

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما - مقارنة سوسيولوجية -

د. راضية بوزيان

قسم علم الاجتماع

جامعة الطارف

Abstract

This study aims at identifying the applicability of TQM in the higher educational sector, more specifically it seeks to explore the main constraints facing the implementation of TQM.

The intention is to build an integrated vision of the concept of TQM in the Algerian higher educational system.

Keywords: total quality management, higher education institutions, requirements, constraints, ISO.

ملخص

سجلت السنوات الأخيرة من القرن الماضي اهتماما واضح المعالم بمفهوم ضمان الجودة القائم على الفلسفة الوقائية لا العلاجية بوصفه مدخلا فاعلا لإدارة الجودة في الأنشطة الإنتاجية والخدمية. ومع ازدياد حدة المنافسة وإدراك المنظمات حقيقة أن بقاءها واستمرارها يرتبطان بما توفره من مستوى رضا عال للمستفيدين، استعيرت مفاهيم مختلفة للجودة في الأنشطة الخدمية وتحديدا في أنشطة التعليم العالي باتجاه ضمان جودة أركان النظام التعليمي الأساسي (العملية التعليمية، الهيئة التدريسية، الطالب، المنهج).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعليه يطمح هذا البحث إلى بناء تصور متكامل عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في أركان النظام التعليمي من خلال تأشير منطلقات مفاهيمية وتطبيقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، المتطلبات، المعوقات، الايزو ISO.

مقدمة:

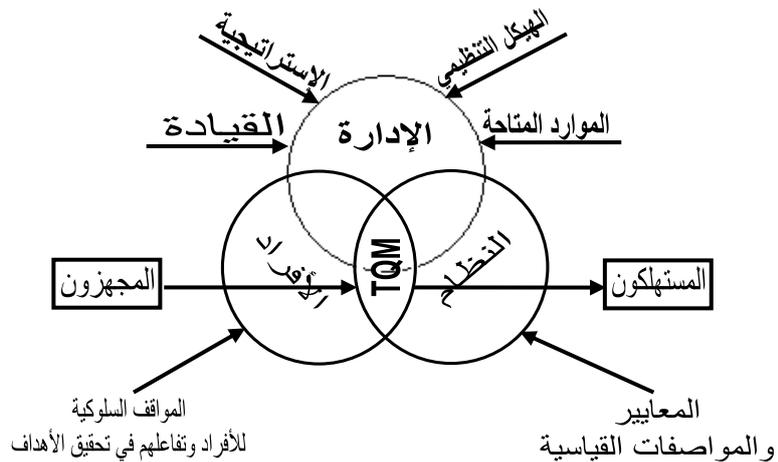
تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، من أهم القضايا السوسيولوجية و الإدارية الحديثة، التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين الأكاديميين، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة الإعلامية، نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة و الأمريكية و الأوروبية من جهة أخرى.

ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) كغيره من المفاهيم السوسولوجية التي تتباين بشأنه الأفكار، إلا أن هذا التباين الشكلي، يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات.. الخ. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء و متطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات Conformance to Specifications

ب- إشباع و تحقيق متطلبات السوق Meeting Market Requirements

أو كما يختصرها جوران Juran في المواءمة للاستخدام Fitness for Use. بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة. أما "سوندرس" saunders فقد اشار الى ان الجودة هي مطابقة تخصيص الرسالة وتحقيق الهدف وتنوع نمط المؤسسة واستجابتها لتغير القيم و الاحتياجات الاجتماعية. و ترتبط الجودة بالتوسع في الالتحاق و يمكن قياس جودة ادائها برؤية اوسع للمخرجات و بمدى مساهمة خرجها في المجتمع. ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية بالشكل التالي:



إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية الاجتماعية والديموغرافية، استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة. ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، التي تفرض على مؤسساتها العلمية و منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

والتعليم العالي، مثله كأى نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة، وتحديات 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 عامة و الجزائرية خاصة، القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها، للوصول بها إلى المستوى المطلوب الذي يكون فيه مؤشرا و متفاعلا مع التطلعات التنموية في المجالات كافة .

ورغم أهمية الجامعات في دفع مسيرة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و دورها في تحديث المجتمعات وتطويرها إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى مواجهة أغلب مؤسسات التعليم العالي العربية حالة من الضبابية والمحدودية في التعاطي مع مفاهيم الجودة المعاصرة أمثال ضمان الجودة، الأمر الذي انعكس ميدانيا في ما تواجهه من مشكلات داخلية أو خارجية مقارنة بمؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، كما أن التعليم العالي لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي يكون فيه مؤشرا و متفاعلا مع التطلعات التنموية في المجالات كافة .

كما أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات و مؤسسات التعليم العالي العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية ، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقترنين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات، كما يشير واقع الحال إلى أن التعليم العالي فشل في إنتاج نوع الخريجين المطلوبين لتحديات عالم العمل، كما أن زيادة الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي مع تدني الجودة و الموارد أدى إلى انخفاض مستوى السمعة العلمية للعديد من الجامعات العربية. و ما نتج عنه من بطالة الخريجين و هجرة العقول، كما أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالبا ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير.

في إطار هذا التوجه، جاءت هذه المقالة، بمحاولة يسلط من خلالها الضوء على إشكالية ضمان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بغية تقصي أبعاد الظاهرة وحيثياتها، انطلاقا من جملة من التساؤلات أهمها:

(1) ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ظل العولمة و ما تفرضه من قدرات تنافسية؟.

(2) ماهي مؤشرات الجودة الشاملة التي ينبغي توافرها في الجامعات في ضوء تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال؟، و ما هي صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

(3) ماهو التصور المقترح لاستراتيجيات الإصلاح في إدارة الجودة و التنمية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟.

أولاً- إدارة الجودة الشاملة تحديد المفهوم على ضوء الاتجاهات الحديثة :

يعدُّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أحدث المفاهيم السوسولوجية والإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وقد ظهر هذا المفهوم بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلي إحداث الجودة بمساعدة ادوارد ديمينج (Deeming^(*)) الذي أكد أن الجودة الشاملة هي: « تطبيق الطرق

الإحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج و تقديمه إلى السوق بأقل كلفة⁽¹⁾». و كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء⁽²⁾ ، ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو: « القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء⁽³⁾».

ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة، فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع⁽⁴⁾ .

ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أنه « أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية؛ ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو "هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة «⁽⁵⁾، أو كما حددها جوزيف جوران J. Juran^(**) أنها «المواءمة للاستخدام» بمعنى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المحددة من ناحية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات و متطلبات السوق من خلال كفاءة الأداء، الثقة، سرعة الاستجابة.

ويرتبط جوران بثلاثية مشهورة هي :

1- تخطيط الجودة	2- الرقابة على الجودة	3- تحسين الجودة
-----------------	-----------------------	-----------------

بمعنى أن المواءمة للاستخدام كمرادف للجودة كما يراها جوران تتطلب : التخطيط Planning، الرقابة Control ، التحسين Improvement، بما يضمن الاستدامة Sustainability، بينما يرى فيليب كروسبي P. Crosby أن الجودة تقوم على أربعة دعائم أساسية أو كما يسميها «المطلقات The Absolutes»:

- 1- تعني الجودة التوائم أو المطابقة مع المتطلبات.
 - 2- تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
 - 3- معيار أداء الجودة يعني لا عيوب (أخطاء) مطلقاً Zero Defects.
 - 4- تقاس الجودة بالثمن المحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير و ليس بمؤشرات معينة .
- و يؤكد البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج"⁽⁶⁾.

في حين يرى « جابلونسكي جوزيف» Jablonski Joseph، أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر، من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة، إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني إذا الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات .. الخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية.

أما في القطاع التعليمي فإن إدارة الجودة الشاملة تُعرّف بأنها «عملية إستراتيجية إدارية ترتكز علي مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة»⁽⁷⁾، ويركز هذا التعريف علي مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلي كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس علي المجتمع بمؤسساته المختلفة، وكذلك الأساتذة والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلي تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج و جوران (Juran)، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي في أي مؤسسة تعليمية؛ كي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج تُوافق متطلبات الحياة العصرية.

وقد حدد « فليب كروزبي» F. Crosby (***) أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وهي :

- 1 - التكيّف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
 - 2 - وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
 - 3 - منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
 - 4 - تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.
- وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسات التعليمية و على رأسها التعليم العالي، ضمت مجموعة من المضامين أهمها (8) :
- 1 - تعظيم الإنتاجية الكلية (إنتاجية الخريج في المجتمع، إنتاجية البحث العلمي، إنتاجية المؤسسة التعليمية، التعليم المستمر، الإسهامات المجتمعية).
 - 2 - اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات، و تحديث وتطوير المناهج والمقاييس.
 - 3 - الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
 - 4 - تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
 - 5 - الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم، سمعة المؤسسة.
 - 6 - النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

ولعل أفضل مؤشرين في هذا المجال هما الإنتاجية والرضا، فضلاً عن إمكانية تحقيق التكامل بين جهود أعضاء المؤسسة التعليمية بدأً بالإدارة العليا (مجلس الجامعة، الهيئة الاستشارية، مجلس المدراء، مجلس

المستثمرين)، وانتهاء بأدنى مستوى تنظيمي. مع حشد هذه الجهود باتجاه تحقيق أهداف الجودة، وهو ما يعرف بالمسؤولية الجماعية تجاه الجودة (Quality Is Every Body Responsibility) .

ثانيا - تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية والتعليم العالي، وسنقتصر على تجارب دولة من الدول المتقدمة التي تعتبر من أكثر الدول نموا وتطورا في كافة المجالات:

إدارة الجودة الشاملة في أمريكا :

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي، حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث أن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير، وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (وسكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (أوريجون)، كما اخبر بوخالترعام 1996 أن هناك (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (50%) منها قد أسس تركيبا تنظيميا للجودة" (9) .

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

ثالثا- المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية :

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تفتادى ضيق النظرة، والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة ليس في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية، ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية في عام 1992 بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية⁽¹⁰⁾، كما انشأ في عام 1995 مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في

مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية⁽¹¹⁾. وقد اتفقت اللجنتان على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما يلي :

1 - المنهج العلمي، 2- المرجع العلمي، 3- أعضاء هيئة التدريس، 4- أسلوب التقييم، 5- النظام الإداري، 6- التسهيلات المادية .

رابعاً - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة - كأمریکا - والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلى هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت ذلك الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على تلك المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي؛ أوجد مبرراً قوياً وميلاً شديداً لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية؛ لابد من توفر العديد من المتطلبات ومنها:

- 1 - دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2 - ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية، حيث أن تغيير المبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية⁽¹²⁾.
- 3 - تنمية الموارد البشرية لدى المشرفين والأكاديميين وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة مع تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- 4 - مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- 5 - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- 6 - التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجون الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.
- 7 - تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- 8 - المشاركة الحقيقية لجميع الأساتذة بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة⁽¹³⁾.

9 - استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيداً عن الذاتية.

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تشمل ما يلي :

- 1 - رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث: تحديد المسئول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها⁽¹⁴⁾، تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة ، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات ، تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

2 - الإجراءات: وتشمل المهمات التالية: التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المنهج، عمليات التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.

3 - تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة و مفهومة وقابلة للتطبيق.

4 - المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

5 - الإجراءات التصحيحية: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

6 - الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الايزو ISO9002 (15) في

الميدان التعليمي، والذي يعني: مدى التطابق للمواصفات القياسية، وهي إحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلي وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام (الأيزو9000) ؛ ليتوافق مع الميدان التربوي، فظهر ما يسمى (أيزو 9002)، وقد تضمن 19 بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي: مسئولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، التفويض والاختيار، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفويض والاختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقاية، التناول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية.

خامساً - معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أنّ تطبيقها في قطاع التعليم العالي يصادف العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:

1. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة- الهياكل والنظم -التحسين المستمر - الابتكار)

2. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).

3. المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيداً عن التعقيدات الإدارية.

4. ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

5. عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).

6. عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل .

7. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

8. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

سادسا - التصور المقترح لتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية الجزائرية :

إن استمرار التدهور المضطرد في نوعية التعليم و التكوين في الجزائر، و تدني قدرة المنظومة التربوية على توفير متطلبات التنمية، يندران بعواقب وخيمة على صعيد التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في جزائر الالفية الثالثة، و لذلك فإن الإصلاح بات أكثر من مسألة ملحة شرط أن يكون إصلاحا شاملا و مستمرا يراعى فيه التوجه الاستراتيجي التالي :

• إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة و مركز جامعي جزائري: لقد ارتأت الكثير من الدول أن تعتمد إلى آلية للحفاظ على النوعية و من أجل ذلك أنشئت هيئات سمي بعضها هيئة اعتماد (Accreditation) والبعض الآخر سمي هيئة تقييم (Evaluation)، والاعتماد الجامعي " هو شهادة (Status) تمنح لمؤسسة تعليم عالي تؤمن معايير محددة لجودة التعليم العالي" وقد تختلف معايير الاعتماد من بلد إلى بلد أو من مؤسسة لمؤسسة لكن جميعها متفق علي أهداف الاعتماد وهي :

- 1- المساهمة إلى جانب آليات أخرى في تعزيز النوعية في التعليم العالي.
- 2- التأكد من أن الطلبة وأرباب العمل والأهل لديهم وصول إلى المعلومات التي تبين كيفية حصول الطلبة على شهاداتهم بموجب معايير أكاديمية نوعية.
- 3- خلق معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات.
- 4- التأكد من انه لدى وجود أي نقص في الالتزام بمعايير الجودة تتخذ إجراءات لتحسين الوضع.
- 5- تدعيم اللامركزية كي يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.
- 6- تعديل الهيكل التنظيمي الجامعي بطريقة تُحدّد وظائف ومسؤولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيس على الابتكار والتجديد.
- 7- التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلّاب مع جعل التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر على جلب أكبر عدد من الطّلاب، بل بجودة الطالب ونوعيته وقدرته على إحداث التطور المستقبلي في المجتمع، باعتبار أنّ المجتمع لا ينمو ولا يتطور إذا كانت الجامعات والمؤسسات التعليمية لا ينتج عنها طّلاب ذوي النوعية المطلوبة.
- 8- الاعتماد على كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري، مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال والتواصل، وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل مع تزايد دافعية جميع الأفراد نحو التطوير المجتمعي.
- 9- أن تشجع مراكز البحث العلمي في الجامعات طّلاب الدراسات العليا على دراسة مميزات وعيوب الجودة الشاملة مع إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية بشكل صحيح.
- 10- إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع لوزارة التعليم العالي يقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتقييم مع إمداد المؤسسات التعليمية بالخبرة المطلوبة لمساعدة المجتمع ومؤسساته.

11- عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء أكان ذلك في وسائل الإعلام أو المساجد أو المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، مع إقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم.

خاتمة:

سعت هذه المقالة إلى محاولة إيجاد وسيلة تُمكن مؤسسات التعليم العالي على اختلاف أوجه تخصصاتها من مواكبة التطورات المفاهيمية الخاصة بالجودة باتجاه تلبية حاجات المجتمع المتزايدة، وبما يحقق التوافق مع متطلبات التطور العلمي والاجتماعي والاقتصادي الذي يعيشه العالم اليوم. فالتعليم اليوم لم يعد قضية اجتماعية فحسب، بل اقتصادية أيضاً كما أن واقع الحال يُؤشّر لتصاعد حدة المنافسة المعتمدة على الجودة Quality Based Competition وفي شتى المجالات ومن ضمنها أنشطة التعليم العالي، ويقدم مفهوم ضمان الجودة وسيلة حيوية باتجاه بناء مرتكزات أساسية للقدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، لذلك بات من الضروري أن تطبق مؤسسات التعليم العالي مرتكزات هذا النظام لتتمكن من إيجاد القيمة المضافة من عناصر النظام التعليمي، من طلبة وهيئة تدريسية و هياكل بيداغوجية ومناهج وعملية تعليمية، بموجب ذلك يمكن تحديد عدد من المحاور بوصفها خلاصة نظرية على النحو الآتي :

1) تكتسب مسألة الجودة في أنشطة التعليم العالي دوراً مهماً بدأ يحظى باهتمام الباحثين والكتاب ولعل من أسباب ذلك نجاح هذا المفهوم في رفع مستوى أداء الجامعات، باتجاه بناء ميزات تنافسية تُمكن المؤسسة من الاستمرار والنمو.

2) تتشابه عناصر نظام التعليم إلى الحد الذي يصعب معه الفصل بينها، خصوصاً في إطار تناول مضامين جودتها وفق المدخل النظامي.

3) ينشأ ترابط جدلي ومنطقي بين أركان ومجالات ضمان جودة أنشطة التعليم العالي (تصميم وتنفيذ المناهج والمقاييس الجامعية، الكفايات الأكاديمية والتعليمية للهيئة التدريسية كذلك بما يمتلك الطالب بوصفه مدخلاً مهماً في النظام التعليمي من مقدرة على استيعاب المعرفة والتعلم الذاتي واكتساب المهارات... الخ) .

4) إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحديد مرتكزات جودة أنشطتها يعد تمهيداً لاعتمادها مدخلاً وقائياً يعتمد فكرة (إعمله صحيحاً منذ البدء وفي كل مرة Do It Right From The First And Keep On). في إطار مشاركة واسعة من قبل المعنيين تستمد فكرتها من شعار (الجودة مسؤولية الجميع Quality Is Every Body Responsibility).

5) يمكن مفهوم ضمان الجودة من وضع أسس للتحسين المستمر Continues Improvement بوصفه أداة مهمة في رفع مستوى جودة أنشطة التعليم العالي، مع عدم إغفال ما يوفره التحسين المتسارع Improvement Breakthrough من قدرة على كسب خطوات النجاح على نحو مضطرد الأمر الذي يتوافق مع مؤسسات التعليم العربية التي تحاول أن تعتمد مبدأ المنافسة المعتمدة على الجودة (Quality Based Competition) .

الهوامش:

(*) هو أمريكي يسمي بأبي الجودة، قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية السلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سُئِلَ (ديمنج) عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: "الفرق في عملية التنفيذ، أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها".

1- K. Ishihara, « maitriser la qualité : méthodologie de gestion », édition Mare Nostrum, paris, 1996, p10.

2 -الهلاي، الهلاي الشربيني « إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى: رؤية مقترحة»، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (37). 1998. ص 152.

3 -القحطاني، سالم بن سعيد « إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي»، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78). الكويت . 1993. ص 17.

4 -بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، « إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي»، العبيكان للطباعة والنشر. الرياض . 1997. ص 48-49.

5 -النجار، فريد راغب، « إدارة الجامعات بالجودة الشاملة »، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة. 1999. ص 73.

(***) عالم أمريكي و مدير معهد جوران للجودة .

6 -فيليب انكستون « التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة »، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، الدار اللبنانية المصرية 1995 ص 38.

7- Hixon, J.and K.lovelace,« Total Quality Management Challenge to Urban School », Education Leadership, 50(3). 1992.P.6-24.

(***) أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي . انظر هنا :

Crosby, ph. B,« Quality is free: the Art of Making Quality certain », Mc Graw-Hill Book Co. New York: 1979, p 19.

8 -الدراكة، مأمون وطارق آل الشبلي، « الجودة في المنظمات الحديثة»، دار صفاء للنشر، عمان. 2002. ص 50.

9 -خليل أحمد السيد، وإبراهيم عباس الزهيري، « الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات»، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 ص 302.

10- David, B., & Harold, T,« Quality in Higher Education », (Vol. 6): Routledge, part of the Taylor & Francis Group. 2000.

Davis, D. J., & Ringsted, C,« Accreditation of undergraduate and graduate medical education: how do the standards contribute to quality? », *Adv Health Sci Educ Theory Pract*, 11(3), 2006.pp 305-313.

11- National Quality Assurance and Accreditation,« The Quality Assurance and Accreditation Handbook », National Quality Assurance and Accreditation. (2004)

12- مصطفى أحمد و محمد الأنصاري، « برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي»، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج. 2002. ص 50-57.

13- عقيلي عمر وصفي، « المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة »، دار وائل، عمان. 2001 ص 58.

14- وارين شميث وجيروم فانجا، « مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى »، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1997 ص 40 .

15- نشير هنا الى أن : نظام الجودة - الايزو 9000 : وهو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardization Organization) ISO لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي

أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية وكلمة إيزو مشتقة من كلمة يونانية تعنى التساوي، والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار او المواصفة، وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماما بالغاً لم تتله مواصفة قياسية دولية من قبل، وتنقسم مطالب أنظمة الجودة ايزو 9000 الى ثلاث مستويات هي:

- (1) نظام إيزو 9001 : ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات.
- (2) نظام إيزو 9002: ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمات، وحيث ان المدارس لا تقوم بتصميم المناهج فهي لا تخضع لنظام المواصفة إيزو 9002 .
- (3) نظام إيزو 9003: ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع. [ولقد تبنت هذه المواصفات أكثر من 130 دولة] .