

Legal Requirements for Implementing Quality Management in Higher Education Institutions بمؤسسات التعليم العالي

Zaher Mohammed Al Hajri^{1*}

¹ Assistant Professor, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

* Corresponding Author: Zaher Al Hajri (Zaher10@gmail.com)

زاهر بن محمد الحجري^{1*}

¹ أستاذ مساعد- جامعة نزوى- سلطنة عمان.

* الباحث المراسل: زاهر الحجري (Zaher10@gmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/9/2

Revised

مراجعة البحث

2025/5/7

Received

استلام البحث

2025/4/5

DOI: <https://doi.org/10.31559/LCJS2025.6.3.2>

Abstract:

Objectives: This study aims to encourage higher education institutions to efficiently implement quality management systems by examining their significance for the performance of administrative staff and their impact on administrative and academic outputs, alongside the administrative laws governing their operations.

Methods: The study adopted the descriptive-analytical approach in order to arrive at the conclusions and recommendations that would achieve the intended benefits.

Results: The study concluded that implementing a quality management system in higher education institutions is of paramount importance for enhancing their administrative competencies. This system plays a crucial role in establishing the foundations for evaluating universities' administrative performance and operational efficiency. These conclusions were drawn based on the themes and issues addressed throughout the study.

Conclusions: The study recommended that each university should implement a quality management system in order to ensure excellence across all its administrative and academic outputs.

Keywords: Management; Administration; University Administration; ISO Quality System; Quality Management; Higher Education.

المخلص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى حث مؤسسات التعليم العالي على تطبيق نظام إدارة الجودة بكفاءة من خلال استعراض أهميته على أداء الكوادر الإدارية فيها وتأثيره على مخرجاتها الإدارية والأكاديمية جنباً إلى جنب مع القوانين الإدارية المنظمة لعملها.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في للوصول إلى الخلاصة والتوصيات التي من شأنها تحقيق الفوائد المرجوة منه.

النتائج: خلصت الدراسة إلى مدى أهمية تطبيق إدارة نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أجل رفع الكفاءات الإدارية فيها ولما لهذا النظام من أهمية بالغه في أسس التقييم لعمل الجامعات على المستوى الإداري وكفاءة عملها، وذلك من خلال المباحث التي تم التطرق لها.

الخلاصة: أوصت الدراسة على ضرورة تطبيق كل جامعة لنظام إدارة الجودة فيها من أجل ضمان التميز في جميع مخرجاتها إدارياً وأكاديمياً.

الكلمات المفتاحية: إدارة؛ تدبير؛ الإدارة الجامعية؛ نظام الجودة الإيزو؛ إدارة الجودة؛ التعليم العالي.

الاستشهاد

Citation

الحجري، زاهر. (2025). المتطلبات القانونية لتطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي. *المجلة الدولية للدراسات القانونية والفقهية المقارنة*, 6(3), 194-204.

Al Hajri, Z. M. (2025). Legal Requirements for Implementing Quality Management in Higher Education Institutions. *International Journal of Legal and Comparative Jurisprudence Studies*, 6(3), 194-204. <https://doi.org/10.31559/LCJS2025.6.3.2> [In Arabic]

المقدمة:

تتعلق هذه الدراسة بالتعليم العالي من الجانب الإداري (القانون الإداري) وليس من الجانب الأكاديمي، وجاء البحث متبعاً منهج الوصفي التحليلي وعرض إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها والدراسات السابقة وخطة الدراسة. وسيتم التطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي من خلال القوانين المنظمة لعمل الجامعات والتي جاءت في مبحثين الأول إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الإيزو والثاني انتهاج التخطيط الإستراتيجي واتباع مراحل التطبيق. تم الحديث في المبحث الأول عن إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الإيزو وما يتعلق بهما والمزايا التي يمنحها هذا النظام لمؤسسات التعليم العالي وتأثيره الإيجابي على الموظفين ومسيري الجامعات، وفي المبحث الثاني تم استعراض التخطيط الإستراتيجي ومراحل التطبيق من خلال التخطيط الإستراتيجي لجودة العمل وجودة مخرجات التعليم العالي وجودة عمليات التعليم وما يتعلق بها.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى كفاية التشريعات المنظمة لنظام الجودة ومدى تطبيقه في الجامعات ومدى تطبيق نظام الجودة واختلافها من جامعه لأخرى ومن بلد لآخر في نطاق مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بوجه عام وتأثيره على الكفاءة الإدارية لمسيري تلك الجامعات من خلال القوانين الإدارية المنظمة لعملها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية؟
- ما هي الإستراتيجية المناسبة ومراحل التطبيق لها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة لإبراز أهمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتأثيره على التقييم لمخرجاتها الإدارية والأكاديمية ومدى علاقة هذا النظام بالكفاءة في تلك المخرجات والأداء الإداري لعملها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى حث مؤسسات التعليم العالي على تطبيق نظام إدارة الجودة بكفاءة من خلال استعراض أهميته على أداء الكوادر الإدارية فيها وتأثيره على مخرجاتها الإدارية والأكاديمية جنباً إلى جنب مع القوانين الإدارية المنظمة لعملها.

الدراسات السابقة:

تتواجد العديد من الدراسات التي بحثت عن نظام الجودة بطبيعة الحال، وفي هذا البحث تم استعراض نظام الجودة وتأثيره من خلال الجانب الإداري بشكل خاص لما يشكله من أهمية في تحسين العمل الإداري وربطه بالقانون الإداري المنظم لسير العمل في مؤسسات التعليم العالي.

خطة الدراسة:

جاءت الدراسة في مبحثين ولكل مبحث مطلبين وفق البيان التالي:

التمهيد

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الإيزو

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: نظام الجودة الإيزو.

المبحث الثاني: انتهاج التخطيط الإستراتيجي واتباع مراحل التطبيق

المطلب الأول: انتهاج التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثاني: اتباع مراحل التطبيق.

تمهيد:

لعل من أهم المشكلات والتحديات التي تلوح ملامحها وأبعادها وعمق أثارها عند العديد من الندوات والمؤتمرات التي نظمت داخل البلاد العربية وخارجها هو تطبيق إدارة الجودة بمؤسساتها ومعاهدها خصوصاً مع ظهور اقتصاد عالمي جديد يقوم على المنافسة والجودة والمعرفة والتقنيات العالية، وبروز ثورة نظم الاتصال والمعلومات، مما أدى إلى إعادة النظر باستمرار في طرق إدارة المؤسسات والعمل على تنمية مردوديتها بما يساير وتيرة التغيير. تعمل كل مؤسسة -في ظل التحولات المتعاقبة- على الارتقاء بخدماتها إلى مستوى أفضل يلي رغبات المتعاملين معها على أساس الكفاءة، لهذا سارعت بعض المؤسسات العمومية إلى البحث في النظم الإدارية الحديثة عليها تجد النموذج الأمثل لتدبير شؤونها بما يسمح برفع الإنتاجية والتغلب على الإكراهات والمشاكل التي تقف في وجه تبني الجودة والكفاءة في العملية الإدارية.

وعليه تم تبني بعض الأساليب الإدارية الحديثة التي سادت في المؤسسات الخاصة، نظرًا للنجاح الذي حققته هذه الأخيرة على مستوى الرفع من إنتاجيتها ونيل رضى المتعاملين معها في سوق يعرف تنافسًا مستمر بين الشركات والمقاولات الكبرى، وهكذا تم الاستفادة من النموذج الحديث في إدارة المؤسسات والذي يطلق عليه "تدبير الجودة" كان للتعليم العالي نصيب من التجربة على المستوى العالمي.

لقد كان قسطًا كبيرًا من مبادرات الإصلاح على مستوى التعليم العالي منصبًا على قضية أساسية وهي إصلاح إدارة التعليم في محاولة لتجاوز مشكلاتها وتطوير أدائها، مستخدمة في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة التي يوفرها نظام الجودة، حيث تزايد الاهتمام بقضية الجودة في التعليم العالي إلى حد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر نظام الجودة" باعتباره أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي ولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وأصبح المجتمع الدولي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

فبسبب تفاقم أزمة التعليم ككل وطرق تدبيره وجد المسؤولون في نظام الجودة الإدارية وسيلة حديثة للرفع من أداء العمل الإداري وتحسين المردودية بناء على الدقة والسرعة والكفاءة، ضامنًا لنجاح أكبر في استقطاب الجمهور، في أفق مواكبة الإصلاحات التي يعرفها المجال التربوي.

وتأتي أهمية الاهتمام بتبني نظام الجودة من الإنجازات التي حققتها تجارب مجموعة من الدول الغربية، حيث مكن هذا النموذج من رفع درجة تنافسية وفعالية الجامعات الأوربية أيا كان حجمها، ولو كان بدرجة أقل في الجامعات العربية (حسين، كرار، 2009)، وقد تضاربت الآراء حول تاريخ نشأة هذا النظام التديري، فهناك من ربط ظهور المفهوم بظهور النشاط الإنساني، إذ شكل عنصرًا أساسيًا ضمن سلوكيات الإنسان وتطور حسب ظروفه وحاجياته، لكن هناك من يرى أن هذا المفهوم هو وليد القرن العشرين والذي تزامن ظهوره مع التطور الذي عرفته أنواع الصناعات.

إلا أن الجودة بمفهومها الحديث العلمي كأسلوب للتدبير داخل المنظمات تزامن مع الصراع الناتج بين المؤسسات الأمريكية ونظيرتها اليابانية، لكن ما يهم هو أن مفهوم الجودة خضع لمجموعة من المتغيرات حسب تغير الظروف، مع احتفاظه بالأسس والمبادئ والقيم التي قام عليها وهي خدمة الزبون وتلبية حاجياته من خلال تحديد الأهداف والوسائل وتوزيع المسؤوليات بين أكثر من فاعل على أساس التقييم والمحاسبة.

وتظهر أهمية الأخذ بنظام الجودة فيما له من تأثير إيجابي على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة، وتبرئ أفضل الفرص لنجاحها، بل ولأنه قادر على التغيير نحو الأفضل وأحد الركائز الرئيسية لنموذج الإدارة العصرية التي تتكيف مع المعطيات المتغيرة، فحيثما وجدت الجودة تحسن وتطور الأداء، لذلك أصبح تبني نظام الجودة ضرورة ملحة من طرف المسؤولين عن الشأن التعليمي لمواكبة نظام المنافسة الذي أصبح يفرض نفسه.

ففي ظل الانفجار المعرفي والمعلوماتي والابتكار والإبداع لم يعد مسموحًا للمؤسسات الجامعية الانغلاق على نفسها والاكتفاء بأداء العملية الإدارية دون التفكير في تحسينها والرفع من جودتها، لذلك فأهمية الجودة في الإدارة الجامعية تنطلق من كونها وسيلة لتحسين هذا الأداء وتشخيص مكان الضعف والقصور في النظام الإداري من خلال مجموعة من الأدوار:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- خلق الترابط بين جميع الوحدات عن طريق دعم روح الفريق.
- تكييف العملية الإدارية مع احتياجات السوق.
- تحسين أداء الموظفين من خلال تقليل الأخطاء وبالتالي تقليل التكاليف.
- الوفاء بمتطلبات الطلبة والأساتذة ونيل رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة.
- تطبيق نظام الجودة سيمنح المؤسسة الجامعية احترام المتعاملين معها وثقة روادها.

لكن الصعوبات المختلفة التي يعاني منها التعليم العالي الجامعي أخرت اندماج الجامعات في المنظومة العالمية للجودة، حيث تغيب عن بعض التصنيفات العالمية، وتحتل مراكز متأخرة في أخرى، والسبب في ذلك راجع لتباطئ خطى الإصلاح الإداري والأكاديمي، وغياب الإرادة السياسية الحقيقية، وثقل الوصاية، وطبيعة النظام الإداري الجامعي المعقد، ومحدودية استقلال الجامعة في اتخاذ قراراتها (الأمين، 2008)، إضافة إلى ضعف الموارد المالية، وغياب إستراتيجية واضحة بعيدة المدى تقوم على المتابعة والتقييم والمحاسبة.

يتطلب تحسين أداء الجامعات في الدول العربية بذل جهد مضاعف نظرًا لحدة المشاكل التي يعاني منها قطاع التعليم العالي، وبذل الجهود لتحسين نوعية التسيير الإداري والتربوي يفرض توافر جهود الجميع، بدءًا بالسياسة التعليمية بدعم إدارتها، واختيار النمط القيادي المناسب، ووجود نظام للقياس، وفعالية نظام الاتصال، وتوفير التجهيزات اللازمة، لذلك يمكن أن نجمل أهم الخطوات التي يتطلبها تحقيق الجودة في العملية الإدارية فيما يلي:

- دعم الإدارة العليا: ونقصد بها الوزارة الوصية التي يجب إقناعها قبل البدئ في مرحلة التنفيذ، حتى تستجيب للموارد المالية التي يتطلبها التوجه نحو الجودة، خاصة وأن أغلب موارد الجامعات يكون مصدرها الوزارة.
- شحن الهمم والتمهيد للإصلاح: يتم عن طريق توعية وتشجيع جميع العاملين بأهمية تبني خيار الجودة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة يجعل أمر التطبيق سهلاً بوجود ثقافة تنظيمية واحدة يشترك فيها الجميع تذوب فيها الخلافات والصراعات.
- تنمية الموارد البشرية: عن طريق التدريب والتفويض وضمان مشاركة الجميع، واختيار الأنماط القيادية المناسبة بشكل ديمقراطي بعيدًا عن المحسوبية حتى يحصل الرضا في المشاركة بين الجميع.
- إشراك العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة هو رضا العميل، وبالتالي فإن إقناع الإدارة للعملاء شيء أساسي، ويتم ذلك بالتقرب منه والتوفر على قاعدة بيانات تظم احتياجاتهم ورغباتهم ومشاكلهم.

- **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة وخارجها في علاقة الإدارة برواد الجامعات، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن كل عملية إدارية.
- **وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس والتقييم مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلالات والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيحها.
- وفيما يخص مستويات الجودة فإنه قد مرَّ بعدة مراحل وتطورات أثرت على مفهومه وعددت من مستوياته، إلى درجة صعوبة التمييز بين هذه المستويات وحدود التماس والافتراق، غير أنَّ الخلط والغموض شاب في أغلب الأعيان الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة "الإيزو".
- وتم التعرض لذلك عبر المبحث الأول والذي يتحدث عنها من خلال المطلب الأول (إدارة الجودة الشاملة) والمطلب الثاني نظام إدارة الجودة (الإيزو)

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو

سنتحدث في هذا المبحث عن مطلبين وهما الأول إدارة الجودة الشاملة والثاني نظام الإيزو:

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر مرحلة إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية (بن نايف، 2007). ويعرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها "القيام بالعمل الصحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في قياس مدى تحسن الأداء، فيما عرفها معهد المقاييس البريطاني بكونها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" كما اعتبرها البعض بمثابة أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات من جانب كونها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه الزبون والإبداع في كافة مناحي الحياة.

على هذا الأساس يتشكل تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) من ثلاثة كلمات أساسية:

- **إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.
 - **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
 - **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي يجب إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.
- فكما يوحى بذلك اسمها فإدارة الجودة وعلى أبعد مدى وهي في ذلك تختلف على نظام إدارة الجودة "الإيزو".

المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة (الإيزو)

نظام إدارة الجودة (ISO) هو مصطلح شامل لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من طرف الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (www.iso.ch) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية، وكلمة "إيزو" مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي والرقم 9000 المصاحب للكلمة هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة، وقد نالت مواصفة الإيزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماماً بالغاً، وتنقسم مطالب أنظمة الجودة "إيزو 9000" إلى ثلاث مستويات:

- **نظام "الإيزو 9001":** ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات.
- **نظام "الإيزو 9002":** ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمات، وحيث أن الجامعات لا تقوم بتصميم المناهج فهي لا تخضع لنظام المواصفة إيزو 9002.
- **نظام "الإيزو 9003":** ويختص بالمؤسسات الصغيرة التي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع.
- تدخل الجامعات في إطار المؤسسات الخاضعة لنظام الإيزو 9001 باعتبارها مؤسسة تختص بالإنتاج والخدمات ومن متطلبات منح شهادة من هذا النوع هو النظر في مدى التزام المؤسسة بمجموعة من الشروط والمتطلبات منها:
- رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة.
- حفظ السجلات.
- فحص الأعمال والوقوف على العيوب من أجل اتخاذ الإجراءات لتصحيحها.
- استعراض منتظم للعمليات الفردية وفعالية نظام الجودة نفسه.

وتمنح الشهادة على مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كدليل على كونها تتوفر على نظام للجودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءاً من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع، وليس على المنتج أو الخدمة نفسها (بن نايف، 2007)، غير أنَّ الشهادة هي بمثابة وسيلة وليس غاية (بن نايف، 2007)، وسيلة لضبط منهجية العمل وتطويره ومحاولة التقليل من الأخطاء التي تؤدي إلى زيادة التكلفة في الإنتاج، وهو أحد الأنظمة الأكثر شيوعاً وسهولة في التطبيق وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة.

وتظهر أهمية تطبيق نظام "ISO 9000" ¹ في كونه يمنح للمؤسسة عدة امتيازات منها:

- الثقة في جودة عملياتها ومنتجاتها وبالتالي كسب رضا المتعاملين معها.
- توحيد العاملين وتبني روح الفريق على المدى البعيد.
- بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أساس الاستحقاق وتوزيع الصلاحيات ووضوح الاختصاصات.
- ربح الوقت والتقليل من نسبة وقوع الخطأ.
- الرفع من درجة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- خلق تنافسية أكبر للمؤسسة على الصعيد الخارجي.

ويؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة داخل الجامعات إلى تفاعل بين مدخلات التعليم المتمثلة في مجموع الأفراد والأساليب والأجهزة المشكلة لها وبين المخرجات المتمثلة في الطلبة الخريجين والمستفيدين من العلاقات بالجامعات، لذلك فتطبيق هذا النظام يفرض تضافر جهود الجميع للمشاركة في تحقيق الجودة والاستفادة من نتائجها.

ويظهر أثر مبادئ الجودة على الموارد البشرية (الموظفون) والرواد (الطلبة) في العناية والاهتمام الذي يحيطان به من خلال الرفع من كفاءتهم بواسطة التدريب والتحفيز، وكذلك بتكوينهم بما يتناسب وحاجيات سوق العمل ضماناً لمساعدتهم في التنمية الشاملة.

إن جل البرامج والخطط التي يقدمها نظام إدارة الجودة يتوقف تطبيقها ونجاحها على العنصر البشري، فهو العنصر المنفذ والمكلف بالتتبع وتحقيق النتائج، لهذا كان الاهتمام بالموارد البشرية ليس كنظام في بل كنظام اجتماعي يضم جميع الجوانب المرتبطة بالطموح للأحسن والتفاعل بين الجماعات والرغبة في التكوين والتحفيز وتقلد المسؤوليات والارتقاء في المناصب، وهي مبادئ فطن الرؤساء والمسؤولون بأهميتها في تكوين روح الفريق وإحداث تغيير فكري وسلوكي في الرغبة في التغيير لديهم.

إن الرغبة في تحقيق تدبير فعلي للجودة بالجامعات يفرض الاهتمام بالعنصر البشري وضمان مشاركته في صنع كل مراحل الجودة للاستفادة من نتائجها، فبواسطة تبني نظام الجودة يستفيد الموظفون من تكوينات للرفع من مردوديتهم وكفاءتهم في العمل الإداري، والاستفادة من التحفيزات التي يمنحها النظام، وهو ما يكون له أثر على المستفيدين من العملية الإدارية من خلال خدمتهم بجودة عالية وضمان رضاهم، وبالتالي اندماجهم في سوق العمل.

وتتضمن مبادئ إدارة الجودة مجموعة من الشروط يتوجب على الجامعة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على شهادة "الإيزو" وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في إدارة المؤسسة بما في ذلك توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، لأن العنصر البشري هو الذي سيتكلف بتحديد الاحتياجات والتخطيط والتنفيذ، ويشمل هذا التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذي لهم تأثير في مستوى الجودة. كما يتطلب أمر الرفع من مردودية العنصر البشري تحفيزه لخلق الدافعية له على العمل والابتكار، ويقوم التحفيز على تحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت الممنوحة مقابل الإنجاز الذي يقومون به اعتماداً على مبدأ الاستحقاق والمردودية، ثم بالتحفيز المعنوي بواسطة التشجيع عن كل عمل توجيه الإرشاد والنصائح في حالة ارتكاب الأخطاء. ولذلك لا بد من التالي:

أولاً: تسيير الموارد البشرية في إطار نظام الجودة

تختلف مكانة العنصر البشري من مؤسسة لأخرى ومن النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، ففي إطار نظام إدارة الجودة يعتبر العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما يلاحظ أن البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر لهذا المورد ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عالية للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب نجاح بعض التجارب فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد والإجراءات:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- تقبل الشكاوي والانتقادات والاقتراحات وأخذها بعين الاعتبار.
- التتبع واليقظة لإصلاح كل اعوجاج.
- الانفتاح على الأفراد بواسطة الاجتماعات الدورية.
- ضمان مشاركة الجميع في صنع القرارات.
- التشجيع على العمل الجماعي وبناء روح الفريق.
- إدماج جيوب مقاومة التغيير في حركة السعي نحو الجودة.
- وضع برامج للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة.

¹ إيزو 9000 ISO هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الإيزو 9000 ISO تصدرها وتحتفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. وتقوم بإدارتها «مصلحة الاعتماد والتصديق» المختصة في البلاد المختلفة. يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دولياً طبقاً للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة والخبرة. وهي توجهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

- الرفع من الدافعية لدى الأفراد عن طريق تحفيزهم.

لهذه الإجراءات وقع إيجابي على تنمية العنصر البشري داخل الجامعة، الذي اعتاد على الطرق التقليدية في التسيير، حيث سُمك التسيير بناء على نظام الجودة العنصر البشري من الرفع من قدراته العقلية ويكسبه تجارب جديدة في أنماط السلوك وكيفية مواجهة الأزمات وحلها، وسيزيد من إيمانه بمكانته داخل الإدارة ودوره في صنع التغيير، باستخدام التقنيات الحديثة، فالموظف التقليدي لا مكان له ضمن نظام الجودة فهو مدعو للرفع من كفاءته لضمان انخراطه في منظومة التغيير وإلا سيكون مصيره العزلة والتخلف عن الركب.

تمنح أيضاً مبادئ الجودة من جهة أخرى تغييراً ثقافياً في سلوك الأفراد بواسطة القضاء على السلوكيات السلبية كالغياب والتأخر عن العمل والتسيب الإداري، وهي ظواهر يتم القضاء عليها بإحداث التغيير في القيم السلوكية للأفراد بدعوتهم للانخراط في هذا التحول بحشد الهمم وإثارة المسؤولية والمبادئ الأخلاقية الداعية للإخلاص في العمل.

ثانياً: التدريب وفق نظام إدارة الجودة

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات التي تعمل على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وتظهر أهمية تدريب العنصر البشري في كون هذا الأخير هو المحرك الأول للإنتاج والمورد الحقيقي لأية مؤسسة، فالإنسان بما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق النتائج المرجوة بالشكل المرغوب فيه وخاصة على المستوى الفني.

وقد جرى تعريف التدريب بكونه "تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكاراً أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد" (قابيل، 1990)، فيما يرى البعض أنّ التدريب هو "عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى أحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم، معارفهم، آرائهم، اتجاهاتهم، سلوكياتهم، قدراتهم". (قابيل، 1990) ومن خلال هذين التعريفين يمكن أن نقول أن التدريب:

- هو العملية التي تعني بتزويد العاملين بالقدرات الذهنية والبدنية اللازمة.
- هو عملية التنمية المستمرة للمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في مختلف مستويات العمل.
- هو ضرورة حتمية لكل فرد أراد تحسين دوره في أي مؤسسة.
- هو ثورة في تطوير أسلوب أداء العاملين.

فالتدريب بهذا المعنى محاولة تلجأ إليها الإدارة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز والرفع من كفاءتهم المهنية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل، لكن بالرغم من هذه الأهمية نلاحظ بعض الرؤساء والمديرون لا ينظرون إلى التدريب على أنه نشاط منتج واستثمار في العنصر البشري للمؤسسة بالرغم من الموارد المالية التي تخصص له على مستوى ميزانية المؤسسات.

على العكس من ذلك وخلافاً للإدارة التقليدية يرى نظام الجودة أن التدريب هو استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق مبادئ النظام يتطلب التدريب المستمر للاستفادة من الأفكار الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليمتكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي، وتخضع عملية التدريب وفق نظام إدارة الجودة على مجموعة من الشروط والإجراءات:

- تحديد أهداف التدريب: تتمثل هذه الأهداف بصفة عامة في الرفع من الإنتاج والمردودية، وتحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، ثم العمل على تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن.
- تحديد سياسة التدريب: تتضمن هذه السياسة مجموع التوجهات والرؤى والقواعد والضوابط التي تضعها الإدارة وتراها ملائمة، وتشمل هذه السياسة اختيار المتدربين، وتحديد دور كل معني بالعملية التدريبية، وسياسة تخطيط برامج التدريب والتنفيذ، وتحديد معيار وتقنيات التقييم.
- تحديد المستفيدين: هم فئة المتدربين الذين وقع عليهم الاختيار، ويجب أن تتكون هذه الفئة من كل الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بتحقيق الجودة، منهم رؤساء المصالح والمنسقين.
- تصميم التدريب: عملية تصميم التدريب هي تحديد الموصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق أهداف الجودة.

وتكون للتدريب مجموعة من الآثار الإيجابية للفرد والمؤسسة، حيث يستفيد الفرد من خبرات جديدة تؤهله للارتقاء بمداركه الفكرية، وزيادة الثقة في النفس نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، وهذا ما يرفع من روحه المعنوية، وما يترتب على ذلك من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

إن مواجهة التغييرات المستمرة داخل الإدارة يفرض الاستمرار في تأهيل مستوى أداء العاملين لمواجهة كل الأزمات وتمتعهم بالتجربة اللازمة لتولي مناصب القيادة، كما يمكن التدريب المؤسسة من تبني خطوط جديدة للعمل وتعديلات على طرق العمل نتيجة لاتساع تجربة العاملين بالمؤسسة، بذلك فالتغيير يحدث على صعيد المؤسسة والفرد.

ثالثاً: اهتمام نظام إدارة الجودة بتحفيز العنصر البشري

يحظى التحفيز في إطار نظام إدارة الجودة بأهمية خاصة نظراً لارتباطه بالعنصر البشري وبالتأثير في معنوياته من أجل الرفع من مساهمات العاملين في الإنتاج، وتعتبر الحوافز من أهم الأنشطة والوسائل التي يمكن بواسطتها تحريك الرغبة والتحفيز في العمل، تركز عليها الإدارة الحديثة في برامجها وخططها وقد تتخذ شكل علاوة ومكافآت عن كل عمل إيجابي يقوم به العامل.

ويمكن تعريف التحفيز في العمل على أنه "عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما" (حسان، العجمي، 2010) فيما عرفه البعض بكونه "هو الدعم المادي والمعنوي الذي يحصل عليه المرؤوس نظير عمل قام به، ويترتب عليه ارتفاع في الأداء" (حسان، العجمي، 2010)، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نميز بين شكلين للحوافز:

- **الحوافز المادية:** تتخذ شكل المكافآت المالية مثل العلاوات، ويكون الهدف منها تحفيز الشخص بإشباع حاجياته الأساسية والتي تختلف من فرد لآخر.
- **الحوافز المعنوية:** تتمثل فيما يحصل عليه الفرد من عبارات الشكر والامتنان والاعتراف اللفظي بكل ما أنجزه، ويكون لهذا النوع من الحوافز أثر على الروح المعنوية للعامل من أجل تحميسه وتحفيزه في العمل دون هدف إحداث تغيير في وضعيته المادية (حسان، العجمي، 2010).
- تعمل الإدارة في إطار نظام الجودة على وضع نظام للتحفيز تستطيع بواسطته توجيه الأفراد للتصرف بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، وتسعى من خلال هذا النظام تغيير وتوجيه سلوك الأفراد لاستقطابهم والتأثير فيهم، وذلك بتحسين أداء الفرد الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في برنامج الإدارة وخططها المستقبلية، فيكون آنذاك للتحفيز وقع إيجابي على الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال:
- تحسين الوضع المادي والمعنوي للفرد وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- استقطاب رضى العاملين وتشجيع التنافس الشريف بينهم.
- المساهمة في تنمية قدرات العاملين ودفعهم إلى الاجتهاد.
- الزيادة في إنتاج المؤسسة وكسب رضا المتعاملين معها.
- العمل على التقليل من التكلفة نتيجة لتحفيز الأعمال المبتكرة.

بهذا فالتحفيز يحقق فائدتين رئيسيتين في آن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إمامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين المردودية والتحفيز.

كما تقوم إدارة الجودة بتبني خططها الاستراتيجية على مجموعة من الثوابت، من بينها كسب رضا الزبون وتلبية جل احتياجاته من العملية الإدارية، وتنبثق هذه الفكرة من التوجهات الجديدة في ميدان التسويق والتي تجعل من الزبون أحد أركانها الأساسية وضمان بقائها واستمرارها.

وتعمل المؤسسة من أجل نجاحها على تحسين عملياتها الإدارية ذلك بالتقليل من الخطأ وطول الوقت وصعوبة الاستفادة الذي ينعكس سلباً على جودة المنتج المقدم وعلى رضا الزبون، هذا الأخير ينتظر كل ما يمكن أن يرضي رغباته بشكل أفضل في سوق يعرف تنافساً بين ما تقدمه كل المؤسسات.

هكذا نجد كل مؤسسة تحرص على وضع إستراتيجية خاصة بها في تنفيذ عملياتها الإدارية، من خلال تحديد الأهداف على المدى البعيد وتخصيص الموارد المطلوبة في إطار من الاختيارات والالتزامات المتخذة لتحقيق هذه الأهداف، فالمستفيد من العملية الإدارية على مستوى الجامعة يتحدد في الطالب وهم زبائن يختلفون عن غيرهم في القطاعات المنتجة الأخرى، من حيث كون الجامعة ليست مصنعاً، والطلاب ليسوا بمنتجات، كما أنّ الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب بأنفسهم، إضافة إلى عدم وجود إمكانية لاسترجاع المنتج لأنه ذو طبيعة معرفية وله خصائص فريدة. ومن أجل ذلك نصل إلى ما يلي:

• تحقيق رضا المستفيد

ترتكز مبادئ إدارة الجودة في العملية الإدارية على مستوى الجامعة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد، وما هي احتياجاته، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلي احتياجاته، غير أنّ الملاحظ هو كون أغلب الجامعات المغربية لم تعط أهمية كبرى لتحسين عملياتها الإدارية من أجل كسب رضا المستفيدين من خدماتها، حيث لم يكن لها الحرية في وضع البرامج الدراسية ولاحق وضع الخطط الإدارية والاستراتيجية لمؤسساتها بمعزل عن رضا الوزارة الوصية، إلا أنه هناك فرق واضح بين المؤسسات الجامعية ذات الاستقطاب المحدود ونظيرتها في الاستقطاب المفتوح، كون الأولى بدلت مجهوداً كبيراً لإقناع زبائنها وما تقدمه من برامج تعليمية حديثة تستجيب لمتطلبات الشغل بأنظمة إدارية وطرق تدبيرية حديثة، عكس المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود التي لا تراعي مطالب زبائنها (روادها) وتكتفي فقط باستيعابهم وتكوينهم دون التفكير في العمل على تحسين أداها.

وتصطدم عملية إرضاء المستفيد على مستوى الجامعة بإشكالية تحديد احتياجاته لكون الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية غير ملموسة ومستمرة يصعب تقييمها، على عكس المنتجات المادية التي تنتجها المؤسسات الصناعية والتجارية، فلا يمكن اعتبار تزايد عدد الطلبة بالمؤسسات وارتفاع أعداد الخريجين دليل على جودة ما تقدمه الجامعة وعلى نجاحها في تلبية احتياجات الزبناء، إذن فمقاييس التقييم والنجاح مختلفة باختلاف المؤسسات.

من جهة أخرى لم تستطع الجامعة أن تأقلم منتوجاتها مع الاحتياجات المتطورة للطلاب والفاعلين الخارجيين، حيث أوكلت لها مهمة التكوين والتأطير دون إخضاع نصوصها القانونية المنظمة للتعيين والمراجعة، وكذا السماح للبناء بالمشاركة في صناعة القرار الإداري والتربوي بإشراكهم في صنع العملية الإدارية والاستماع لشكاوتهم وأرائهم والاهتمام باحتياجاتهم، كان هذا نتيجة للنظرة الضيقة لمفهوم أداء الخدمة في المرفق العمومي.

• تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء إحدى الوسائل الناجحة التي يعتمد عليها لتتبع عمل المؤسسة لما توفره من إمكانية لتحسين الأداء، ويعتبر التقييم ركيزة أساسية في إطار إدارة الجودة تكمن أهميته في اعتباره قياس لأداء الأفراد والمؤسسات.

يتم التقييم عبر اللقاءات والاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين لتدارس الأهداف المرسومة والخطط التنفيذية لتحقيقها، وإصلاح كل اعوجاج أو خطأ محتمل، وتمكن هذه الوسيلة من إثارة كل النقاط والقضايا ذات الصلة بتحسين الأداء، منها خلق لجنة للتتبع ودراسة الاقتراحات والشكاوي، والتدريب، وفتح قنوات جديدة للاتصال، فالتقييم يسمح للأطراف بالإصغاء والمناقشة وإبداء الرأي حول الأعمال الموكولة لهم باعتبارهم القائمين على تنفيذ الأهداف.

ويسمح تقييم الأداء من جهة أخرى بدراسة احتياجات المستفيدين وما ينتظرونه من العملية الإدارية وذلك بمشاركةهم في وضع الخطط والبرامج والتقدم بالاقتراحات، إلا أنه على مستوى الممارسة يلاحظ عدم اهتمام الجامعات بتقييم الأداء والاحتفاظ فقط بأساليب التقييم التقليدية للأفراد، وهو ما ينعكس سلباً على أداء العاملين وقتل روح الإبداع لديهم، وعدم الاكتراث لجودة وفعالية أدائها، لأنها ببساطة لا تضع الخطط ولا ترسم الأهداف تكفي فقط بتنفيذ البرامج التي تضعها الوزارة الوصية وتخضع أدائها المالي والإداري لمراقبة الأجهزة الخارجية المكلفة بالتقييم والرقابة.

ويتجلى المشهد العربي العام في مجال إدارة الجودة، من خلال إدخال مجموعة من الإصلاحات الإدارية وأفضل السبل والبنى القادرة على إحداث التغير المنشود في إداراته واشتغالها، إلا أن الصراع مازال قائماً بين قطاعات محافظة على التقاليد والأنماط المعهودة في الإدارة كما في التدريس، وبين قوى تعمل نشر التجديد وعلى إضفاء مزيد من الجدوى على النظام التعليمي بغية الوصول إلى الجودة المنشودة، لكن الاتجاه العام يدل على أن المسار ينبع في مجمله من الدوائر العليا إلى الدوائر الوسطى (الإدارة المركزية، الجامعات، الكليات، المعاهد...) ليصب في نهاية الأمر في الدوائر الدنيا (الأقسام، اللجان العلمية، هيئة التدريس...) كذلك من ضمن المبررات التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي هو هشاشة منظومة التعليم العالي في الدول العربية بصورة عامة حتى وإن وجدت فروق وتفاوتات ذات بال أحياناً بين هذا القطر وذاك، نتيجة لضعف نوعية المخرجات وعدم القدرة على المنافسة التي تفرضها ظاهرة العولمة. أضف إلى ذلك قلة الدراسات الميدانية التي تهتم بتقييم الجودة الشاملة في الدول العربية، فحتى إن وجدت هذه الدراسات التقييمية فإنها توكل في الغالب إلى خبراء أجنبي، والحال أن ذلك التقييم يشكل أحد المقومات الأساسية لاشتغال الإدارة المركزية والمؤسسة الجامعية وتحسين جودتها، وهو ما يوحي بصعوبة الإقرار بوجود سياسة واضحة عربياً للسهر على تطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم العالي وفق متطلبات التنمية. وذلك من خلال:

المبحث الثاني: انتهاج التخطيط الاستراتيجي واتباع مراحل التطبيق

تم التحدث في هذا المبحث أولاً عن التخطيط الاستراتيجي وثانياً عن اتباع مراحل التطبيق.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعتبر "جيران" أن تحقيق إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي يستوجب القيام بثلاث مخططات إستراتيجية هي (Juran, 1988): تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وضبطها (أي عملية التقييم)، ثم تحسين الجودة. كما يعتبر الدكتور كاظم أمينة محمد أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة يتضمن هو الآخر ثلاث جوانب هما (كاظم، 2004):

- التخطيط الاستراتيجي لجودة العمل.
- التخطيط لضمان جودة مخرجات التعليم.
- التخطيط لجودة عمليات التعلم.

يتبين من خلال التجارب الميدانية أنه توجد نماذج عديدة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية تتضمن كلها نظرة بعيدة المدى لتحديد بها الأهداف ووضع المؤشرات والمقاييس لقياس مستوى الأداء سواء لدى الإدارة المركزية أو الإدارة الجامعية ومن ضمن نماذج التخطيط عند الأستاذ كاظم ما يلي (كاظم، 2004):

- دعم جوانب القوى ومعالجة جوانب الضعف.
- التعرف على أهم العوامل المحددة للنجاح.
- تحديد سبل سد الفجوة بين الإمكانيات المتوافرة والإمكانات المطلوبة لتحقيق الجودة.
- استنباط الخطط البديلة في صورة وجود أخطاء في الخطة.
- تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف المرحلية.
- تحديد مؤشرات النجاح وأدوات قياسها.

- ضبط مصادر التمويل لتطبيق الخطة.
- أما الأستاذ إرفن Irvin، يقدم نموذجاً يتكون من الأبعاد التالية (AH IRVIN, 1995):
- الوعي بالضغط الخارجي وتحليل مختلف جوانبه وتوجهاته ذات العلاقة بسير المؤسسة التعليمية.
- التزام القيادة بالعمل بمقتضى إدارة الجودة.
- فحص الخيارات الممكنة لإجراء التغيير واعتماد إستراتيجية للغرض.
- تقييم النتائج المحصل عليها باستخدام مؤشرات محددة وتقييم مدى تحقيق الهدف.
- إرساء قيادة عليا يوكل إليها تحقيق الجودة وإحراز التحسين.
- توفير المعلومات المطلوبة والقيام بالتحليلات المستوجبة وتطوير الموارد البشرية.
- تحديد الأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لإجراء التحسين.
- التخطيط لطرق التدريس وتدريب وتكوين العاملين والأطر الإدارية بالمؤسسة التعليمية بما يرفع من مستوى أدائهم وأسلوب الإدارة وتوظيف البنية الأساسية... من أجل الوصول إلى مستوى الجودة المخطط لها.
- كل هذه المخططات تحتاج إلى مراحل لتطبيقها تتوافق مع طبيعة الإستراتيجية الموضوعية.

المطلب الثاني: مراحل التطبيق

إن تطبيق إدارة الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي يتطلب وضع مرحلة تتوافق مع طبيعة الإستراتيجية الموضوعية ومع إمكانيات المؤسسة وقدرتها على التغيير، وتوجد نماذج عديدة من المراحل نورد منها التالي:

1. مرحلة دوتشين: (ابن فاطمة، 2004)

يتألف هذا النموذج من عشر خطوات ويدعى التخطيط الكامل للاختراق وتمثل هذه الخطوات في الشكل التالي:

- اتخاذ القرار لإدارة الجودة.
- دراسة شمولية لإدارة الجودة.
- التعرف على الزبائن.
- التعرف على احتياجاتهم.
- تحديد العمليات الضرورية والقياسات.
- تحديد الرؤية التنظيمية.
- تطوير الخطة الاستراتيجية (3-10 سنوات).
- تطوير الخطة السنوية للاختراق.
- مراجعة الأدوار والمسؤوليات.
- تشكيل لجنة لوضع إستراتيجية التغيير.
- مراجعة سنوية.

وما يلاحظ على هذه المرحلة أنها تتضمن حاجات الزبائن والتخطيط والإدارة اليومية وتطوير العمليات وإيجاد الحلول للصعوبات ومراقبة الجودة.

2. مرحلة الاختراق لهوتشين: (القلاف، أحمد، 1996)

وتتكون هذه المرحلة من عشر خطوات تبين للمشاركين في إدارة الجودة الشاملة ما هو مطلوب فعله وقياسه ومراقبته للحفاظ على شيم المؤسسة وفهم حاجات الزبائن وتطوير العمليات بصورة مستمرة وحل الصعوبات وسياسة التفاعل الوظيفي التي تعني دمج فعاليات الفريق لإحراز الأهداف الخاصة بالمؤسسة لصالح المؤسسة لاحقاً.

3. مرحلة كوستين بجامعة أوريغون: (عبدالله، 2000)

يتكون النموذج من تسع مراحل:

- استيعاب سياسة إدارة الجودة.
- تكوين فريق للدراسة الأولية.
- التعرف على حاجات الزبائن أو المرتفقين.
- تخطيط الإدارة العليا لتحقيق الأهداف.
- تنفيذ المخطط من قبل الأقسام في المؤسسة.
- تكوين فريق للإدارة اليومية.
- تجريب مشاريع في مجال التفاعل الوظيفي.

- إرساء سياسة التفاعل الوظيفي.
 - إعداد التقارير عن التحسين الحاصل ومنح الجوائز ودرجات التقدير.
4. النموذج الذي أورده عبد المحسن توفيق: (توفيق، 1996)

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل:

- مرحلة تبني القيادة لنظام إدارة الجودة واستيعاب مفهومها ومبادئها ومتطلباتها.
 - التخطيط وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة.
 - تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في التطبيق.
 - التنفيذ: اختيار الأفراد وتدريبهم على إدارة الجودة.
 - مرحلة تبادل الخبرات واستثمارها وتحقيق الجودة.
5. نموذج العساف: (بن فاطمة، ساسي، 2005)

ويتألف من ثماني مراحل هي:

- التزام الإدارة بتطبيق إدارة الجودة.
- بناء إستراتيجية واضحة للمؤسسة تتضمن الأهداف الخاصة وكيفية إسهام العاملين في تطبيق نظام الجودة.
- تكوين مجلس للجودة مكون من المديرين ورؤساء الأقسام للإشراف على التخطيط والتنفيذ.
- تحديد مجالات تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة التعليمية.
- ضبط برامج التدريب واحتياجات المدربين.
- تحديد المعايير الخاصة بمدى تلبية احتياجات المدربين.
- عرض النتائج واعتماد التغذية الراجعة لتعديل المسار عند الاقتضاء.

يتبين لنا من النماذج الخمسة المختلفة للمراحل أنها وإن اختلفت عن بعضها بعضاً، فإنها تكاد تجمع على ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الإعداد، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم. ولو أن هذا الأخير يتم أيضاً خلال التنفيذ. أما فيما يخص التباين فإنه يرجع أساساً إلى اختلاف الإستراتيجيات المعتمدة واختلاف مراكز الاهتمام والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة والقدرة على التغير ومستوى الاستعداد والاستنفار، لذا يفضل أن يتم الاستئناس بهذه المراحل الخمسة من خلال تولي كل مؤسسة جامعية أو إدارة مركزية وضع مرحلة خاصة بها تأخذ بعين الاعتبار إمكاناتها وطبيعة الأهداف التي تنوي تحقيقها من إدارة الجودة ومراكز اهتمامها وقدرتها على الإنجاز.

الخاتمة:

استعرضنا في هذا البحث بعض المباحث ذات العلاقة بإدارة الجودة من الناحية الإدارية التنظيمية وليس من الناحية الفنية الأكاديمية (كونها تندرج تحت العمل الإداري المنظم لإدارة مؤسسات التعليم العالي) واستعرضنا المباحث المندرجة فيه بدءاً من إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الإيزو في المبحث الأول والذي تفرع إلى مطلبين الأول إدارة الجودة الشاملة والثاني نظام الجودة الإيزو، وبعد ذلك استعرضنا في المبحث الثاني انتهاج التخطيط الإستراتيجي واتباع مراحل التطبيق والذي تفرع بدوره إلى مطلبين الأول انتهاج التخطيط الإستراتيجي والثاني اتباع مراحل التطبيق، ولكنها تندرج تحت العمل الإداري للجامعات كمؤسسة يحكمها القانون الإداري في تسيير أعمالها المختلفة ووفق رؤية استراتيجية لضمان تسييرها وإدارتها وصولاً للنجاح في أعمالها وتقديمها لخدماتها الإدارية والأكاديمية المختلفة والمنجزة تحت الأنظمة الإدارية المسيرة لمؤسسات التعليم العالي.

أولاً: النتائج

- عدم اتباع أغلب الجامعات لنظام إدارة الجودة في الناحية الإدارية.
- توجد بعض المبادرات البسيطة.
- التفاوت في التطبيق بين جامعه وأخرى (النطاقين العام والخاص).

ثانياً: التوصيات

- تفعيل نظام الرقابة على إدارة الجودة في مختلف القطاعات الجامعية.
- متابعة الجهة المشرفة على الجامعات (حكومية أو خاصة) لتفعيل نظام الجودة فيها.
- عمل تقارير سنوية ومتابعات عن مدى نسبة التطبيق في كل جامعة.
- إبراز الإشكاليات التي تعيق بعض نواحي التطبيق فيما بين جاعة وأخرى.
- الدعم الفني والإداري من قبل الجهة المشرفة على الجامعات بصورة مستمرة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبن فاطمة، م. (2004). *الجودة الشاملة في التعليم العالي: المفاهيم والتوجهات*. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص76.
- الأمين، ع. (2008). *دراسة جدوى حول سبل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية*. منشورات اليونسكو، بيروت، الطبعة الأولى، ص 84.
- بن فاطمة، م.، ساسي، ن. (2005). *دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الدول العربية*. تونس، ص 62.
- بن نايف، م. (2007). *إستراتيجية نظام الجودة في التعليم*. منشورات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى، ص: 16.
- توفيق، ع. (1996). *تخطيط ومراقبة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة معهد الكفاية الإنتاجية*. جامعة الزقازيق، ص 55.
- حسان، ح.، العجي، م. (2010). *الإدارة التربوية*. دار المسيرة للنشر و الطباعة، الطبعة الثانية.
- زند، ح.، كرار، أ. (2010). *ضمان الجودة في الدول العربية، مسار بولونيا نموذجاً* ضمن "نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية". أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، المنظم في القاهرة 31 ماي و 1 و 2 يونيو 2009، منشورات الاينيسكو، بيروت، الطبعة الأولى، ص: 445.
- عبدالله، أ. (2000). *تقدير مدى فعالية إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية*. كلية التربية بجامعة اليرموك، الأردن 2000، ص 21
- قابيل، ف. (1990). *التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري*. منشورات الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الأولى، ص: 13.
- القالا، ف.، علي، س.، الأحم، ع. (1996). *نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي*. دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثامن لوزراء المسؤولين عن التعليم العالي الجامعي والإداري، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12. 14 مارس، ص 189.
- كاظم، أ. (2004). *التقويم والجودة الشاملة في التعليم، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم*. ورقة مقدمة للمؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب بيروت للتعرير والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1999، ص. 17.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Irvin, AH. (1995). *leadership strategies for the implantation of total quality management at live research university*, unpublished doctoral dissertation. Michigan State University, o0122.
- Juran, JM. (1988). *juran on planning for quality*. the free press New York, p.57.
- WWW. ISO. CH.

ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abdullah, A. (2000). *Assessing the effectiveness of using total quality management systems in developing the performance of Jordanian universities* (Unpublished master's thesis). Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan. [In Arabic]
- Al-Amin, A. (2008). *A feasibility study on means of joint action to ensure the quality of higher education in Arab countries* (1st ed.). UNESCO Publications, Beirut. [In Arabic]
- Al-Qalla, F., Ali, S., & Al-Ahmad, A. (1996). *Total quality systems in higher education*. Paper presented at the Eighth Conference of Ministers Responsible for Higher Education, United Arab Emirates University, Al Ain, United Arab Emirates, March 12–14. [In Arabic]
- Ben Fatima, M., & Sassi, N. (2005). *A guide to total quality management in higher education in Arab countries*. Tunis. [In Arabic]
- Ben Nayef, M. (2007). *Quality system strategy in education* (1st ed.). King Fahd National Library Publications, Riyadh. [In Arabic]
- Hassan, H., & Al-Ajmi, M. (2010). *Educational administration* (2nd ed.). Al-Masirah Publishing and Printing House. [In Arabic]
- Ibn Fatima, M. (2004). *Total quality in higher education: Concepts and orientations*. Arab Organization for Education, Culture and Science (ALECSO), Tunis. [In Arabic]
- Kazem, A. (2004). *Evaluation and total quality in education*. Arab Organization for Education, Culture and Science (ALECSO). Paper presented at the Fourth Conference of Arab Ministers of Education, Beirut Institute for Arabization, Translation, Authorship, and Publishing, Damascus (original conference held in 1999). [In Arabic]
- Qabil, F. (1990). *Islamic guidance in administrative training* (1st ed.). General Egyptian Book Organization, Cairo. [In Arabic]
- Tawfiq, A. (1996). *Product planning and control: An introduction to total quality management*. Institute of Productivity Efficiency, Zagazig University. [In Arabic]
- Zand, H., & Karrar, A. (2010). *Quality assurance in Arab countries: The Bologna Process as a model*. In *Towards an Arab higher education area: Global challenges and societal responsibilities* (Proceedings of the Arab Regional Conference on Higher Education, Cairo, May 31–June 2, 2009). UNESCO Publications, Beirut. [In Arabic]