

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان و تحسين جودة خدمات مؤسسات
التعليم العالي

أمينة عبادة
جامعة البليدة -2-

ملخص :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الحديثة التي استحوذت على إهتمامات العديد من الباحثين الأكاديميين و الممارسين ، كإحدى الأساليب الإدارية الحديثة و المرغوبة في الفترة الحالية و التي أثبتت نجاعتها في عملية التحسين و التطوير ، كما تجدر الاشارة إلى أن تبني هذا النظام و تطبيقه بنجاح لا يتأتى إلا بتكافل جهود الأطراف الفاعلة.

إن التعليم العالي ما هو إلا إنعكاس للسياق الاجتماعي و الاقتصادي العام ، و ليس من الغريب أن يعاني قطاع التعليم العالي بمختلف مؤسساته من مشاكل (في البلدان العربية عامة و الجزائر خاصة)، و بالتالي أصبح لزاما على كل المعنيين بالعملية التعليمية التفكير جديا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يلعب دورا هاما في تمكين مؤسسات التعليم العالي من مواكبة التطور و مواجهة التحديات بشكل فاعل.

إنطلاقا من هذا تهدف دراستنا إلى مناقشة دور إدارة الجودة الشاملة في ضمان و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من خلال تحديد مفهومها، المبادئ التي تقوم عليها، متطلباتها و مراحل تطبيقها، مع الاستشهاد في الأخير ببعض التجارب الدولية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

Résumer :

Le concept de management par la qualité totale « TQM » désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, ou bien une stratégie globale par laquelle l'entreprise tout entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaire en qualité, cout et délai.son objet passe ainsi nécessairement par le développement d'un « Esprit qualité » partagé par tous.

L'enseignement supérieur en tant que système d'organisation reflète les contextes sociaux et économiques . A cet égard , L'enseignement supérieur avec tous ses institutions connaissent des problèmes capitaux face aux déficit imposés par la mondialisation et le nouvel ordre international. Par conséquent, ils doivent penser à la mis en œuvre de « TQM ». L'ébauche de cette étude est de traiter le rôle du management par la qualité totale dans l'enseignement supérieur à travers la présentation de ses différent concepts , principes et ses applications. Finissons par exposer certaines expériences internationales.

مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة « Total Quality Management » محور اهتمام معظم دول العالم أو بالأحرى من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المدراء الممارسين و الباحثين الأكاديميين . فهي تمثل النموذج العصري الحديث للإدارة الذي يقوم على جملة من المفاهيم الادارية الحديثة ، حيث وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و هي بذلك تقوم على المزج بين المبادئ الادارية الأساسية و الجهود الابتكارية ، مما يتيح لها مسايرة التحديات و المستجدات التي أصبحت كحاجز مميت للإدارة التقليدية "كالعولمة الاقتصادية ، انتشار تقنية و شبكة المعلومات، منظمة المواصفات العالمية ISO ... و غيرها. هذا و يعتمد تطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة على أساليب و وسائل و مبادئ تهدف في الأساس إلى التحسين و التطوير المستمر و تحقيق أعلى مستويات النوعية في العمليات و الممارسات و النواتج و الخدمات. و كنتيجة لهذه الموجة ، ظهرت العديد من المفاهيم و التي تركزت معظمها حول ثلاث محاور أساسية : مراقبة الجودة، ضمان الجودة و إدارة الجودة .

و على الصعيد التعليمي، فإن موضوع الجودة يعتبر من أكثر التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية و خاصة مؤسسات التعليم العالي، إذ أن هذه الأخيرة ليست إلا انعكاسا للسياق الاجتماعي و الاقتصادي العام، و ليس من الغريب أن تعاني من المشكلات و التحديات و التهديدات التي ولدتها المتغيرات

و التي غيرت الشكل العام و أوجدت بذلك نظاما عالميا جديدا قائما على تقنيات عالية معتمدا على العلم و التطور التكنولوجي ، الأمر الذي دفع العديد من مؤسسات التعليم العالي بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها كنسق تعليم نظامي يهدف إلى رفع مستوى التعليم و التعلم و يركز على الكفاءة النوعية لمخرجاته و تزويدهم بالمهارات اللازمة و رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على مخرجات ذات جودة و المساهمة في بناء اقتصاد مبني على المعرفة.

أجمعت أغلب الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين و الخبراء على أن مؤسسات التعليم العالي العربية (خاصة الجزائرية) تواجه حالة من الضبابية و المحدودية في التعاطي مع مفاهيم الجودة المعاصرة ، الأمر الذي أدى إلى خلق تدهور مضطرب في جودة الخدمات التي تقدمها و جودة المنتج التعليمي الذي تطرحه. و لعل ما يؤكد هذا التدهور ، النمطية في الخطط و المناهج و السياسات التعليمية التي تجد مقاومة من طرف الطالب و الأستاذ نفسه، ضعف الكفاءة الداخلية التي يعكسها إرتفاع معدل التسرب ، معضلة اساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل و قدرات الخريجين الذي يتمثل سببها الأساسي في اتباع سياسة التطوير الكمي على حساب التطوير النوعي، عدم فعالية أجهزة التوجيه ناهيك عن رداءة الخدمات الادارية المقدمة لأطراف منظومة التعليم. و أما هذا الزخم من التدهور الذي توصلت إليه مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي ، تأكدت ضرورة الأخذ بمنهج إستراتيجي أو فلسفة إدارية من شأنها أن تساعد على تخطي هذه الصعوبات و معالجة هذا التدهور، لتسلك بذلك نفس المنهج الذي اتبعته الجامعات الأمريكية و الأوروبية و تستفيد من تجاربها في علاج مشاكلها و التي تبنت بدورها أسلوبا حديثا انتجته من قبلها المؤسسات الصناعية الأمريكية كوسيلة لاستعادة هيبتها و مزاياها التنافسية التي فقدتها إثر مواجهة الصناعة اليابانية ، ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة . و من هنا ، و في اطار هذا التوجه ، جاءت هذه الدراسة بمحاولة يسلط من خلالها الضوء على اشكالية إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين خدمات مؤسسات التعليم العالي.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) باعتبارها فلسفة إدارية عصرية كغيرها من المفاهيم السيسولوجية و الادارية التي تتباين بشأنه الأفكار ، إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد يكون متماثلا في المضمون.

فقد عرفها Edward Deming في كتابه « Out of Crisis » سنة 1986 بأنها " فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل و تحقيق احتياجاته و توقعاته حاضرا و مستقبلا [1]ص9. كما عرفها Crousby و الذي يعد أحد أهم المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة على أنها " تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الاسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب و منع المشاكل من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الاداري التنظيمي من خلال الموارد البشرية و المادية و بكفاءة عالية " [2]ص7.

هذا و من جهة أخرى عرفها Juran بأنها "ليست سلسلة من البرامج ، إنما هي نظام إداري و الذي يمكن من خلاله تطبيق مختلف الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسسة ، في حين لا يمكن جني فوائدها دون إحداث تغيير في كل من سلوكيات العاملين و أوضاع التشغيل اليومية و أولوياتها ، و من أجل انجاح عملية تطبيقها فإنه يتعين على جميع أقسام المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق " [3]ص5.

هذا و قد كان الفضل لمختلف المنظمات و الهيئات الدولية في إعطاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعرفها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) بأنها " أسلوب لإدارة المنظمة ، تتمحور بمجملها حول الجودة و تقوم على مشاركة جميع أعضاء تلك المنظمة و تهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و فوائد للمنظمة ذاتها و من ثم المجتمع " [4]ص23. كما يعرّفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها "نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا الزبون" [5]ص24.

فمن خلال الطرح السابق لمختلف التعاريف التي جاءت في هذا السياق ، يمكن أن نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تشمل كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق حاجات الزبائن و المجتمع و كسب رضاهم ، و هذا من خلال التحسين و التطوير المستمر لجودة المنتج أو الخدمة ، و الذي يتم عبر

تضافر جهود كل من الادارة و العاملين مما يحقق أهداف المؤسسة و بكفاءة عالية".

أما في مجال التعليم العالي فإن إدارة الجودة الشاملة تتعلق بكافة الخصائص المرتبطة بالتعليم ، و هي بذلك تعتبر أسلوبا متكاملًا يطبق في جميع فروع المنظومة التعليمية و مستوياتها ، ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب [6]ص2.

إن إنتقال هذا المفهوم من الصناعة إلى التعليم ا باقتراح من مختلف المسؤولين عن الاصلاحات التعليمية باعتباره الحل الأمثل لحل المشاكل. حيث دعا Deming إلى ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التعليم و التحسين المستمر [7]ص90 و الذي حاول من بعدها بعض التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية من تطبيق مبادئه في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية و معايير أداء الطلاب فيها.

إن اللجوء و الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني جعلها (خاصة مؤسسات التعليم العالي) مؤسسات تجارية تسعى إلى مضاعفة أرباحها و لكن ما ينبغي أن يستفاد من تطبيقاتها هو تطوير أساليب الادارة التعليمية تحقيقا للجودة و سعيا إلى مضاعفة الرضا لدى المجتمع بكل مؤسساته و جماعاته و أفراده في مجال التعلم[8]ص5.

فمع بدايات تطبيق هذا المفهوم في مؤسسات التعليم من الابتدائي إلى العالي برزت عدة آراء و مواقف حول مفهومها ، فقد عرفها Hixon and lacem سنة 1992 بأنها "عملية استراتيجية ادارية ترتكز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب و قدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة [9]ص7. أما (العلوية،1996) فقد عرفها على أنها " نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ، و المتمثلة في الأفراد و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين [10]ص3. كما عرفها (النجار،1999) على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية و مستوياتها ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لأشباع حلجات الطلبة و المستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل

خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكفاً الأساليب و أقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة [9]ص7.

و من جهة أخرى يرى Rhods بأنها "عملية ادارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توافق مواهب العاملين و تستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة [11]ص37. أما الموسوي فيرى أنها " فلسفة شاملة للحياة و العمل في مؤسسات التعليم العالي، تعمل على تحديد أسلوب لممارسة الادارة ، هدفه الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم و تطوير مخرجاته على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة و الطلبة و أولياء الأمر و سوق العمل[7]ص96.

و في تعريف حديث لها ، يرى (بدر،2009) بأنها " عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث أنها الأسلوب المثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث امشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الاداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة عالية". و يتفق أيضا Nickel و حسين عבוד على أنها "عبارة عن نظام تستخدمه المؤسسات التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية بأنظمتها الفرعية المختلفة و تحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها. [3]

انطلاقا من التعاريف السابقة ، فإن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم (العام أو العالي) تضم مجموعة من المضامين و أهمها ما يلي : [12]ص80.

- الاعتماد على العمل الجماعي و مدى امتلاك المؤسسة للعناصر البشرية ذات الخبرة و الكفاءة.
- الحرص على التطوير و التحسين المستمر لجودة و اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
- التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى مما يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى و تحقيق أقصى رضا لدة المستفيدين من العملية التعليمية.

- حساب تكلفة كافة العمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم و التي تمثل في المجمل تكلفة الجودة داخل المؤسسة.
- واسعة النطاق، إذ تشمل بذلك جميع أرجاء الجامعة و كلياتها، و يعد كل شخص فيها مسؤولاً عن تحقيق الجودة.

من خلال الطرح السابق، فإنه يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة أصبح يعد أسلوباً فاعلاً لإدارة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي " فلسفة و استراتيجية و أكثر من ذلك مدخل فكري، ثقافي و إداري تنظيمي، تعمل على تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف جهود منتسبي الجامعة في كلياتها و أقسامها و العمل على إشراكهم في عملية التطوير و التحسين المستمر لمخرجات الجامعة، و ذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجه بالزبون(الطالب، سوق العمل)، و هذا بهدف تلبية حاجات و رغبات الطلبة و سوق العمل لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجامعة و المتمثلة في الاستمرار و البقاء و النمو".

2- أهمية تطبيق (TQM) في مؤسسات التعليم العالي و الفوائد المرجوة منها :

تتجلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال سعي مؤسسات التعليم العالي للأخذ بمختلف الأساليب و الفلسفات و المناهج الإدارية الحديثة، و الكفيلة بتطوير و تحسين مخرجاتها لتواكب بذلك حركة التغيير و التطور في عصر العولمة و حتى تتمكن من مواجهة موجة التحديات القائمة على التميز و الابداع. و تأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال الفوائد المرجوة منها و هذا عبر : [14]ص80

- تطوير قطاع التعليم العالي من خلال إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، و الذي يمكنها من تقويم و

مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها، ليصبح بذلك أكثر قدرة على تخريج طلبة مؤهلين أكاديميا و مهنيا، قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل و التطلعات التنموية في مختلف الميادين بهدف تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمجتمع.

- زيادة رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم ، و كذا رضا المجتمع عن مستوى المعرفة التي توصل إليها. هذا فضلا عن زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة و فعالية مخرجات التعليم العالي.

- مراعاة اقتصاديات قطاع التعليم العالي التي تضمن التمويل اللازم و وضع الاليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة و استخدامها بكفاءة و فعالية وفق الأولويات.

- زيادة الفعالية و المرونة التنظيمية للجامعة ، باعتبار الجودة الشاملة تستدعي الشمولية التي لا تتحقق إلا بإشراك أوسع للعملاء الداخليين خاصة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و حل المشاكل التشغيلية و تحسين العلاقات الوظيفية.

- المساهمة في ايجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي و رفع قدرتها التنافسية على المستوى المحلي و الاقليمي و الدولي ، و الذي يتجلى في قدرة منتجها (الخريج الجامعي) على كسب حصص سوقية أكبر من خلال الطلب عليه نتيجة جودته.

- تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل بحيث يعمل على إيجاد ترابط و تكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي و العمل بروح الفريق و توافر جو من التفاهم و

التعاون و العلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين الذي من شأنه أن يحسن من نوعية الخدمات المقدمة.

3- متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لابد من توافر بعض العناصر و التي تعد متطلبات رئيسية لخطة عمل إجرائية لإدارة الجودة الشاملة ، و هي : [15]ص14

1.3. دعم الإدارة العليا : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى قناعة و دعم و مؤازرة و من الادارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.3. التمهيد قبل التطبيق : زرع التوعية و القناع لدى جميع موظفي مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها و الالتزام بها من قبل العاملين بالمؤسسة.

3.3. توحيد العمليات : إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الداء و يجعله يتم بطريقة أسهل ، و يؤدي إلى تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموما داخل مؤسسات التعليم العالي.

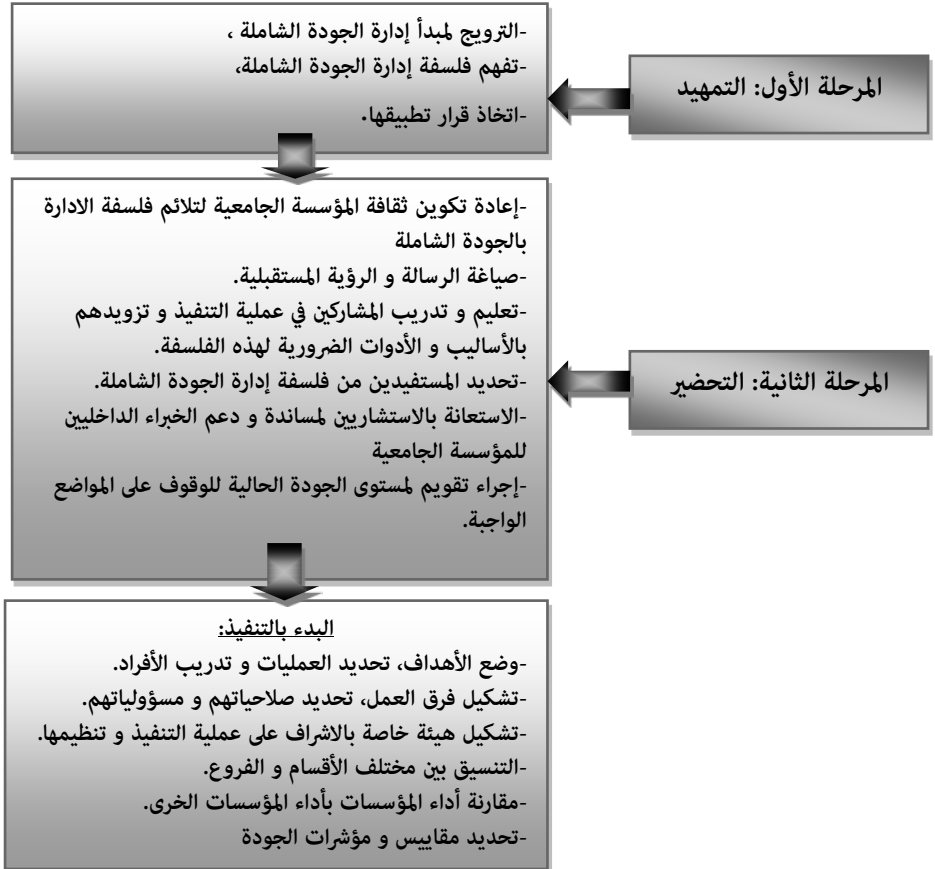
4.3. شمولية و استمرارية المتابعة : من خلال لجنة تنفيذ و ضبط النوعية و أقسام مؤسسات التعليم المختلفة لمتابعة و جمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

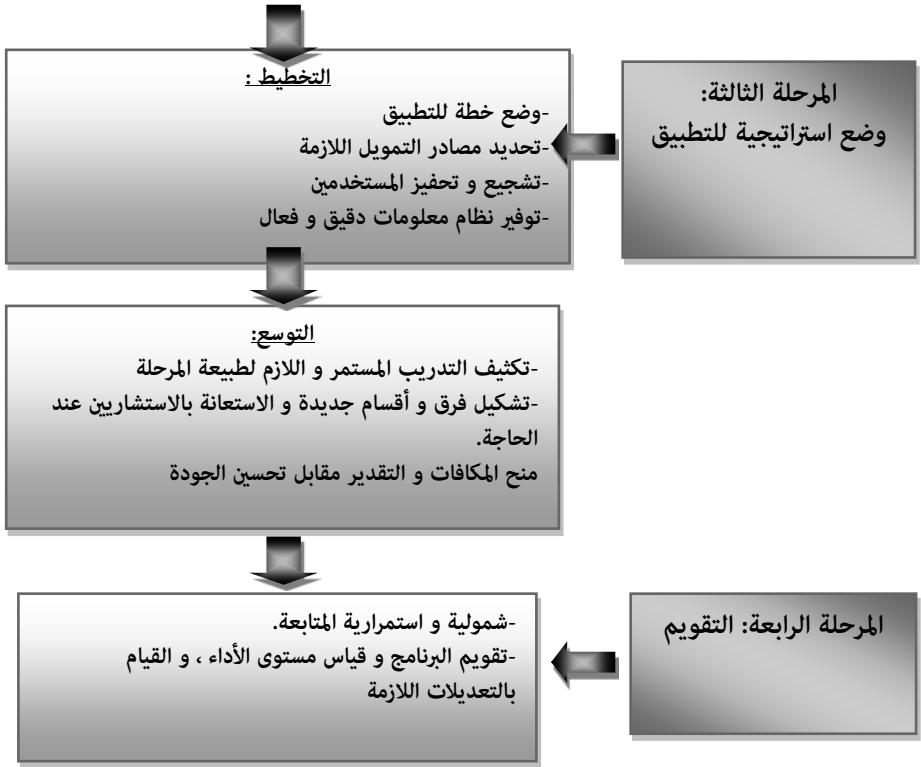
5.3. سياسة إشراك العاملين : لابد على مؤسسات التعليم العالي من إشراك جميع مجالات العمل و خاصة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل و عمليات التحسين.

6.3. تغيير اتجاهات العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط و تكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.

7.3. المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية : إن المحافظة على قضايا البيئة و المجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم خدمات لا تضر بالمجتمع. هذا و من جهة أخرى ، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة و مجالسها و توضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها. و الشكل الموالي يوضح لنا مختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة و مراحل تنفيذها في مؤسسات التعليم العالي : [6]ص7

نموذج مقترح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي





4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يعتمد على استثمار الطاقات المنظمة و مواردها المادية و البشرية ، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس و المبادئ التي تركز عليها، و يتضمن هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيقها و التي تتمثل اساسا في المبادئ التي وضعها Deeming مع محاولة تكييفها مع متطلبات القطاع التعليمي ، و هذا كما يلي :

1.4. التركيز على المستفيد : هذا من خلال الاهتمام بالمستفيد (داخليا كان أم خارجيا) و المحافظة على رضاه عبر الوفاء باحتياجاته ، و لذلك تقوم إدارة

مؤسسات التعليم العالي بدراسة توقعات هؤلاء المستفيدين عن الخدمة المقدمة والعمل على تحقيقها. [17]ص25.

2.4. التركيز على جودة أداء هيئة التدريس : يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، و توفير مختف الإمكانات و الطاقات من جهة و وضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات من جه أخرى. هذا فضلا عن منح الثقة للأساتذة و تفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية [18]ص63.

3.4. التركيز على المشاركة الكاملة : إذ يعتبر العمل الجماعي أو المشاركة أفضل الأساليب لتحقيق التحسين في أداء العمل. و في اطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي جملة من الاجراءات التي من شأنها أن ترسخ العمل الجماعي، كعقد ورشات العمل و الدورات التدريبية و الأيام الدراسية ، و العمل على قيادة حملات توعوية بأهمية العمل الجماعي و غيرها. [19] ص139.

4.4. التزام الإدارة : يتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية ، و يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب و المبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية و التطوير المتاحة ، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة . [20] ص176.

5.4. التحسين المستمر : التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة و بالتالي تنخفض التكلفة ، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق و أساليب تعليم جديدة ، محاور جديدة، و موضوعات و مناهج حديثة ، و نظه اتصال جديدة). لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي و المختصين في البحث باستمرار عن طرق تمنع حدوث الأخطاء و الانحرافات،و العمل على تصحيحها. [21]ص37.

5- وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي: [25]ص171.

- **مخطط باريتو ومخطط إيشيكاوا** : يستخدم مخطط باريتو في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تقسيم 80% من النتائج التي تسببها 20% من الأسباب، بمعنى أن هذا المخطط يحاول أن يقضي على 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية أو 80% من مشاكل الجودة. وبهذا يحاول هذا المخطط الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي بتقليص نسب الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مشاكل في الجودة أو ضمانها. أما مخطط إيشيكاوا فله تقريبا نفس مبدأ مخطط باريتو، حيث أن هذا المخطط يقوم بدراسة السبب والأثر أو النتيجة كما يسمى أيضا مخطط عظمة السمكة. فهو يقوم بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أو رداءة الجودة و العمل عل تحليلها.
- **مخطط الانتشار، قائمة المراجعة وخرائط الرقابة** : تستخدم من خلال جمع بيانات مأخوذة من مراقبة عينات استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي لدراسة أداؤها وتكرارها. مع العلم انه يجب الاتفاق في هذه الوسيلة على الأمر المراد مراجعته من قبل القائمين على إدارة الجودة ، بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية لجمع البيانات بواسطة الاستمارة أو النموذج المعد لهذا الغرض. أما خرائط الرقابة فتبرز مجال جودة المخرجات. في حين أن مخطط الانتشار فيستخدم لإبراز احتمال وجود علاقة بين المتغيرات واتجاهها الايجابي أو السلبي بغية تحديد شكل أو نموذج الدراسة.
- **العصف الذهني**: يستخدم العصف الذهني لضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق توليد الأفكار الإبداعية للطلبة بهدف إثارة أفكار خلاقة، هذه الأفكار هي التي تؤدي بهم وخاصة عندما يعملون في

مجموعات وفرق، حيث تظهر إبداعاتهم بشكل أكبر، وهذا ما يؤدي بهم إلى زيادة جودة مستوى البحث العلمي .

6- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي :

تعود جذور التحسين (Kaizen) إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية حين بدأت اليابان بعملية أطلق عليها "عمليات إعادة البناء" و الذي إعتمدته العديد من المؤسسات اليابانية مثل Toshiba عام 1946 و Toyota عام 1951. هذا و يعبر الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر و مدير معهد التحسين Imaj Mas Aakz عن مفهوم التحسين المستمر على أنه سر نجاح اليابان في التنافس ، إذ يتضمن السعي نحو التحسين المستمر و أداء الأعمال الصغيرة بطريقة أفضل و تحقيق مستويات أعلى للأداء.

تعمل مؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر على تحسين الجودة لعدة أسباب ، كالضغوط الناشئة عن المنافسة بين الجامعات، أو الشكاوي ،أو الرغبة الملحة من أجل تجويد مخرجاتها. و من أهم المصادر التي تعد منبعاً لتحسين الجودة من منظور "الطائي و قداة،2008": عملية البحث و التطوير ، المنافسة لما لها من دور إيجابي في عملية تطوير الجودة، و أخيراً التحسين المستمر للجودة الذي يعتبر رمزاً للتميز و هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة. و لهذا تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التي ترغب في عملية التطوير، حيث تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الادارية و اتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك التطوير. [22]ص47.

بالرغم من هذا ، إلا أن دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالعالم العربي لا يزال غير واضحاً مقارنة بالمؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة التي تبنته منذ أمد، و الذي مكنها من بناء ثقافة تنظيمية تنفسية خاصة بها، حيث يصعب التكهن بعدد الجامعات العربية التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع العلم أن هناك عدداً من الجامعات العربية قد أخذت بهذا المفهوم في برامجها ز سياساتها و أهدافها التعليمية. [8]ص9 .

أما إذا تكلمنا عن الدور الريادي الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في عملية تحسين نوعية خدمات مؤسسات التعليم العالي ، فلا بد أن نتكلم عن ما توصلت إليه و ما حققته مختلف التجارب الدولية من خلال تبنيها لهذا المفهوم.

7- تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في

التعليم العالي :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العديد من الدول المتقدمة و بعض الدول النامية و ما حققته من نجاح من خلال تبنيها هذا الأسلوب على مستوى تحسين جودة منتجاتها و خدماتها و زيادة الطلب عليها في المجال الاقتصادي و الصناعي و التكنولوجي، أوجد مبررا قويا لتطبيقه في المؤسسات التعليمية و خاصة قطاع التعليم العالي.و فيما يلي عرض لبعض الجامعات أو الدول التي طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إداراتها : [1]ص31

1.7. تجربة جامعة شمال غرب ولاية ميسوري **Northwest Missouri**

State University [23]ص14

بدأت هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة 1989، و في سنة 1991 قامت الجامع بتطوير ثقافتها في ظل الجودة الشاملة مع دراسة للوثيقة الأصلية لبرنامج جائزة « Malcom Baldrige »، و في سنة 1997 فازت الجامعة بجائزة ميسوري لجودة التي تعتمد على مبادئ Baldrige بوصفها نموذجا للتخطيط. حيث عملت الجامعة على تطوير و إعادة هيكلة في نظامها ، و أدخلت بذلك عمليات التخطيط الاستراتيجية و وضعت معايير و نقاط مرجعية لقياس الأداء ، و قد تبنت ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة بها على فلسفة و مبادئ الجودة الشاملة بإتباعها للإقتصاد في الموارد ، التميز، التركيز على العميل، التدريب ، الجودة الشاملة في القاعات الدراسية و في طرق التدريس ، و قد حققت بذلك العديد من النجاحات من بينها : دمج سبع كليات في أربع و إقامة أول حرم جامعي إلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الارتقاء بالجامعة من حالة العجز المقدر بمليون دولار إلى فائض إحتياطي قدره ثلاث ملايين دولار. هذا فضلا عن إلغاء أربع و ثلاثين برنامجا لم تكن المشاركة فيها بالمستوى أو الجودة المطلوبة، زيادة عدد الطلاب بنسبة 26% من قدرة الجامعة الاستيعابية ... و غيرها.

2.7. تجربة جامع ويسكنسون « Wisconsin University » : [1] ص 32

قامت هذه الجامعة بوضع خطة لتطبيق مبادئ و طرق إدارة الجودة الشاملة سنة 1990، و قد عرفت هذه الخطة بـ "قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل

هام في الادارة ، يستخدم الطريقة العلمية و إسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد. و قد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات تمثلت في "فريق القيادة، مكتب الجودة، فريق التنفيذ، أقسام التحول، الشبكة الداخلية، فريق النصح، فريق الممولين و الشبكة الخارجية . و قد توصلت الامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة كالتقليل من التكاليف، تقليل افاد و الهدر، تقليل القلق النزاعات و الاختلافات بين العاملين.

3.7. تجربة جامعة جريفت الأسترالية: « Griffith University » [23] ص

15.

هدفت جامعة جريفت الأسترالية نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية و في نفس الوقت صممت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة. أما تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها فقد شمل الخطوات التالية:

- **خطة إدارة الجودة:** عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، و هذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة نشاطات الجامعة و المبادئ الأساسية لهذا البرنامج.
- **خطة إدارة جودة التعليم و التعلم :** إعتمدت هذه الخطة كمحرك للتحسين، و بناء أفضل ممارسات لعملية التعليم و التعلم في جميع أرجاء الجامعة، و تطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء و الأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة و الضعف ، و الفاعلية و الكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين
- **خطة إدارة جودة البحث العلمي :** تضمن هذه الخطة الخطوط العريضة لعملية البحث و طرح مقررات ادراست العليا، بالاضافة إلى تحقيق فرص للتنافس الوطني لنيل تمويل و دعم مركز البحث.
- **تنفيذ تطبيق الجودة :** و هذا من خلال تشكيل لجان للجودة لتوفير القيادة في كل كلية ، و رفع و توفير و تحسين الجودة في الكلية مع تأكيد المسؤولية و أداء الهداف في الوقت المحدد.

4.7. تجربة ماليزيا : [23]ص26

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا غير من نظرة وزارة التعليم بها إلى التعليم ، حيث أصبحت تنظر إليه كصناعة و استثمار. و من النتائج التي حققها اتباع هذا الأسلوب ، زيادة تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9%، حيث كان عدد الطلاب سنة 1996 (17569) طالبا ، ليلغ عددهم بعد ذلك (28344) طالبا سنة 1997 ، بعد الانفتاح على التعليم بشكل كبير . و قد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي طبقت إدارة الجودة الشاملة (11) جامعة عامة و (6) جامعات خاصة . و زاد تخصيص 30% من الميزانية للتعليم ، كما خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 100 مليون دولار لنقابة التعليم الوطني لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي. و قد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي ، تمثلت في : القيادة ، التحسين المستمر ، الوقاية ، مقياس الموارد ، رضا الزبون الداخلي ، الخارجي ، إدارة الناس، العمل في فريق.

8- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

بالجزائر :

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنصب أساسا في تقويم المؤسسة الجامعية بقصد تطويرها وتحسينها باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية الجامعية بشكل خاص. فما موقع جودة التعليم العالي في الوطن العربي كأداة قوية لترسيخ الوعي لبناء نظام تربوي تعليمي قوي ؟ إن في الوطن العربي عدداً لا يستهان به من المؤسسات الجامعية التي بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة . و في خضم التحول الجارف و الانتشار المتزايد لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، تبقى الجزائر تعاني الكثير من النقائص في قطاع التعليم ، كغياب العمل الجماعي ، وغياب التكوين الجيد و طرق التقويم الدقيقة ، إلى جانب نقص الوسائل التعليمية و سوء استعمالها ، و تدني الإنتاجية التعليمية ، و الهدر التربوي...الخ. و كل هذا جعل الجزائر تتخبط في أوضاع اقتصادية و اجتماعية و ثقافية أقل ما يقال عنها أنها لم تحقق ما تصبو إليه من أهداف و تطلعات تجعلها في مصاف الدول المواكبة لركب التطور ، و

رغم ما انتهجته الحكومات المتعاقبة من إصلاحات و تعديلات في هياكلها الإدارية ، و مناهجها ، وأنظمتها التعليمية ، إلا أنها تبقى غائبة عن هذا التغيير المتسارع الذي يفرضه نظام عالمي جديد يعتمد العلم و التطوير التكنولوجي أساسا، و يستند إلى التقدم و التفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير و التحديث.

خاتمة:

إن اتباع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -شأنها شأن مؤسسات التعليم العربية أو بالأحرى في البلدان النامية- لمختلف الأنظمة التقليدية للتسيير و التعليم ، ساهمت و بشكل كبير في شلل العملية التعليمية و رداءة مخرجاتها بفعل عدم إسهام هذه الأخيرة بفاعلية في تنمية المجتمع ، و عدم إرتباط تخصصات التعليم مع متطلبات سوق العمل ، و ارتفاع التكاليف و غيرها. فبالرغم من الجهود الإيجابية التي تبنتها الوزارة الوصية إلا أن التعليم العالي في الجزائر يعاني العديد من التحديات التي لا تلتها لا الأنظمة و لا التعليمات و الإشراف الوزاري. و بالتالي فقد أصبح خيارها الاستراتيجي الوحيد و الأوحد للتخلص من هذه الاعاقة و في ظل التحديات التي تواجهها هو تغيير النمط التقليدي في إدارتها و إعتقاد أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفق متطلباته و خصائصه و باعتماد عدد من الأسس التي من شأنها تطوير و تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب و واقع التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي.

التوصيات :

على ضوء ما سبق من مؤشرات و لتحقيق إرادة الدولة الرامية إلى تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية عامة و الجزائرية خاصة ، نوصي بما يلي :

- إنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة خاص بمؤسسات التعليم العالي و تابع لوزارة التعليم اعالي و البحث العلمي، بالإضافة إلى مراكز تقويم داخل المؤسسة لتقييم أدائها و معالجة جوانب القصور فيه.

- ترجمة أهداف تحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي في رسالتها بشكل ممارسات واضحة.
- تحسين الخدمات الجامعية و جعلها مطلبا من كطالب تحقيق اجودة الشاملة، كالخدمات المصاحبة للتعليم العالي [24] ص 16.
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين ، أي نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الادارية و العلمية بالجامعة.
- إلزام مؤسسات التعليم العالي بإعداد تقارير دورية عن تحسين الجودة و عن التطورات الحاصلة في هذه المؤسسات .
- إختيار الأساليب التعليمية و التخصصات المناسبة في ضوء إحتياجات و متطلبات سوق العمل.
- ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية لمؤسسات التعليم العالي في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و العمل بها و الاستفادة من خبراتها. و لا ضرر في قيام الادارة بالاستعانة بالخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقه على النحو السليم و الفعال.
- العمل على توفير دورات تدريبية لكل من المحاضرين و الاداريين بهدف تعريفهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و طبقا للمواصفات العالمية.
- توسيع عمل المنظمة العربية لضما الجودة في التعليم في العديد من الجامعات و المساهمة في إمدادها بالمعلومات الكافية لإعداد تقاريرها في سبيل تحسين توجيهاتها الخاصة بالجامعات العربية.

قائمة المراجع :

- 1- خالد أحمد الصرايرة ، ليلي العساف : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد (1) ، العدد(1) ، 2008.
- 2- دربال أمنة : إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 3- بن عيشاوي أحمد : إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 4- مؤيد الساعدي ، رشد عبد الأمير جاسم الشمري، محمد ثابت فرعون الكرعاوي: علاقة الثقة التنظيمية بغدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بحث إستطلاعي تحليلي في كلية الادارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة ، مجلة المؤسسة ، العدد (1)، جامعة الجزائر3 ، 2012.
- 5- محمود العاني ، خليل إبراهيم محمد و اخرون : ادارة الجودة الشاملة و متطلبات اليزو 2000: 9001، مطبعة الأشقر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 2002.
- 6- سعيده بوسعدة : متطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.

- 7- نعمان محمد صالح الموسوي : تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، مجلة النشر العلمي ، المجلد (12) ، العدد (67)، 2003.
- 8- محمود سمايلي : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد(16) ، 2012.
- 9- سليمان حسين المزين، سامية اسماعيل سكيك: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات ، بحث مقدم من خلال المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي افاق مستقبلية، في 18 جانفي 2012.
- 10- يعقوبي خليفة ، طاوش قندوسي ، دباب زقاي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة) ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 11- Rhods. L.A : On The Road To Quality , Congress Library, USA , 1997.
- 12- الدرادكة مأمون ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.
- 13- أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و أثرها في تحقيق التنمية المستدامة : دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية في جامعة الموصل ، بحث مقدم من خلال المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن حول "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة" ، 11-13 أكتوبر 2010.

14- Jens.J.Dahlgard and Kai Kristensen : « Total Quality Management and Education , Quality Control and Applied Statistics , V°41, N°2 , USA, 1996.

15- نزعي عز الدين ، نزعي فاطمة الزهراء : تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.

16- أم كلثوم بوزيان ، حسينة قديرة تومي : ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية لمواجهة متطلبات سوق الشغل في ظل التغيرات الراهنة، بحث مقدم من خلال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية ،جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، يومي 20-21 ماي 2010.

17- الحمالي راشد : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات ، مجلة المكتبات و المعلومات العربية ، العدد (1) ، دار المريخ للنشر 2003.

18- حسين سلامة : ضمان الجودة و الاعتماد في التعليم، الدار الصوتية للنشر و التوزيع، الرياض، 2005.

19- سمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003.

20- زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.

21- العباسي عمر: واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الطلبة، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين.

22- جعفر عبد الله موسى إدريس و اخرون: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر و ضمان جودة المخرجات و الحصول على الاعتمادية ، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك ، المجلد (31)، العدد (7) ، 2012.

23- شليل عبد اللطيف، عياد سيدي محمد: تطبيق إدارة الجودة اشاملة في الجامعات: تجارب بعض الدول، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.

24- عبد الله سعيد : جودة الكتاب الجامعي و افاق تطويره ، بحث مقدم ضمن فعاليات الندوة الوطنية لتطوير المناهج و الاختصاصات التي تنظمها وزارة التعليم العالي في جامعة حلب، 30-31 ماي 2007

25- الهام يحيايوي ، بركة مشنان : أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 1 ، ديسمبر 2014.