

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

كهدخل لتحسين مداخلات سوق العمل

د.رقية شرون

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

المناص

تعد عملية التعليم إحدى أهم القضايا التي تشغل فكر المتخصصين في كافة المجالات، سيما في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم والتي أوجدت نظاما جديدا يعتمد على العلم والتطور التكنولوجي المتسارع. الأمر الذي يجعل مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة لضمان القدرة على تجاوز المشاكل ونقاط الضعف من خلال تبني برامج التطوير والتحديث الشاملة.

وقد أدركت الكثير من الدول منذ العقد الأخير من القرن الماضي أهمية التعليم العالي في تحقيق احتياجات المجتمعات والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة، والتأثير المباشر على حياة الأفراد، مما استوجب ضرورة الأخذ بمعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي كخيار لا مناص عنه من أجل تحقيق هذا الهدف. وأمام التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات، فالمطلوب من التعليم العالي بفرعه المتعددة المساهمة في تكوين وإعداد الكفاءات العلمية التي تقوم بدور بارز في تلبية احتياجات سوق العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة وما لها من انعكاسات إيجابية على مردودية هذا القطاع. تهدف هذه الورقة إلى إبراز أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لتحسين المخرجات التي تعتبر أهم عنصر من عناصر مداخلات سوق العمل، مع التطرق لأفاق الجامعة الجزائرية لتطبيق مبادئ هذه الإدارة.

الكلمات المفتاحية: جودة التعليم، التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
AN APPROACH TO IMPROVE LABOR MARKET INPUTS

Abstract :

Learning process is considered as one of the most important issues which should be addressed by researchers, especially with the rapid and successive world's changes that create a new system based on sciences and technological development. And with the higher education importance in : realizing societal needs, realizing sustainable development, influencing people's life, contributing to form competent researchers and acceding to consent to the labor market, it becomes necessary to work hard for maintaining the capacity to pass the problems and threatens which may face the

higher education institutions especially with the strong competition, and the entering of the private sector in universities, through adopting the total quality programs and the application of the new management methods like the total quality management.

This paper aims at highlighting the importance of total quality in higher education institutions for improving the outputs which are considered as the most important element in labor market inputs, and addressing the perspectives of applying the principles of total quality management in Algerian universities.

Keywords : education quality, higher education, total quality management.

مَهَيِّدًا

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية معاصرة تركز على المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطور المستمرين⁽¹⁾.

وقد طبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية ظهوره في المؤسسات الصناعية خاصة في الدول المتقدمة مثل: الو.م.ا، اليابان، بريطانيا...من أجل تحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وبعد نجاحه المتميز في مجال الصناعة أدخل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث اعتبر كوسيلة لتعزيز جودة التعليم العالي.

وسيتم من خلال هذه الورقة البحثية إبراز أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق للنقاط التالية:

- ✓ ماهية جودة التعليم وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- ✓ أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛

- ✓ متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تواجهها؛
 - ✓ تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛
 - ✓ آفاق الجامعة الجزائرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 1- مفهوم جودة التعليم وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

عادة ما يستخدم مصطلح جودة في منتج أو خدمة ممتازة تلي توقعاتنا أو تزيد، حيث تكون هذه التوقعات مبنية على الاستخدام المطلوب وسعر البيع. ومن بين التعاريف التي وردت في الجودة بصفة عامة مهما كانت طبيعة المنتج نجد:

- تعني إجمالي السمات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تعمل على تحقيق احتياجات محددة ومطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية؛ أي أن الجودة هي الصلاحية في الاستخدام، التوافق مع المتطلبات، وتحقيق احتياجات ومتطلبات العميل⁽²⁾.
 - مجموعة من الصفات والخصائص الضرورية والواجب توفرها في الخدمة / المنتج والتي تلي المتطلبات الوظيفية والتسويقية، أي رضا المستفيد وملائمة المنتج للمواصفات المطلوبة⁽³⁾.
- وعلى اعتبار أن المؤسسات الجامعية والتعليمية بصفة عامة هي الأخرى تعمل على إنتاج خدمة تتمثل في التعليم فإن إدراج مفهوم الجودة في أسس عملها يعد أمرا ضروريا من أجل تحقيق التميز والنجاح المنشودين، وتعرف الجودة في المجال التعليمي على أنها:
- المدى الذي من خلاله تستطيع مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المستفيدة، أين تعتمد جودة التعليم على غرض المؤسسة التعليمية؛ أي درجة نجاح المؤسسة التعليمية في إنجاز أهدافها لتحقيق رضا هيئاتها، الطلبة والمجتمع ككل⁽⁴⁾، ويعد

الطالب زبون في الوقت الذي تعي الجودة مطابقة احتياجات ومتطلبات الزبون.

ومع ارتفاع شدة المنافسة، الخوصصة وتدويل التعليم (Internationalization of education) قامت العديد من مؤسسات التعليم العالي بإحداث تغييرات في أساليبها الإدارية وتبني المفاهيم الحديثة في التسيير والإدارة لتحقيق نتائج أفضل وتقديم خدماتها بجودة أعلى بما يسمح لها باكتساب رضا ولاء الزبون. ومن بين هذه الأساليب الحديثة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعرف إدارة الجودة الشاملة عموماً على أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت⁽⁵⁾، وفي مجال التعليم العالي فقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي وضعها الباحثين وذلك على اعتبار أنّ كلا منهم نظر إليها من زاوية مختلفة، فنجد عدة تعاريف منها:

✓ يرى Harris أنّ هناك ثلاثة مناهج عامة في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ **المنهج الأول** يركز على الزبائن (أي الاهتمام بتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة للزبائن من خلال العمل على تطوير وتدريب العاملين) والزبون في التعليم العالي هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة، ورب العمل المستقبلي كمتخدم للطالب، والمجتمع ككل كمتفيد من العملية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، أما **المنهج الثاني** فيركز على الموظفين حيث يهتم بتحسين وتطوير مساهمات جميع الموظفين لزيادة فعالية المؤسسة التعليمية، بينما يركز **المنهج الثالث** على العقد (اتفاقية الخدمة) ويسعى للتوافق

مع المواصفات المتفق عليها عند نقاط رئيسية قابلة للقياس في العملية التعليمية⁽⁶⁾؛

✓ كما يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عال من الجودة والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، حيث تتمثل المدخلات في المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد (طلبة، موظفين، أعضاء هيئة التدريس والإدارة) أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من خريجين والمستفيدين من نظام التعليم هو مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين⁽⁷⁾؛

✓ وتعين إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تحسين وتطوير جودة الدروس، جودة عمليات إدارة الموارد، جودة الهياكل بهدف تحسين المخرجات المتمثلة في أداء الطلبة ودعمهم في عالم الشغل والمؤسسات الأخرى⁽⁸⁾، أي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين خريجي الجامعات كمخرجات لنظام التعليم إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساسا لتصميم برامج تتوافق مع التطور المستمر⁽⁹⁾.

ومن التعاريف السابقة نجد أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالعناصر التالية⁽¹⁰⁾:

- شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة؛
- التركيز على الاستمرارية في تحسين الجودة واعتبارها جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة Continuous Quality Improvement؛
- اعتبار كل فرد من الجامعة مسؤولا عن الجودة Involvement of Staff members؛
- التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم باعتبارهم عملاء Customer focus، فالعميل هو من يجدد الجودة، والطالب عميل

مادام يقوم بشراء الدروس والمحاضرات. وفي الوقت نفسه التركيز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتحقيق معدلات الجودة العالمية.

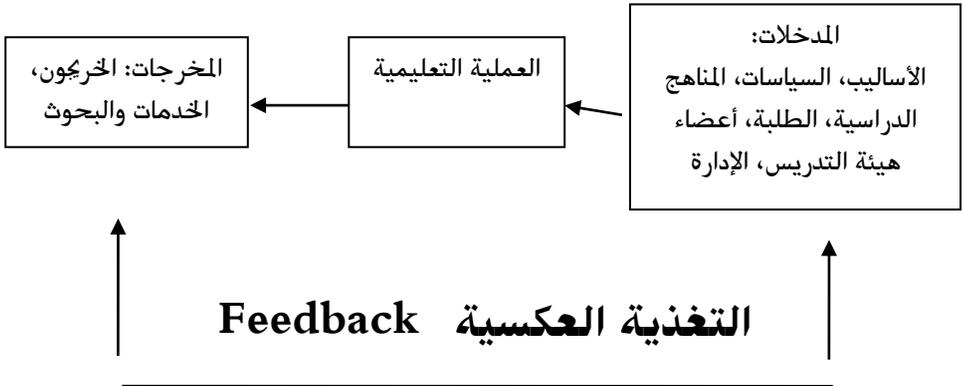
وعليه؛ فإنّ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عبارة عن نظام متكامل يتم من خلاله تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عال من الجودة والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، ومن ثمة القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى نجاح الجامعة في الوصول إلى الأهداف.

وحسب Deming فإنّ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتضمن أربع خطوات أو مراحل: تخطيط Planing، تنفيذ Do، تقييم Check، ومراجعة Action المعروفة بـ: (PDCA cycle)⁽¹¹⁾؛

1- **التخطيط** (Planing/ Set-up): وهي الخطوة الأولى تعتمد على مقياس الوقت حيث يجب أن تتضمن واحد أو أكثر من الأمور التالية: تعريف دقيق لسياسة الجودة في الجامعة، وضع أهداف قصيرة أو طويلة المدى، الترقية، التعاون مع جامعات ومعاهد أخرى. بمعنى آخر يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام؛

2- **التنفيذ** (Do / Implementation): وهي الخطوة الموالية حيث يتم وضع الخطط والأنشطة الخاصة محل التنفيذ من أجل الوصول للأهداف المخططة من خلال عمليات: التعليم/التدريب (Teaching/Learning)، التدريب (Training)، دمج أنظمة الجودة الداخلية مع التطبيقات الخارجية (Combination of internal quality systems with external practices). إن تطوير الحوافز الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس، المدرسين، المدربين تعتبر كشروط مهمة لتحقيق الترابط بين الأهداف المخططة والأعمال المنفذة، حيث يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛

- 3- التقييم (Check/Evaluation): تنقسم هذه المرحلة إلى شقين: جمع المعلومات (Collection of Data) ومناقشة النتائج المحصل عليها؛
- 4- التغذية العكسية والمراجعة (Feedback and Procedures for change): بما أنّ عملية إدارة الجودة الشاملة هي عملية تتميز بالاستمرارية والنظامية (Systematic) يجب أن تخضع: لإعادة النظر بدمج التقييم/ القياس الذاتي (Self-assessment) مع التقييم الخارجي، التغذية العكسية، وتنظيم العمليات والإجراءات من أجل إحداث التغييرات اللازمة (organizing procedures for change). واعتمادا على مخرجات المرحلة الثالثة (التقييم) فإنّ العملية يمكن أن تكون إما جيدة (تلي الاحتياجات)، أو غير ملبية، حيث على الجامعة قياس رضا المستفيدين وإمكانية مقارنة النتائج المحصل عليها مع نتائج جامعات أخرى واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تحسين العملية التعليمية كما يمكن استخدام طرق أخرى مثل أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) بمقارنة أداء الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة من أجل تحسين وتطوير الأداء العام⁽¹²⁾.
- شكل 01: عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



-مبررات 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، زيادة التكاليف، نقص الموارد المالية، تبي أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذا تدني مستوى الرضا الوظيفي. ولمواجهة هذه التحديات لا بد من التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتحقيق التميز، فقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية. ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة الجودة الشاملة من اجل إحداث التغيير والتحديث في النظام التعليمي.

وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية حيث تعد وسيلة ضرورية من اجل المحافظة على استمرارية مؤسسات التعليم العالي والاطمئنان على تطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات سواء عالمية: اهتمام شولي، العولة، ثورة المعلومات، انتشار التعليم عن بعد، المنافسة، أو إقليمية بوجود تنافس بين الجامعات والتعليم عن بعد. ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي⁽¹³⁾:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها؛
- تساعد في تركيز جهود الجامعات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه؛
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات؛

- تؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء؛
- أداة تسويقية تمنح مؤسسات التعليم العالي القدرة التنافسية، وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة؛
- تقديم خدمات أفضل للطلبة.
- ولتحقيق هذه الفوائد المرجوة لا بد من توفر شروط معينة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- 3-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمعوقات التي تواجهها:
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المسلمات يجب أن تتوفر لتحقيق التطور والتحسين المراد، ومن هذه الشروط:
- دعم الإدارة العليا والتمهيد قبل التطبيق من خلال زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن ثمة إقرار الإدارة برغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق تلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته والمبادئ التي يستند إليها⁽¹⁴⁾؛
- توفر رؤية وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية بصورة واضحة ومحددة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة؛
- توفر خطة استراتيجية طويلة المدى وخطط سنوية مبنية على أسس علمية؛
- توفر قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال وتوفير بنية هيكلية ملائمة؛
- توفير نوعية تدريب مستمر وملائم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحل المشكلات بأساليب علمية⁽¹⁵⁾،
- البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية وترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك؛

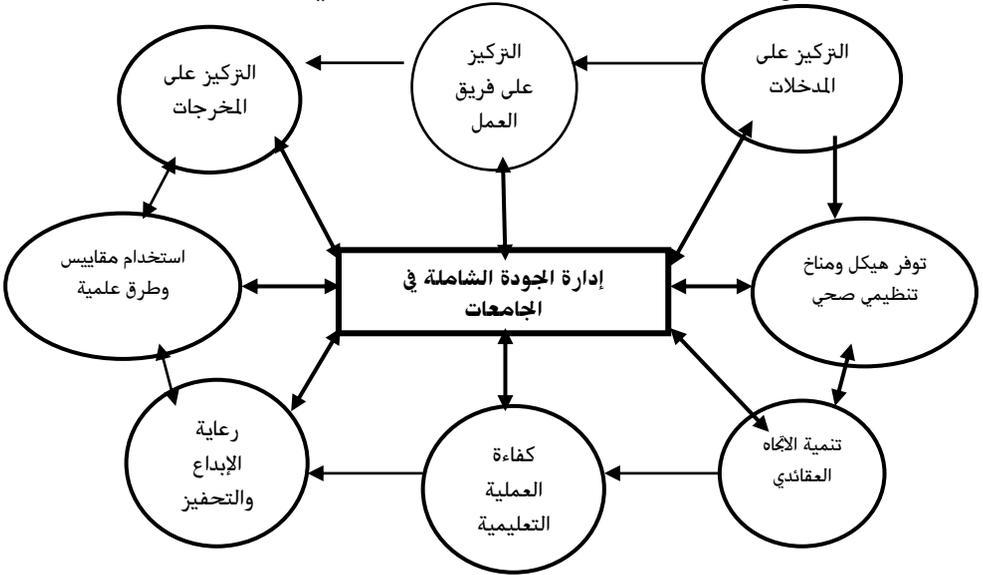
- التحسين المستمر لعملية التعليم الجامعية من خلال مساهمة كل العاملين في الجامعة من أجل تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية وتلقي الطلبة التغذية العكسية المفيدة من التقييم وتزويدهم باستمرار بمدى التقدم والتحسين مما يؤهلهم للحصول على معارف ومهارات للانتقال خارج الجامعة⁽¹⁶⁾؛
 - الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى⁽¹⁷⁾؛
 - توحيد العمليات للرفع من مستوى جودة الأداء وجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي؛
 - منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم وإشراكهم في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين والعمل بروح الفريق⁽¹⁸⁾.
- ويمكن إجمال كل ذلك في توفر سبعة عناصر أساسية تتمثل في⁽¹⁹⁾:
- * **الاستراتيجية:** وتعني الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل وأهداف فريق عمل في إطار المنظومة؛
 - * **الهيكلية:** استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الاستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل؛
 - * **النظم:** لكي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالرونة والابتكار؛
 - * **العاملون:** وهو أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية بالإشراك الوظيفي والإدارة بالأهداف؛

* **المهارات:** أي ضرورة استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة العمل وتشجيع الابتكار والتطور فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل؛

* **النمط:** ويعني نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في النظام؛
* **القيم المشتركة:** وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف.

حيث تشكل العناصر الثلاثة الأولى البنية الأساسية للجودة الشاملة أما العناصر الأخيرة فتتعلق بفريق العمل الذي يحقق التطور في الجودة بالمرونة في العمل بتشجيع من القيادة التي تقود التغيير والابتكار.

شكل 02: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات



المصدر: كفاح داوود علي، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية، 11-13 مارس 2003، ص: 5.

وعلى الرغم من ذلك فإنّ هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل:

* عدم التزام الإدارة العليا؛

* التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل؛

* عدم حصول مشاركة جميع العاملين؛

* عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق؛

* تبني طرق وأساليب لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة التعليمية؛

* مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

4- تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لقد بدأت المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الـ 1980 من خلال ما نادت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بإصلاح التعليم في السنوات الأخيرة. وقد بادرت العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة ماونت ايدج كومب في ولاية ألاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى مدرسة (بي دري) في مقاطعة ويلز في بريطانيا التي حققت نجاحاً من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها وإجراءاتها الإدارية والتربوية⁽²⁰⁾.

أمّا في مجال الجامعات فقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية نتائج باهرة بتطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

وقبل التطرق لبعض النماذج المعتمدة في بعض الجامعات نشير إلى أن هناك 6 نماذج يتم الاعتماد عليها في إدارة الجودة الشاملة حسب Coat هي⁽²¹⁾:

- 1- **منهجية إدارة الجودة الشاملة (TQM elements):** استخدمت هذه المنهجية في أوائل الثمانينات، وتقوم على توظيف مبادئ برامج تحسين الجودة (مثل حلقات الجودة، الرقابة باستخدام الأدوات الإحصائية، ونشر الجودة عمليا وغيرها) بدلا من التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة؛
 - 2- **منهجية كتابات الرواد (Guru approach):** تعتمد على استخدام كتابات رواد الجودة الشاملة مثل (Deming , Juran, Crosby) كدليل تستخدمه المنظمات في إحداث التغيير وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
 - 3- **منهجية النموذج الياباني (Japanese model):** حيث تقوم المنظمات ببناء نموذج الانتقال لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ضوء دراسة وتحليل النموذج الياباني والاسترشاد به كدليل في عملية التغيير؛
 - 4- **منهجية الشركات الصناعية:** وفق هذه المنهجية يتم زيارة ودراسة عدد من الشركات الصناعية المطبقة لبرامج إدارة الجودة الشاملة للتعرف على جوانب النجاح والقوة في برامجها ومن ثمة صياغة النموذج الملائم لعملية التغيير؛
 - 5- **منهجية تخطيط هوشين (Hoshing planning):** تركز على التخطيط الناجح والانتشار والمتابعة الشهرية للأداء؛
 - 6- **منهجية معيار بالديرج (Baldirge Award Criteria Approach):** حيث تقوم المنظمة المطبقة لهذه المنهجية بتحديد مجالات التحسين وأولويات التطوير اعتمادا على مقياس Baldirge للجودة الذي يعطي 07 جوانب رئيسية لإدارة الجودة الشاملة.
- وسنعطي نماذج لبعض الجامعات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهم المبادئ التي اعتمدت عليها⁽²²⁾؛

- **جامعة ماري لاند الحكومية:** بدأت جامعة ماري لاند بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام 1990 من خلال رغبتها في التفوق والتميز، ومن الدوافع لذلك:
 - المشكلات المالية التي كانت تواجهها مما اضطرها إلى الاستغناء عن عدد من الكوادر التعليمية والإدارية، تقليل بعض البرامج التعليمية، والعمل ضمن إمكانيات الجامعة المادية المتاحة؛
 - عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كان هناك تفاوت بين خدمات الأقسام في الجامعة، فبعضها كان يقدم خدمة أفضل من البعض الآخر، فرأى رئيس الجامعة أنّ إدارة الجودة الشاملة تلي الاحتياجات وتستجيب لها؛
 - الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعد على تحسين الوضع المادي والإداري؛
 - ثم بعد ذلك تدريب الكادر الإداري بما فيه رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأ العمل على تطبيقها من خلال تعيين لجنة تخطيط لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثمة قامت هذه اللجنة ببناء إستراتيجية تتضمن أهدافا واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة.
 - وقد كان من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي. وقد تنبّهت العديد من المؤسسات التعليمية بعد ذلك إلى العمل على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التعليمية والأكاديمية في الجامعة.
- **جامعة Wisconsin- Madison:** وقد اعتمدت الجامعة على بغض المبادئ لإدارة الجودة الشاملة بناء على تعليمات مكتب تحسين الجودة بجامعة Wisconsin- Madison، ويشمل الخطوات التالية⁽²³⁾:

- اختبار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدما في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق التقدم يتم الانتقال إلى الخطوات التالية؛
- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها التي يجب أن تحقق كل وحدة لدعم هذه الرسالة؛
- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل، لماذا نعمل)، والتعرف على حاجاتهم؛
- صياغة الرؤيا Vision (إلى أين نريد الوصول)؛
- تحديد وتعريف العمليات الأساسية، أي ماهي الأشياء التي يجب القيام بها؛
- وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية؛
- البدء بتنفيذ مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة؛
- تدريب جميع العاملين داخل الجامعة على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة؛
- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.
- أما في الدول العربية فنذكر تجربة جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، إذ قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة تبين عناية الجامعة بتأهيل موظفيها من الإداريين والأكاديميين عبر إتاحة الفرصة أمامهم لحضور الدورات التدريبية وورش العمل المصاحبة، وكانت هذه خطوة رائدة في تحسين الأداء لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره، ووفرت الجامعة لكل عضو تدريسي جهاز حاسوب مربوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت ووضعت لهم فرصا لتحسين الاداء في التعليم والبحث باستخدام الحاسوب⁽²⁴⁾

* المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي:

ركز هذا المشروع الذي أقامته اللجنة الأوروبية على تقويم التدريس والتعليم في الجامعات، مع الأخذ بعين الاعتبار أنشطة البحث ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراسيتين هما: العلوم الهندسية وعلوم الاتصالات والمعلومات، وشاركت 46 مؤسسة تعليمية تم تقويمها في نفس الفترة الزمنية الممتدة بين 1994 إلى يونيو 1995. وقد اعتمدت اللجنة الأوروبية وجامعاتها الاستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع، ووضعت إطار العمل المنهجي لنقل الخبرة بين الدول المشتركة حيث تم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع إلى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقويم الذاتي وبعمليات مراجعة العملاء وتشكيل مسؤولية الجماعات المتنوعة المسؤولة قوميا عن المشروع والمبادئ العامة الأربعة للتقويم هي: استقلالية الإجراءات المتعلقة بتقويم الجودة، التقويم الذاتي، التقويم الخارجي عن طريق جماعة مراجعة الزملاء، النشر وكتابة التقويم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسينات.⁽²⁵⁾

4-أفاق الجامعة الجزائرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: لقد شهدت الجامعات الجزائرية تحولات جذرية مواكبة مع التغيرات العامة والتي كان لها التأثير المباشر على المحيط الجامعي، خاصة مع الإصلاحات التي مست العديد من القطاعات ذات الصلة بقطاع التعليم العالي قصد تنمية وتطوير مخرجات العملية التعليمية. كما جاء في برنامج ميديا 1 (MEDA) المتعلق بالمشروعات الأوروبية المشتركة المتعلقة بتطوير قطاع التعليم العالي من خلال:

- تدريب طاقم العمل على الإدارة الموجهة بالأهداف؛
- تطوير مناهج إدارة ومالية وحسابات الجامعة؛
- تطوير مناهج إدارة المكتبات والربط الشبكي لنظام المكتبات؛
- نشر الخبرات العملية الجيدة فيما يتعلق بالأساليب والأدوات من أجل التوصل لمضمون وإدارة أفضل للجامعات؛

- خلق خدمات جديدة تقدم في سياق العلاقة بين الجامعة وسوق العمل. وفيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية فحسب الدراسة التي قام بها الأستاذ بلقاسم زايري حول إمكانات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية (2008) فإنّ هناك عدة دوافع لتبني هذه الإستراتيجية منها:⁽²⁶⁾

*تزايد عدد الطلبة؛

*تزايد عدد الأساتذة؛

*عدم وجود تشريعات ولا قوانين خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجامعات؛

*بداية الإصلاحات الحقيقية مع تطبيق نظام (ل.م.د)؛ حيث تم تبني نظام LMD مع بداية سنة 2003، والذي يمثل إعادة تنظيم للتعليم والمناهج البيداغوجية وتسيير مؤسسات التعليم العالي، وجاء هذا الإصلاح استجابة لمجموعة من المتغيرات كما يلي⁽²⁷⁾:

- توفير الكفاءات لمواجهة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية؛

- التكيف مع المحيط العالمي؛

- إعطاء إطار متجانس لمؤسسات التعليم العالي المتعددة؛

- توفير خيارات متنوعة لحاملي شهادة البكالوريا حسب كفاءاتهم؛

- تعزيز مساهمة المؤسسات الخاصة في إدارة التعليم العالي.

*انتشار أفقي كمي كبير لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حيث نلاحظ تزايد في عدد المؤسسات الجامعية، بالإضافة إلى إنشاء مدارس تحضيرية تعتمد شروط صارمة في التقييم، حيث تضم الشبكة الجامعية الجزائرية مئة وأربعة (104) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعين (48) ولاية عبر التراب الوطني. وتضم خمسين (50) جامعة، إحدى عشر (11) مركزا جامعيًا وعشرين (20) مدرسة وطنية عليا وإحدى عشر (11) مدارس عليا للأساتذة وإثني عشرة (12) مدرسة تحضيرية وأربع (4) مدارس تحضيرية مدمجة وأربع (04) ملحقات⁽²⁸⁾. كما تشهد الجامعات الجزائرية تزايد في عدد الطلبة من سنة لأخرى وفتح تخصصات جديدة.

وعلى الرغم من بعض النتائج الايجابية لهذه الإصلاحات فيما يخص شروط التكوين المفروضة خاصة في الطور الثالث (دكتوراه) وتحسن مراتب بعض الجامعات⁽¹⁾ إلا أنّ المستوى العام للجامعات الجزائرية يبقى في ذيل الترتيب، فحسب آخر تقرير لوزارة التعليم العالي لسنة 2016، سجلت الجزائر جامعتين فقط من بين أفضل 2000 جامعة عالمية من مجموع 25000 مؤسسة جامعية تتمثل في جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس، وجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا .

أمّا على مستوى المغرب العربي فقد سجلت الجزائر 12 جامعة من بين 20 أفضل جامعة، في حين على المستوى العربي فقد سجلت الجزائر 16 جامعة من بين أفضل 100 مؤسسة جامعية، والتي تهيمن عليها المملكة العربية السعودية. وما يلاحظ هو عدم وجود الجامعات الكبرى التي صنفت في المراتب الأخيرة، وتسعى الإصلاحات لتصنيف ثلاثة على الأقل من الجامعات الجزائرية في أفضل 500 جامعة في عام 2020، مما يستدعي إعادة النظر في الاستراتيجيات والسياسات للتكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها عالم التعليم العالي، حيث يجب أن تكون هناك رؤية واضحة تركز على الابتكار البيداغوجي والحوكمة وتعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، وخلق جو تنافسي بين الجامعات للارتقاء بمستوى التعليم العالي⁽²⁹⁾، وهذا من خلال تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بالتركيز على كل عناصر النظام التعليمي كما يلي:

- ✓ **جودة البيئة التعليمية:** من خلال توفير كل الوسائل اللازمة لاكتساب المهارات التعليمية (الأكاديمية والميدانية) للطلبة كل حسب تخصصه، وتبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال في كل المستويات، وإنشاء مخبر ومراكز البحث بتجهيزات متطورة، بالإضافة لخلق جو من الحوار بين مختلف المستويات والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ **جودة الطلاب:** من خلال فرض الشروط المطلوبة لدخول التخصصات حسب القدرات العلمية والفكرية للطلبة وإجراء تقييمات دورية،

- ✓ وخلق جو من التنافس بين الطلاب، وخلق روح المبادرة لتشجيع الأفكار الإبداعية والإبتكارية؛
- ✓ **جودة الأساتذة:** من خلال إجراء تدريبات مستمرة في مجالات التخصص، واستعمال التكنولوجيات الحديثة للتعليم، بالإضافة لضرورة تعلم اللغات الأجنبية للاستفادة من الدراسات والأبحاث والتجارب الدولية في مجال إعادة تأهيل التعليم العالي؛
- ✓ **جودة الطاقم الإداري:** من خلال اختيار الموظفين الأكفاء ذوو الخبرات العالية للعمل الإداري، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتكريس مبادئ الشفافية والحوكمة في الإدارة؛
- ✓ **جودة المناهج والمادة العلمية:** من خلال تحيين البرامج التعليمية مع مختلف المستجدات، وربط العمل الأكاديمي بالعمل الميداني من خلال إبرام اتفاقيات تعاون مع المؤسسات في المحيط الخارجي من اجل خلق مناخ لتطبيق نتائج البحوث العلمية الأكاديمية، بالإضافة إلى فتح تخصصات تتواءم ومتطلبات سوق العمل.

خاتمة

على الرغم من التطور الذي تشهده الجامعات العربية والجزائرية سواء من الناحية الإدارية والتنظيمية أو الأكاديمية والبيداغوجية فإنها لا تزال بعيدة لتكون في مصاف الجامعات العالمية، ما يجعلها مجبرة على تبني استراتيجيات فعالة تسمح لها بتحقيق التطور المستمر المنشود، من خلال التطبيق العملي والعلمي لمبادئ الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة في كل معاهدها وكلياتها لما لهذا النموذج من نتائج إيجابية فورية تنعكس على مخرجات الجامعة المتمثلة أساسا في الطلبة الذين يعدون أساس بناء المجتمعات.

لذا على الجامعات الجزائرية العمل على:

- إذا كانت الجودة هي تحقيق راهنية العصر وإشباع حاجيات المجتمع والمحيط، فإن مؤسسات التعليم العالي مطالبة بأن تسير عملياتها، وفق نسق جدلي يربط الجوانب الكمية والكيفية واحتياجات المحيط⁽³⁰⁾،

- ولن يتحقق هذا المسعى إلا بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، ولذلك فإن مرمى جودة التعليم العالي يتحقق عبر منظور شمولي مندمج من دون تجزئ عمليّة الإصلاح إلى مكونات معزولة عن بعضها البعض؛
- ضرورة ربط الجامعات بالمحيط الخارجي من خلال دراسة احتياجات سوق العمل وفتح التخصصات الملائمة؛
 - العمل على تحسين برامج البحث والتطوير بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية؛
 - إدراج العنصر التطبيقي في البرامج التعليمية لإعطاء فرصة للطلبة لربط النظري مع الواقع العملي.
- الهوامش والمراجع المعتمدة**

- (1) لمزيد من المعلومات حول ترتيب الجامعات الجزائرية يرجى الاطلاع على تقرير:
H. Aurag, M. Sellami, Les établissements algériens de formation supérieure et de recherche, se maintiennent en bonne place, Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, Février 2016.
- 1- الخطيب احمد، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن، 1999.
- 2- بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص: 15.
- 3- المادة النظرية للشريط المرئي الخاص بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقاتها في الجامعة، إعداد دائرة الجودة، جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص: 2.
- 4-Eppnik, Y and Van. Raad,P (March 2005).HG, Framework for Quality Assurance , Hanze University of Groningen.
- 5-Benhard, R (1991). Public Administration : On Action Orientation, Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole-Publishing, Co, P :287.
- 6- عبد المحسن نعساني، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير اداء كليات الادارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجامعة العربية السورية، 11-13 مارس 2003، ص: 2.
- 7- العلي عبد الستار محمد، 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، 12-14 مارس 1996، ص: 14.
- 8-P. K. Tulsi , (2001), Total Quality in higher education, Reforms and Innovation in Higher Education AIU, New Delhi.

- 9-[http:// www.acc4arab.com/acc/showthread. php](http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php). consulté le: 18-10-2008.
- 10-Kumar P.S.Mohan, (2002), Total Quality Management in Higher Education and Relevance of Accreditation, University News AIU, New Delhi.
- 11- Tzvetelin Gueorguiev, (2006). Quality Management in Higher Education. University of Rousse „Angel Kanchev“, Rousse, Bulgaria..P :2-3.
- 12-محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:79.
- 13-عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الرقازيق، 1996.
- 14-خالد احمد الصرايرة، ليلي عساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، المجلد الاول، 2008، ص:8.
- 15-محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، مرجع سابق، ص:80.
- 16-نفس المرجع، ص:82.
- 17-صالح الحسين ادحيريح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (عرض بعض النماذج والتجارب العربية والعالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5 أبريل 2012، ص:618.
- 18-http://www.quo.edu/homepage/arabic/quality_department.consulté le/ 18/10/2008
- 19-كفاح داوود علي، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية، 11-13 مارس 2003، ص:04
- 20-درباس أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد: 14، العدد: 50، ص:16.
- 21-عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص:6-7
- 22- محمد عوض الترتوري، اغادير جويحان، مرجع سابق، ص:89.
- 23- Cornesky, R et al, (1990), Using Deming to improve quality in Colleges and Universities, Madison, WI. Magna Publications
- 24-عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، ص: 199.

- 25- و صاف سعدي، بوحنية قوي، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول: استشراف مستقبل التعليم، جامعة ورقلة، الجزائر، ص:301.
- 26- زايري بلقاسم، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-25-27 فبراير 2008.
- 27- Khalil Chergui, Le Management des institutions de l'enseignement superieur en Algerie, l'orientation vers la qualité totale. Revues des sciences humaines, Université de Mohamed Khieder- Biskra- Algerie-, N : 27/28, Novembre 2012, P : 11.
- 28- www .mesers.dz
- 29- H. Aourag, M. Sellami, Les établissements algériens de formation supérieure et de recherche, se maintiennent en bonne place, Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, Février 2016.
- 30- عبد الفتاح الفاتحي، الإصلاح الجامعي على ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة تقويمية لرهان جودة التكوين بالجامعة المغربية، جريدة إيلاف الخاصة، العدد 3221، 2010/03/16.