

إدارة الجودة الشاملة وإمكانية

تطبيقها في الإدارة الجامعية

أ.سعيد مصطفى

جامعة زيان عاشور الجلفة

مقدمة :

يقاس تقدم الأمم وتخلفها في الوقت الحاضر بمستوى تطور جودة التعليم فيها ولعل هذا الأمر يصنع الفارق بين الدول المتقدمة والمتخلفة ، و "قد أصبح التعليم في وقتنا الحالي مطالبا بإعداد وتخريج نوعية جديدة من المتعلمين التي لا تحوز المعرفة وأدائها، وإنما تمتلك القدرة على التعليم مدى الحياة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم ، كما أن إعداد هذه النوعية من الخريجين لا يتحقق في ظل نظام تعليمي تلقيني استرجاعي" (حمود،7،1998)، وذلك "نتيجة لما يواجهه التعليم من تغيرات متسارعة تبلورت في ثورات مترابطة ومتشابكة من حيث المنطلقات والنتائج تمثلت في ثورة التكنولوجية والتغير الاجتماعي المتسارع ووسائل الاستعمال ونقل المعلومات والعولمة" (محمد، 1،1998)، الأمر الذي يتطلب "تعليم يهيئ الفرد والمجتمع لحقائق وديناميات عصر الثورة التكنولوجية وعصر التغير المتسارع فهذا الكم الهائل من المعرفة يحتاج إلى تنظيم سريع ومستمر ،نظرا لتدفق المعلومات والتعرف إلى طرق استخدامها لأنها السبيل إلى التقدم نحو التطور" (جوليا،41،2002).

والجامعات الجزائرية معنية بالعملية التعليمية وبنوعيتها وجودتها لان الجامعة في الوقت الحاضر رمز نهضة الشعوب والأمم وعنوان حضارتها ورفقيها.

حيث لم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها مؤتمنة على التراث الثقافي و مسؤولة على نقله للأجيال الصاعدة بل أصبحت أجهزة فاعلة في ترقية المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته، و رائدة في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كما هو في الدول المتقدمة ، وهذا

يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي لدينا العمل على تغيير وتحديث أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. "المدير الفعال هو الذي يتبنى أسلوباً إدارياً يساهم في رفع مستوى الكفاءات المهنية لدى المعلمين (الأساتذة) بما يعود بالنفع على تطوير الأداء التعليمي ، ذلك لأن جودة التعليم ترتبط بدرجة كبيرة بالأساليب الإدارية الفعالة" (السادة، 1979، 17)، حيث "أكد DE MING ان 85% من مشاكل الجودة بجميع أشكالها تعزى إلى الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على إجراءات العمل الروتينية " (احمد 2005)، وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطور المستمرين (منتهى، 2004، 5).

والمؤسسة الجامعية هي التي يعول عليها في بناء الإنسان وتطوير مهارته وزيادة قدراته وتنمية شخصيته، ومن ثم تخريجه إلى ميدان العمل الصناعي والخدمي و الزراعي والتعليمي وغيرها من الميادين التي يضمها المجتمع الحديث . لذا "الجودة الشاملة في التعليم شكلت نقله من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز واعتبار أن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضد في كافة الميادين " (الزواوي، 2003).

ان التعليم الجامعي في بلادنا بات يواجه صعوبات كثيرة منها نوعية التعليم والأعداد الكبيرة من الطلبة الملتحقين الجدد والذي أصبح تحد كبير له عل الرغم من ازدياد عدد الجامعات والأساتذة إلا ان تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي في كافة الميادين يشكل اهتمام بالغاً لدى هذه الأخيرة وان من أهم الميزات التي تخص أي مؤسسة عن غيرها من المؤسسات هو قدرتها على إدارة برامجها بفعالية وكفاءة كبيرة وبقدرة عالية على حل المشكلات والابتكار فنجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها ، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم العالي بفلسفة شاملة للتحسين

المستمر من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج إلى المشاركة الجماعية و التخلي على الفردية لضمان البقاء والاستمرار للجامعات. لذلك السؤال ليس ما اذا كانت الكليات والجامعات قادرة على تجديد نفسها للمحافظة على وثاقة الصلة والجاذبية ،انما السؤال هو ما ذا كانت تستطيع تجديد انفسها قبل فوات الاوان (ديانا،2004،419).

ومنه نحاول التطرق الى المحاور التالية.

- اهمية الجودة للإدارة الجامعية.
- مبررات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية.
- فوائد ومجالات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية.
- مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تواجهها.

اولا - الإدارة الجامعية والجودة :

إن الحديث عن الإدارة الجامعية وإخضاعها في كل وقت للمراجعة المستمرة مسألة ضرورية لا بد منها ، والحديث عن إدارة الجودة الشاملة في هذا الوقت يتطلب تحديد المحددات المنهجية والمفاهيم لكي يتم وصفه في سياق أوسع وأشمل بقصد توظيف الإدارة الجامعية في هذا العصر كأداة فاعلة ومجدية ومتطورة للارتفاع بالعملية التعليمية ، وتحسين المنتج العلمي المتمثل في العنصر البشري وبقدراته نحو الأفضل والأحسن في هذا العصر الذي يتميز بالثورة العلمية والتطور المعرفي والتقدم الهائل في التكنولوجيا الحديثة وعلوم الفضاء والأقمار الاصطناعية التي جعلت من هذا العالم قرية كونية صغيرة ومن هنا فمفهوم جودة الإدارة الجامعية أو نوعيتها لا يطرح في حد ذاته ، فنحن جميعا نعي أهمية جودة الإدارة الجامعية ومعالجة إشكالياتها واقتراح الحلول والإجراءات التنفيذية والبرامج الممكنة من أجل الارتفاع بمستواها بما يؤدي إلى خدمة التنمية الشاملة للمجتمع ، وذلك من خلال الاستثمار الجيد بما ينفق على التعليم وينعكس على مخرجاته التي تتمثل في جودة الخريجين من حيث قدرتهم وتحصيلهم ومهاراتهم واهتماماتهم واتجاهاتهم وإسهامهم بصورة فعالة في تحسين اقتصاد المجتمع ورفع جودته من خلال رفع جودة المنتج (رمزي ، 126،2007).

وكما هو معروف للجودة الشاملة في مجال الادارة الجامعية جملة محددات منها دقة التصميم والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتنفيذ وجودة الاداء وفق معايير محددة للمنتج التعليمي ، وجودة المخرجات بالإضافة إلى الخدمات التعليمية وفقا للمواصفات ومعايير التنمية ومتطلباتها .

وقد اشار "تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين و الذي نشرته اليونيسكو عام 1996 وكان يحمل عنوان (الكنز الداخلي للإنسان)على ضرورة الاعتماد على أربعة انماط مطلوبة للتعليم العالي هي:

1- ان نتعلم لنعرف Learning to know

2- ان نتعلم لنعمل . Learning to Do

3- ان نتعلم لنعيش مع الاخرين . Learning to Live together

4- ان نتعلم لنكون" (شفيق، 2006 ، 42) Learning to Be

وبما ان العصر الذي نعيشه الان هو عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وسمته الاساسية التغير المستمر وباتجاهات مختلفة وبتغيرات متسارعة للغاية وبدون شك ان هذه التغيرات تترك آثارها على البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات الانسانية ، وتكون مبررا قويا لتطوير نظم الإدارة الجامعية ومن هنا يكون التعليم المطلوب اليوم هو التعليم النوعي الذي يعد الفرد ليكون متعلما دائم التعليم ويكون منفتحا على الثقافات العالمية و متمسكا بهويته ، والتعليم الذي يكتسب المهارات التي تقود الى التفكير والإنتاج والإبداع ، التعليم الذي يعتمد على مناهج تربى الفرد على التواصل مع الاخرين والانفتاح على حضارات الأمم الاخرى من أجل الاستفادة والإفادة مع ما يتفق وقيمنا وحضارتنا وديننا الإسلامي (رمزي،125،2007) .

ويعتبر "تبني مفاهيم وتطبيقات الجودة الشاملة في التعليم بمثابة استراتيجية الاصلاح بأبعاده المختلفة ،لان ادارة الجودة الشاملة للتعليم تهتم بفلسفة التعليم والقيادة ، واتخاذ القرار التربوي ، وتحسين الاتصال ، ورفع مستوى الاداء ، ووضع معايير للأداء التربوي الفعال ، والارتقاء بمعدل الانتاجية ، وتحسين نوعية الخدمة ، ووضع وبناء سياق اخلاقي يحكم بيئة العلم ، ويحتكم للمنطق السليم ويتخلص من النزعة الفردية المفرطة ويدعو للعمل الجماعي المشترك ، ويجعل من التطوير عملية مستمرة ،

ويحقق الرضا المنشود ، وهذا مايقوله محمد شرقاوي ان تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في التربية والتعليم لم يعد مجرد خيار يمكن الاخذ به او اطروحة ، بل اصبح ضرورة اكيدة تمليها حركة الحياة المعاصرة" (محمد،65،2012).

ويدعو رمزي احمد الى الادارة الجامعية القائمة على إدارة الجودة الشاملة ، إدارة متسلحة بمعايير عالية ، تستطيع ان تقود العملية التعليمية بكفاءة واقتدار ، وتساهم بنشر العلم والمعرفة وتتعامل مع متطلبات العصر الحديث ، بمعطياته ، ومتطلباته ، إدارة جامعية قوية في قراراتها وفي خدماتها ، تجمع ضمن وظائفها تحسين العملية التعليمية وتطوير المناهج ونشر العلم عن طريق الاهتمام بالبحث العلمي ، وخدمة المجتمع من خلال انفتاح التعليم الجامعي على البيئة المحلية مع نشر الوعي البيئي والاجتماعي والسياسي والثقافي ، فالحاجة ملحة على تطوير مناهج تعليمية نحدد أهدافها ونختار مقرراتها من رؤية واضحة تطبع سلوكا سويا في نفوس ابنائها وتنتج اجيالا منسجمة مع روح العصر عاملة على الرقي والسمو بهذا المجتمع ، والمناهج تعد اهم ادوات الجودة المطلوب تبنيتها في الادارة الجامعية و مفرداتها أصبحت ضرورية من أجل وضع تصور لكيفية أن تصبح مخرجات التعليم في المستوى المطلوب كي يحقق اختراقا حقيقيا في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الالفية الثالثة ، فلا يعقل أن نكون في أواخر العقد الأول من الألفية الثالثة ونحن لازلنا ندرس نفس مفردات المقررات والمناهج التي تسود التعليم الجامعي منذ منتصف الألفية الثانية ، إن العلم يتغير من حولنا ، ومبادرة التقييم والتحديث في المناهج يجب أن تتم بشكل سريع وبشكل جوهري ، ومبني على حقائق وأهداف واضحة (رمزي،127،2007).

وما ينطبق عن تطوير المناهج ينطبق على عناصر العملية التعليمية بأكملها سواء فيما يتعلق بالطالب أو بالأستاذ الجامعي ، فالطالب في حاجة إلى إعادة تأهيله وإعداده جيدا بما يتناسب مع معطيات العصر ، وكيف يمكن أن ينقش هذا الطالب وكيفية قبوله ومراحل التنسيق التي تسبق دخوله الجامعة ومراحل تعليمه وتقييمه ؟ والأستاذ الجامعي كيف يعد وكيف يعتمد عليه ويطمأن إلى فكره وثقافته ، وما

مستوى الخدمات التعليمية المقدمة من الإدارة الجامعية ؟ وما الاجراءات المتبعة من تسيير الجهاز الاداري المعاون داخل الجامعة ؟ وما الهيكل المناسب للإدارة الجامعية ؟ كلها أسئلة تطرح وفي حاجة إلى إجابة صريحة ودقيقة وبها شفافية حتى تستقيم الجامعة وتستقيم العملية التعليمية ويستقيم التعليم الذي يواجه الكثير من المشكلات والصعوبات التي رصدت وكان اهمها :

- 1- عدم وجود صياغة شاملة وتفصيلية للسياسات التربوية التعليمية .
- 2- تقليدية أساليب التقويم والقياس والامتحانات.
- 3- ضعف إعداد المعلم وتطويره ، وعدم اتساق برامج الإعداد ، وقلة كفايتها ، وضعف ميادين التطوير .
- 4- ضعف دور التوجيه والتفتيش التربوي والتعليمي في متابعة التدريس وتطوير التحصيل العلمي وأداء المعلم .
- 5- ضعف كفاءة التخطيط التربوي والتعليمي وتراجع دوره .
- 6- نقص الكفاءات في الادارة التعليمية والمدرسية .
- 7- غياب الهيكل التنظيمي والتصنيف الوظيفي للمؤسسة التعليمية .
- 8- غياب الإرشاد التربوي والاجتماعي للإشراف على تنمية قدرات الطلاب وتحديد مسارتهم المهنية والمستقبلية .
- 9- ضعف المناهج التعليمية في الإعداد لسوق العمل والقدرة على التكيف .
- 10- غياب الخارطة التعليمية على مستوى البلاد العربية .
- 11- قلة الاهتمام بالمهارات التعليمية وتنميتها .
- 12- على الرغم من تخصيص مبالغ كبيرة لقطاع التعليم إلا أن البنود المتعلقة بتطوير وتنمية النظام التعليمي ضعيفة .
- 13- ضعف الإعداد والتأهيل في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .
- 14- انفصال الجامعة عن المجتمع المحلي وعزلتها عن بيئتها .
- 15- نمطية التخصصات داخل الجامعات والمعاهد العليا وعدم مواكبتها بالتطورات الحاصلة في العالم.

16- روتين القوانين والتشريعات التي تحكم عمل الجامعة وعدم تناسبها مع التطورات .

17- تدني مرتبات أعضاء هيئة التدريس الجامعي مما ينعكس بالسلب على عمله ونشاطه العملي .

19- قلة النشر العلمي والترجمة من مجال البحث العملي داخل الجامعات (رمزي، 127، 2007).

ثانيا - مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية :

حسب عمار بوحوش لا يوجد تعريف واحد ،متفق عليه من طرف الباحثين في مجال الجودة ،فقد عرف جيمس رالي ادارة الجودة الشاملة بأنها تعني تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة،و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف،وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ،لان الجودة ليست اكثر من تحقيق حاجات الزبون ،و بالنسبة للمفكر جوزيف جابولينسكي فانه يمكن اعتبار ادارة الجودة الشاملة بمثابة شكل تعاوني لأداء الاعمال ،يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل(عمار، 98، 2006).

كما تعددت وتباينت الآراء حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية على وجه الخصوص فإدارة الجودة من منظور الإدارة الجامعية يعرفها أحد الباحثين بأنها " عبارة عن منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق ، ويشمل ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة والكلية والإدارات الخدمية العاملة بها ، والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم" (رمزي، 130، 2007).

و يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على انها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ،وهي الافراد و الاساليب و الاجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ،و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين ،اما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد ،سواء كانوا طلبة ام موظفين ام

اعضاء هيئة تدريس ام ادارة، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين ،والمستفيد من نظام التعليم وهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين (مروان،94،2008).

وقد عرف بعض الباحثين ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات او الكليات تنظر الى التنظيم الجامعي على انه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج الى المستهلك مارة بعمليات الانتاج نفسها و هي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية.

ويعرفها آخر بأنها "عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق قيمة معينة لكل الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة (إدارة الجامعة ، العاملين ، الطلبة) على أن تأخذ بنظر الاعتبار :

- التزام الإدارة العليا للجامعة أو الكلية بذلك .
- حاجات كل من الجامعة أو الكلية والعملاء الخارجيين (طلاب وسوق عمل) .
- حاجات العملاء الداخليين (أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة) (رمزي،131،2007).

بينما "Sxhangel" يعرف إدارة الجودة الشاملة للإدارة الجامعية بأنها عبارة عن " دليل عمل للنظام التعليمي يتضمن مفاهيم متعددة ومتطلبات مختلفة لمعالجة المشاكل ، وتشمل جميع الأنشطة وجميع الاساتذة والإداريين والطلبة ومراكز البحوث ، والمقررات الدراسية وكذلك عملية تقويم الاداء الجامعي وتحسينها وتطويرها" (رمزي،131،2007). ولا عجب في اهتمام المختصين بها فقد ذهب بعضهم بوصف ادارة الجودة الشاملة" بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب" (احمد،185،2012).

بينما يعرف آخر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها تعني " القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الاكاديمية ، والإدارية والمالية ، وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب ، عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على

خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل وذلك يخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على :

- الالتزام بمبدأ التوجيه لعمل (الطلاب وسوق العمل) .
- التزام الإدارة بالتحسين المستمر وبمبدأ المشاركة الجماعية .
- تقديم ملاءمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية" (رمزي،132،2007).
- واخيرا يعرف قاسم نايف إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية بأنه " فلسفة لمنهج فكري متكامل لإدارة الجامعة يعتمد على ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء (الطلبة وسوق العمل) وهي تمثل أهم الأهداف التي تسعى إليها الجامعة في الأمد الطويل . ومن خلال المسؤولية لتضامنية بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على إجراء التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وفي كليات الجامعة ومستوياتها الإدارية المختلفة وهي تتضمن :
- التركيز على الطلاب كمنتج نهائي .
- تركيز على مشاركة العاملين في الجامعة من اساتذة وإداريين .
- تشمل جميع المستويات الإدارية في الجامعة .
- مشاركة الجميع في تطوير الجودة وإرساء دعائمها .
- تعتبر الجميع في الجامعة مسؤولون عن تحسين وتطوير الجودة .
- شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة .
- تقييم نظام الجامعة يعتمد على سوق العمل،فهم المقيمون الحقيقيون لمخرجاتالجامعية" (رمزي،133،2007)

ثالثا - مبررات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية :

هناك "العديد من مظاهر ازمة التعليم العالي و الجامعي و الذي نقصده بمفهوم الازمة ، انها ازمة على مستوى البنى والوظائف والأهداف ، وازمة معرفية ايضا من حيث ان ما يسود مناهج التعليم الجامعي من تخلف و ركود،حيث لا تساير تلك المناهج المستجدات على الساحة المعرفية او التقدم العلمي والتكنولوجي" (شبل،11،2011).

فحالة التعليم الجامعي ومستوى الإدارة الجامعية في بلادنا لا يختلف كثيرا عن الجامعات العربية حيث أصبح المستوى في مستوى مقلق ، لقد وصل التعليم إلى مستوى من الانخفاض لم يعد خافيا ، وهو ما يتبين بشكل مثير من الترتيب العالمي لجامعاتنا ما يعكس وجود مشكلات تواجه قطاع التعليم واهم هذه المشكلات على الاطلاق حسب محمود فوزي هي (محمود، 333، 2010):

1 - العجز التعليمي : والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظرا لان المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في اسواق العمل بالدرجة المطلوبة.

معدلات البطالة المرتفعة : فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية و المناسبة للمخرجات التعليمية او العكس .

2 - اتساع الفجوة بين الانتاج و التعليم : حيث يظهر الحاجة لبعض المهن و الوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي او العكس لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج .

3 - ارتفاع تكلفة التعليم : في جميع مراحل التعليم فالظاهر ان التعليم مجاني والواقع انه ذو تكاليف متزايدة.

4 - انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي : بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الاجور المتوقعة بمعنى ان التدفقات النقدية الخارجية لتغطية نفقات التعليم اكبر من القيمة المتوقعة الاجمالية للتدفقات النقدية بعد التعليم.

5 - التعليم يركز على المعارف : يركز التعليم بشكل اساسي على المعارف والمعلومات ويتجاهل السلوكيات و المهارات بسبب الأساليب والمواد والهياكل التنظيمية والمناهج والمنظمون.

6 - معانات المديرين : يعاني المديرون من اداء المرؤوسين والعمالة الجديدة كما يعاني الخريجون و العمالة الجديدة من الرؤساء ويعاني كل من المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.

7 - ضعف المشاركة : لا يشارك المنتجون والفنيون والمهنيون غي الغالب في تصميم البرامج التعليمية و الانتاج.

8 - العمل في غير التخصص : اصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف اخرى غير التخصصات العلمية.

رابعا - فوائد إدارة الجودة الشاملة في الادارة الجامعية (سوسن، 519، 2008):
لقد تأكدت فعالية مدخل إدارة الجودة الشاملة وبشكل متميز من خلال تطبيقية في العديد من الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء ، وقد لاقى هذا المدخل النجاح ذاته في مجال التعليم الجامعي ، وقد اعتبر من المداخل المتميزة في الجامعات العالمية ، ومن ثم فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية يساعد في تحقيق الآتي :

ا - بالنسبة للعملاء:

- 1- تحسين رضى الطلاب (العملاء الخارجيين) وزيادة ثقتهم بمستوى جودة خدمة التعليم لهم من قبل الجامعة وكلياتها المختلفة .
- 2- تحقيق رضاء سوق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات (الخريجون) التعليم العالي من مهن مختلفة وزيادة كفاءة المتخرج .
- 3- زيادة رضاء أعضاء هيئة التدريس والإداريين (العملاء الداخليين) وتطوير كفاءة أدائهم من خلال إقامة ورش عمل وبشكل منتظم في الجامعة.
- 4- تقليل عدد الطلبة المتسربين من الجامعة.

ب - بالنسبة للجامعة:

- 1- تحسين المركز التنافسي للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية .
- 2- تعظيم دور الجامعة في المساهم في التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة.
- 3- تحسين جودة خريجي الجامعة بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة.
- 4- تكوين ثقافة جديدة في الجامعة يمكن تسميتها بثقافة الجودة الشاملة في التعليم، هدفها التحسين في جميع أقسام وكليات الجامعة.

5- إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتكامل الأنشطة وبناء الاحساس بالولاء للجامعة والشعور بالمسؤولية لدى العاملين (أعضاء هيئة التدريس الإداريون) بالجامعة .

خامسا - مجالات إدارة الجودة الشاملة في الإدارية الجامعية :

إن قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تحديد مجالات قايستها ، وأهم المحاور أو المجالات التي يمكن أن تطبق فيها إدارة الجودة الشاملة هي:

(أ) جودة الإدارة:

وهي تمثل حسب رمزي(132،2007) جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة (رئيس الجامعة - عميد الكلية - رئيس القسم - ... وغير ذلك) وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي :

1- إدراك دور الإدارة.

2- دور الإدارة في عملية الجودة.

3- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها .

4- التحول الشامل.

5- تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات .

6- نمط قيادة التغيير .

7- السلوك والدافعية .

وكلما زادت جودة العناصر أعلاه حسن استخدام الموارد المختلفة للجامعة اللازمة في عمليات تقديم خدمات التعليم العالي (أساتذة - قاعات دراسية - مختبرات - مكاتب - تجهيزات وغير ذلك) .

(ب) جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

ويقصد بها رمزي (132،2007) مواكبة التشريعات واللوائح الجامعية مع المتغيرات البيئية المختلفة (اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية ، سياسية وغيرها) ، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية ، حيث

يجب أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة ، فإن كانت كذلك فهي عون قوى وميسر فاعل للإدارة الجامعية ، ويتضمن هذا المجال سبعة عناصر فرعية هي :

1- كيفية الاتصال.

2- العمل الجماعي.

3- المهام.

4- التعليم الجامعي.

5- التدريب.

6- اسقرار الهدف.

7- مراجعة الأنشطة الجامعية.

ج- التركيز علي المستفيد (العميل) :

على اعتبار ان للجامعة اكثر من رسالة او مهمة رئيسية تتمثل في التعليم - البحث-والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع فان مستفيديها سيتغير وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة له إلا انه يمكن تقسيم مستفيدي الجامعة الى ثلاث انواع (منتهى،35،2005):

-مستفيد اساسي الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي .

- مستفيد داخلي الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الاخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.

-مستفيد خارجي منظمات الاعمال المختلفة(سوق العمل).

د- التحسين المستمر:

"تتطلب ادارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمر بدون توقف ويجب ان يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائما للوصول اليه" (التميمي،548،1997)،و"التحسين المستمر هو بمثابة البحث المتواصل عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة Bench marking وتنمية الشعور و الوعي لدى الافراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات" (الاء،38،2002)،و بالاتجاه نفسه ذكر Heizer بان ادارة الجودة الشاملة تتطلب

عملية غير منتهية من التحسين المستمر الذي يشمل العاملين والتجهيزات والمجهزين والمواد والإجراءات.

(هـ) جودة تقييم الوقاية (رمزي، 137، 2007):

وهو جودة التقييم للتركيز على التوقعات المثارة في النتائج المستهدفة في الاداء الجامعي ، لمنع الأخطاء بدلا من التقييم من أجل ترتيب الأداء ، والتركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس بحيث يستطيعون وضع الاسئلة لاختبار المستويات المعرفية المختلفة من خلال المتخصصين ، وورش العمل في الجامعة والهدف من ذلك هو تجنب المشاكل التي غالبا ما ترتبط بعمليات التقييم ، وتوجيه نتائج التقييم نحو الوقاية من الاخطاء .

وهذا التقييم يتضمن جميع موارد الجامعة : أداء الأساتذة ، مستوى البرامج التعليمية ، الطالب ، طرق التدريس ، الكتاب الجامعي ، القاعات الدراسية ، الإدارة ، ويتضمن هذا المجال سبعة عناصر هي :

- 1- قياس العملية التعليمية.
- 2- تفهم العملية التعليمية .
- 3- عدد الطلبة المتسربين من الجامعة.
- 4- فحص جودة الخريج .
- 5- تعديل نظام الجامعة.
- 6- تفهم الاختلافات التي تحدث في الموصفات المطلوبة .
- 7- تفهم النواحي غير القابلة للقياس .

سادسا - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اساسية هي (محمود، 319، 2010):

1- اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق غدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطق يبدأ كبار

المديرين بالمنشأة تلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها .

ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل افكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

2 - مرحلة التخطيط :

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ، وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار :

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة .

- المقررين .

- المشرفين .

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .

3- مرحلة التقويم :

وتبدأ هذه المرحلة في الغالب ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الظروف المرضية للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذه التساؤلات:

- ما الاهداف التي تسعى المنشأة إلى تطبيقها ؟

- ماذا يجب على المنشأة أن تقوم به لتحقيق هذه الأهداف ؟

- ما المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الاداء ؟

- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المدخل المعمول به في الوقت الراهن لتحقيق الاهداف ؟

- ما المنافع (العوائد) التي يمكن أن تحقق من وراء تطبيق نظام غدارة الجودة الشاملة ؟

- ما متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفاعلية داخل المنشأة ؟

- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام ؟

4- مرحلة التنفيذ :

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام غدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات الجودة الشاملة وأقسامها وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

سابعا - معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة (ديمينغ،57):

- عدم استقرار الادارة وتغيرها الدائم
- التركيز على الاهداف قصيرة المدى .
- التقليد و المحاكاة.
- تعدد المستفيدين من المؤسسة يترتب عليه صعوبة تحديد الاولويات.
- تعجل المؤسسة التعليمية (الجامعة) لتحقيق نتائج سريعة.
- التركيز على تقييم الاداء وليس القيادة الواعية .
- عدم التقدير الكافي بأهمية الموارد البشرية .
- للبس حول التدريب وتقييم الاداء .
- ضعف النظام المعلوماتي .
- تسبب العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا .
- ندرة توافر البيانات و المعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي.
- الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة.
- الادارة العليا لا تتبنى القضية.
- لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة.
- العلاقات غير منسجمة مع الادارات.
- معايير قياس الجودة غائبة.
- سلسلة الجودة مقطوعة.

- فاعلية التدريب محدودة.

- فلسفة التحسين المستمر غائبة

الخلاصة:

ان مؤسساتنا الجامعية في حاجة الى تغييرات تحدث فيها لمسايرة ثورة الادارة الجامعية الحديثة ،والمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجيهات ادارية جديدة تتماشى و متطلبات الجامعة المعاصرة في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها ،ولهذا فهي مدعوة لإعادة صياغة فكرها الاداري وتحويله من فكر اداري تقليدي الى فكر اداري حديث ،يتماشى ومتطلبات و مقومات الانتاج العلمي في العصر الحديث ،ومن بين اهم هذه المقومات لمواجهة التحديات والصعوبات التي تساعد على نجاح الهيئات الجامعية هو تبني نظام ادارة الجودة الشاملة.

ويتضح مما سبق الاهمية البالغة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي لما تحققة من ارتقاء في مستوى الاداء الأكاديمي ،والذي سوف ينعكس في سرعة الاستجابة لحاجات المجتمع وسوق العمل من خريجين بمواصفات عالية الجودة.

و عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بمراحل اساسية ،تبدأ باقتناع وتبني

الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة،

ثم التخطيط الجيد لكل مراحل العملية مع التركيز على موافقة جميع اعضاء فريق

العمل ،و يكون بعدها مرحلة

التقويم والذي من خلاله تؤخذ صورة جيدة عن كامل مجريات التطبيق، وتأتي

بعدها عملية التنفيذ والتي يجب

ان تتفد بدقة واستمرار من كامل اعضاء الفريق.

وتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي حسب المختصين

سيحقق الكثير من الاهداف

منها تحسن جودة التعليم وهذا ما ينعكس على تطوير المنتج العلمي ،و كذا توفير

جو العمل المناسب لهيئة

التدريس والاستغلال الامثل للإمكانيات المادية وتحسين مستوى الطلاب في جميع المجالات وتهيئتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل مما يسمح بالتركيز على المنتج الكيفي و ليس الكمي، هذا ما يزيد ارتباط العملاء بالجامعة وتدفعهم للعمل اكثر وتقديم يد العون لإنجاح هذه المؤسسات كما يحقق هذا رضا كل العملاء طلاب، اساتذة ،عمال ،اسواق العمل ، وبالتالي تتال التقدير والاحترام من طرف المجتمع وتستطيع ان تدخل مجال التنافسية المحلية ولما لا العالمية ،وهذا ما ندعو له ونصبر ان تصل اليه جامعاتنا الجزائرية.

المراجع

الكتب:

- التميمي حسن عبدالله حسن، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،1997
- جولو مها،المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2002.
- حمود رفيقة سليم ، الاتجاهات العالمية في إعداد المعلمين وتدريبهم 1998 .
- ديمينغ وروبيرت هاغستروم ، ترجمة هند رشدي ، ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات ،كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ديانا جي اولنغر،ريتشارد ان كاتز ، نقله للعربية سميح ابو فارس ، تجديد الادارة تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين ، مكتبة العبيكان ، السعودية ط1 ، 2006 .
- رمزي احمد مصطفى عبد الحي ، تقييم اداء الادارة الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية 2007.
- الزواوي خالد، الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية ، مدينة النصر ، القاهرة 2003 .
- سوسن شاكر مجيد ،محمد عواد الزيادات ،الجودة الشاملة في التعليم دراسات تطبيقية ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،2008.

- شبل بدران ،كمال نجيب ،التعليم الجامعي وتحديات المستقبل ط1 د،ار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية 2006
- شفيق كايد عبد الله شاكرا،ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 2006، 13 .
- عمار بوحوش،نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ،ط1،دار الغرب الاسلامي،بيروت،2006
- محمد محمد شرقاوي ، المتعلم المبدع و معايير الجودة الشاملة و الاعتماد ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، 2012.
- محمد عبد الخالق فؤاد ، تطوير اساليب مراقبة الجودة التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي :مرحلة التعليم الأساسي المركز القومي،1998 .
- محمود فوزي احمد بدوى ،ادارة التعليم والجودة الشاملة دار التعليم الجامعي ،الاسكندرية ،2010.

الرسائل الجامعية و المجلات العلمية

- الاء عبد الموجود، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية،جامعة الموصل،2002.
- منتهى احمد علي الملاح ، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامع النجاح الوطنية ، نابلس فلسطين ،2005.
- مروان وليد سليمان المصري،تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية،غزة،2008.
- احمد البداح،خالد الصرايرة ،تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الاردنية في ضوء تقنيات التعلم الالكتروني ،المجلة العلمية لضمان جودة التعليم العالي ،العدد9، 2012.
- احمد بن علي غنيم،تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين،مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ،ج7،ع2، 2005.
- السادة حسين بدر، دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين ،رسالة الخليج العربي ، 1997 .