

دور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت الدكتورة / فاتنة بو عامر الكويت

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وذلك من خلال التطرق إلى بيان مفهوم الجودة الشاملة وإدارتها في مؤسسات التعليم العالي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء تجارب بعض الدول، وأخيراً بيان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين نوعية العملية التعليمية. الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، جودة العملية التعليمية، دولة الكويت.

Study summary

This study aimed to identify the reality of the application of total quality management in higher education institutions in the State of Kuwait, by addressing the definition of the concept of total quality and its management in higher education institutions, the application of total quality management in higher education institutions in light of the experiences of some countries, and finally the reality of applying Total quality management in higher education institutions in the State of Kuwait.

The study found the importance of awareness of the philosophy of total quality and its effective role in improving the quality of the educational process.

Key words: Quality, Total Quality Management, Higher Education Institutions, Quality of the Educational Process, State of Kuwait.

الإطار العام للبحث

المقدمة: -

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات يات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواجهة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية.

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي، السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات

الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كما أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحا، في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق، وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة.

المحور الأول: مفهوم الجودة الشاملة وإدارتها في مؤسسات التعليم العالي:
أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

سنحاول التطرق في هذا الصدد إلى مفهوم الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، مع إعطاء لمحة عن مراحل تطور هذه الأخيرة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد مراحل ومرتكزات التطبيق الناجح لها، وذلك على النحو التالي:
أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يصادفنا عادة الخلط بين مصطلحي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فغالبا ما يستعمل أحدهما للدلالة على الآخر، ويمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال ما يلي:

• تعريف الجودة :-

والتي تعني طبيعة الشخص أو **Qualitas** إلى الكلمة اللاتينية **Qualité** يرجع مصطلح الجودة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان، أما حديثا وبعد ظهور الثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة، فقد قدمت للجودة تعاريف متعددة ومتنوعة، وإزاء هذا التعدد قام ديفيد بحصر التعاريف المختلفة للجودة في خمس مداخل قدمها في كتابه " جارفين" (David Garvin) في عام 1988 ، وتمثل هذه المداخل في **Managing Quality** :

1- مدخل المثالية: تعتبر الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي فالجودة يمكن التعرف عليها والإحساس بها، ومن بين التعاريف التي تدرج ضمن هذا المدخل نجد:

-تعرف الجودة بأنها: درجة ومستوى التفوق في الجودة، وقصد أيضا بالجودة التدرج في مستويات السلعة أو الخدمة، وقد تعبر عن تجانس المنتج مع الخدمة (Marson, 2017.7)

- ويحدد Larousse معنى كلمة جودة بأنها: الخاصية التي تحدد طبيعة شيء ما، ويضيف بعض التجديدات على معناها معرفا إياها بأنها: التفوق والتميز في شيء ما (أحمد إبراهيم , 2016 , 25)

2-مدخل المنتج: تعرف الجودة وفقا لمدخل المنتج عل أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديدها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخصائص المكونة له، وفي ضوء هذا المدخل قدمت تعاريف متعددة للجودة منها (Hixon, 2018,24)

-المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (ANSI) يعرف الجودة بأنها: السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

- وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO- 9000 -2000) الجودة بأنها: (أحمد الخطيب, 2016, 14)

قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية على إشباع المتطلبات.

-يعرف جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وبأصدق الصفات. (Marginson, 2018,2)

3- مدخل المستخدم: حسب هذا المدخل، الجودة هي ما يراه ويريده الزبون في المنتج، فهذا الأخير يجب أن يرضى ويشبع حاجات المستفيد، مما يجعله وفيا له، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضليات التي يراها الزبون، وبالنسبة لهذا المدخل فإنه يتضمن العديد من التعاريف منها: (ايمن أحمد, 2017, 132)

- يعرف كاورو إيشيكواو (Kaouro Ishikawa): الجودة على أنها: القدرة على إرضاء الزبون- أما أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum): فقد عرّفها بأنها: هدف متحرك نحو الأفضل، أي تحقيق أفضل الظروف لعميل

4-مدخل القيمة: وفقا لهذا المدخل، يرتكز تعريف الجودة على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج

الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معين بسعر معقول، ومن التعاريف التي تضمنها هذا المدخل نجد (Marginson, 2017,2) :

-يعرف إدوارد ديمينغ (Edward Deming) الجودة بأنها: تخفيض مستمر للخسائر، مع التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات.

من خلال ما سبق نلاحظ وجود اختلاف بين هذه التعاريف، نظرا لاختلاف الأطر المرجعية، إلا أنه ورغم الاختلاف، فإن ذلك لا ينفي وجود اتفاق بينها، على أن رضا الزبون يعتبر المحور الرئيسي لعمل المؤسسة.

• تعريف الجودة الشاملة: -

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف الكتاب والمهتمين والباحثين، في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المؤسسات، وقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، قصد وضع تعريف محدد ودقيق لمعناها، ويمكن تصنيف هذه التعاريف وفقا للمجموعات التالية (حياة العمري, 2016، 145):

1- المجموعة الأولى: اعتمدت هذه الفئة على تجزئة مصطلح إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفرداته على النحو التالي:

-الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة، من خلال التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، واستخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين .

-الجودة: هي مجموعة الخصائص المميزة للوحدة، والتي تعطيها القدرة على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية.

-الشاملة: يقصد بها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، ابتداء بالتعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بتقييم رضاه عن المنتجات المقدمة.

2- المجموعة الثانية: تعرض بعض التعاريف التي تركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن بينها نجد ما يلي (Prashanthi, 2018.63) :

- يعرف فيليب كروسبي (Philip Crosby) إدارة الجودة الشاملة بأنها منهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية

-أما بالنسبة لمنظمة التقييس الدولية، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري شامل، وثقافة تنظيمية متميزة، لا تقتصر على شخص واحد فقط، أو مستوى إداري معين، بل تشمل الجميع بالمؤسسة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى للجودة بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحقيق سعادة الزبائن ورضاهم.

2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة: -

إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي (Ayanda,2016, 156):

أ-التركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جاتبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي هو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

ب-التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

ج-مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والإبتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

د- دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة؛ لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

هـ-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء و بعد الإنتاج.

و-إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم.

ز- معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح أهمية إدارة الجودة للمؤسسات المختلفة من خلال الأدوار التي تقوم بها وذلك فيما يلي (Prashanthi, 2018.63)

أ- تأسيس فكر وثقافة الالتزام: فالميزة التنافسية تؤسس فكر وثقافة الالتزام، وتوثق كل شيء جاري في المؤسسة، وتؤكد على الأخلاق الحميدة، وتضع نموذجاً للقيم، ومن ثم إنجاح ممارسات سلطة الإدارة لعملية أياً كان القائم بهذه السلطة، وتحقيق فاعلية نظام المساءلة.

ب- تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: حيث تُستخدم كأداة تنوير واستنارة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسة، بحيث لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن الميزة التنافسية تحد من الضبابية، واللبس، وعدم الوضوح.

ج- تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المؤسسات، ومن ثم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي على إيضاح ما يحدث ويتم في المؤسسات دون تغيير أو احتيال بما يساعد على زيادة الثقة في المؤسسات وإكسابها المصداقية.

د- تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة: حيث تقوم في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع مما يزيد من الشعور بالعدالة والأمال والإنصاف وبالتالي عدم وجود أي ممارسات خاطئة أو حالات تلاعب أو إظهار لأوضاع على غير حقيقتها، ومن ثم تعمل على تحقيق العدالة وإتاحة الفرصة لكافة الأطراف ومعاملة الجميع على قدم المساواة.

هـ- توفير عناصر الجذب للمؤسسة: حيث إن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً في حد ذاتها، لكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة من أهمها توفير عناصر جيدة لجذب المهتمين ورجال الأعمال للمؤسسة من أجل المتابعة والإسهام في تنفيذ خطط التحسين، وإيجاد الحلول لتحديات هذا التحسين للوصول إلى الجودة المنشودة

و- تحسين الأداء: حيث تعمل الميزة التنافسية على حسن إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للمؤسسات.

ز- زيادة الفاعلية والأداء: وتقوم بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية المؤسسات وجعل حاضرها ومستقبلها واعداءاً من خلال عدة وسائل رئيسية أهمها: وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بنوعية المنتج.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالٍ للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي: (سعاد بسيوني، 2019، 120)

- فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.

- التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.

- مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات، والرقي للوصول إلى المستويات العالمية.

- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

- التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.

-جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإتفاق وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، وكذلك العمل على تحسين الجودة بشكل مستمر. تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا فيها من طرف المديرين، ويجب على إدارة المؤسسة أن تتمتع بالكفاءة اللازمة التي تمكنها من إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وفي الوقت المناسب وأن تكون لديها القدرة على الموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، إضافة إلى العمل على معالجة أوجه الضعف في المؤسسة، مما يستدعي من إدارة المؤسسة تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، كما يجب على المؤسسات التي تعتمد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ في الحسبان مختلف العوامل التي لها تأثير سلبي على هذه الأهداف والتي تحول دون تحقيقها (Brewster, 2017, 56)

ثالثاً: مراحل ومرتكزات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

1-مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بالعديد من المراحل، تتمثل في (Sinclair, 2016,17) :

أ- مرحلة الإعداد:

أطلق عليها " جابلونسكي " المرحلة الصفرية كونها تسبق مراحل البناء التي تليها، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:
-تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة.
-تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

-تعريف قيادات المؤسسة بأسس إدارة الجودة الشاملة.

ب- مرحلة التخطيط:

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ عملية التخطيط الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها (عادل السعدي، 2016، 132)
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

-وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.

-اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

ج- مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال (Chiam, 2017,21)

-اختيار المدربين وتدريبهم.

-تدريب فريق الإدارة والعمال.

د- مرحلة الرقابة والتقييم :

تتضمن هذه المرحلة أربع خطوات تتمثل في (Elloumi, 2018)

-التقييم الذاتي تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-التقييم التنظيمي: تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.

-دراسة العملاء :تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن، وعلى ما يقترحوه في مجالات التحسين والتطوير، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.
-التغذية العكسية :تمكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمديرين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.
-مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وهي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يحتذى به أمام المؤسسات الأخرى، إذا كُلت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالنجاح؛ إذ تقوم بدعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق، إضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين والمؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة، لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق، و مشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في نشاطها، أي أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى لنشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها .

2-مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، سواء كانت صناعية أو خدمية، توفر مجموعة من المتطلبات أو المرتكزات تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي (عامر محمد اللافي، 2017):
أ- ثقافة المؤسسة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تجعل القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة منسجمة مع البيئة التي تنشط فيها، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لأهدافها، وذلك من خلال تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين.
ب-دعم الإدارة العليا:

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة.

تلعب الإدارة العليا دورا قياديا في تنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا بدعم وتنشيط حركة القائمين على الجودة، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك إلى نجاح النظام المستهدف.
ج-التركيز على الزبون :

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو بلوغ رضا الزبون وتحقيق سعادته، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة والعاملين نحو التوجه للزبون مطلب أساسي (Nur, 2017,45)
د-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

لقد اعتقد المديرون بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخليا، وعند حدوث أي خطأ في إنتاج بعض السلع أو الخدمات، يكتفون من عملية الفحص بزيادة عدد الفاحصين، غير أن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية، من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية وهو عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتمد على استخدام معايير مقبولة لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء.
ه- التعاون الجماعي وروح الفريق:

يعد العمل الجماعي ومشاركة كل فرد في المؤسسة، من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث يساعد على زيادة الولاء والانتماء لها، فالعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى، من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة، والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، كما يعد تشكيل فرق العمل والاعتماد عليها أمرا مهما، نظرا لما ينجم عن ذلك من انسجام في العمل وتقليل لمعدل دورانه، وزيادة رضا العاملين عن عملهم، مما يحقق زيادة في الإنتاجية.
و- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية :

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة، أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاحها في اختراق الأسواق

وامتلاكها للميزة التنافسية، إن التركيز على هذا المورد بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات المناسبة وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، يعد من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن تلك الموارد والكفاءات البشرية هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، بما يمكن المؤسسة من استغلال فرص تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أضعف أدائها يعد سبباً رئيسياً في فشل إستراتيجية الجودة الشاملة.

ز- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات:

يجب على المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تمتاز بقرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد اقتراحات أو توقعات مبنية على الآراء فقط، ذلك أن القرارات المؤثرة، هي تلك القرارات المبنية على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة، والحقائق والدراسات الواقعية (Nicholls, 2016,625).

ح- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن توتي ثمارها، ذلك أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

المحور الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء تجارب بعض الدول:

أولاً: طبيعة مؤسسات التعليم العالي ودورها في التنمية:

أن التعليم العالي هو عملية صناعة الأجيال المستقبل وأن استثمار هذا النوع من الصناعة هو أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها فائدة لأن المؤسسات التعليمية تعمل على تغذية المجتمع بقيادة مستقبلية في كافة المجالات (منصور الإمام, 2017).

ويختلف دور الجامعة في هذا المجال من بيئة إلى أخرى فالجامعات في الدول المتقدمة على سبيل المثال والموجودة في بيئة صناعية تهتم بالتخصصات الصناعية وأن الجامعات في بيئة زراعية تهتم بتخصصات وبحوث وتهتم بمجال الزراعي، وهذا ما يدل على أهمية ما يمكن للجامعات أن تفعلة في تطوير المجتمع على مختلف الأصعدة وما تفعلة للبيئة التي تكون فيها (نوال سعدي, 2017, 103).

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الجامعة ليس في مجال التدريس والبحث العلمي فحسب بل تستند على أهمية الجامعة ودورها في المجتمع وأخراج قيادتها وكوادر جديدة ولكي تقوم الجامعة بأفضل دور في خدمة المجتمع، لا بد للجامعة أن تصنع تصور واضح المعالم حول كيفية تلبي الحاجات الفرد والمجتمع والتفكير في برامج التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة وهذا يقودنا إلى متطلبات وحاجات السوق إلى تشكيل جزءاً أساسياً وحاسماً من متطلبات وتنمية المجتمع وحاجاته وأدواته وأساليبه بشكل متسارع وعليه فإن دور التعليم العالي في أسواق العمل وفي المجتمع (Aitken, 2018,69).

كلاً ليس بأعداد الطالب الأعداد السليم ليكون مواطناً صالحاً خادماً لوطنه بالشكل الأمثل وليكن منافساً رابحاً في أسواق العمل أنها يجعل البحث العلمي الذي تنجزه مراكز ومؤسسات التعليم العالي أحد أهم مدخلات لتنمية المجتمع سياسياً وتربوياً وأقتصادياً وأجتماعياً بالإضافة إلى تنشيط الآليات النوعية الضرورية لأسواق العمل من أجل تمكينها من تحديث بنائها الاقتصادية والتكنولوجيا والعلمية (Chiam, 2017,21).

ثانياً: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يتحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في تلك المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيداً عن التعليم التقليدي، مما

يستلزم تطبيق المداخل الستة الأساسية **The six approach**، وهي عبارة عن الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتكون من (فريد راغب، 2017، 48)

1- الإستراتيجية: Strategy

وهو أن يكون لدي القيادة العليا فكرة عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

2- الهياكل: Structure

وتعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار مع تعيين طاقم العمل لذلك.

3- النظام: System

ويعني: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

4- العاملين: Staff

وتعني: معاملة الأفراد بشكل لائق مع إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

5-المهارات: Skills

وتعني: تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر؛ لأجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.

6-القيم المشتركة: وتعني؛ إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة مع تحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

ثالثاً: دواعي ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من الدواعي أهمها (شبل بدران، 2018، 5).

1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية
2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في لدول النامية.

3- تزايد الرغبة عالمياً في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمامها على المستويين النظري والتطبيقي.

4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلاً من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.

5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين:

- بين العالمي والمحلي وذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالمياً دون أن ينفصل عن جذوره.

-بين الكلي والخصوصي وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.

6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية.

رابعاً: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية

والتعليم العالي، وسنقتصر (في هذه الدراسة) على تجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من

أكثر الدول نمواً وتطوراً في كافة المجالات ثم دولة من الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق

بالركب والتطوير:

1- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا:

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999

وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب

وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالماوزنة بولاية (كاليفورنيا)،

وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال

التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لا بد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخرجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكوتسون ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (أوريغون)، كما أخبر بوخالترعام 1996 أن هناك (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (50%) منها قد أسس تركيا تنظيميا للجودة " (عبد الله بويطانة، 2018، 100)

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم نموذج هندسة الجودة الشاملة (TotalQualityEngineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجا ومعيارا لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين).

2- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر لكارو يوشيكواوا ((Kaoru Ishikawa) على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم (عبد الفتاح تركي، 2017، 123) وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملاتها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في -اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

3 - إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (9%)، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو (17569) طالباً، ثم زاد عام 1997م إلي (28344) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) إحدى عشرة جامعة عامة و (6) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (30%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة علي (50) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (100) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي (حسن محمد، 2017).

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: (أحمد إبراهيم أحمد، 2016، 25).

القيادة (Leadership)، التحسين المستمر (Continuous Improvement)، الوقاية (Prevention)، مقاييس الموارد ((Measurement of Resources)، رضا الزبون الداخلي والخارج ((Internal and External Customer Satisfaction)، إدارة الناس (People Management)، العمل في فريق ((Teamwork).

أما على المستوى العربي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلى كيفية تنمية المجتمعات العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري بناء على النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فوضعت المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المدارس العربية، ففي السعودية والكويت بدأت بعض المدارس تأخذ بهذا المفهوم، كما أخضعت هاتان الدولتان عدداً من برامجهما لمعايير ضبط الجودة لتطوير التطور التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فيهما، كما قامت بتنفيذ الدراسات العلمية لتقويم ذلك التطبيق، كما ساهم برنامج الأمم المتحدة للتنمية عام 2001م بتعزيز ضمان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية على تطبيق نظم ضمان الجودة (احمد غنيم أبو الخير، 2017، 145).

المحور الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:
أولاً: نبذة عامة عن التعليم العالي بدولة الكويت:

ترتكز الفلسفة التعليم العالي بدولة الكويت على أساس من النظرة التكاملية للإنسان، التي تؤمن بضرورة تحقيق النمو المتوازن لمختلف جوانب شخصيته، ولتحقيق هذا النمو تقوم العملية التربوية على أساس من المنهج الشمولي الذي يقضى أن يتضمن التعليم النشاطات التربوية المختلفة بشكل يضمن توفير المجالات التي تسمح للدارسين باكتساب المهارات العملية ويتطلب بنفس الوقت بأن تتوفر بجانب ذلك الخبرات والمعلومات النظرية التي تمكنهم من اكتساب القدرات العقلية وطرق التفكير السليم، وفي ضوء ذلك يأتي برنامج التعليم العالي بدولة الكويت لكل من العناصر الأساسية ومحتفظاً في نفس الوقت بطابعه الخاص الذي ينفق وفلسفة المنهج الشمولي (على السلمي، 2018، 118)

ومن ناحية أخرى، أن التعليم العالي بدولة الكويت يقوم على إزالة الفوارق في النظرة الاجتماعية بين التعليم الأكاديمي النظري وتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق وإعلاء قيمة النشاط العملي، وتأكيد أن النظرية تتأكد بالتجربة والعمل كما أن الجمع بين التطبيق والأفاق في كثير من الأحيان لتعميق النظرية وتطويرها، وذلك أن الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ويحفز من الاهتمامات بالدراسة النظامية بالإضافة إلى أن خبرة العمل يمكن أن تسهل عملية انتقال الطالب من الحياة العلمية إلى مزاولة مهنة في نهاية التعليم العالي، ذلك أن الجمع بين النظرية والتطبيق يتيح للطلاب تكوين فكرة حسية ملموسة عن مختلف أنواع الأعمال والوظائف مما يساعدهم على الاختيار الرشيد لمهنتهم المقبلة، كما أن تنظيم مشاركة الطلاب في الاعمال من شأنه أن يخفف من عزلة الشباب النفسية (على السلمي، 2018، 121).

وتستند أهداف التعليم العالي بدولة الكويت إلى المبادئ العامة للتعليم الذي يتضمن تطوير التعليم وتحديثه عن طريق إيجاد التكامل بين أنواع التعليم الأكاديمي والمهني، وهناك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهي (على السلمي، 2018، 154):

1- تعد الطلاب للمواطنة كما تعدهم للحياة والمهنية وللدراسة الأعلى فهي مرحلة متكاملة الأبعاد تعكس نبض الحياة والمجتمع.

2- تتيح الفرصة لتربية متكاملة تجمع بين الطلاب في ثقافة عامة مشتركة تزيل الحواجز الوهمية بينم الجوانب الأكاديمية والتطبيقية ليكون التعليم في عصر تفجر المعرفة، والتطوير التكنولوجي المتلاحق تعليمياً عامًا وتقنيًا وشاملاً في نفس الوقت.

3- توفير مجموعة كبيرة من المقررات الثقافية والعامة والتكنولوجية والمهنية تتناسب مع الاختلاف والتباين بين الطلاب تضم مختلف القدرات والميول والاستعداد، لتتاح الفرصة أمام كل طالب ليتعرف من خلال الممارسة على إمكاناته وقدراته وليستطيع في نظام من التوجيه التربوي الكفاء، الذي لا يقوم التعليم العالي إلا به- أن يختار في ضوء الممارسة على إمكاناته وقدراته الحقيقية.

4- تتيح الفرصة لا استخدام أمثل للمعدات والأجهزة والمدرسين والموجهين التعليميين بما يوفر للطلاب فرصاً أفضل ثراء

5- تحرص على التلاحم مع المجتمع المحلي، والانتفاع بخبراته في إثراء التنوع المطلوب في المقررات التي تقدمها بما يهيئ الطلاب لعالم المهنة والعمل.

ثانياً: مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تنتقل فلسفة التعليم العالي بدولة الكويت من إيمانها بديمقراطية التعليم وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وقد سعت وما زالت إلى المساهمة في بناء الإنسان العربي لتنمية المجتمع وإغناء الحضارة الإنسانية. ولمقارنة الأهداف التي يسعى لتحقيقها التعليم العالي بدولة الكويت مع أهداف إدارة الجودة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، نحاول أن نتعرف على أهداف التعليم العالي بدولة الكويت فهي تهدف إلى (عبد الله فرغلي، 2018، 185):

1- توفير فرص التعليم العالي والتدريب والبحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة لأكبر عدد ممكن من الشعب ممن أضعوا فرص التعليم العالي في أماكن إقامتهم، من خلال الالتحاق بالتعليم المفتوح والتعلم عن بعد.

2- تعميق الانتماء للشعب في إطار الانتماء القومي للأمة العربية.

3- تعزيز القيم العليا الإنسانية والعلمية والتي تمثل الحضارة العربية والإسلامية، وإحياء التراث العربي والإسلامي بما يؤدي إلى تحقيق تقدم المجتمع العربي بشكل عام والكويتي بشكل خاص.

4- توفير خدمات التعليم المستمر والإرشاد المهني الميداني في مختلف المجالات لأجل خدمة المجتمع.

5- تنمية المجتمع من خلال تطوير شخصية الطالب ومواطنته الصالحة وتوجيهه إيجابياً لخدمة مجتمعه مع تعزيز اعتماده على الذات ثم تدريبه على مشروعات التشغيل الذاتي.

كما يمكن أن تحقق الجامعات بالكويت الأهداف التالية (منصور الإمام، 2017):

1- الإسهام في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم.

2- توفير فرص التعلم والتدريب المستمرين في أثناء الخدمة، وذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجالات المعرفة، ولتطوير الكفايات ورفع مستوى الأداء والإنتاج لعاملين.

3- الإسهام بدور تثقيفي وتدريب عام من خلال اختياره لمقررات في مجالات معينة نافعة له

4- إعداد الطالب من خلال البرامج الدراسية المصممة في ضوء فلسفة الجامعة كي يتخرج أنساناً مستقلاً يمتلك المعارف والمهارات، ويتسم بروح المبادرة والريادة والفاعلية والتنظيم والقدرة على استيعاب الظروف المحيطة به والتفاعل معها.

ومن الأهداف التي حققتها الجامعات الكويتية (منصور الإمام، 2017):

1- بناء عقول وطنية صالحة تشارك في عملية التغيير الوطني الاجتماعي والثقافي؛ كي تحمل المسؤوليات وتواجه تحديات المستقبل.

2- تلبية احتياجات المجتمع لتتواكب مع التغيرات التي تحدث به من خلال تزويد الطلاب بالمعرفة الضرورية التي تساعد على التعايش بحياة كريمة.

3- تنمية الفرد وسماته وقيمه الخلقية والدينية علي أساس تقدير الإنسان واحترامه آخذاً في الاعتبار معايير التكامل بين الفرد والمجتمع.

4- تنمية قدرات الفرد العقلية والمعرفية؛ لتوجيه أداء الأفراد بالشكل المناسب لخدمة المجتمع وحل مشكلاته.

كما أسهمت وما زالت الجامعات في تحقيق الأهداف التالية من خلال ما يلي (عبد الله فرغلي، 2018، 195) :-

1- توفير فرص التعليم العالي لأبناء الشعب عامة.

2- المساهمة في خدمة وتطوير المجتمع.

3- تدعيم البحث العلمي.

في ضوء هذه الأهداف التي حققتها الجامعة الكويتية، فإن من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إدارية عند تطبيقها ما يلي (عبد الله فرغلي، 2018، 199):

1- زيادة القدرة النمانية للمؤسسة.

2- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.

3- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.

- 4- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات.
 - 5- ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة.
 - 6- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
 - 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- في ضوء ذلك فإن أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي (على السلمي، 105، 2018):
- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
 - 2- الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
 - 3- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين مع رفع مستوي الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
 - 4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
 - 5- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية مما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- ونستطيع أن نستخلص من هذه الأهداف وجود تشابه بين أهداف الجامعات الكويتية وبين أهداف إدارة الجودة في المجال التعليمي، حيث تركز أهداف الجودة الشاملة وأهداف الجامعات الكويتية على كل من:
- تبني الديمقراطية في عملية التعليم من حيث اختيار المقررات المطلوبة حسب قدرات وإمكانات الطلبة.
 - التركيز على الطالب وتحسين نوعية التعلم له وتنميته بدرجة سليمة في كافة مجالات النمو؛ باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة.
 - التركيز على التعليم الذاتي للطلاب؛ باعتبار أن دور الجامعة والمشرف الأكاديمي تسهيل عملية التعلم الذاتي من خلال أسلوب وفلسفة الجامعة المفتوحة المتبع.
 - النظرة الشمولية لعملية التعليم دون إحداث تجزئة لها.
 - التركيز على عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين، وهذا يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
 - التركيز على التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بدرجة تساهم في إنجاح العمل.
 - التركيز على العلاقة بين الجامعة وتنمية المجتمع المحلي والتي تسعى جامعة الكويت وإدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- ثالثاً: العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية:
- إن الجودة في التعليم الجامعي ترتبط مباشرة بوضوح الغايات والأهداف، ووجود استراتيجية لوضع وإعداد المناهج الدراسية، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك اختبار وتقويم الأداء المهني، ووجود وسائل وأدوات للتعرف على وجهات نظر الطلبة وأصحاب العمل في تقويم المنهج، بالإضافة إلى أسلوب التقويم الذاتي الداخلي، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في سبيل ذلك تقوم بالتالي (فريد راغب، 2017، 98):
- 1- التميز (Excellence) وهذا يعني أن المؤسسات التعليمية عليها أن تهتم برغبات واحتياجات المجتمع ومؤسساته وتوقعاتهم من خلال المعلومات المرتردة وذلك من أجل تقديم مخرجات تناسب هذه الرغبات والأحتياجات بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها التعليمية التي تتوافق مع هذا الأمر.
 - 2- التركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها في المخرجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تلاقي القبول في سوق العمل ومنظمات المجتمع المختلفة.
 - 3- التحسينات المستمرة Continuous Improvements وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسة التعليمية عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات وفي المجالات المختلفة الإدارية والأكاديمية والخدمية.
 - 4- التركيز على العمل الجماعي التعاوني وإفساح المجال للطاقات البشرية في المؤسسة التعليمية من إبراز ماتملكه من مواهب وقدرات لأغراض التطوير.
 - 5- تكون عملية اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعطيات المسجلة والموثقة بدقة لغرض تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.
 - 6- إعطاء الصلاحيات لرؤساء الوحدات الإدارية والعلمية والأبتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

- 7- الاهتمام بالتدريب لجميع الأفراد العاملين أساتذة ومساعدتهم وموظفين لأكسابهم المهارات والقدرات الملانمة لتحسين الجودة في أعمالهم.
 - 8- إيجاد نظام للحوافر والمكافئات الذي يضمن المزيد من العطاء والأبداع من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.
 - 9- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالعمل الميداني أكثر من رفع الشعارات.
 - 10- الدعم المادي والمعنوي لجميع العمليات والأنشطة لمختلف أنواعها العلمية والأجتماعية والثقافية التي تعزز العمل الأكاديمي في المؤسسة التعليمية.
- الخاتمة والتوصيات:**

لأجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية والتي هي هدف وزارة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها سواء أكانت المدارس أم الجامعات، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإننا نوصي بما يلي: -

- 1- زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء أكانت في وزارة التعليم العالي أم الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- 2- التنبؤ بالعوامل والقوي التي تؤثر مستقبلياً على التعليم لإمكانية استيعابها بسرعة لخدمة المجتمع دون أن تحدث خللاً في نوعية التعليم المطلوب أو ثقافة المجتمع.
- 3- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وللتطور المجتمعي.
- 4- تعديل الهيكل التنظيمي الجامعي بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة نوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيس على الابتكار والتجديد.
- 5- في حالة تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن الباحث يوصي أيضاً بتكوين جهاز مختص لإدارة الجودة الشاملة في المدارس أولاً ثم الجامعات، مع وجوب أن يكون ذلك الجهاز قادراً على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق.
- 6- إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف الأداء.
- 7- تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغير واستيعابه.
- 8- التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلاب مع جعل التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر على جلب أكبر عدد من الطلاب، بل بجودة الطالب ونوعيته وقدرته على إحداث التطور المستقبلي في المجتمع باعتبار أن المجتمع لا ينمو ولا يتطور إذا كانت الجامعات والمؤسسات التعليمية لا ينتج عنها طلاب ذوو النوعية المطلوبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- حسن محمد(2017): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسكندرية
- 2- أحمد إبراهيم أحمد (2016): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي للجامعات، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص25
- 3- أحمد الخطيب(2016): إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، ص14
- 4- احمد غنيم أبو الخير(2017): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي - اليمن، مجلد 9، العدد 26، ص145
- 5- ايمن أحمد العمري (2017): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الاردنيين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (51)، ص132
- 6- حياة العمري(2016) : تصور مقترح للخدمات الإدارية المقدمة إلكترونياً لمنسوبات جامعة طيبة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. المجلة السعودية للتعليم العالي -السعودية، العدد 9، ص145
- 7- عبد الله فرغلي (2018): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، القاهرة، مجلد 6، العدد 13، ص185
- 8- سعاد بسيوني (2019): بحوث ودراسات في نظم التعليم، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ص120
- 9- عادل السعدي (2016): دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بحوث المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ص132
- 10- عامر محمد اللافي (2017): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، بيروت، لبنان.
- 11- علي الهادي الحوات (2018): مسيرة التعليم العالي في الكويت، "انجازات وطموحات" (الكويت، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ص210
- 12- منصور الإمام (2017): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي: بالتطبيق على جامعة ام القرى في الفترة من 2015 - 2016 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- 13- نوال سعدي (2017): تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والاختلاف. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، العدد 23، ص103
- 14- على السلمي (2018)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة. ص48
- 15-فريد راغب (2017)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة. ص48
- 16- شبل بدران (2018)، الجامعة ومشكلة تنمية المجتمع، مجلة التربية المعاصرة، العدد 34، ص5 - 8.
- 17- عبد الله بوظانة، (2018)، دور التعليم العالي في تجديد وتحديث النظام التربوي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، التربية الجديدة، العدد 32، ص 10-13.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Marson, D.brian (2017) Service Quality: An introduction Province of British Columbia Publications. p.7

2. Hixon, J.(2018).”Total Quality Management Challenge to Urban School
"Education Leadership, 50(3) P.6-24.
3. Marginson, Simon(2018): Global University Rankings: The Strategic issues,
Conferencia Magistral, las universidades latinoamericanas ante los rankings
internacionales: Impactos, Alcances, y limites, UNAM, 17 – 18 May 2012, P1-
2.
4. Marginson, Simon(2017): Global University Rankings: The Strategic issues,
Conferencia Magistral, las universidades latinoamericanas ante los rankings
internacionales: Impactos, Alcances, y limites, UNAM, 17 – 18 May 2012, PP1-
2.
5. Prashanthi, K. (2018). Human Resource Planning: An Analytical Study.
International Journal of Business and Management Invention, 2(1) .P.63
6. Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), Strategic Human Resource Management and
Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger
Issue, 9, P. 156.
7. Brewster, Chris et al., (2017). Contemporary Issues in Human Resource
Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape
Town, P. 56.
8. Aitken, R.L.(2018). Human Resources Planning: Issues and Methods, Boston:
Data for Decision Making Project, P.
9. Sinclair, A.(2016). Workforce Planning: A Literature Review, United Kingdom:
Institute for Employment Studies, PP: 12-17.
10. Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2017). "Towards
Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia
(OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning,
21-23 Feb 2011, Pune, India.
11. Nur, A.O. (2017). "Towards Excellence in Higher Education –The Experience
of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference
on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
12. Nicholls, G. (2016). "New lecturers’ constructions of learning, teaching &
research in higher education." Studies in Higher Education, 30 (5), pp.611-625.

