

متطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

إعداد : د. سعيحة بوسعدة

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة حالي إبراهيم (الجزائر 03)

مقدمة

يشغل التعليم العالي اهتمام الحكومات و المؤسسات و الأفراد، نظرا لما يمثله من رسم للمسارات المستقبلية للدول و المجتمعات، و تزداد أهميته مع كل انتشار للعولمة و ما أفرزته من مفاهيم و تطبيقات تعززها التطورات المتسارعة لنظم المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات، و التي نجم عنها تحولات محورية تصب كلها في التكيف مع ما يسمى بمجتمع المعلومات و المعرفة؛ انتقل في ظلها التنافس بين الشركات في الأسواق العالمية إلى مؤسسات التعليم العالي، و هو تنافس من نوع جديد محوره الإبداع و التطوير كمنهج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

يحتم مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة على مؤسسات التعليم العالي إعادة النظر في إستراتيجيتها و في كل ما من شأنه الرفع من كفاءتها لتتمكن من الدخول في المنافسة العالمية. كما أن نجاحها في التنافس في ظل الألفية الثالثة مقترن بجودة و نوعية التعليم، و استجابتها لاحتياجات المجتمع و التنمية بشكل يجعل من المؤسسات الإنتاجية ميدانا لتطبيقات العلم و المعرفة؛ الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على قدراتها الإبداعية. و لقد بدأت الأنظار في الآونة الأخيرة تتجه نحو منهج إدارة الجودة الشاملة لما أثبتته من نجاح في المؤسسات الصناعية و العلمية، على حد سواء في الدول المتقدمة، و على رأسها الولايات المتحدة و اليابان.

إن المتتبع لأداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا بد و أن يلاحظ ذلك التدهور الواضح في جودة الخدمات التي يقدمها؛ و يتجلى هذا التدهور في تزايد معدلات التسرب، و في التدنّي الواضح في المهارات الأساسية للخريجين، و طول فترة المكوث في الجامعات، و اتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل و قدرات الخريجين، ناهيك عن رداءة الخدمات الإدارية المقدمة لكل أطراف منظومة التعليم العالي (الطلبة، هيئة التدريس، هيئات حكومية ...).

بالنظر إلى الوضع المزري لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، و استنادا للطرح السابق سنحاول في هذه المداخلة الوقوف على مدى قدرة منهج إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري، و ما هي متطلبات و تحديات تطبيق هذا المنهج؟ و في الأخير سنعمل على صياغة نموذج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، و سيتم ذلك بالاستعانة ببعض التجارب الرائدة في هذا المجال.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بتعدد أفكار و وجهات نظر الباحثين فيها، و تطور مفهومها إلى أن أصبح من بين أكثر المفاهيم انتشارا في مجال تطوير العمل و أساليب الإدارة.

فقد عرفها Deming بأنها: " فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل و تحقيق احتياجاته و توقعاته حاضرا و مستقبلا " ¹. أما توفيق ² فينتفق مع Jablonski ³ في تعريفها بأنها: " شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات و المواهب المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق عمل ".

أما في مجال التعليم العالي فإدارة الجودة الشاملة تتعلق بكافة الخصائص و السمات 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، و بتعبير آخر، تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة تهدف إلى تحقيق أفضل خدمات تعليمية، بحثية و استشارية بأكفأ الأساليب و أقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة ⁴. و يرى Rhodes بأنها: " عملية إدارية 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 إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة " ⁵. و هي بذلك تعتبر ترجمة لاحتياجات و توقعات و رغبات خريجي الجامعات إلى خصائص و معايير محددة في الطالب و تكون أساسا لتصميم برامج قابلة للتطوير المستمر.

ولا يختلف المحياوي في تعريفه للجودة الشاملة في التعليم العالي عن سابقه، إذ يرى: " بأنها تكامل الملامح و الخصائص لمنتوج ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمنا، و تشمل كل فرد في المنظمة في حدود و مجال عمله و صلاحياته، بالإضافة إلى جميع مجالات العمل و عناصره " ⁶.

أما الموسوي فيري بأنها: " فلسفة شاملة للحياة و العمل في مؤسسات التعليم العالي، تعمل على تحديد أسلوب لممارسة الإدارة هدفه الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم، و تطوير مخرجاته على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة و الطلبة و أولياء الأمور و سوق العمل " ⁷.

انطلاقا من التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتسم بالخصائص و المضامين التالية ⁸:

- الاعتماد على العمل الجماعي في شكل فرق عمل، الأمر الذي من شأنه تطوير قدرات و مواهب أعضاء الفريق و تفجير طاقاتهم الإبداعية؛
- الحرص على استمرارية التحسين و التطوير للوصول إلى أجود المخرجات؛
- التقليل من الأخطاء و تحسين النتائج و بالتالي تقليل التكاليف و تحصيل رضا المستفيدين من العملية التعليمية؛
- تمثل إدارة الجودة الشاملة نهجا شموليا يولي الاهتمام بكل المنظومة التعليمية، كالأهداف، الهيكل التنظيمي، مجالات و أساليب العمل، الدافعية، التحفيز و الإجراءات ⁹؛

- تمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية طويلة الأمد يتم فيها التركيز على التدريب المستمر، و على تكثيف جهود العاملين و تنسيقها لحل مشكلات منظومة التعليم العالي بشكل علمي و فعال؛
- يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة كل من الهدف و الوسيلة؛ بمعنى جودة المدخلات و العمليات و المخرجات؛
- تحقيق النتائج المتوقعة بأقل ما يمكن من تكلفة و جهد و وقت؛
- يعني مفهوم الجودة الشاملة فرصا للحوار و مجالا لتقديم المقترحات البناءة و منهجا للتغلب على المخاطر المحتملة¹⁰؛

2. معايير و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

للحكم على إدارة الجودة الشاملة و تحقيقها للأهداف المرجوة منها في التعليم العالي جملة من المعايير و المبادئ التي تعددت بتعدد الاجتهادات و التوجهات و الأهداف، و التي سنستعرضها وفقا للمناهج المعتمدة من قبل الباحثين في مدى فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من مثل Deming ، crosby ، Juran و Baldrige و غيرهم. بهدف الوصول إلى نموذج متكامل و قابل للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، و الوقوف على متطلبات نجاحه.

أ. نموذج Deming و صياغة Corensky :

عند Deming إلى تصميم برنامج مكون من 14 نقطة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، و بنفس السياق قام Corensky بإعادة صياغة نفس النقاط كي يتم استخدامها لرفع أداء قطاع التعليم العالي ، و تتمثل هذه النقاط في ما يلي :

- استقرار الهدف في فكرة تحسين المنتج أو الخدمة و امتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، و امتلاك خطة طويلة الأجل من خلال البحث و الابتكار؛
- تبني الفلسفة الجديدة التي تتمحور حول الخريج باعتباره أهم عناصر الجودة، إذ يجب أن يمتلك إضافة إلى القدرات التعليمية و الفكرية، المهارات الضرورية لأداء العمل ؛
- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة و التخلي على الأساليب التقليدية للتقويم، و زيادة الاعتماد على المراجع و المقابلات و تحسين أساليب اختيار و إرشاد و مراقبة و تقويم الطلبة ؛
- تكوين علاقات طويلة المدى أساسها الثقة و الولاء، أي التحرك باتجاه التعامل مع موردين محدودين، و بالتالي التزود بمدخلات ذات مواصفات جيدة (الطلبة) و الحصول على منتج جيد (الخريجين) ؛
- التحسين المستمر للنظام الإنتاجي بأسلوب يساعد على تخفيض التكاليف ؛

- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء أعمالهم، الأمر الذي من شأنه المساعدة على تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، و كذا معرفة الواجبات و المسؤوليات الخاصة به؛
- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي حول مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن، إضافة إلى العمل على حل المشكلات، و إيجاد الحلول المبتكرة ؛
- طرد الخوف من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة يعمل على إتاحة و توفير جميع المعلومات لكل العاملين في المؤسسة؛
- تحطيم العوائق بين الأقسام، و ترسيخ مبدأ العمل التعاوني من خلال تدعيم فكرة العمل كفريق واحد؛
- إلغاء الشعارات، و التركيز على مفهوم العيوب الصفرية، و تحقيق مستويات جديدة للإنتاجية؛
- إزالة الحصص و العمل في ظل مبدأ الإدارة بالأهداف؛
- إلغاء التقويمات السنوية للأداء؛
- التعليم و التطوير الذاتي، إذ يجب تكوين لجان منتمية للتطوير، تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية للطلاب؛
- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة في عملية التحول.

ب. نموذج جوران Juran:

يعتبر Juran أول من أكد على دور الإدارة العليا في تحديد أهداف الجودة ، وتحديد العمل المستهدف، و تحديد احتياجات العملاء، و التعريف بملامح مخرجات العملية التعليمية القائمة على مبدأ الجودة الشاملة، و تحديد وسائل التحكم بالعمليات، كما قدم Juran ثلاثيته في الجودة المرتكزة على تخطيط الجودة ، و السيطرة عليها و تحسينها ¹¹. لكل هذه الأسباب اعتبرت فلسفة Juran من بين أهم النماذج المقترحة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

ج. نموذج بالدريج Baldrige :

ركز Baldrige في فلسفته لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على ضرورة الوصول إلى رضا الطلاب و المستفيدين من العملية التعليمية، و الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي، و تنمية الموارد البشرية ، إضافة إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي، مع تطوير القيادات الجامعية، و إرساء شبكة معلومات متطورة ¹².

د. نموذج كلية (Crosby) Fox Valley Technical:

و هو النموذج الذي وضعه Crosby و المبني على النقاط التالية¹³:

- التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تطبيق الجودة الشاملة؛

- تشكيل فرق تحسين الجودة التي تضم ممثلين عن جميع الأقسام؛
- وضع مقاييس و مؤشرات الجودة الشاملة ؛
- تقييم تكلفة الجودة و توضيح استخدامها كأداة إدارية؛
- العمل على زيادة الاهتمام و الإطلاع الشخصي على مفهوم و فلسفة الجودة الشاملة من قبل كل المستخدمين؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة؛
- تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية؛
- تدريب العاملين على أداء مهامهم بفعالية، و في إطار برنامج تحسين الجودة؛
- تمجيد يوم العيوب الصفرية (اليوم الذي تصل فيه المؤسسة إلى تطبيق مفهوم العيوب الصفرية)، لجعل كل العاملين يدركون أهمية ما تحقق من تغيير؛
- وضع و إنجاز المهام و الأهداف كفريق؛
- تقدير و تثمين جهود المشاركين في تنفيذ سياسة الجودة الشاملة ؛
- تأسيس و تشكيل المجالس المتخصصة في الجودة و تسهيل الاتصال فيما بينها وفق أسس منتظمة؛
- تكرار العمليات السابقة باستمرار للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة عملية لا تنتهي؛

هـ. نموذج جامعة Harvard:

- يقوم النموذج الذي اعتمدته جامعة Harvard على النقاط التالية¹⁴:
- إدارة السلوكيات و الأفعال كالأداء، التخطيط، عمليات التمويل، المقابلات و غيرها؛
 - التعليم و التدريب و التقييم؛
 - الاتصالات التي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم، و كسب الإجماع و تدفق المعلومات و الاتساق و غيرها؛
 - التركيز على الأدوات و المقاييس المستخدمة لتحفيز العاملين كالهدايا و الرحلات و إعادة النظر في الأجور و العلاوات .
- أما على مستوى الوطن العربي فنجد أن بدح¹⁵ قد حدد 10 مجالات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية و هي : القيادة، رسالة الجامعة، نظام حوسبة المعلومات و تحليلها، التخطيط الإستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء و التغذية الراجعة.
- أما الببلاوي¹⁶ فقد حددها في 7 مبادئ هي: التركيز على المستفيد (الطلاب، المجتمع و سوق العمل)، القيادة، مشاركة العاملين الفعالة، التركيز على الوسيلة، اتخاذ القرارات استنادا للحقائق و أخيراً، التحسين المستمر و الاستقلالية.

من خلال النماذج السابقة يمكن استخلاص جملة من المبادئ المشتركة بينها ، و التي تمثل أساس الأخذ بمنهج الإدارة بالجودة الشاملة و تطبيقها بنجاح ، و المتمثلة في¹⁷:

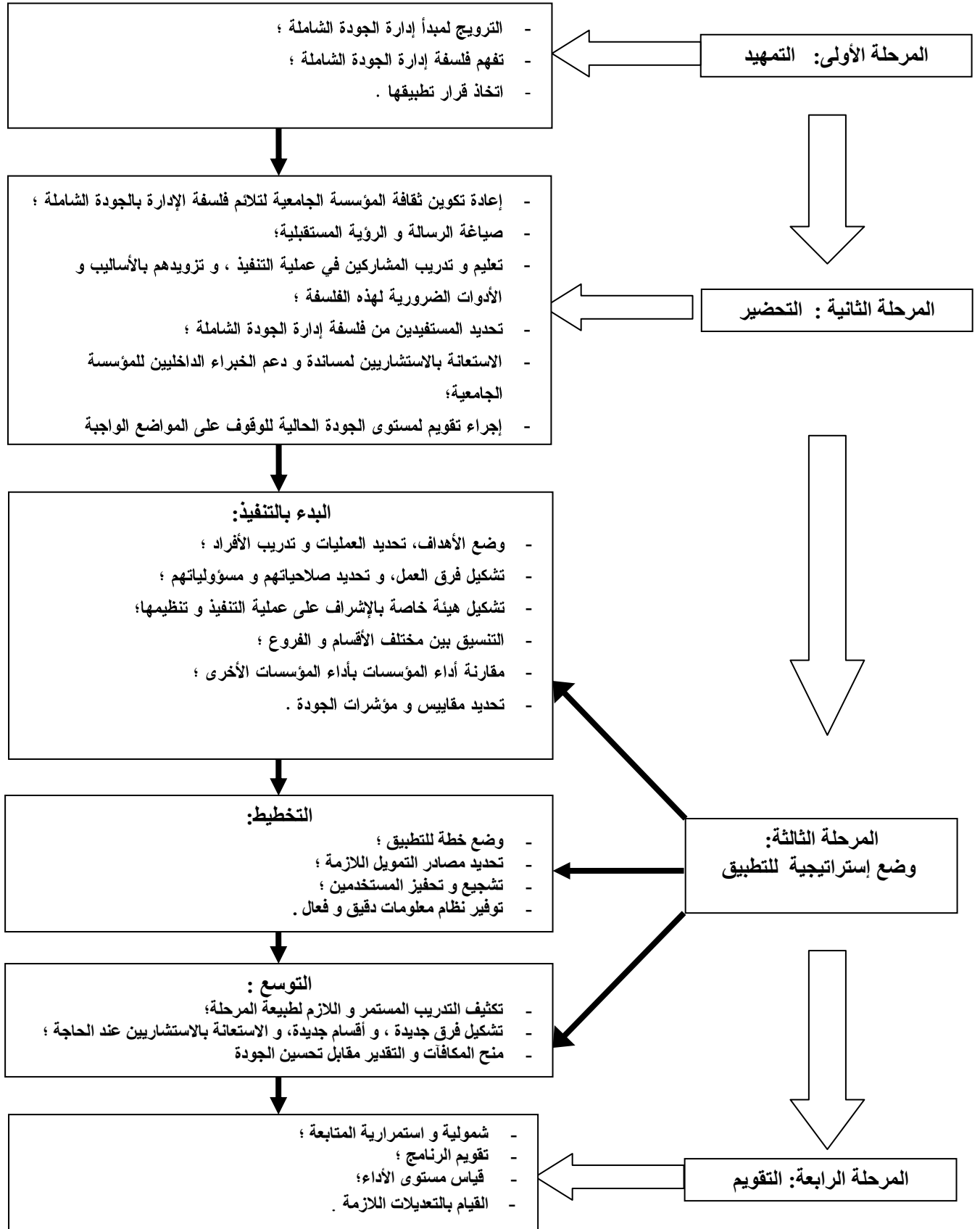
- التزام الإدارة العليا بالجودة، بالنظر إلى دورها القيادي في تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- التركيز على المستفيدين، إذ يمثل رضاهم على المنتجات و الخدمات المقدمة لهم أهم ما يميز الإدارة بالجودة الشاملة، و تطبيقها بنجاح؛
- خلق ثقافة تنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تنسجم مع القيم و الاتجاهات السائدة فيها، و تدعيم مواصلة العمل بها؛
- مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين و تطوير الخدمات المقدمة من خلال العمل التعاوني كفريق منظم و منسجم؛
- التدريب المستمر لمواكبة المستجدات و تمكين المستخدمين من التعامل مع أدوات الجودة بنجاح و بفعالية؛
- التخطيط الإستراتيجي للجودة عن طريق إرساء رؤية مستقبلية محددة و أهداف طويلة الأمد؛
- التحسين المستمر استنادا على أن رغبات المستفيدين متغيرة، و لا بد من وجود تحسينات تجاري هذه الرغبات؛
- تحفيز العاملين و تشجيعهم، و إفساح المجال أمامهم لإجراء التغييرات اللازمة، و اتخاذ القرارات المناسبة، و إعطائهم فرصا للمشاركة و الإبداع و الابتكار؛
- القياس و التحليل الدوري و المستمر لتحسين النتائج و تفادي الأخطاء من خلال جمع البيانات و تحليلها؛
- تفادي الأخطاء قبل وقوعها من خلال الفحص و المراجعة و التحليل و صياغة الحلول، و هذا من أجل الوصول إلى مستوى العيوب الصفرية.

3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

إن صياغة النماذج السابقة و تحديد معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، لم يكن إلا بهدف صياغة نموذج متكامل و قابل للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، و الذي نبدأه بالتعرف على المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و مراحلها و أهمية تطبيقها، وصولا إلى تحديد معوقات تطبيقها بنجاح، و تحديد الإجراءات و السبل الكفيلة بتفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل إدارة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

و قد تم صياغة متطلبات إدارة الجودة الشاملة و مراحل تنفيذها وفق المخطط الموالي:

مخطط رقم 01: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشامل في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية¹⁸



4. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سعي مؤسسات التعليم العالي للأخذ بالفلسفات و المناهج الإدارية الحديثة و الكفيلة بتطوير أدائها و تحديث أساليبها، لتواكب حركة التغيير و التطوير، و حتى تتمكن من مواجهة المنافسة العالمية القائمة على التميز و الإبداع. و تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية¹⁹:

- الارتقاء بمستوى الطلبة؛
- ضبط نظام الإدارة و تطويره مع تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بدقة ؛
- توفير مناخ ملائم تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم و انسجام العلاقات الإنسانية ؛
- تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و معارفهم؛
- زيادة مستوى الوعي و الولاء للجامعة من قبل المستفيدين من خدماتها؛
- العمل بروح الفريق ، الأمر الذي يزيد من الترابط و التكامل بين جميع العاملين، و يرفع من طاقاتهم و قدراتهم الإبداعية؛
- إضفاء المزيد من التقدير و الاحترام اتجاه المؤسسة التي تطبق برنامج للإدارة بالجودة الشاملة محليا و إقليميا و عالميا؛
- تحسين و تطوير العملية التعليمية و البحثية و مخرجاتها بشكل مستمر؛
- إرساء قواعد بيئة تدعم التطوير المستمر و تحافظ عليه؛
- إنجاز الأعمال بأقل وقت ممكن و بجودة تخلو من الأخطاء؛
- تحقيق رضا المستفيدين من طلبة، أولياء الأمور، سوق العمل و الحكومة؛
- تقديم أفضل الخدمات التعليمية و البحثية و الاستشارية، و التي من شأنها الرفع من تنافسية مؤسسات التعليم العالي.

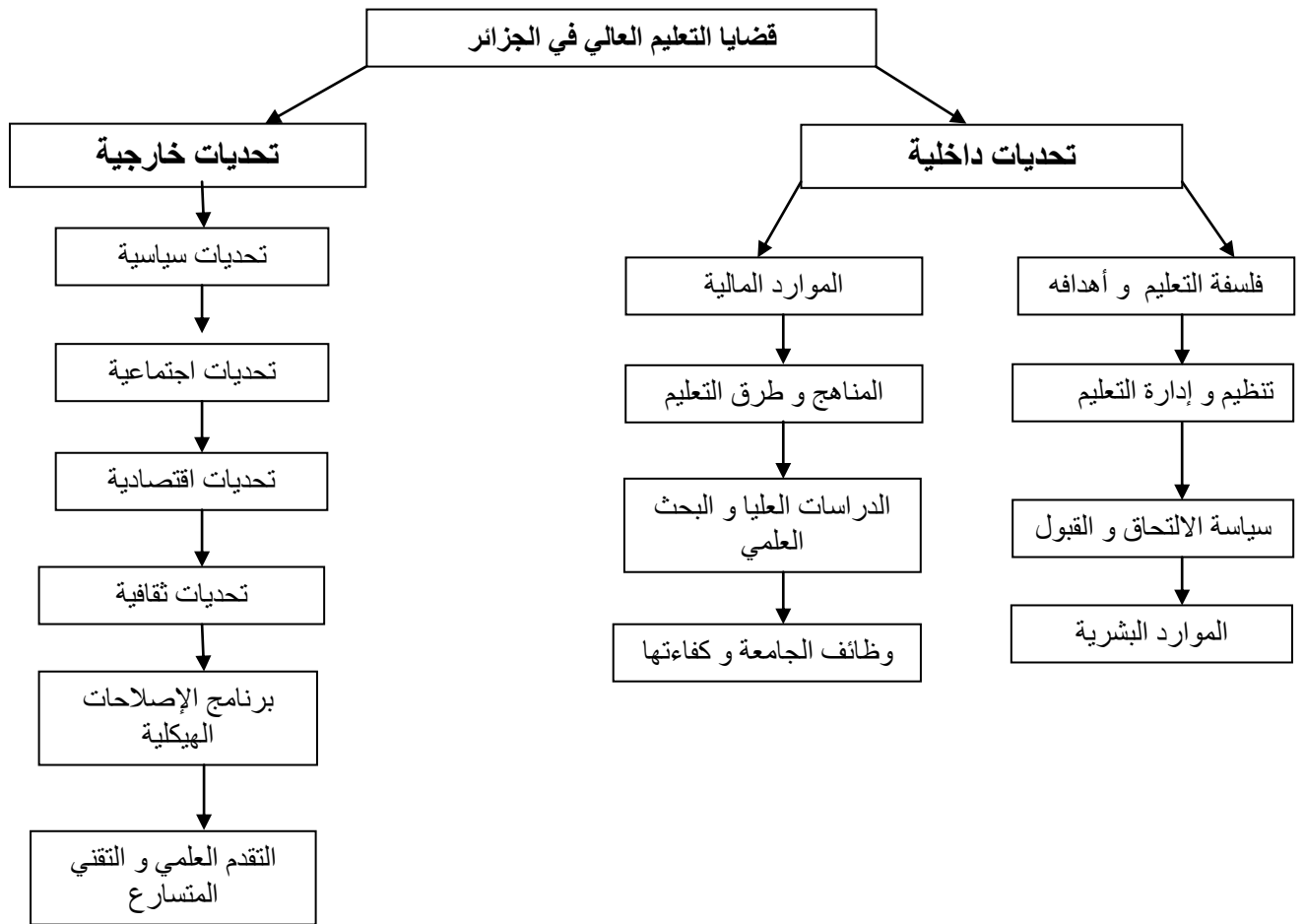
5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تبنت العديد من الجامعات العربية مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وبدأت بتطبيقها إلا ان هناك العديد من التحديات التي تقف عائقا أمام تطبيقها لهذا المنهج، و إن كانت هذه المفاهيم قد طبقت بنجاح في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة. و هنا يطرح سؤال على قدر كبير من الأهمية، و هو هل بالإمكان نقل تجارب الجامعات الأوروبية و الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جامعاتنا دون مراعاة القيم الدينية و الاعتبارات الوطنية ؟ استنادا إلى أن بناء القوى البشرية داخل الجامعة لا يقتصر على الإعداد العلمي و الفني، بل يتعداه إلى إعداد متكامل، يضمن التكوين العقائدي و الخلقي و النفسي و الثقافي للطلاب، لأن يكون مواطنا صالحا و مؤمنا بطموحات شعبه، و قبل ذلك له ولاء و انتماء لوطنه و مجتمعه، و يمثل هذا الجانب أحد أهم الحلقات المفقودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول العربية و في الجزائر على وجه

الخصوص. إضافة إلى ذلك هناك جملة من العوائق التي تحد من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و المتمثلة فيما يلي: ²⁰

- صعوبة التفرقة بين الشعارات، دون تحقيق رؤية فكرية ناضجة، كذلك التي تعمل على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
 - إحجام مديروا الإدارة العليا عن التخلي على بعض سلطاتهم لتمكين العاملين و زيادة مشاركتهم ؛
 - عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لعملية التغيير، و عدم تنوعها و مشاركة القطاع الاقتصادي في تمويل مؤسسات التعليم العالي؛
 - نقص التدريب و المعارف و المهارات الكافية لإجراء عملية التغيير؛
 - الفشل في تبني مبادئ العمل بشكل صحيح، خصوصا عندما يعارض أعضاء هيئة التدريس إعادة النظر في المناهج و في الطرق التقليدية المتبعة لأداء أعمالهم، فضلا على أن الطرق الحديثة تتطلب اكتساب مهارات جديدة تتوافق مع التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
 - إبداء قيادات المؤسسات الجامعية لأعذار واهية بعدم ضرورة أو عدم الحاجة لتطبيق نظم الجودة، و هو أمر نابع من ضعف قبول التغيير الذي لا يتم إلا إذا دعت الحاجة الملحة إليه؛
 - عدم القدرة على ابتكار و صفات فنية تتناسب مشاكل المؤسسة الجامعية الجزائرية وتلائم ظروفها؛
 - إن الهيكل التنظيمي الذي تتميز به مؤسسات التعليم العالي قد يجعل هناك صعوبة في التركيز على الرسالة المشتركة أو الهدف الموحد، حيث هناك انقسام واضح داخل الإدارة و هيئة التدريس مع وجود قيادات مجزأة؛
 - نفاذ الصبر و الإحباط، ذلك أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب على الأقل 5 سنوات ليؤتي ثماره؛
 - الخلافات الثقافية، ذلك أن الجامعات قد تبدي انطبعا بأنها مستثناة من تقييم المؤسسات الاجتماعية الأخرى.
- كل هذه المعوقات تضع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أمام جملة من التحديات التي تتطلب وقفة جادة من قبل الحكومة بشكل عام و قيادات الجامعات بشكل خاص، أساسها التأكيد على أهمية وضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و تهيئة الظروف الملائمة لتطبيقها بنجاح، و المخطط الموالي يوضح أهم التحديات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

مخطط رقم 02: تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية²¹



6. الإجراءات الواجب اتخاذها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح

في ضوء دراسة و تحليل الأبحاث و الدراسات التي تناولت نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، استطعنا استخلاص جملة من الإجراءات الواجب تبنيها و القيام بها لتسهيل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح و تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي، و المتمثلة فيما يلي²²:

- مراعاة الدقة التامة في تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات المستفيدين من العملية التعليمية، و التركيز على أكثر الأمور أهمية؛
- إجراء مسح شامل لمتطلبات المستفيدين حتى يتم إشباع رغباتهم بنجاح ، لأن رضا المستفيد يعد من أهم مؤشرات الحكم على نجاح المؤسسات التعليمية العاملة بفلسفة غدارة الجودة الشاملة؛
- التعليم عن طريق القدوة الحسنة، ذلك أن القيادة العليا هي المحرك الأساسي لتطبيق منهج الإدارة بالجودة الشاملة ، و من يقف وراء نجاحه من عدمه؛

- التبسيط، و إزالة كل ما من شأنه التعقيد ، و تخفيض التكاليف قدر المستطاع؛
- الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر جاذبية و حتى لا تكون أمرا مفروضا بالقوة ؛
- ضرورة مشاركة العاملين في جميع مراحل و خطوات التغيير؛
- تخصيص الموارد المالية اللازمة لعملية التحول، و تخصيص الوقت الكافي لذلك ؛
- البدء بالتطبيق التدريجي، بمعنى التجريب في مؤسسة أو مؤسستين تعليميتين، ثم التعميم في حالة النجاح، لأن التدرج في التنفيذ يساعد على تبني الفكرة و تدعيمها؛
- أداء الأعمال بالشكل الصحيح، و التركيز على النهج الشمولي ؛
- الاستفادة من التجارب السابقة، و تبنيها بعد موافقتها مع ظروف المؤسسة المطبقة فيها لزيادة فرص النجاح في التطبيق؛
- على الرغم من أن نموذجنا المقترح يمكن أن يمثل خطوفا عريضة للاسترشاد بها في عملية التغيير، إلا أن هذا لا يمنع تصميم و تعديل برامج لإدارة الجودة الشاملة متخصصة و تلائم ظروف كل مؤسسة تعليمية ، فليس هناك نموذج تام و كامل و يناسب جميع المؤسسات؛
- استخدام قاعدة المعلومات و نظام الاتصالات بكفاءة و فعالية، ذلك أن النشرات و التقارير الدورية و المستمرة تمثل طريقة فعالة و جيدة للبقاء على اتصال مع فريق العمل ؛
- توفير قدر كافي من التدريب لكل من الإدارة و العاملين، و التأكيد على امتلاكهم للمهارات الضرورية لعملية التغيير و أهميته، و تفهمهم الشامل للفلسفة التي يقوم عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخلاصة

تشير المؤشرات و القضايا المرتبطة بكفاءة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ومخرجاتها على أن هذه المؤسسات تعيش حالة أزمة متصاعدة ، ابتداء من نظام القبول ونسبة الطلبة إلى المدرسين مروراً بطبيعة المناهج ومواكبتها لسوق العمل وانتهاء بالقدرة العلمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس. و يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم توفير المناخ الملائم في الوقت الراهن لإعادة النظر في الإستراتيجية المنتهجة و الكفيلة بتحقيق الهدف الذي تسعى كل مؤسسة تعليمية لتحقيقه، و المتمثل في اعتلاء مكانة مرموقة بين مختلف الجامعات العالمية، و اللحاق بركب المنافسة العالمية القائمة على التميز و الإبداع.

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة واحدة من بين السبل التي أثبتت نجاعتها في تحسين أداء و خدمات مؤسسات التعليم العالي بما حققت من تحسين و تطوير على مختلف جوانب منظومة التعليم العالي، و بالتالي فإن تبني هذه الفلسفة و تطبيقها بنجاح لا يتأتى إلا بتكاتف جهود كل الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية بما فيها القيادات و الحكومات التي تعتبر أساس التغيير و الداعم الأول له .

- ¹ Deming. E: Out of the crises, Cambridge MIT, Center For Advanced Engineering study, 1986.
- ² توفيق عبد الرحمن : الجودة الشاملة: الدليل المتكامل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، ج.م.ع، 2005، ص 432.
- ³ جابلونسكي جوزيف: تطبيق إدارة الجودة الكلية ، خلاصات، العدد السادس، السنة الأولى، 1993، ص 4.
- ⁴ النجار فريد راغب : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، ج.م.ع، 1999، ص 73.
- ⁵ Rhods. L. A: “ On the road to quality”, Congress library, U.S.A, 1997, P37.
- ⁶ المحياوي قاسم نايف: " إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص، أبريل 2007 .
- ⁷ الموساوي نعمان محمد : " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، ص 960.
- ⁸ كفاح داوود علي: " الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ورقة مقدمة في الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة و التجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية، 13 /11 مارس 2003.
- ⁹ الصرايرة خالد أحمد و عساف ليلي: " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 01، عمان ، الأردن، 2008، ص 10
- ¹⁰ الدرادكة مامون: إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 17.
- ¹¹ الشبراوي عادل: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، ج.م.ع، 1995، ص 76.
- ¹² الصرايرة خالد أحمد و عساف ليلي: مرجع سبق ذكره، ص 12.
- ¹³ النعساني عبد المحسن: " نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، جامعة حلب ، سورية.
- ¹⁴ النعساني عبد المحسن: مرجع سابق.
- ¹⁵ بدح أحمد: " أنموذج مقترح لتطوير الإداري و إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة "، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، عمان، الأردن، 2006.
- ¹⁶ البيلاوي حسن أسس و معايير الجودة الشاملة ، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2006.
- ¹⁷ البكري سونيا محمد: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، ج.م.ع، 2002.
- ¹⁸ بالتصرف عن : البنا رياض رشاد: " إدارة الجودة مفهومها و أسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة"، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، المنعقد بالأردن في الفترة 24-25 جانفي 2007. و السقاف حامد عبد الله: المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة ، مقال متاح على موقع الانترنت : <http://mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm> بتاريخ 2007/10/8.
- ¹⁹ محجوب بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ج.م.ع، 2003، ص 126.
- ²⁰ عليمات صالح ناصر: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 67. و عبد المحسن النعساني : مرجع سبق ذكره ، ص 16.
- ²¹ كفاح داوود علي: مرجع سبق ذكره .
- ²² عبد المحسن النعساني : مرجع سبق ذكره.