



مجلة التراث

J-ALT

2018/ Vol:8 N°01

Available online at: <http://www.asip.cerist.dz>

<https://www.asip.cerist.dz/en/PresentationRevue/323>

المناخ التنظيمي ودوره فإي تحسين جودة

الخدمات الجامعية

الدكتورة: هادف رانيا، جامعة باجي مختار، عنابة . الجزائر.

الدكتور: بومنقار مراد، جامعة باجي مختار، عنابة. الجزائر.

الأستاذة: عيساوي فلة، جامعة باجي مختار، عنابة. الجزائر.

مجلة التراث، العدد 29 / ديسمبر 2018، المجلد الأول، الجزء الثاني.

لتوثيق هذا المقال:

هادف رانيا، بومنقار مراد، عيساوي فلة، المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الجامعية، مجلة التراث، العدد 29، المجلد الأول، ديسمبر 2018.

تاريخ الإيداع: 2018/06/24

تاريخ النشر: 2018/12/16

تاريخ قبول النشر: 2018/12/29



ملخص:

إن دراسة المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة والضرورية التي تتطلبها أي منظمة تسعا إلى التطوير والتقدم وتحسين ظروف عملها ولعل الجامعة من ابرز هذه التنظيمات التي وجب على القائمين عليها دراسة مناخها التنظيمي حتى يتسنى الوقوف على ابرز نقاط الضعف والقوة من اجل تحسين ظروف الأساتذة وبالتالي تطوير البحث العلمي ولذلك جاءت دراستنا لتبرز واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية ودوره في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، جودة الخدمة، الجامعة

Abstract :

organizational climate of the important and necessary topics required by any organization nine to the development, progress and better working conditions, study and perhaps the University of the most prominent of these regulations shall be on those who made it the study of the organizational climate in order to stand on the main strengths and weaknesses in order to improve teachers conditions and therefore develop scientific research and therefore our study was to highlight the reality of organizational climate prevailing in the Algerian university and its role in improving the quality of university services.

Keywords:

organizational climate, quality of service, university

يعد التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، كونه يعني بإعداد الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث يرى الكثير من المفكرين والعلماء أن التعليم هو الاستثمار الحقيقي، بل هو أهم وسيلة لبناء الفرد وتطوير المجتمع، كما أنه أداة لمواجهة التغيرات الهائلة والتحديات الكبيرة التي تتجدد يومياً والتي كثيراً من الأحيان تقف كعائقاً أمام تحقيق وضمان أساسيات جودة التعليم بما تتطلبه البيئة الخارجية، وهذا لا يتحقق إن لم تكن هناك بيئة تنظيمية أو ما يصطلح عليه بـ (المناخ التنظيمي) تعمل في إطارها المؤسسة الجامعية بما يناسب الدولة العصرية و يحقق خصائصها ومقوماتها، لذلك يمثل المناخ التنظيمي بمختلف فلسفته من الناحية القيادية وتفويض السلطة واتخاذ القرارات وغيرها، وخاصة أمام التغيرات التي تملحها ظروف الحياة كعامل للمدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة بالنسبة للبحث العلمي والتعليم مما يشكل مستقبل الدولة وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية، ويوفر أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والانجاز فيها وبناءً على ما تقدم يمكن طرح السؤال التالي:

ما هي أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي والبحث العلمي؟ وما هو دور المناخ التنظيمي للجامعة في تفعيل وضمان جودة التعليم الجامعي؟ وللإجابة على هذا التساؤل سنحاول دراسة المناخ التنظيمي في الجامعي دراسة نظرية تحليلية.

1/ التحديات التي تواجه الجامعات العربية:

يمكن القول بأن الجامعات العربية قد شهدت منذ أن عرفت العديد من الدول العربية استقلالها إلى يومنا هذا أزمة عميقة ومعقدة أدت إلى تدهور نوعية وفعالية التعليم العالي، ويؤكد العديد من الباحثين في هذا المجال أن الجامعات العربية تواجه تحديات كثيرة ستؤثر على دورها وكفاءتها الداخلية والخارجية، نوجزها فيما يلي (هيشم بيزان 2012، ص ص 107-108):

1.1-التحديات الديمغرافية والاجتماعية:

تتعلق بالطلب المتزايد على التعليم العالي بسبب النمو السكاني السريع واتساع حجم الشريحة العمرية من (17-23 سنة)، واعتبار الدراسة الجامعية قيمة بحد ذاتها بغض النظر عن جدواها، كذلك فإن معظم جامعات الدولة متمركزة في المدن الكبرى والعواصم مما يقلل من إسهامها في تنمية المجتمع الريفي، بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجتمعات المحلية والبيئة المحيطة في عمليات تخطيط وتنفيذ البرامج التعليمية.

2.1- التحديات الاقتصادية والمادية:

حيث تواجه معظم الجامعات العربية أزمات مالية باستمرار، بسبب تحرير الأسواق العالمية وشدة المنافسة على التمويل مما يقود إلى معضلة الموازنة بين توفير الموارد المالية وإنتاج المعرفة، يضاف إلى ذلك تزايد عدد الطلاب وتقلص قيمة المخصصات السنوية للتعليم العالي والبحث العلمي في ميزانيتها، مما أدى بالجامعات العربية في الآونة الراهنة إلى أن تعيش حلقة مفرغة أثرت على وظائفها التعليمية والتنموية.

3.1- التحديات الإستراتيجية والتنظيمية:

يتعلق هذا التحدي بعدم بلورة فكر تربوي متكامل يكون مرجع أساسي للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في ظل رؤية شمولية للتكوين والتكاملية في التعليم، والأصالة والمعاصرة في التوجه نحو المستقبل، هذا إضافة إلى عدم التوازن المنشود في الهيكل التنظيمي لمختلف التخصصات العلمية بالجامعات العربية، حيث نلاحظ زيادة في أعداد المقبولين في تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية من آداب وقانون وفنون، في حين أن هناك نقص في تخصصات العلوم التطبيقية من طب وهندسة وفيزياء وغيرها.

4.1- التحديات المعرفية والمنهجية:

نشير هنا إلى أن الكثير من تقارير منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة اليونسكو قد حرصت على توضيح الآثار المستقبلية لثورة المعلومات والعولمة في عملية التعليم، كما يتضح أن الجامعات في العديد من الدول العربية مازالت تعاني من ضعف في الأداء وتدني في مستوى المناهج والوسائل التعليمية المقدمة، نتيجة عدم استيعاب ثقافة العولمة وثورة الاتصالات لتطوير آلياتها وضممان جودة مخرجاتها، مما انعكس بشكل سلبي على كفاءات الخريجين للتأقلم مع مقتضيات سوق العمل.

ومما تقدم نستنتج أن أهم التحديات التي تواجهها الجامعات العربية هو توجيهها نحو التعليم العالي التقليدي والذي يهتم بالكم على حساب الكيف، مما يقتضي ضرورة إعادة تقييم دور الجامعة وجودة

برامجها العلمية والتعليمية وذلك يتوقف على أهمية توفير بيئة عمل مشجعة على تحقيق الفعالية والجودة بما يتماشى وسوق العمل.

2- المناخ التنظيمي

إن بيئة العمل لها خصائصها المميزة تختلف باختلاف المنظمات، الأمر الذي يشبه الأصابع، فهي فريدة ومتميزة، فكل منظمة أو جامعة لها ثقافتها وتقاليدها، وطرق العمل الخاصة بها، وهي تشكل في مجملها ما يطلق عليه حديثاً بـ (المناخ التنظيمي).

فالمناخ التنظيمي يمثل طريقة النظام في الحياة العملية، لما له من تأثير أساسي وقوي على دافعية الأفراد العاملين وأدائهم وقناعاتهم ورضاهم الوظيفي في العمل. إن مصطلح (المناخ التنظيمي) مقتبس من المفاهيم الجغرافية المتعلقة بالبيئة و بالجو

وأثرهما على الحياة الطبيعية من بشر وحيوان، ونبات. أما في المجال الإداري فقد استخدم هذا المصطلح للتعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي organic لإضفاء صفة التفاعل بين التنظيم والبيئة المحيطة، فهو يؤثر ويتأثر، كما أنه يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين، وإلى المفاهيم الإدراكية و الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتمثلة بطبيعة بناء الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، و أسلوب القيادة و القوانين، و القواعد و اللوائح الموجودة، ومجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.

ومن هنا فإن الجامعة (المنشودة) ذات الخصائص المتميزة، ينبغي أن ينظر إليها بوصفها (بيئة متكاملة) أي من منظور المناخ التنظيمي فيها. وحيث أن مثل هذه البيئة لا بد و أن تتضمن عناصر ومتغيرات أساسية تميزها عن غيرها من البيئات.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم هذه العناصر والمتغيرات الأساسية:
السياسات والممارسات الإدارية.

الهيكل التنظيمي (مدى الثبات أو مدى التغير فيه).

التكنولوجيا (ثابتة، متغيرة... في الاستخدام).

البيئة الخارجية (الظروف الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية).

لذلك فتتنظيم الأعمال و الأفراد في إطار العمل أمر ضروري و أساسي للعمل الجماعي المطلوب في الإدارة الجامعية، وهو يحاول دون التداخل في المهام و الأدوار، و لذلك فإن الهياكل التنظيمية وجدت من أجل أن يحقق النظام أهدافه، كما أنها تمثل (خرائط علمية منظمة) تقسم من خلالها الأعمال والمسؤوليات و توزع بناء على ذلك الاختصاصات و الصلاحيات ضمن سلطات محددة ومخولة بها في إطار اللوائح والأنظمة و القوانين و الإجراءات المنظمةة لذلك.

إن تلك المكونات قد تعطي هيكلاً تنظيمياً مثالياً يقود إلى الفاعلية و الكفاية القصوى.

و قد استطاعت حيوية الانتقادات التي وجهت إلى مؤسسات التعليم الجامعي في العالم و التي شككت بقدراتها (وفق تنظيماتها التقليدية) على مجابهة المستجدات و التحديات المستقبلية أن تعصف بأدوار الفكر التنظيمي التقليدي الأكاديمي و دعت إلى قيام النظام الثقافي و تخصص بذلك النظام الجامعي باعتبار أن الجامعة هي المحرك الأول للنظام الثقافي في المجتمع (هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف جحيم الطائي، أفنان عبد الأسدي، 2008، ص ص 157-160)

2- جودة التعليم العالي

لعل من أبرز مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

ارتباط الجودة بالإنتاجية.

ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

علمية نظام الجودة، وسمة من سمات العصر الحديث.

نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.

ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهوداً لا تتوقف لتحسين الأداء، ولكنها تهدف إلى تحسين المدخلات و العمليات و المخرجات التعليمية.

أما مسوغات تطبيق الجودة في التعليم العالي:

هناك بعض الملامح التي تبين ضرورة تطبيق الجودة على مؤسسات التعليم العالي وهي:

حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية من عام 1980 تقريباً، وحدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه، في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام. وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن التعليم العالي وعن المؤسسات المجتمعية و الاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفاءة النوعية الجيدة وضبطها.

تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية و الإنسانية و الهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامة وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات و المؤسسات التعليمية مع هذه المطالب.

ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.

ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية و الدولية و المجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون و التمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات و الأبحاث و المواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة و الباحثين. وقد لعبت اليونسكو دوراً كبيراً في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كله من خلال المؤتمرات المتعددة و المتنوعة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها ومن خلال الكتب والنشرات ذات العلاقة التي أصدرتها (كمال سفيان، 2003، ص 1-50).

ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل و الانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، و الإدارة الجامعية، أولياء الأمور، و الطلاب).

ضعف التعاون بين المجتمع المحلي و الجامعات.

ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالجامعات و الحاجة إلى نظام جيد للمحاسبة على الإنتاجية.

حاجة الجامعات إلى مساحة من الحرية في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعات الجامعات.
الحاجة إلى ترشيد العمالة والإتقان في الجامعات.

الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية الجامعات وقدرتها.

الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحديث.

حاجة مجتمع الجامعة إلى إيجاد سبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية فيه.

غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية التالية كأثر من آثار ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم.
الأهداف المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي:

ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.

زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.

زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

الترايط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (الرشيد محمد، 1995، ص 35-38).

ومنه فإن المهام والمميزات والمبررات والأهداف لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية، ومن هذه المتطلبات:

دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة وتلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التربوية (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 50).

تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.

مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

التعليم و التدريب المستمر لكافة الأفراد.

التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب و العاملين، و الخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، و إخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء و الجودة(عقيلي عمر وصفي، 2001).

وانطلاقاً مما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم عددا من المبادئ من أبرزها:
تحقيق رضا المستفيد.

إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.

الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.

جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.

تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.

إيجاد بيئة تساعد على التوحد و التغيير .

إرساء نظام للعمليات المستمرة.

القيادة التربوية الفعالة.

إن هذه المبادئ و إن كانت لا تختلف كثيراً في المجال التربوي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التربوي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين و إدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات. وهذا ما سنتعرض له فيما يلي:

تحقيق رضا المستفيد

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد، و ماهي احتياجاته، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلي هذه الاحتياجات. وللقيام بذلك هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي:

التعرف على المستفيدين.

ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.

تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شروط المعايير المذكورة.

تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.

تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد أنه في إدارة الجودة الشاملة يتم التمييز بين المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (وهو بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في الطالب و

المعلم و الإدارة وكل من يعمل في المدرسة)، وهو يعتبر عميلا داخليا لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ثم إنه يعمل و يؤثر في عمل غيره داخل العملية التعليمية في شكل سلسلة متتابعة من الأعمال القائمة على التأثير المتبادل بين الأطراف أو بين المستفيدين الداخليين الذين يضيف كل منهم بعمله قيمة للمنتج النهائي، وبطبيعة الحال فإنه يمكن القول بإمكانية الوصول إلى درجة عالية من رضا المستفيد الداخلي إذا أدى كل طرف دوره في العمل على أفضل وجه قبل أن يسلمه إلى المستفيد التالي.

أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة.

التقييم الذاتي وتحسين الأداء

يعتبر التقييم الذاتي ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة. و تؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم الذاتي كطريق يؤدي إلى التحسين المستمر. ويفسر الباحثون أهمية التقييم الذاتي في المؤسسات التي تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة بالقول بأن (الفارق الأساسي بين الأفراد الناجحين و الأفراد غير الناجحين هو أن الأفراد الناجحين غالبا ما يقومون بتقييم سلوكهم مع المحاولة الدائمة لتحسين ما يقومون به).

أما الأفراد غير الناجحين فغالبا ما يقومون بتقييم سلوك الآخرين، ويقضون وقتهم في الانتقاد والشكوى وإصدار الأحكام في محاولة لإجبارهم على تحسين ما يقومون به، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في حاجة إلى أفراد ناجحين يقيمون سلوكهم قبل أن يقيموا سلوك الآخرين، ويحسنوا من أدائهم قبل أن يطالبوا بتحسين أداء الغير.

إن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة في المؤسسات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء، ومنه علي سبيل المثال لا الحصر، قضايا التدريب، ودوائر أو حلقات الجودة، والبحوث العلمية، والاتصال وغيرها. وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة مؤسسة تعلم بحيث يكون الأفراد والعمليات والأنظمة جميعا مكرسين من أجل تحسين دائم متواصل.

و بالإضافة إلى ذلك فإن التقييم الذاتي على مستوى الإدارة العليا غالبا ما يؤدي إلى أن تتبنى الإدارة المدرسية لعب دورين هامين يضافان إلى أدوارها المتعددة وهي:

- توفير الإدارة المناسبة للأزمات في المجالات التي تنشأ فيها المشكلات.
- تطوير وتنمية العاملين الذين يسعون بطريقة إيجابية نحو الفرص التي تنقلهم إلى أسلوب آخر للتشغيل.
- التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء وذلك من خلال:
- التشاور مع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وصولا لتحديد واضح لأهداف ومهام العمل.
- إرساء آليات اتصال فعالة للتزود بالمعلومات ونشر الوعي بأهداف وأساليب العمل.
- التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى يتيسر لكافة العاملين مناقشة تحسين العمل والالتزام به.

إبراز صورة القدوة الحسنة وخاصة من خلال التصرف المناسب في القضايا التي يثيرها العاملون.
إنشاء آليات مناسبة للتعرف على الإنجاز على مستوى المؤسسة والفرق و الأفراد وتقدير كل منهم.

الحرص على تحقيق التزام المديرين و المشاركين و العاملين في تحسين الأداء من خلال:

التعرف على سمات وخصائص كل فئة وكل فرد وتحديد الأدوار المنوطة بكل منهم.

زيادة الوعي باستراتيجيات المؤسسة طويلة المدى وما يرتبط بها من أهداف وكيفية قياس الإنجاز في كل منها بشكل موضوعي.

إنشاء آليات مناسبة للتعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة وتحديثها أولاً بأول.

مراجعة فاعلية كل مستوى مع إيجاد البرامج التنموية المناسبة لزيادة هذه الفاعلية.

تشجيع العاملين في كل المستويات على المشاركة في تحديد التغييرات والتحسينات اللازمة.

إرساء آليات تبادل الخبرات بين المستويات الثلاثة وداخل كل مستوى على حدى.

تكامل الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات وذلك من خلال:

استخدام الأهداف الإستراتيجية كأساس لتحديد الأولويات على كل مستويات العمل.

تنشيط طرح الأفكار الخاصة بالتحسين من خلال التقييم الذاتي في إطار ما يتم إنجازه من الأهداف.

انتظام مراجعة العمليات وبيان علاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

تعزيز ثقافة التحسين المستمر وزيادة وعي العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

توفير التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري و الاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

ج- بناء مقاييس الأداء وأنظمة التغذية الراجعة وذلك من خلال:

تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لكل عملية من عمليات التشغيل مع مراجعة هذه المؤشرات باستمرار.

إجراء عمليات القياس باستخدام المؤشرات المحددة بدقة وانتظام.

التعرف على اتجاهات الأداء من نتائج القياس واتخاذ التصحيحات اللازمة أولاً بأول.

الربط بين نتائج التقييم الذاتي ونتائج قياس الأداء و إلقاء الضوء على أفضل وأقل الممارسات.

تقدير وتشجيع العاملين على إنجازاتهم وتحفيزهم لمواجهة المشكلات ووضع الحلول لها.

الاحتفاظ بتوثيق كامل لإدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال:

تصميم نظام توثيق مرن و بسيط و مبسط مع تجنب كثرة الأعمال الورقية والبيروقراطية.

تسجيل أفضل معايير ومؤشرات الأداء والنماذج المعمول بها في كل مستويات التقييم.

توفير ملخصات منتظمة حول المشروعات والمهام و أفضل الممارسات والإخفاقات وأسبابها.

تقييم مخرجات التدريب وانتقال أثره وكافة خبرات العاملين وما يتصل بها من تغذية راجعة.

تعديل نظم ومضمون التوثيق طبقاً لما يطرأ من تغيرات في مستويات الأداء بالمؤسسة.

العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:

يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساندته المديرين، كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المدرسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدى، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل و الانتماء وانصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعاً أن توفر المناخ الجامعي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل الجامعة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم، وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول. وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.
- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة والتقدم للأمام بروح الفريق.
- الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:

إن إدارة الجودة الشاملة تهتم بمتابعة عمليات الإنتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلاً من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.

علماً أن البيانات الجيدة هي البيانات الموثوق فيها والمقننة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بشرط أن تكون مرتبطة بالواقع ومعبرة عنه.

ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة للمدرسة البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته و أدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه و بالإدارة المدرسية. و بنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين و العاملين في المدرسة ثم العمليات التي تتم داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه و الإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المدرسة.

تفويض السلطة:

هناك اتفاق على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم، وهذه المشاركة هي لون من ألوان تفويض السلطة. وبالنسبة للمدرسة فإن المدير الناجح هو الذي يقوم بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشاركه السلطة المدرسون و الطلاب، إذ أنه بانتقال السلطة إلى المدرس يقوم باتخاذ القرارات باتصال وثيق مع طلابه وليس فقط مع الإدارة المدرسية.

ويمكن أن يتم تفويض السلطة على مستويين، إما للأفراد مباشرة أو لفرق العمل، ومن المؤكد أن التفويض لفرق العمل يكون أجدى من الأفراد، وفي كلتا الحالتين فإنه من المتوقع أن يؤدي التفويض إلى مزيد من الإسراع في مواجهة المشكلات والمزيد من الابتكارات و الإبداع و الاندماج في عملية صياغة أهداف الجودة المنشودة.

إيجاد بيئة تساعد على التوحد و التغيير:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الأفراد باعتبارهم أساس العمليات المحققة للجودة، و إلى مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم و قدراتهم باعتبارهما الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة. وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في المدرسة من الطالب إلى المعلم إلى الإدارة المدرسية وكل العاملين في المدرسة هم العامل الحاسم في نجاح المدرسة.

و إذا ما توحدت رؤية هؤلاء الأفراد نحو الأهداف البعيدة و القريبة، ونحو السياسات والاستراتيجيات، ونحو الموارد وكيفية استخدامها، وذلك من خلال المناقشات الحرة المفتوحة دونما قيود، ومن خلال المشاركة الفعالة في السلطات وتحمل المسؤوليات.

ومن خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه، وما عليه من واجبات فإن المتوقع أن تنصهر جهود هؤلاء الأفراد في بوتقة واحدة لتصب في مسار تحقيق أهداف الجامعة، ونفس هؤلاء الأفراد و فرق العمل التي ينضون في إطارها، ومرة أخرى من خلال المناقشات وتبادل الخبرات فيما بينهم دون قيود ولا تحفظات، هم الأقدر على استشعار جوانب النقص أو الخلل التي قد تعترض الأداء في أي من مراحل العمل ثم المبادرة إلى اتخاذ ما يلزم لتصحيح وسد هذه النواقص، وهم الأقدر على اكتشاف المشكلات وتحديدتها ووضع الحلول المناسبة لها ومن ثم تبني واستحداث ما يلزم من تغيير في أساليب وطرق العمل على مختلف المستويات التنظيمية التربوية.

إرساء نظام العمليات المستمرة:

المقصود بنظام العمليات المستمرة هو النظر إلى المدرسة (أو أي مؤسسة أخرى) كنظام، و إلى ما يقوم به العاملون فيها كعمليات مستمرة، و بالتالي فإن أي إصلاح مدرسي ينبغي أن يبدأ من تحسين هذه العمليات، ليس هذا فحسب بل من الاستمرار في تحسينها على أساس من معايير الجودة المتفق عليها بالنسبة لهذه المدرسة، وبدلاً من التركيز على مخرجات العملية التعليمية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات.

القيادة التربوية الفعالة:

المطلوب من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات و في المواقف التدريسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب و تطوير لغة مشتركة تناسبه و المبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية و التطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة (سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزبادات، 2008، ص ص 92-104).

ووفقاً لما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وخاصة الجامعية منها وخاصة في ظل التحولات الجارية لا تتحقق فعاليتها من دون تهيئة بيئة عمل مشجعة ومحفزة لذلك.

الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات سيؤدي إلى:

إدارياً:

تحديد الأهداف ورسالة الجامعة و الكليات بشكل واضح.

توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها.

تحليل وتطوير العمليات الإدارية.

توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة.

تحسين عملية الاتصال.

توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

أكاديمياً:

توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم (مناخ تنظيمي من حيث الثقافة والقيم و المعايير...)

تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.

المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية.

زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة(سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، ص 104-105).

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكننا وضع بعض الاقتراحات التي تعمل على تهيئة مناخ تنظيمي جيد يساعد على تقديم خدمات الجودة الجامعية بشكل ناجح وفعال وفق العديد من المبادئ والتي يمكن حصرها فيما يلي:

الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المؤسسات الإدارية و العملية بالجامعة حتى يسهم الجميع هن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في صنعها جميع العاملين، كل قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي طويل وقصير الأمد وتحقق رغبات الطلاب و العاملين و العملاء (المشاركة في اتخاذ القرار).

توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة.

التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة و الحرص على تنفيذ أسسها.

تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه و التركيز على تصحيح العمليات.

احترام العاملين في الجامعة، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم، بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصالحته.

الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل و العملاء، من حيث الأعداد المطلوبة و المواصفات المتوقعة في المتعلمين ومتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر.

تبنى استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل.

الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة، والدقة، وسهولة الاسترجاع. وقد تتعلق بسياسات وشروط القبول أو تعكس احتياجات سوق العمل، أو تتعلق بتقييم البرامج و الأفراد المشاركين في لعملية التعليمية.

افتتاح الجامعة على البيئة للمحيطة بمؤسساتها المختلفة.

تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد، مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطا مباشرة بتحسين الجودة ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

التركيز على العمل الجماعي، وليس على العمل الفردي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية، وبين الجهات الإدارية والعاملين، وذلك من خلال توحيد الهدف، و التركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير و إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات مما يسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات.

إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي.

تقليل التكلفة بقدر الإمكان، مع الحرص على أداء العمل بشكل جيد وتحقيق الأهداف المتوقعة.

الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم بدلا من الرقابة الخارجية.

التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية، ويتيح الفرصة لتبادل المعلومات غير الصحيحة، ويعيق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاوننا مثل: الإدارة التشاركية، والتقييم و التحسين المستمر بمعنى أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص، وعلى مستوى عال من الكفاءة العلمية و العملية، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية، ويعمل على تحديث تلك البرامج و تطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل من جهة، ومع التطورات العالمية و التكنولوجية من جهة أخرى. وينبغي أن لا يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط، بل يمتد ليشمل طرق و أساليب تنفيذها وتقييمها.

وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسس إدارتها

تحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للمعلمين، وتوفير الحوافز المغربية خاصة للمبدعين والمتميزين

المراجع:

1. الرشيد محمد: الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلم، جامعة الملك سعود، 1995.
2. عبد العزيز بن عبد الله السنبلي، التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
3. عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
4. كمال سفيان، ضمان النوعية الجيدة في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2003.
5. مصطفى أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مكتبة الانجلو المصرية، 2002.
6. هشام بيزان ، رؤية إستراتيجية نحو تفعيل دور الجامعات العربية في العصر الحديث، ورقة عمل نشرت في مجلة التعليم العالي العربي وسوق العمل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2008.
7. Balderstone , F.E. Managing Today's University , Jossey Bass Publishers San Francisco ; 1995.

كل الحقوق
محفوظة