

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين (Lotana, Lavan, 1993؛ Bryant, 1993)، كأحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (المناصير، 1994). يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة 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 (الخطيب، 1999). لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تادية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهولة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (القحطاني، 1993). وعرفها ريلي (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل. أما روبرت بنهرد Robert Benhard فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتطابق فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت (Benhard, 1991). أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (المناصير، 1994). إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر (عقيلي، 2001).

وكأي موجه إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين (Butler, 95-1996; Ruo, et al, 1996)، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

إلا أن بيانات سلبية توصلت إليها بعض الشركات الاستشارية والتي شككت في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في مواجهة التحديات. ونشر هذه النتائج في مجلات ودوريات علمية تحت عناوين بارزة مثل "تكلفة الجودة تواجه أوقاتاً صعبة"

(Katel, 1992 & Mathews)، وبرامج الجودة تظهر نتائج زائفة، كل هذا جعل الشك في مدى جدواها يدخل إلى بعض المنظمات، حتى أصبح الانطباع السائد لدى الكثير بأنها غدت تبدو كصرعة أخذت دورها وفقدت بريقها.

إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية الاجتماعية والديموغرافية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة. ومجتمعنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في

والتعليم العالي، مثله كأي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجاني، ١٩٩٨)، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مذكور، ٢٠٠٠).

ويشير الخطيب إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغير (الخطيب، ١٩٩٧).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (Costin، ١٩٩٤). فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية (Mohrman, 1989). كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبد المحسن (١٩٩٦) بما يلي :-

**أولاً :** مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

**ثانياً :** مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام .

**ثالثاً:** مرحلة التقويم : وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**رابعاً :** مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

**خامساً :** مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام ١٩٩٣م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الأخذ به على ٢٢٠ كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد أخذ بالزيادة الآن (Lewis, 1994، Pp17-19).

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية (العلوي، ١٩٩٨، ص١٦).

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، ٢٠٠١).

### تعريف المصطلحات- :

إدارة الجودة الشاملة: يعرفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (القحطاني، ١٩٩٣).

الجامعة: مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (الإبراهيمي، ١٩٩٧).

### الدراسات السابقة:-

تناولت الكثير من الدراسات مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول مختلفة من العالم، وقد قامت الباحثة بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:-

تعتبر دراسة (الزامل، ١٩٩٣) من أول الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية، فقد بحثت المفهوم بالمملكة العربية السعودية، وقد كان هدفها الرئيسي تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به. كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذه الأهداف، استعانت الدراسة بالتصميم المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات. دلت نتائج الدراسة أن (٤٢٪) من المنظمات التي استجابت للدراسة، تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و(٢١,٥٪) تخطط لتطبيق المفهوم. علماً بأن العدد الكلي هو (١٠٠٠) منظمة التي شملتها الدراسة، وقد أعطت الدراسة فكرة أن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (٨٣٩) منظمة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. من جهة أخرى وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه، كما بينت الدراسة وعي المنظمات التي طبقت أو تحاول تطبيق المفهوم بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق.

وأجرى العلي (١٩٩٦) دراسة حول تطبيق التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أن كل من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين والتحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين. هذا بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

قامت ناجي (١٩٩٨) بدراسة تهدف إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء

ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. ودلت نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. كما تتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافر للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

وفي دراسة قام بها كوت (Coate, 1990) كان الهدف منها تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جميع أنحاء جامعة أوريغون بحلول عام ١٩٩٤، حيث تم الاتصال بخمس وعشرين جامعة ومؤسسة تعليمية ومن ضمنها جامعة أوريغون. وكان من نتائجها أن (17) مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين ومن هم على أبواب التخرج. كما أن نصف المؤسسات التعليمية التي خضعت للاستطلاع قد نفذت سياسة الجودة الشاملة إلى حد بعيد من خلال تشكيل فرق دراسية. وقد جرى استخدام سياسة الجودة الشاملة في (خمس) منها لغرضي التعليم والأبحاث فقط، وأن خمسة عشر من هذه المؤسسات قد بذلت جهوداً ملحوظاً من الناحية الخدمائية. في حين أن العشرة الأخرى قد كرّست جهودها للجانب الأكاديمي وتعتبر الأعمال الأكاديمية أكثر الأعمال أهمية في الكليات.

وفي دراسة مسحية تم إجراؤها من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية كندي الحكومية بجامعة هارفارد، أجريت عام (١٩٩٠) لاثنتين وسبعين من مديريين المراتب العليا في الحكومة الفيدرالية، لاحظ كل من كابلانو و برازالي (Kabolian & Brazaley, 1990) أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تقدراً أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي .

وقد وجد أن واحداً وستين بالمئة من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن تسعين بالمئة كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة. كما وجد أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة فيما بين هؤلاء المديرين.

وفي عام (١٩٩٠) بدأت جامعة ماري لاند نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان اهتمام رئيس الجامعة كبيراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وكانت محاولة الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للضرورة والرغبة في التفوق. كما أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة حفزت رئيس الجامعة إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة، التغييرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد أظهرت التطبيقات نتائج تتلخص في أن معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في الجانب التدريسي، والبحث العلمي في الجامعة. (Fram, 1995) وفي دراسة قام بها سيمور (Seymour, 1991) على ثلاثة وعشرين من الكليات والجامعات الرائدة التي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. وأفادت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تخلق فرقاً في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي والتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسنت البيئة المدرسية معنوياً. وأصبح اتخاذ القرار قائماً على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه، وأصبحت الفرصة سانحة لأفراد الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً. وتضاعفت معرفة جميع العاملين حول المهمة والعملية التعليمية وتقلصت النفقات وانخفضت الأعمال التي تتطلب إعادة.

دراسة براون و جاكولين (Brown & Jacqueline, 1995) حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن . هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات المراقبين والمعارضين قد أمكن تحديدها.

دراسة (Longenker & Scazzero, 1996) حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (١٣٧) من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في (١٠) مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- ١- أجمع المديرون بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ.
- ٢- على الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت.
- ٣- وفي ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً.
- ٤- كان من بين أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح .

قام درباس (١٩٩٤) بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي والمعوقات التي تواجه ذلك، وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وأن

الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي. كما وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم اختيار المناسب منها

للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعاب التي قد تعوق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي.

#### أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا تتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل تتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية ومنها المكتبات تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وسواء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات (العباس، ٢٠٠٢م، ص ٥٦).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه.

كما تسعى الجامعات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة. وتأخذ الجامعات باليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول.

**الدكتور/ محمد عوض الترتوري**

## المراجع:

المراجع العربية:-

-أبو ليلي، حسن محمد (١٩٩٤) إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

-الإبراهيمي، عدنان بدري (١٩٩٧) فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.

-الخطيب، أحمد (١٩٩٩) التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن.

-الخطيب، أحمد (٢٠٠١) الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.

-الخليل، عبد الحميد (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب.

-الزامل، خالد محمد (١٩٩٣) مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 19-21 أبريل.

-العلمي، عبد الستار محمد (١٩٩٦) تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، ١٢-١٤ مارس، ص ١٢-١٢.

-العلوي، حسين محمد (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص ١٦.

-القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٨)، أبريل، ص ٧-٣٥.

-المناصير، علي فلاح (١٩٩٤) إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

-خفاجي، عباس (١٩٩٥) الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.

-درياس، أحمد سعيد (١٩٩٤) إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد (١٤)، العدد (٥٠)، ص ١٥-٤٠.

-عبد المحسن، توفيق (١٩٩٦) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق.



-فرجاني، نادر (١٩٩٨) مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، آذار، بيروت.

-مدكور، علي أحمد (٢٠٠٠) التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

-ناجي، فوزية محمد (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

### المراجع الأجنبية:-

- Ackoff, R. (1993) "Beyond TQM", Journal for Quality and Participation, pp.66-78.

- Ahire, S. (1996) "Quality Management in Large and Small Firms: An Empirical Investigation", Journal of Small Business Management, pp.1-13.

- Becker, S. (1993) "TQM Does Work: Ten Reasons Why Misquoted Attempts Fail", Management Review, pp.30-33.

- Benhard, R. (1991) Public Administration: an Action Orientation, Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co., p.287.

- Brown, F. & Jacqueline, L. (1995) A Study in Organizational Change: the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55, no.7, p.1753.

- Buter, D. (1995-1996) Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to Improved Performance: [http://www. Dbainc.com/dba2/library/survey/section](http://www.Dbainc.com/dba2/library/survey/section) 4, pp.1-7.

- Coate, E. (1990) Implementing Total Quality Management in a University Setting, Corvallis, Or Oregon State University.

- Costing, H. (1994) **Reading in Total Quality Management**, Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York.
- Evans, R. (1995) **“In Defense of TQM”**, TQM Magazine, vol.7, no.1, pp.5-6.
- Fram, E. (1995) **Not So Strange Bedfellows marketing & Total Quality Management**, Managing Service Quality, vol.5, no.1, pp.50-56.
- Fuchsberg, G. (1992) **“Quality Programs Show Shoddy Results”**, Wall Street Journal.
- Huang, C. (1994) **Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Collages that have Implemented the Principles of Total Quality Management** Dissertation, The Ohio State Universty.
- Kaboolian, Le & Brazaley, M. (1990) **TQM in the Federal Sector: Discourse, Practices and Movements**, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco.
- Kaldenberg, D. & Gobeli, D. (1995) **“Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence from Dental Practices”**, Journal of Small Business Management, pp.21-33.
- Kelly, K. (1992) **“Quality: Small and Midsize Companies Size the Challenge-not a moment too Soon”**, Business Week, pp.66-69.
- Lewis, Ralph G. & Smith, Doglas H. (1994) **“ Totality in higher Education”**, Lucie Press, Delray Beach. Florida. Pp. 17-19.
- Longenker, C. & Scazzero, J. (1996) **The Ongoing Challenge of Total Quality Management**, The TQM Magazine, vol.8, no.20, pp.55-60.



- Lotana, J. & Lavan, H. (1993) "Implementation of an Employee Involvement Programme in a Small Emerging High-Technology Firm", *Journal of Organizational Change Management*, vol.6, no.4, pp.17-29.
- Mathews, J. & Katel, P. (1992) *The Cost of Quality: Faced with Hard Times*, Business Sources on Total Quality Management, News Week, pp.48-49.
- Mohraman, A. (1989) *Changing the Organization through Time: a New Paradigm*, San Francisco, Bass Publishers.
- Rao, A. (1996) *Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Rilay, James, F. (1993) "Just Exactly What is Total Quality Management", *Personal Journal*, vol.72, Feb., p.32.
- Seymour, D. (1491) *TQM on Campus: What the Pioneers are Finding*, AAHE Bulletin, pp.10-13-18.
- Van Horn, L. (1997) "Improving Results through Total Quality Management", *American Agent and Broker*, pp.46-72.
- Weeb, P. & Bryant, H. (1993) "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", *Journal of Organizational Change Management*, vol.6, no.4, pp.9-16.
- Zairi, M. (1993) "Does TQM Impact on Bottom Line Results?", *Arab Management Conference Proceedings*, University of Bradford Management