

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات  
اليمنية  
بين النظرية والتطبيق

الباحث

د.شرف أحمد الشهاري

أستاذ أصول التربية المشارك

نائب عميد كلية التربية للشؤون الأكاديمية/ المهرة

جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا

## إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية بين النظرية والتطبيق

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الآتي:

أليس من الأولى أن تأخذ جامعاتنا اليمنية بمبدأ إدارة الجودة الشاملة؟ وجاءت الإجابة عن ذلك من خلال الإجابة على أهداف الدراسة وهي:

- 1- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونظرياتها ومفاهيمها.
- 2- دراسة إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة الواقع الحالي للجامعات اليمنية.

3- اقتراح نظام وآلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية. وكانت الإجابة على ذلك التساؤل وتلك الأهداف، قد اقتضت من الباحث التعرف على سلبيات واقع التعليم الجامعي في جامعاتنا اليمنية، وطرق معالجتها، وهل يمكن أن يكون جزءاً من سبل المعالجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلها وأهدافها، واستهداءً بالمصادر العلمية التي طالعها الباحث في هذا المجال، توصل الباحث إلى أن الأجدى، والأصلح في مجال البحث العلمي النزيه عدم التسرع بالمناداة بتطبيق فلسفة تعليمية جديدة - مهما كان مصدرها - قبل دراسة واقعنا التعليمي في جامعاتنا؛ لتعرف على سلبيات هذا الواقع، ومظاهره، وهكذا يفسح المجال لدراسة أي فلسفة جديدة، ومن ثمّ الاستفادة من ثمارها النافعة، وتطبيقها وفق ما يتناسب مع ديننا، وهويتنا وقيمنا، ومركزاتنا الحضارية.

وقد تعددت المظاهر السلبية التي عرض لها هذا البحث من حيث: الأسس العلمية والأكاديمية للإدارة الجامعية، ومناهج التدريس وطرائقها، والتمويل الجامعي، وتسويق الخدمات الجامعية، والبنية التحتية للجامعات الوطنية، واللوائح، والقوانين الجامعية، ومشاكل الطلبة، والأوضاع العلمية والمهنية لأستاذ الجامعي، والتخطيط الجامعي، وقضايا البحث العلمي، والعلاقات الإنسانية بين عناصر التعليم الجامعي، والتوازن بين الكم والكيف... وقد نبّه الباحث في بحثه هذا إلى أن مجرد الدعوة لاستخدام نظام فعال، وجيد لا يكفي إذ لا بد من تطبيق هذه الدعوة على أرض الواقع، ولعل أبرز ما يواجه هذه الدعوة التي نادى بها بعض الجامعات العربية هي آلية التطبيق، ويقترح الباحث آليات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، .. وانتهى الباحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق هذه الآليات مرتين بتقويم المعايير العلمية، والإدارية في جامعاتنا حتى يتسنى تطبيقها تطبيقاً سليماً، ودقيقاً.

## المبحث الأول الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

بنيّت الحضارات على أساس العلم، وسادت واستمرت بتطويرها له، على مبدأ أن امتلاك العلم شيء رائع يستطيع الإنسان من خلاله أن يني حضارة متماسكة، ولكن ذلك لا يعني أن يتوقف على هذا العلم دون تطويره، بل لابد من استمرارية البحث والتطوير، ليستمر معها وهج الحضارة، وليرتقي الإنسان بأساليب حياته ويلبي طموحاته.

ومن خلال ذلك نجد أن المجتمعات البشرية على اختلافها أسهمت إسهامات حضارية بالغة الدقة والأهمية في بناء الإنسان الواعي المنتج والطموح، كما أسهمت في تطوير النظم الإدارية والعلمية بشكل تراكمي لا تلغي أي حضارة ما وصلت إليه الحضارات السابقة لها، بل تحتفظ به وتبني عليه. واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث أن هناك مربعاً لا بد أن تستكمل جميع أركانه؛ ليكون المجتمع في حالة آمنة مع تقدم العلوم والاستكشافات، وليكون مستوفياً لشروط مواكبة التطوير المتسارع في عالمنا اليوم لاسيما مع الانفتاح الهائل، وفي ظل عولمة كاسحة اختلطت فيها الأفكار، والقيم، والسلع. وأركان هذا المربع هي: ( العلم، والإرادة، والموارد، والطموح) وتجري بين هذه الأركان عملية تنظيمية تنسيقية ليتم التفاعل الحقيقي ويكون البناء متماسكاً.

ويفخر المجتمع الإنساني بأنه ابتدع المدرسة لتكون وسيلة فعالة في الحفاظ على التراث الإنساني ومحاولة تطويره، وزاد فخراً عندما ظهرت الجامعة، إذ يعد التعليم الجامعي رأس سنام التعليم في المجتمع وواجهته تطوره. وقد بنيت فلسفة التعليم الجامعي لتتوافق مع فلسفة المجتمع من ناحية ومع مواكبة الإنجازات العلمية من ناحية أخرى، ويزاد إلى ذلك استحضر ضرورة عدم تغليب أي منها على الأخرى لتكون فلسفة متوازنة، يتم فيها ترسيخ التواصل السريع والخروج عن التوقع القائل.

ولقد تطورت فلسفة التعليم الجامعي وفقاً لتغير النظام القيمي العالمي، وبسبب الانفتاح الهائل بين المجتمعات، وتطور وسائل الاتصال، ولعل آخر ما تفتقت عنه أذهان بعض إدارات الجامعات العالمية الحديثة، هو مبدأ إدارة الجودة الشاملة، وبات المفهوم التقليدي الذي يعدّ الجودة (مطابقة للمواصفات)

فحسب، لا يتسق مع المفاهيم الجديدة التي تتطلب التعرف بصورة تفصيلية على حاجات المستهلكين ورغباتهم، وعلى جميع الأطراف المستفيدة ، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن ثقافة جديدة تقدم نفسها لنتبناها بجميع جوانبها (المصادر، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، والاستخدامات، والقيادة، والإدارة).

وقد بدأت بعض الجامعات العالمية - وعلى الرغم من تقدمها - تأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة.

وقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بتعدد الاتجاهات والفلسفات التي انطلقت منها هذه الإدارة، وبتعدد الوسائل والتقنيات التي اعتمد عليها في هذه الإدارة.

ومن ذلك أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على التحسين والتطوير المستمرين، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والوصول إلى درجة التميز وفق معايير محددة.

ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات ، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر، ومرونة أعلى.

ومفهوم الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، فكل فرد يسهم بإمكاناته لتحقيق هذا المفهوم، لأنه عملية تكاملية، ومستمرة، وهي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن نتبناها الجامعات ...  
مشكلة البحث وتساؤله:

بدأت بعض الجامعات العالمية - وعلى الرغم من تقدمها - تأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة، إذ «أصبحت التنظيمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغايات رفع الإنتاجية، وتحقيق الجودة من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في وسط الحدة التنافسية بين المنظمات والحكومات في العالم، كما احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي، أو العربي، أو المحلي؛ إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها: الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية، وثورة الحواسيب»<sup>(1)</sup>.

ورغم الاهتمام المبكر بالجودة، إلا أنها لا زالت غائبة في المؤسسات الحكومية للأسباب الآتية:

- 1 - انعدام المنافسة.
- 2 - طبيعة الأنظمة التي تحكمها.
- 3 - عدم قناعة كثير من القيادات الإدارية بأهمية الجودة، وأثرها على تحسين الخدمة التي تقدم للعملاء.<sup>(2)</sup>

(1) الخطيب، أحمد: الإدارة الجامعية (دراسة حديثة)، ط 1، الأردن: إريد، مؤسسة حمادة، 2001م، ص 249.

(2) آل حموده، شاكر حمود: مركز مراقبة جودة التعليم في دول الخليج .. متى نراه؟، مجلة المعرفة، العدد(108)، ربيع الأول 1425هـ، مايو 2004م، ص 65.

والتعليم بوصفه نظاماً متعدد المستويات يمثل أهم الخدمات التي يجب أن تعني بمفهوم الجودة ، وبتطبيقه في المستويات الإدارية ، والتربوية ، والتعليمية كافة.

وقد وجدت في كثير من الدول مؤسسات ومراكز خاصة بالجودة، تهدف إلى مساندة النظام التعليمي من خلال إصدار معايير الجودة ، وتطبيقها في مؤسسات التعليم، ومتابعة نتائجها في فترات متعاقبة...

وهناك عشرات المراكز المتخصصة في الجودة في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة، وكندا، واليابان، وأستراليا.

وتعدُّ إدارة الجودة الشاملة أسلوباً مهماً في تطوير التعليم الجامعي ويشير كثير من الكتاب ، والباحثين إلى هذه الحقيقة فهذا (Huang 1994) يرى «أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسّن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم، وتتضمن هذه المفاهيم المختلفة على سبيل المثال - تحسين أداء المعلمين، وتحسين أداء الطلاب، وتطوير البرامج وخطط الدورات، وتحسين الروابط بين المجتمعات المدرسية ، و تطوير الهيئة العاملة وأدائها، و تحسين التقييم التربوي، وتطوير ميادين تربوية أخرى متنوعة. حيث تم بذل المزيد من الجهود المتواصلة في مجال الأبحاث، وأفاد الكثيرون من أصحاب هذه الأبحاث والدراسات، إذ إنه إذا ما تم إدخال بعض التعديلات البسيطة فسيغدو بالإمكان تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وإحداث تأثير إيجابي على تحسين النظام التعليمي»<sup>(1)</sup>. ويشير الخطيب إلى أن «تحسين أداء المنظمات

(3) الخطيب، مرجع سابق، ص 250.

أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات بشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم» (1).

ويعد موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع التي تستهوي الدارسين على مستوى العالم أجمع، وذلك لأن التعليم الجامعي أصبح يمثل قضية تحتاج إلى دراسات وأبحاث ومعالجات في جميع دول العالم، ومنها اليمن، وهناك عوامل عدة أسهمت بشكل أو بآخر في ما يمكن أن نطلق عليه أزمة التعليم الجامعي أو إشكالية الإدارة الجامعية.

ومن خلال ما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة عن التساؤل

الآتي وهو:

أليس من الأولى أن تأخذ جامعاتنا اليمنية بمبدأ إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن هذا السؤال لا بدّ من التعرف على سلبيات واقع التعليم الجامعي في جامعاتنا اليمنية، وطرق معالجتها، وهل يمكن أن يكون جزءاً من سبل المعالجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وهذا ما سيتطرق له البحث. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:-

- 1- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونظرياتها ومفاهيمها.
- 2- دراسة إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة الواقع الحالي للجامعات اليمنية.
- 3- اقتراح نظام وآلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية.

(1) الخطيب، مرجع سابق، ص 251.



## المبحث الثاني

## نظرة تاريخية لظهور إدارة الجودة الشاملة ومفهومها

## 1- ظهور إدارة الجودة الشاملة:

كانت إدارة الجودة الشاملة فكرة أمريكية، ولكن تطبيقها تم في اليابان، وأول من دعا لإدارة الجودة الشاملة هو العالم الأمريكي (إدوارد ديمينج)، وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية، إذ أعلن نظريته التي سماها في ذلك الحين (الرقابة الإحصائية على الجودة).

والجودة حسب نظرية (ديمنج) تعني: إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستهلك أو المستهلك<sup>(1)</sup>.

إذاً فالجودة الشاملة تعني الإتقان والتحسين في المخرجات، وبالطبع يسبق ذلك التحسين في المدخلات والعمليات لأي عمل كان، لكن الجودة الشاملة تؤكد على تحسين منتجها، من أجل أن تكون مقبولة في سوق التنافس.

ورغم أن نظرية الجودة الشاملة التي جاء بها (ديمنج) واجهت بعض الصعوبات والتحديات وخاصة في منشئها أمريكا، إلا أنها وجدت مكاناً خصباً للتطبيق ومن ثم للنجاح، ولكن في أقاصي شرق الأرض أي في اليابان، حيث عملت هذه البلاد في إدارة مؤسساتها ومصانعها وخاصة بعد أن خرجت مهزومة وضعيفة في الحرب العالمية الثانية على ترسيخ مبدأ إدارة الجودة الشاملة التي كانت من الأسباب الرئيسة لترقية الصناعات وجودتها في اليابان. ومن هنا انتشر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في كل مكان، حيث قامت فعلاً بمراقبة الجودة، ومن ثم إتقانها وتحسينها، حتى ظهرت مخرجات الجودة

(5) الجهني، محمد فالح: الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم استوردوها من اليابان، مجلة المعرفة، العدد

بأفضل منتج في السوق، سواء كان ذلك في مجال الصناعة ، أو التعليم، أو غيرها من المجالات.

ويرى(شارجل 1993) أن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة، بدأت أولها عندما أدخل (ديمنج) مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات، وظهرت الموجة الثانية عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، والآن نشهد الموجة الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم الجامعي<sup>(1)</sup>.

ولقد بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الثمانينات، إلا أن يتعذر تحديد المدرسة أو المؤسسة التعليمية التي كانت أول من نفذ إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>.

إن الحديث عن الجودة الشاملة، يجر إلى الحديث عن مؤسسي هذه الجودة وصانعيها، وهم ثلاثة من مفكري إدارة الجودة الشاملة الأمريكيان، الذين أسسوا ونظروا لإيجاد الجودة الشاملة، وقد ظهرت أفكارهم في هذا المجال في النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي، وهم على النحو الآتي<sup>(3)</sup>:

1 - ( والتر ستيوارت ) عالم الإحصاء، الذي قام بدراسات عديدة للوقوف على مدى الانحراف في الأداء والمنتج عن معايير الجودة المقبولة، فتوصل إلى ما يسمى بـ( دورة الإنتاج) التي عرفت باسمه، والتي

(1) الخطيب، مرجع سابق، ص 279.

(2) الخطيب، مرجع سابق، ص 280.

(3) سكتاوي، عيد الملك: الجودة الشاملة تزدم الفجوة في أدائنا التربوي، مجلة المعرفة، العدد(108)، ربيع

الأول 1425هـ، مايو 2004م، ص 69.

تتكون من (المواصفات، والإنتاج، والمراقبة) وكانت غاية دورة الإنتاج تحقيق جودة المنتج النهائية، وتقوم فلسفته على أن التطوير المستمر هو لب إدارة الجودة الشاملة.

2 - (إدوار ديمينج) الذي واصل جهود (ستيورات)، وقدم العديد من الإسهامات الهادفة إلى تطوير الجودة حتى لقب بـ (أبو الجودة الشاملة)، وهو صاحب المبادئ الأربعة عشر الشهيرة في الجودة الشاملة، وكانت فلسفة (ديمنج) تركز على تقليل الأخطاء والانحرافات التي تحصل في أثناء العمل.

3 - (جوزيف جوران) وفلسفته تقوم على الملاءمة في الاستعمال، أي أن تتلاءم الخدمة أو المنتج مع احتياجات المستفيدين.

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بتعدد الاتجاهات والفلسفات التي انطلقت منها هذه الإدارة، وبتعدد الوسائل والتقنيات التي اعتمد عليها في هذه الإدارة.

إلا أن الباحث سيقترص على أهم المفاهيم والتعريفات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وع السعي إلى التركيز على التعريفات التي تخدم غرض البحث. وأول تعريف يرى أن «مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية، والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية

المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء ، والتحسين والتطوير المستمرين<sup>(1)</sup>.

ونظام إدارة الجودة الشاملة يركز على أداء العمل الصحيح بشكل مباشر ، ومن أول مرة، وفي كل مرة، والتحسين المستمر لجميع العمليات، والتركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشاكل قبل وقوعها، ومشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ، أو المنشأة من خلال استخدام مجموعة من أدوات الجودة المختلفة بهدف إرضاء العملاء ، أو المستفيدين بأعلى إنتاجية ، وأقل جهد وتكلفة ، ومن خلال هذا المفهوم نجد أن هناك تبايناً واضحاً بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة والأسلوب الإداري التقليدي من حيث التركيز على<sup>(2)</sup>:

- 1 - المشاركة الجماعية بدلاً من الفردية في صنع القرارات.
  - 2 - التركيز على التخطيط الاستراتيجي بدلاً من التخطيط قصير الأجل.
  - 3 - المناقشة المفتوحة بدلاً من أسلوب التخويف.
  - 4 - التحسين المستمر بدلاً من برامج محددة ثابتة.
  - 5 - السياسات المرنة بدلاً من سياسات عمل جامدة.
  - 6 - القرب من العميل أو المستفيد ومتطلباته بدلاً من البعد عنه.
  - 7 - البحث في أسباب المشاكل بدلاً من العمل على النتائج.
- إن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم عميق ومتسع، ويزداد اتساعاً ليلج كل مرحلة تاريخية مجالات أخرى، وساحات واتجاهات ومشروعات لم تعرف

(9) الخطيب، مرجع سابق، ص 249.

(2) المدير، عبد الرحمن: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مجلة المعرفة، العدد(108)، ربيع الأول

1425هـ، مايو 2004م، ص59.

الجودة الشاملة من قبل إذ «اكتسب مفهوم الجودة اهتماماً متزايداً على المستويات الإنتاجية ، والصناعية ، والخدمية كافة، بفضل الدراسات والمشروعات التي انطلقت في أكثر من اتجاه لتحسين نوعية الخدمة أو المنتجات التي تقدم للمستهلكين في مجال الخدمات، ومنها الخدمات التعليمية، والصحية، والبلدية. وتتضمن الجودة أبعاداً غير مرئية ، وقد تكون صعبة القياس، مثل تفاوت رضا العملاء ، أو إيجاد وسائل موضوعية لتحديد احتياجاتهم المتغيرة، والمترابطة بطورفهم الاقتصادية، والاجتماعية»<sup>(1)</sup>.

وقبل أن يكون مفهوم الجودة نظاماً إدارياً فاعلاً فهو ثقافة إنسانية حية هدفها تطوير الإنسان وجعله منتجا واعيا إذ إن « إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة، فسلوك، فممارسة وتطبيق، وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها- أي إدارة الجودة الشاملة- على أنها نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة وطول المدى، ومن المعلوم أن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية الجودة تفعيلاً يكتب النجاح والبقاء»<sup>(2)</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، والتربوية هي موجودة أصلاً قبل وجود مصطلح (إدارة الجودة الشاملة) التي جاءت في النصف الثاني من القرن العشرين، إلا أن وجودها وممارستها في الإدارة التعليمية، والتربوية كان بمصطلحات ومعان أخرى كالسعي إلى التطوير

(1) آل حمودة، شاكر حمود، مرجع سابق، ص 65

(2) عبد الملك سكتاوي، مرجع سابق، ص 69

والتحسين المستمرين، ورفع كفاءة العاملين، وهذا ما يسعى إليه مصطلح أو مبدأ (إدارة الجودة الشاملة) الجديد.

ولهذا فإن الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والتربوية تعرف بأنها « جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير ، والمواصفات التعليمية ، والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال كل العاملين في مجال التربية...»<sup>(1)</sup>، ومن خلال هذا التعريف يرى البعض أن هذا ما يمارسه ويسعى إليه التربويون الخالص، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود جهد فكري يركز على الجودة الشاملة كأسلوب للإدارة، ولا بد للإدارة التربوية أن تبدأ من حيث انتهى هذا الجهد الفكري<sup>(2)</sup>.

إن مفهوم الجودة الشاملة هو أسلوب تنظيمي، وإستراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة في محاولة لإشباع حاجات الطلبة في فعالية لتحقيق أفضل خدمات التعليم؛ حيث ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص، والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات ، والمهارات الإدراكية، والحركية، والمنطقية، والتحليلية، والسلوكية؛ لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء ، وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية.

(1) المرجع السابق، ص 70.

(2) المرجع السابق، ص 70.

ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات (العامة والخاصة)، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر ، ومرونة أعلى. ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب ، والمستفيدين ، وتحقيق نمو الجامعة ، وتوصلها إلى أهدافها ، وهي تضمن الفعالية العظمى ، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي ، والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز. وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين<sup>(1)</sup>.

ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات هو أسلوب يستهدف في جوهره تخطيط الأنشطة العلمية، وإدارتها . كما يمكن عرض عدد آخر من مفاهيم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما يأتي:

أ - عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث الجامعية.

ب - هي إستراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة ، وتنتهي ببرنامح تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.

ج- هي تمييز، وقياس، ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين ، والمرتبين عن طريق آليات البدء من المجتمع ، وحاجاته ، ورجوعاً إلى الأدوار ،

(1) النجار، فريد: إدارة الجودة الشاملة، 2، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2002م، ص 72.

والمهام الواجبة التنفيذ . على أن يكون تنفيذًا مثاليًا يحقق الأهداف التي وضعت من أجلها إدارة الجودة الشاملة.

د- هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية ، وبحثية ، واستشارية . وهي ما يمكن أن يطلق عليه (الفعالية) بأكفاً أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة). (2)

ومفهوم الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، فكل فرد يسهم بإمكاناته لتحقيق هذا المفهوم، لأنه عملية تكاملية، ومستمرة، وهي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر الآتية:

- 1 التركيز على الطلاب والمستفيدين.
  - 2 عد الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة.
  - 3 كونها فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.
  - 4 تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
  - 5 هي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي.
  - 6 هي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعات والكليات.
  - 7 عد كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
  - 8 كونها شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر ، والمدخلات ، والتشغيل ، والمخرجات، والاستخدامات، والمقارنات الرقابية، والبيئة، والقيادة).
- وهكذا تكون إدارة الجودة الشاملة ثورة حقيقية على أساليب الإدارة التقليدية تسعى إلى التطور بأشمل معانيه إذ يعرف التطور بأنه



التطور = احتفاظ + تجاوز، أي أن نحتفظ بما وصلت إليه التجارب السابقة ونستفيد من تراكماتها فنحتفظ بها ونعمل على تجاوزها والارتقاء بها. (1)

إن إدارة الجودة الشاملة تعد نهضة جديدة وأسلوب فعال لإدارة الجامعات والمنظمات بصفة عامة، كونها تتواكب مع الإدارة بالمنظومات المتوازنة ولعل أبرز مظاهر ذلك هي:

أ - أهداف متوازنة،

ب - إرضاء العميل والعاملين والمديرين.

ج - حماية البيئة.

د - الاهتمام بالإنتاجية والتحسينات المستمرة.

هـ - متزايدة في منظومة التعليم العالمي.

و - قدرة على التسويق العالمي والمنافسة. (1)

إن مفهوم الجودة الشاملة يفصح عن نفسه بأنه فلسفة عصرية تركز على النظم الإدارية الحديثة لتحسين وتطوير العمل والإنسان وقد تم تطبيقه في مجالات إدارية كثيرة، «بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور» (2).

وهناك تعاريف أخرى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها «درجة الامتياز»، أما الموسوعة السوفياتية فقد عرفت الجودة بأنها «مجموع خواص المنتج، تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات»، في

(1) مرجع سابق، ص 74.

(2) الخطيب، مرجع سابق، ص 249.

حين تنظر المنظمة الأوروبية للسيطرة النوعية إلى الجودة بأنها، «مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم»<sup>(1)</sup>.

وأخطر قضية في مضمار تعريف جودة التعليم هي اختيار المصدر، لأن تحديد المصدر الذي يصدر عنه التعريف سيكون له تأثيراً بالغاً في تحديد التعريف، وهذا ما حدا بـ أ.د/ بسمان فيصل محجوب إلى القول: «وهذا ما جعلنا ننوء عن تبني فلسفة محددة»<sup>(2)</sup>. وهكذا فإنه من الصعب إيجاد تعريف لها، لانبثاق مفاهيم الجودة من مصادر ف لسفية مختلفة، ومع ذلك يمكن تعريف جودة التعليم بأنها «تحقيق مجموعة من الاتصالات بالزبائن (الطلبة) بهدف إكسابهم المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات)، وفي هذا التعريف ما يتيح التركيز على جودة العمليات التعليمية وهو محور اهتمامنا ابتداءً، فضلاً عن شمول هـلجوهـر العملية التعليمية وهدفها الحاكم لاتجاهات الأداء فيها»<sup>(3)</sup>.

(1) محجوب، بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص 103.

(2) بسمان، ص 105.

(3) المرجع السابق، ص 105.

## المبحث الثالث

## نظريات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك عدد من النظريات والمبادئ في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتختلف تلك النظريات والمبادئ باختلاف أهدافها وتوجهاتها، ولكنها تجتمع في نقاط كثيرة أهمها أنها تسعى للتحسين ، والتطوير ، والإتقان لأي منتج كان، ومن أهم المبادئ في تحسين الجودة الشاملة، والتي تصلح لتحسين جودة الجامعات هي:

أ- مبادئ (ديمنج):

وهي المبادئ التي دعا إليها البروفيسور إدوارد ديمنج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، إذ افتتح برنامجاً من 14 نقطة وهي على النحو الآتي (1):

- 1 خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- 2 تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
- 3 منع الحاجة إلى التفويض 100%.
- 4 عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
- 5 تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- 6 الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- 7 توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
- 8 القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- 9 إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- 10 - منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.

(23) المرجع السابق، ، ص76.

11 - منع استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - اطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.

12 - تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.

13 - تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.

14 - توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديلي (دورة ديمنج).

«ويقول (درياس، 1994) أنه من أجل أن يتغير علينا تطبيق مبادئ ديمنج في قطاع التربية، والتي طوّرت في الأساس للتطبيق على القطاع ال خاص، لذلك لا بد لنا من توضيح المصطلحات، وما يقابلها في القطاع التربوي، فمديرو التعليم هم الإدارة، والقيادة، والمدرسون هم الموظفون والقادة والمديرون للطلبة في الفصول الدراسية وداخل الأسر التربوية، إذ أنهم يتولون قيادة وإدارة الطلاب. كما يجب أن ننظر إلى الطلاب على أنهم (موظفين) ، وأن المعرفة التي يحصلون عليها ومن ثم يسهمون بها في مجتمعهم هي المنتج، وأولياء الأمور (آباء وأمهات) والمجتمع ككل يجب أن ننظر إليهم على أنهم (زبائن)، وواضعوا السياسة التعليمية يجب أن ننظر إليهم على أنهم مجلس الإدارة»<sup>(1)</sup>.

(24) الخطيب، مرجع سابق، ص 277

**ب- فلسفة (جوران) في جودة التعليم الجامعي:**

فلسفة جوران من المبادئ الفلسفية المهمة في مجال الجودة، وفي مجال تطوير جودة التعليم الجامعي بشكل خاص حيث تؤدي إلى ما يأتي:

- 1 تخطيط الجودة ، ومراقبتها، وتحسينها، و إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.

- 2 تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات تدهور الجودة. (1)

**ج- مبادئ (كروزي) في الجودة:**

تعد مبادئ (كروزي) في سياق تحسين الجودة، من أهم المبادئ في جودة التعليم الجامعي، وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى (كروزي) في التعليم الجامعي ما يأتي:

- 1 -الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً.

- 2 تعني منظومة الجودة منع الانحرافات وتجنّبها.

- 3 معدل الأداء الجامعي تحقق فقط أخطاء أصغر به.

- 4 قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق. (2)

(25) النجار، مرجع سابق، ص77.

(26) المرجع السابق، ص77.

**د- فلسفة (بالدرج) في الجودة:**

فلسفة (بالدرج) من الفلسفات والنظريات المهمة في مجال جودة التعليم الجامعي، حيث تقوم هذه الفلسفة على أهمية ما يُأتي:

- 1 - التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- 2 - الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- 3 - تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- 4 - الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الجامعي.
- 5 - تطوير القيادات الجامعية.
- 6 - بناء شبكة معلومات متطورة. (1)

**المبحث الرابع****تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية وواقع التعليم الجامعي**

قبل الحديث عن مسألة توصيف واقع التعليم الجامعي وتشريحه تجدر الإشارة أن الأنموذج الذي يعينني في هذه الدراسة وهو المستهدف بهذا التوصيف هو أنموذج الجامعات اليمنية.

ومن ثم أرى ضرورة التعرض للعوامل التي أعاققت تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع التطرق لإشكاليات التعليم الجامعي في الوطن العربي، ونخصص الحديث عن المظاهر السلبية لواقع التعليم الجامعي في الجامعات اليمنية.

(27) المرجع السابق، ص 78.

- 1- العوامل التي أعاقت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:  
هناك عوامل متعددة أسهمت في وجود بعض الإشكاليات أو الأزمات في التعليم الجامعي، والتي تجعل من معالجتها وتصحيحها أمراً لا بد منه لاسيما بإدخال إدارة الجودة الشاملة إليها، ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:
- 1-ندرة أو شح التمويل.
- 2-انعدام ارتباط محتوى وطرائق التدريس الجامعي بحاجات المجتمعات لاسيما في عصرنا الحالي الذي يشهد تطورات متسارعة في مجال المعرفة بوجه عام، ومجال تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص.
- 3-بطالة خريجي الجامعات أو البطالة المقنعة للخريجين.
- 4-المطالبة الاجتماعية بأن تتحمل الجامعات المسؤولية ، وضرورة خضوعها لنظام الرقابة والمساءلة الإدارية.
- 5-الضغوطات الاجتماعية على مؤسسات التعليم الجامعي لكي تحقق مبدأ الكلفة/ الفاعلية. (1)

«وهناك قناعة في الأوساط الاجتماعية، والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الفعالية، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي ، وضخامة الأنظمة ، والتعليمات ، وغموضها ، وتناقصها، وتعدد المستويات، أو الحلقات الإدارية، والهرمية في كتابة التقارير ، والضبط؛ فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، مع إهمال الدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم ( إدارة الطوارئ

(28) الخطيب، مرجع سابق، ص 251.

والأزمات )، ويزاد إلى ذلك أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية، ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين ، وإداريين، ومن ثم معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير<sup>(1)</sup>.

إن مقاومة أي تغيير بحجة المحافظة على المألوف أدى إلى حالة الذكور التي نلمسها في جامعاتنا، ثم انتهجنا كما يقول بكار منهج الإسقاط أي إسقاط واقعنا المؤلم على الآخرين ففي التعليم مثلاً يلقي أساتذة كل مرحلة مسؤولية ضعف الطلاب على الأساتذة في المرحلة التي قبلها، والمدرسة تلقي المسؤولية على الأسرة وهكذا..<sup>(2)</sup> والناس كما يقول بكار أيضاً يستوحشون من الجديد لعدم إفتحهم له، ولخوفهم من عواقبه.... وقد جرت محاولات عدة لتحنيط المجتمعات وعزلها عن تيارات التغيير والتجدد وكلما ظن الناس أن تلك المحاولات وصلت إلى غاياتها كانت النتائج تؤكد أن ذلك كان أوهاماً<sup>(3)</sup>.

2- إشكاليات التعليم الجامعي في الوطن العربي وانعكاساتها على إدارة الجامعات:  
لقد واجه التعليم الجامعي في الوطن العربي عدداً من الإشكاليات كان من أبرزها:

(29) المرجع السابق، ص 252.

(30) انظر: بكار، عبد الكريم، نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي، ضمن سلسلة المسلمون بين التحدي والمواجهة، دار القلم، دمشق، ط/2، 1422هـ، 2001م، ص: 66.

(31) انظر: بكار، عبد الكريم، من أجل انطلاقة حضارية شاملة، دار القلم، دمشق، ط/2، 1422هـ، 2001م، ص: 181-182.



- 1-التبعية العلمية للجامعات الأجنبية: فالجامعات العربية تعد امتدادا للتقاليد الجامعية الأوروبية والأمريكية... وتستمد معظم تقاليدھا من الفلسفات ، والنظم المسيطرة على الجامعات الغربية ، وتنقطع صلتها بالمجتمعات العربية، وتقاليدھا، وثقافتھا (1) ..
- ومن أعقد الإشكالات التي تكابد منها أنظمة التعليم الجامعي في وطننا العربي استفحال مظاهر التبعية للجامعات الأجنبية، علمياً، وثقافياً، ووظيفياً، مع ما ينجّر عن هذه التبعية من الآثار السلبية في مختلف المناحي الاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها(2) .
- 2-عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه الجامعات.
- 3-اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات ، وبين نوعية وجودة التعليم الجامعي.
- 4-النمطية في التخطيط، والبرامج الدراسية، ونظم قبول الطلاب ، ونظم تعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم، ونظم التمويل، ونظم التقويم المعتمدة في الجامعات العربية، ولقد ترتب على هذه الظاهرة التصلب ، والجمود ، والشكلية في ، والإجراءات، فضلاً عن أن هذه النظم تتصف بالمحافظة ، والتقليدية، وانعدام المرونة(3).

(32) الخطيب، مرجع سابق، ص 253.

(33) انظر: سليم: محمد السيد، "الجامعات العربية ومظاهر التبعية العلمية"، مجلة المستقبل العربي، الصادرة عن مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، السنة الخامسة، العدد (40)، 1982م، ص: 93-104.

(34) الخطيب، مرجع سابق، ص 253.

والنمطية قد يُطلق عليها البعض الانطباعية والمقصود بالنمط هنا: الشيء المكرر على نحو لا يتغير، أو الشيء المتفق مع نموذج ثابت أو عام، وتعوذه السمات الفردية المميزة، ومن سمات النمطية أنها لا تستند إلى براهين علمية، وإنما ترتسم من خلال الأوهام والمعلومات غير الدقيقة، ومن ثم فإن الصورة النمطية تكون محمّلة بالمشاعر الذاتية، ومشحونة بالعواطف الشخصية<sup>(1)</sup>.

وهكذا فحين تلازم فكرة ما عقل الإنسان النمطي، أو المجتمع النمطي فإن تغييرها يحتاج إلى وقت طويل.

إن النمطية يمكن تلخيصها في حالة جامعاتنا ببقائها طوال هذه العقود فريسة للرؤى الأحادية الإجمالية البعيدة عن التنوع، والتفصيل، والحراك في كل شيء.

5 -انعدام الموازنة أو الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.

6 -الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية. إذ إنه من المسلم به عالمياً أن الوظائف الرئيسة للجامعات تنحصر في مجالات ثلاثة هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والملاحظ أن الجامعات العربية تكاد تقتصر على التدريس فحسب، في حين يلاحظ أن هناك إهمالاً مخرلاً في وظيفيتين البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

(35) انظر: طاش، عبد القادر، الصورة النمطية للإسلام والعرب في مرآة الإعلام الغربي، شركة الدائرة

للإعلام المحدودة، الرياض، ط/1، 1409هـ، 1989م، ص13-18.

7- انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي، وبين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة والخاصة، الأمر الذي أدى إلى بروز ظاهرة بطالة الخريجين في غالبية الدول العربية (1). ومردُّ كل ذلك إلى قصور خطط التنمية، وقلة المعلومات حول سوق العمل؛ إذ إنه في أكثر الأحيان لا تتوفر معلومات كافية عن سوق العمل، وحركته، وحاجاته، وآفاقه المستقبلية، لكي تعدّ المناهج وفقاً لذلك، وحتى لا يجد الخريجون أن تخصصاتهم لم يعد لها أي معنى.

8- شيوع ظاهرة الإهدار في الجامعات العربية والذي يتمثل في ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات، وانخفاض معدلات الاستثمار للموارد المادية، والبشرية، والمالية، فضلاً عن ضعف الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية لهذه الجامعات (2).

3- المظاهر السلبية لواقع التعليم الجامعي في الجامعات اليمنية .  
إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة نشأت وترعرعت في أحضان العالم المتقدم، ولعل ذلك يثير تساؤلاً عميقاً وهو أن جامعات متقدمة ومتطورة كالتي في أمريكا أو اليابان... تبحث عن فلسفة جديدة تطور من خلالها التعليم الجامعي كي تتمكن من استثمار نواتجه بأفضل من الاستثمار الحالي والذي يعد استثماراً متميزاً، تبحث عن فلسفة جديدة كفلسفة إدارة الجودة الشاملة والسؤال هنا ألسنا نحن، العالم الثالث وأغلب دولنا الفامية مقلدة في أساسيات التعليم الجامعي للجامعات العالمية، ألسنا نحن الأولى بتطبيق مثل

(36) الخطيب، مرجع سابق، ص 253.

(37) المرجع السابق، ص 253.

تلك الفلسفة؟ وهل نحن مهينون لتطبيق مثل تلك الفلسفة؟ للإجابة على تلك الأسئلة وغيرها لا بد لنا من وقفة متأملّة ، وعميقة لواقعنا التعليمي ، لاسيما الجامعي منه.

إن واقع التعليم الجامعي العربي يعيش حالة قلق في التوازن بين الثوابت والمتغيرات، وحالة القلق هذه مستشرية في جميع مفاصل التعليم الجامعي، وسيحاول الباحث هنا الإشارة إلى ذلك من خلال تعرضه للسلبيات الموجودة في التعليم الجامعي اليمني من خلال الآتي:

#### أ- القوانين والأنظمة الإدارية:

من نظرة متعمقة للأنظمة والقوانين الجامعية ، نجد أن هناك حالة غالبية من السلبيات لعل مرد ذلك هو أن أغلب هذه القوانين مستوردة، ولم يحدث لها أي تغيير أو تمحيص يلائم البيئة الجامعية العربية اليمنية، ولتوضيح ذلك فإن الباحث سيقدم كثيراً من المظاهر الدالة على ذلك:

1- يغلب على القوانين الجامعية صفة عدم الثبات ، ولفترة مناسبة، إذ ومن دون سابق تمهيد أو توطئة تتغير القوانين الجامعية، لينتبه الجميع فجأة على ضرورة التعامل مع قوانين جديدة، هذه الانتقال غير المتسلسلة ، وغير السلسلة تجعل من العمل الإداري مرتبكاً م ما يولد كثيراً من الفوضى، التي تؤدي إلى انخراط في ثبات العمل الإداري.

2- وجود حالة من الضبابية في بناء القوانين الجامعية وصياغتها، إذ من الثابت في سلوكيات الإداري الجامعي، أن يستفهم كثيراً من الجهات العليا قبل التنفيذ مما يؤدي إلى ضياع الجهد ، والمال، والوقت، وهذه الضبابية أيضاً تفتح باباً كبيراً من الاجتهاد لدى الإداريين في فهم القوانين وتطبيقها،

- مما يحدث تبايناً كبيراً في الفهم ، والتطبيق من شخص لآخر ، ومن مكان لآخر ، ومن ثم نوع من الفوضى.
- 3 في الغالب لا توجد لجان علمية متخصصة، مهمتها هو إصدار القوانين وتعديلها، مما يجعل تبعية إصدار القرارات لأشخاص قد يكونون غير مؤهلين لذلك.
- 4 أحياناً تغيب مصلحة الطالب في حيثيات بناء القوانين الجامعية، مما يشكل ضغطاً هائلاً على الطالب عند التنفيذ.
- 5 قد يحدث تداخل بين الجهات المنفذة للقرارات مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ هذه القوانين بشكلها الصحيح ومرد ذلك إلى ضعف تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- 6 -الناظر للقوانين الجامعية يجد أن هناك قوانين تعد قديمة قياساً بالزمن العملي للقوانين وفعاليتها في الجامعة.
- 7 -المركزية المفرطة في إدارة الجامعات مما يقيد كثير أ من الجهات الإدارية الأدنى في عملها، وهذا يتناقض مع ضرورة الانفتاح في أداء الأعمال، ومشاركتهم في بناء نظام إداري متكامل.
- 8 -تظهر بين الحين والآخر سلوكيات للإدارة الجامعية الهدف منها تأمين المصالح الشخصية أكثر من اهتمامها بتنفيذ القوانين بحيادية.
- 9 -ولعل من الغريب أن بعض الإداريين يفهم القوانين ويطبقها حسب مقتضيات سلوكه وليس العكس، بمعنى أن القوانين فعل تابع للسلوك الإداري باعتباره فعلاً مستعملاً ، وهذا يجعل سيادة العامل الفردي في التعامل الإداري على حساب الإدارة العلمية ذات الموازين الثابتة. وهكذا

- يسيطر نفر قليل على إدارة المؤسسات الجامعية، ويلغي هؤلاء آراء الآخرين، بل وربما ودون وعي منهم يشطبون الوجود الاعتباري لهم؛ فيكون العمل في ظاهره جماعياً، وفي باطنه فردياً ومتسلطاً.
- 10 - يغلب عند تعيين إداريي الجامعة، أنه لا ينظر إلى كفاية هذا الإداري، بل ينظر إلى المؤهل فحسب، وفي بعض الأحيان حتى هذا المؤهل يغيب في مواصفات التعيين مما يجعل فرصة بناء نظام إداري دقيق ضعيفة.
- 11 غياب كثير من المواصفات الإدارية الديمقراطية من بناء القوانين الجامعية وتنفيذها.
- 12 غياب الاهتمام بقيمة الوقت عند إعداد القوانين الجامعية.
- 13 - كثرة الحلقات الإدارية مما يؤدي إلى كثرة الروتين الممل ويكون غير ذي جدوى، مما يعرقل سلاسة إجراء المعاملات الرسمية ، ومما يؤدي إلى ضياع الوقت، والمال، والجهد.
- 14 - يرى الباحث أن هناك مرونة زائدة لا معنى لها أثناء تطبيق القوانين الجامعية، علماً أن القوانين الجامعية في الأساس لا يمكن أن تبنى إلا بعد استيفائها لشروط كثيرة، ولعل أبرزها المرونة في التطبيق.
- 15 - وجود حالات الوساطة ، والمحسوبية ، والرشوة بشكل واسع إما لتسهيل تطبيق القوانين ، أو لإلغاء عقوبات معينة ، وهذا يؤدي إلى خلل في العدالة، ويفقد القوانين خواصها، ومفعولها.
- ب- المناهج الجامعية وطرائق التدريس:  
ولعل أبرز المظاهر السيئة لهذا المجال هي:

- 1- الثبات على مناهج تعد قديمة قياساً بالمعلومات العلمية الأحدث، والخبرات السلوكية والقيمية الأدق، مما يودي إلى بناء الطالب الجامعي بناءً لا يليق بمتطلبات العصر ، وأسوأ ما في هذا الأمر وجود كثير من قيادات جامعاتنا العربية في طليعة المقاومين لأي تغيير سعياً للحفاظ على المألوف السائد، وإبقاء كل شيء على ما هو عليه.
- 2- وجود حالة من التكرار في المعلومات العلمية بين مناهج المراحل الجامعية المختلفة للطالب.
- 3- ضعف التوازن بين الوقت المخصص، والمنهج المقرر في الجامعة.
- 4- الميل لتغليب الكم على حساب النوع في تقديم المادة العلمية في المناهج الجامعية، وضعف الاهتمام بعملية التطبيق حيث يغلب التركيز على الناحية النظرية.
- 5- حصر جهود الطالب الجامعي ونشاطاته بمحتويات المقرر وإلغاء صفة الباحث عن الطالب الجامعي ، ولعل مرد ذلك الضغوط التي يمارسها الطلبة على الإدارة الجامعية ، أو كسل الأستاذ الجامعي عن متابعة الطالب أو لقلة إمكانيات الجامعة في إعداد الطالب بصفة باحث.

## ج- الطالب الجامعي وحاجاته:

وتتمثل المظاهر السلبية في الآتي:

- 1 - يتساءل الباحث هل أن مقاييس القبول في الجامعة هي مقاييس علمية حقيقية؟ للإجابة عن هذا التساؤل ينبغي النظر إلى الواقع الجامعي، حيث يتبين أن مخرجات الجامعة وكفايتهم تعد متدنية قياساً بمستوى الطموح، ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة إعادة النظر في هذه المقاييس، وبناء اختبار حقيقي للتحقق من مستويات الطلبة، إذ أن أغلب الاختبارات الموجودة حالياً في بعض الدول العربية هي اختبارات شكلية، ولعل بناء نظام متكامل للإرشاد التربوي لطلبة المرحلة الجامعية يتيح الفرصة بشكل جيد، ويفتح الباب بدقة لوضع الشخص المناسب في الاختصاص المناسب، وكل ذلك لن يأتي إلا بالتدقيق في اختبار الطلاب، ووضع معايير واضحة وجيدة للقبول.
- 2 - ضرورة إعادة النظر بمناهج وأنشطة الأقسام العلمية في الجامعة كي تلائم الطلبة، وكذلك ربما أن كل شيء من حولنا يتغير، فإن ما تقدمه الجامعات من معارف، يجب أن يخضع للمراجعة حتى يحقق الأهداف المرجوة.
- 3 - غياب فرص تحقق الإبداع عند الطالب الجامعي ولعل مرد ذلك إلى التقهيرات الإدارية، وغياب التكنولوجيا الحديثة، وكثافة المنهج، وضعف العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة، وضعف توفر الإمكانيات والخدمات الجامعية، وضعف التواصل بين إدارة الجامعة والطالب، وضعف أساليب التقييم وقلة تنوعها، إذ إن الاختبار هو المعيار الوحيد.



4- وأتصور أنه لا خلاف في أن رفع كفاية الطالب، وزيادة مهاراته إنما يتم بتوظيف الطاقات المبدعة لديه ولعل التدريب المستمر يحقق فائدة تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية نفسها. ويؤكد د. زين العابدين بن درويش على هذا المعطى حين يقرر أن عملية الإبداع تخضع لعوامل أساسية ثلاثة هي: النشاط العقلي، والأبعاد الوجداني (أو السمات الشخصية) وأنواع المناخ<sup>(1)</sup>. ويرى أ.د. بكار: «أن تنمية الإبداع ليست تنمية للدماغ، وإنما تربية الروح، وحفز الهمة، وبناء حب الاستطلاع، والدهشة من الجديد»<sup>(2)</sup>.

5- إن المدخل الصحيح هو إشعار الطالب بأنه مشروع باحث، وتأهيله لذلك وذلك لتدريب الطلاب على المعالجة المستقلة للمعرفة، وتأسيس شخصية الباحث العلمي عند الطالب.

6- الطالب العربي يغلب عليه الاهتمام بالاختصاص الذي يهيب له وظيفة ولا يهتم بدخول اختصاص يلائم ميوله ورغباته، ولعل مرد ذلك سوء التنظيم والتخطيط وعدم مراعاة توازن السوق المحلي من العمالة المختصة.

د- التمويل الجامعي:

ولعل أبرز المظاهر السلبية هي:

1- لا يوجد عدد كاف من المدرسين في الكليات المختلفة، مما يكثف عدد الساعات في جدول المدرسين الموجودين و من ثم يؤدي إلى ضيق وقت

(38) درويش، زين العابدين، تنمية الإبداع، دار المعارف، القاهرة، ط/1، 1983م، ص19.

(39) بكار، عبد الكريم، مدخل إلى التنمية المتكاملة - رؤية إسلامية - سلسلة المسلمون بين التحدي

والمواجهة، دار القلم، دمشق، ط/2، 1422هـ، 2001م، ص:82.

الأستاذ الجامعي، وقلة تفرغه لمتابعة ما يكلف به الطلبة والانخراط في البحث العلمي، مع ما تسببه كثافة ساعات التدريس من ضغوط نفسية تلقي بظلالها على أدائه.

2 - تعاني الكليات المختلفة من نقص حاد في المعامل العلمية والمكتبات وإن وجد من ذلك شيء فهو قديم أو ذو نوعية رديئة أو بشكل غير كاف.

3 - نظام المكافآت المالية شبه معدوم، ويكتفى بنظام المكافآت المعنوية، مع وجود ضغوط مالية كبيرة يعاني منها جل أعضاء هيئات التدريس بالجامعات.

4 - مشاريع البحوث العلمية تعاني من ضعف في تمويلها ومن ثم إما أن يتم إلغاؤها أو يقتصر على عدد محدود من هذه المشاريع. ولو نظرنا في قوائم ما ينفق على البحث العلمي في عالمنا الإسلامي مقارنة بما تنفقه الدول المتقدمة فربما أصبنا بنوع من خيبة الأمل، إذ سنكون في ذيل القائمة. على الرغم من أن كثيراً من الدراسات خلصت إلى أن أكبر استثمار مريح هو الاستثمار في البحث العلمي، واتضح من نتائج هذه الدراسات أن ما ينفق من أموال على التعليم والبحث العلمي يتم تعويضه خلال 9 أو 10 سنوات في حين أن تعويض القروض الطبيعية التي تؤخذ من أجل التنمية تحتاج إلى فترة تتراوح بين 12- 18 سنة، وأن برامج استصلاح أراضٍ جديدة لا يمكن أن تُسدَّ نفقاته قبل 12- 15 سنة<sup>(1)</sup>.

(40) انظر: سفر، محمود، إنتاجية المجتمع، جدة، المملكة العربية السعودية، ط/1، 1404هـ، 1984م، ص:

وتشير في هذا الصدد بعض الدراسات إلى أن الدول المتقدمة صناعياً تنفق ما بين 3 و4% من إجمالي ناتجها القومي في توظيف البحث العلمي من أجل التنمية على حين أن الدول الإسلامية لا يتعدى ما تنفقه في هذا المجال 0.3% (1).

ولقد أدى ضعف الإنفاق على البحث العلمي النظري أيضاً إلى ركود حركة الثقافة وقلة أعداد الكتب والعلماء الناشرين في العالم الإسلامي، وسأقوم بإيراد إحصائية مخجلة قارنت بين أعداد العلماء الناشرين العرب وبين أعداد العلماء الناشرين اليهود الذين يقطنون فلسطين المحتلة، وهذه الإحصائية على النحو الآتي:

السنوات	1967م	1977م	1983م
عدد العلماء العرب الناشرين	465	1348	2616
عدد العلماء اليهود الناشرين في فلسطين المحتلة فحسب	1125	3284	4661

(41) انظر: النجار، زغلول، قضية التخلف العلمي والتقني في العالم الإسلامي المعاصر، سلسلة كتاب

الأمة، الدوحة، قطر، ط/1، 1409هـ، 1989م، ص: 26.

وهذا يعني أن العلماء العرب الناشرين لا يشكلون سوى نصف العلماء الناشرين اليهود مع أن نسبة اليهود في فلسطين لا تتجاوز 1.5% من سكان الوطن العربي (1).

5 - ندرة الدورات العلمية وقلة إرسال الوفود العلمية إلى خارج البلاد يؤدي إلى ضعف في التواصل مع التطورات العلمية.

6 - تعاني الجامعات من قلة الأجهزة العلمية والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في التعليم، حيث لا زالت الجامعات تستخدم الوسائل البدائية في التعليم.

7 - ضعف نظام التشجيع، والتحفيز، ومتابعة الأنشطة الرياضية والثقافية للطلبة.

8 - يعاني الطلبة من ضعف في الرعاية الصحية والاجتماعية بشكل عام والطلبة الفقراء بشكل خاص.

هـ- تسويق الخدمات الجامعية:

ولعل أبرز المظاهر السلبية تكون على النحو الآتي:

1 - لم تحقق الجامعة من أهدافها سوى التعليم، حيث اختلف وبشكل واضح هدف خدمة المجتمع، من إقامة الندوات الجامعية، والدورات التنموية، والاستشارات العلمية، والمشاركة الفعالة في توعية الناس... وما يقدم هو شيء يسير جدا.

(42) عمر محمد علي، رؤية مستقبلية لدور التعليم والبحث العلمي من أجل تحقيق التنمية المستقبلية، دار طلاس، دمشق، ط/1، 1408هـ، 1988م، ص: 83، ويراجع أيضاً في هذا الصدد الأرقام المخجلة التي أوردها: بكار، عبد الكريم في كتابه: حول التربية والتعليم، دار القلم، دمشق، ط/1، 1422هـ، 2001م، ص: 278-279.

- 2 - لا توجد مراكز خارج الجامعة تعنى بتسويق الخدمات الجامعية.
- 3 - ضعف فاعلية الجامعات في تقديم خدماتها إلى المجتمع، وإنما الجامعة تنتظر طلبات المجتمع لتفكر في تنفيذها، ولم يفكر القائمون على الجامعة في طرق أبواب المجتمع وعرض الخدمات عليه.
- 4 - لا توجد مراكز إعلام مركزية للجامعات تعبر عن واقع المخرجات الجامعية وجودتها.

### و- الأوضاع العلمية والمهنية للأستاذ:

ولعل أبرز المظاهر السلبية هي:

- 1 - ضعف الدخل الشهري للأستاذ الجامعي.
- 2 - ضعف الاهتمام بالأستاذ الجامعي، خارج الجامعة وقلة الخدمات المقدمة له.
- 3 - ضعف تفعيل مبدأ العدالة في الترقيات العلمية.
- 4 - قلة توفير فرص حقيقية للأستاذ في مزاوله البحث العلمي والمشاركات في المؤتمرات الداخلية أو الخارجية. وقد دأبت دراسة مسحية أجريت في السبعينات على تدني إنتاجية الأستاذ الجامعي العربي، إذا ما قورنت بإنتاجية الأستاذ الجامعي في العالم المتقدم، حيث لم تزد على 10% منها، وقد كان من المفترض أن ينتج علماء الوطن العربي سنوياً ما بين (8) آلاف إلى (14) ألف بحث إذا ما استخدمت المقاييس العالمية، ولكنهم لم ينتجوا إلا (847) بحثاً فحسب<sup>(1)</sup>.

(43) الخياط، محمد جميل، الجامعات الإسلامية - دراسة مسحية تحليلية تقييمية، مكة المكرمة، ط1،

5- اختلاف أساليب التعامل من قبل الجامعة مع كل من الأستاذ الجامعي الوطني، والأجنبي يولد ضغوطاً نفسية حادة.

### ز- البحث العلمي:

فضلاً عما أوضحت في الصفحات السابقة فيما يتعلق بهذا الموضوع أردت تلخيص أبرز المظاهر السلبية في النقاط الآتية:

- 1- قلة وضعف نوعية المصادر العلمية المتوفرة في الجامعات اليمنية وقلة استخدام الانترنت من قبل منتسبي الجامعة.
  - 2- قلة وجود برنامج واضح لتشجيع البحث العلمي في الجامعة.
  - 3- إلغاء صفة الباحث عن الطالب الجامعي ولعل مرد ذلك هو انغماس الطالب الجامعي بمحتويات المقرر فحسب، أو لانشغال الأستاذ الجامعي بعدد ساعاته المكثفة أو للضغوط النفسية والمالية عليه.
  - 4- الجامعات اليمنية لا يوجد لديها برنامج لإقامة مسابقات في البحث العلمي بين الجامعات.
  - 5- ضعف ميزانية البحث العلمي في الجامعات اليمنية.
  - 6- عدم وجود برنامج للسيطرة المركزية داخل اليمن أو في الجامعات العربية ينظم إقرار البحوث أو المحافظة عليها من السرقة.
- 4- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة اليمنية:
- هناك عدة مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، إذ رغم التحديات والمصاعب إلا أن هناك ما يدع و إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، ومن تلك المبررات ما يأتي<sup>(1)</sup>:

(44) النجار، مرجع سابق، ص72.

- 1 - غياب المنافسة في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- 2 - تدهور الإنتاجية في مجالات عدّة لخريجي الجامعات الوطنية.
- 3 - نقص نصيب الشركات الوطنية في السوق العالمي بسبب نوعية الخريجين الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- 4 - تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.
- 5 - زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن طلب السوق مثل خريجي الطب والتجارة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات.

#### 5- أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية:

من الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات اليمنية هي نفس الأساليب التي تنفذها بعض الجامعات العربية والعالمية الأخرى، وهي (2):

- 1 - إرساء معايير للجودة في التعليم.
  - 2 - وضع معايير للجودة في التحصيل الدراسي.
  - 3 - وضع معايير للجودة في أداء المعلمين.
  - 4 - إعداد شهادة متقدمة للمعلم المتميز.
  - 5 - منح جوائز سنوية تشجيعية للمدارس المتميزة الحكومية والأهلية.
  - 6 - إعداد تقرير سنوي عن جودة التعليم وكفائي النظام التعليمي.
- 6- وسائل و أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية:

تلك النظريات والمبادئ التي أشرنا إليها سابقاً، تحتاج إلى تحديد الوسائل والأدوات المستخدمة في الجامعة، ومن أهم وسائل إدارة الجودة الشاملة وأدواتها في الجامعات، استخدام القائمة الآتية<sup>(1)</sup>:

- 1- التدريب والتعليم المستمر.
- 2- التقييم الذاتي.
- 3- التركيز على خدمة المجتمع.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- التخطيط والتوجيه.
- 6- القيادة الديمقراطية.
- 7- حلقات الجودة وروح الفريق.
- 8- الاتصالات.
- 9- المكافآت والحوافز.
- 10- التعاون بين القيادات والكنيات.
- 11- التجديد والتحسين المستمر.
- 12- قياس الجودة بصفة دورية.
- 13- الاعتراف بالأداء الفعال.
- 14- الرؤية الثقافية.
- 15- المقارنات التجديدية.
- 16- التكامل مع العمل.
- 17- إدارة العمليات والتحسينات.
- 18- المنافسة مع الجامعات الأخرى.
- 19- تطبيق التفكير المنظم.
- 20- مراقبة وتوكيد الجودة.

(46) النجار، مرجع سابق، ص 78.



إن تلك الأدوات مهمة جداً بوصفها آليات ومعايير لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية ، وهي معايير شاملة ومتنوعة، وجديرة بالدخول في المنافسة إذا ما طبقت وروقت تطبيقها، وجودتها.

وبعض الجامعات المتقدمة نجحت في إدارة الجودة الشاملة من خلال تلك الآليات ، والمعايير، لأن هذه المعايير ، والآليات يمكن قياسها ، والتأكد من جودتها بصفة مستمرة ، ودورية، من أجل الوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين.

إن المشكلة لا زالت قائمة في كثير من الجامعات العربية، و السؤال الذي يواجهنا هل هناك جودة حقيقية في التعليم اليوم، مقارنة بالأمس؟ إذا كانت الإجابة بلا فما هو الحل إذاً من أجل الوصول بالتعليم إلى جودة حقيقية وشاملة؟

إن الحل لتجاوز تلك المعضلة يكمن في اتجاهين:

**الأول:** توفير الإمكانيات والمستلزمات الضرورية، والأساسية للمعلم على مختلف المستويات (أساسي، ثانوي، جامعي) وجعله سعيداً وفخوراً بمهنته الشريفة، مع التدريب المستمر للمعلم على أحدث ال تقانات والمعارف، وفضلاً عن ذلك، لا بد من تقديم الرعاية الحقيقية للتلميذ أو الطالب، وجعله سعيداً وفخوراً بمدرسته ومدرسيه، وفسح المجال أمامه للتدريب والانتقال بالمدرسة من بناية ذات قاعات مغلقة، وساعات محددة جامدة إلى المدرسة المفتوحة التي يستطيع الطالب فيها أن

يعبر عمّا في دواخله بحرية ، وانفتاح ، ومرونة<sup>(1)</sup>. ومن المعلوم أن كفاية المعلم، وإتقانه للمواد التي يدرسها جزء مهم من شخصيته، ومن العسير أن ينظر الطالب إلى أستاذه بعين التقدير ما لم يشعر بتمكنه من ناحية المعرفة التي تعهد بتقديمها، وغرسها في الطلاب. إن مسؤولية الجامعات وهيئات تدريسها معاً أن يهتموا على نحو دائم بالسبل والوسائل الكفيلة بتنمية كفاية العمليات التعليمية، وجعل مردودها قريباً من المأمول والمتوقع منها.

**الثاني:** لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية، التي تضمن فضلاً عن العلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومات القيم الأخلاقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة ، وغيرها من الصيرورات التي تجعل من حياة الطالب في المدرسة متعة ، ولذة، فضلاً عن المادة العلمية التي يتلقاها<sup>(2)</sup>. وهكذا فإن «المعلمين بحاجة إلى أن ينموا في أنفسهم درجة عالية من الحساسية الاجتماعية إذا ما أرادوا أن يفهموا أحوال طلابهم، وظروفهم، وإذا ما أرادوا إحداث نوع من التجاوب النفسي معهم»<sup>(3)</sup>.

(47) حسن، الحارث عبد الحميد: الجودة في التعليم والمعرفة، مجلة المعرفة، العدد (108)، ربيع الأول

1425هـ، مايو 2004م، ص56.

(48) المرجع السابق، ص56.

(49) مجموعة من الكتاب، لماذا نعلم؟، تحرير لويز شارب، ترجمة د. محمد علي العريان، منشورات مؤسسة

فرانكلين، القاهرة، 1964م، ص: 148.

أما الجودة في مجال المعرفة فـ «على الرغم من الصعوبات التي تواجه التربويين والمفكرين في وطننا العربي بتحديد المادة المعرفية وتسميتها على أنها الأجد والأفضل، تبقى الجودة في المعرفة مرتبطة بشكل أساسي بمستوى الوعي لدى الناس، فكلما تطور التعليم باتجاه الأجد، أصبحت العقول التي تكتسب الأفكار والعلوم والمعارف أكثر مرونة وانفتاحاً، وهي بدورها عندما تكون على هذا المستوى من الرحابة، والتفتح، تصبح أكثر انجذاباً، وتفاعلاً مع المعرفة الجيدة أياً كان منبعها، وجورها، وأصلها»<sup>(1)</sup>.

7- آلية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية:  
ينبه الباحث إلى أن مجرد الدعوة لاستخدام نظام فعال ، وجيد لا يكفي إذ لا بد من تطبيق هذه الدعوة على أرض الواقع، ولعل أبرز ما يواجه هذه الدعوة التي نادى بها بعض الجامعات العربية هي آلية التطبيق، ويقترح الباحث الآلية الآتية لتطبيق أداء الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

- 1 إنشاء لجنة مركزية عليا في وزارة التعليم العالي، وبرئاسة وزير التعليم العالي والبحث العلمي وبمشاركة متخصصين أكفاء ووطنيين فيها.
- 2 تكون هذه اللجنة على تواصل تام مع مجلس الوزراء لتحقيق التفاعل المباشر والتنسيق بين التعليم العالي وجميع الوزارات الأخرى.
- 3 تكون لهذه اللجنة فروع ممثلة لها في الجامعات وتكون على اتصال مباشر معها.

- 4 تمنح هذه اللجنة صلاحيات واسعة في مجالات عدة من حيث الإشراف، والمراقبة، وإقامة الدراسات ، وبناء القوانين الجامعية ، وإعداد

(50) حسن، الحارث عبد الحميد ، مرجع سابق، ص57.

- المعايير والمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة، وتقديم المقترحات لتعديل وتقويم العمل الجامعي ، وإقامة الدورات التطويرية لأفراد الجامعة، وتكون هذه اللجنة مسؤولة عن التواصل مع الجامعات العالمية فيما يخص إدارة الجودة الشاملة. وتكون لهذه اللجنة موارد مالية خاصة بها لتتمكن من إدارة أعمالها بالشكل المطلوب.
- 5 اعتماد التقويم الفصلي لعمل الجامعات ضمن معايير ، ومواصفات في لجنة إدارة الجودة الشاملة.
- 6 تفعيل التوازن بين مبدأي الثواب والعقاب في معالجة هذه اللجنة للقضايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 7 ضرورة خروج هذه اللجنة في بنائها وأفكارها وأساليبها عن مبدأ التبعية للجامعات الأجنبية فيما يتنافى مع هويتنا الثقافية، مع ضرورة التخلي عن حالة التبعية والاجترار لانجازات الجامعات العالمية والتركيز على ما يتناسب مع بنائها الثقافي، إذ لا بد من أن تكون ذات مواصفات وطنية تليق بالمجتمع وأفكاره، وأن تستلهم الأبعاد الثقافية المتعددة كالدين الإسلامي الحنيف ، والثقافة العربية، وطبيعة الإنسان العربي أثناء التعامل مع متطلبات العمل الجامعي.
- 8 تكون هذه اللجنة ملزمة برفع تقارير مفصلة فصلية عن عملها إلى مجلس الوزراء مع متابعة هذه التقارير والتدقيق فيها.
- 9 أقصى مدة زمنية لأي خطة تطويرية تضعها هذه اللجنة هي خمس سنوات يجري بعدها وبالتعاون بين مختلف الوزارت تقييم نتائج عمل الجامعات اليمنية بناءً على خطة اللجنة.

10- بناء نظام للمكافآت والمحفزات وبشكل سنوي للجامعات التي تعتمد وبدرجة متميزة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 8- إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية:

اهتمت الدول المتقدمة والنامية في الجامعات، وسعت إلى تحسين الجامعات وتطويرها من خلال الاهتمام بجودة مدخلاتها ، وعملياتها ، ومخرجاتها، فأدخلت بعض الجامعات في الدول المتقدمة إدارة الجودة الشاملة، ونجحت نجاحاً باهراً في هذا الجانب، فكانت مخرجاتها في سوق التنافس متميزة.

لكن بعض الجامعات في الدول النامية والعربية واليمنية منها؛ واجهت تحديات ومشكلات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي وإن كانت تسعى إلى تحسين التعليم في الجامعات وتطويره، وتحسين مخرجاتها وتطويرها، إلا أنها تواجه بعض التحديات، والصعوبات، والسلبيات التي تواجه تلك الجامعات في مجالات متعددة، كالمناهج، والتخطيط، وتسارع الاتصالات ، والتقنيات بحيث يصعب اللحاق بها، ومتابعتها، ومن ثم يصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير، والتحسين، فالتطوير وإن وجد فهو بشكل بطيء جداً.

وهذا لا يمنع من وجود جامعات مهمة جداً بإدارة الجودة الشاملة، كجامعة العلوم والتكنولوجيا الأهلية فهي بحق من أفضل الجامعات في اليمن تهتم بالجودة الشاملة في تعليمها وإدارتها ومستشفياتها، وتحاول متابعة التحسين والتطوير بشكل متسارع ، ويتأقّب الجودة في مدخلاتها ، وعملياتها، ومخرجاتها، وبعد تلك الجامعة تأتي جامعة الأندلس الأهلية، فهي تسعى إلى التميز وتهتم بالجودة في إدارتها وبرامجها وخططها ومبانيها، ومدخلاتها

ومخرجاتها، كذلك جامعات صنعاء وعدن وتعز يوجد فيها اهتمام بالتحسين والتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولو بشكل محدود. لكن هناك جامعات يعوزها التفاعل والرغبة الحقيقية في متابعة التحسين والتطوير بشكل متسارع بتسارع الاتصالات والتقنيات.

ومن هنا، فإن على جميع الجامعات اليمنية أن تسعى إلى تطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال القضاء على السلبيات الموجودة في الجامعات، ومن خلال تطوير وتحسين كل مدخلاتها وعملياتها كالمناهج، والتخطيط، والبحث العلمي، والطالب، وعضو هيئة التدريس، والمعامل، والمختبرات، ووسائل الاتصال الحديثة، وكل جوانب الحياة، حتى تستطيع أن تنافس بمخرجاتها في السوق، فيكون المنتج وهو (الطالب) متميزاً من كل النواحي، ويكون مقبولاً في سوق العمل، لأنه يتمتع بجودة فائقة، الكل يريد أن يستفيد منه، ويريد أن يعمل معه سواء في الجوانب الاقتصادية ، أو الاجتماعية، أو الإنسانية.

#### 9- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية:

يرى الباحث أن لا مناص من إدخال فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في نظام التعليم الجامعي وذلك لأهميتها القصوى، وكذلك لأنها قد تعد الحل الأمثل للخروج من بعض المآزق التي ترتبها نظام التعليم والتخلص من المظاهر السلبية التي تم ذكرها سابقاً ، ولعل ما يؤكد تلك الثمار الكثيرة المتوقعة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتي يذكر بعضها عبد الملك سكتاوي حيث يشير إلى إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

- الجامعات وكأي مرفق آخر فوائد ملموسة، وثمار يانعة، وعواقب محمودة الأثر، ولعل أهم هذه الفوائد والثمار ما يأتي:
- 1 - خفض التكاليف التربوية: فعلى سبيل المثال يقود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء، واحتمال إعادة العمل مرة ثانية.
  - 2 - زيادة الإنتاجية: فالإنتاجية كما هو معروف حصيلة الكفاية، ومتى توافرت الكفاية التربوية كانت جودة الخدمة التربوية، إذ فالجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
  - 3 - تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة التربوية ككل: فتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يؤدي إلى تحسين أداء العاملين من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.
  - 4 - الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين (التربويين) والعملاء (الطلاب وأسرهم والمجتمع) فالجودة الشاملة تركز على إشراك العاملين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات في شكل أفراد وجماعات، وهذا الأمر له مردود إيجابي على رضا العاملين، كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تلمس آراء، المستفيدين ورغباتهم لتحقيقها، ومن ثم الحصول على رضاهم حول منتجاتها أو خدماتها.
  - 5 - تحقيق التحسين في معالجة المشكلات التربوية: فأسلوب إدارة الجودة الشاملة، في المنظمات التربوية وغيرها، يعتمد عموماً على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة، ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها، وهو ما يؤدي

إلى تحسين فاعلية المنظمة التربوية، وجودة أدائها، كما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة اجتماعاتهم المتكررة.

6 - وهناك ثمار أخرى لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإدارة التربوية، كوجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام التربوي، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة، وكذلك نشر الدروس المستفادة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نظام تربوي هنا وهناك... وغيرها<sup>(1)</sup>.

## الخاتمة

(51) عبد الملك سكتاوي، مرجع سابق، ص 72.



واختم القول بأن هذه الأفكار التي سطرته في موضوع الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق ليست مشروعاً لتطبيقها في جامعاتنا اليمنية، أو منهجاً لترسيخها، وإنما هي جملة من المفاهيم والملاحظات والتأملات في مفهوم الجودة الشاملة، ونشأتها، ومنشئها ومدى قابلية جامعاتنا اليمنية لتكون ميداناً لتجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بعد محاولتي إجراء عملية تشريح، وتوصيف لأوضاع جامعاتنا من حيث هيئة تدريسها، وإدارتها، وآلية اتخاذ القرار فيها، وطلابها، ومناهجها وكل ذلك سعياً لتمثل مشروع إدارة الجودة الشاملة وصوغ آليات تطبيقها ووسائلها وأدواتها مع استحضار فوائدها. وكل أملي أن يفتح هذا البحث العلمي المتواضع بعض الآفاق والدروب في هذا السبيل على طريق الإسهام في النهوض بجامعاتنا اليمنية إلى المستوى المأمول.

والله أسأله التوفيق والسداد في القول والعمل

## قائمة المراجع والمصادر الكتب:

- 1 جكار، عبد الكريم : **حول التربية والتعليم** ، دار القلم، دمشق، ط/ 1، 1422هـ، 2001م
- 2 جكار، عبد الكريم: **مدخل إلى التنمية المتكاملة - رؤية إسلامية - سلسلة المسلمون بين التحدي والمواجهة**، دار القلم، دمشق، ط/ 2، 1422هـ، 2001م.
- 3 جكار، عبد الكريم : **من أجل انطلاقة حضارية شاملة** ، دار القلم، دمشق، ط/2، 1422هـ، 2001م.
- 4 جكار، عبد الكريم : **نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي** ، ضمن سلسلة المسلمون بين التحدي والمواجهة، دار القلم، دمشق، ط/ 2، 1422هـ، 2001م.
- 5 الخطيب، أحمد : **الإدارة الجامعية (دراسة حديثة)** ، ط1، الأردن: إريد، مؤسسة حمادة، 2001م.
- 6 الخياط، محمد جميل : **الجامعات الإسلامية - دراسة مسحية تحليلية تقييمية**، مكة المكرمة، ط/1، 1414هـ، 1994م.
- 7 - درويش، زين العابدين : **تنمية الإبداع** ، دار المعارف، القاهرة، ط/ 1، 1983م.
- 8 - سفر، محمود : **إنتاجية المجتمع** ، جدة، المملكة العربية السعودية، ط/ 1، 1404هـ، 1984م.

- 9 - طاش، عبد القادر : الصورة النمطية للإسلام والعرب في مرآة الإعلام الغربي ، شركة الدائرة للإعلام المحدودة، الرياض، ط/ 1، 1409هـ، 1989م.
- 10 علي، عمر محمد: رؤية مستقبلية لدور التعليم والبحث العلمي من أجل تحقيق التنمية المستقبلية، دار طلاس، دمشق، ط/1، 1408هـ، 1988م.
- 11 مجموعة من الكتاب : لماذا نعلم؟ ، تحرير لويز شارب، ترجمة د. محمد علي العريان، منشورات مؤسسة فرانكلين، القاهرة، 1964م.
- 12 محجوب، بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة) ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.
- 13 للمديرس، عبد الرحمن: إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، مجلة المعرفة، العدد(108)، ربيع الأول 1425هـ، مايو 2004م.
- 14 للنجار، زغلول: قضية التخلف العلمي والتقني في العالم الإسلامي المعاصر، سلسلة كتاب الأمة، الدوحة، قطر، ط/1، 1409هـ، 1989م.
- 15 للنجار، فريد: إدارة الجودة الشاملة ، ط2، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2002م.

المجلات:

- 16 آل حموده، شاكرك حمود: (مركز مراقبة جودة التعليم في دول الخليج .. متى نراه؟ ) ، مجلة المعرفة، العدد (108)، ربيع الأول 1425هـ، مايو 2004م.

- 17 للجهنبي، محمد فالح: (الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم استوردوها من اليابان ) ، مجلة المعرفة، العدد ( 108 )، ربيع الأول 1425هـ، مايو 2004م.
- 18 حسن، الحارث عبد الحميد: (الجودة في التعليم والمعرفة )، مجلة المعرفة، العدد (108)، ربيع الأول 1425هـ، مايو 2004م.
- 19 -سكتاوي، عبد الملك: (الجودة الشاملة تردم الفجوة في أدائنا التربوي )، مجلة المعرفة، العدد(108)، ربيع الأول 1425هـ، مايو 2004م.
- 20 -سليم، محمد السيد: (الجامعات العربية ومظاهر التبعية العلمية )، مجلة المستقبل العربي، الصادرة عن مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، السنة الخامسة، العدد (40)، 1982م.