**تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على الأداء في الجامعة – دراسة حالة جامعة نورث وست ميسوري الأمريكية–**

**من إعداد الباحث: بلاسكة صالح s.balaska@univ –skikda.dz**

**ملخص**:

يواجه التعليم العالي في الجزائر تحديات كبيرة في ظل العولمة والانفتاح التعليمي، اذ يعد التعليم العالي الأساس في ارتقاء المجتمعات وتطورها، وعليه فإن جودة أدائه تحدد سمات المستقبل ومكانة الدولة في خريطة العالم العلمية. ويتطلب ذلك كله أن يحرص االقائمون عليه إلى الارتقاء به وتطويره، سعياً لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة المخرجات الأكاديمية والبحث العلمي. من هنا انبثقت فكرة عرض تجربة رائدة في هذا المجال وهي تجربة الجامعة الأمريكية نورث وست ميسوري، حيث قمنا بعرض مراحل تطبيق النموذج، وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، وكذا تحديد الأسباب أو المعوقات التي تمنع مؤسساتنا الجامعية الجزائرية تطبيق مثل هذه النماذج بنجاح.

**الكلمات الدالة:** إدارة الجودة الشاملة،التعليم العالي، جامعة نورث وست ميسوري.

**مقدمة**:

في ظل المنافسة الشديدة لتحسين الإنتاج وإتقان الأداء في المؤسسات المعاصرة، أصبح البحث عن سبل التطوير وإنتاج معايير وأسس الجودة هاجس كل المؤسسات والمنظمات الإنتاجية وغيرها من المنظمات الخدمية، حيث ظهرت عدة مبادرات ومشروعات وإنجازات مبكرة في إنتاج أنظمة الجودة وتطويرها في المنظمات الصناعية الغربية كنظم " إدارة الجودة الشاملة" TQM ومواصفات الدولية للجودة "الإيزو" وغيرها من الأنظمة، التي تستهدف مراقبة مستويات الجودة في الإنتاج والخدمة، ومدى تحقيقها لإشباع رغبات وحاجات الزبون، وأصبح الدخول في المنافسة العالمية يتطلب الحصول على شهادة الموصفات الدولية للجودة، من حيث هي المعيار العالمي لترشيح أي مؤسسة أو منظمة للدخول كقوة تنافسية عالمية. ومن ثمة فلا مكانة لأية مؤسسة أو نشاط إلا بمقدار ما يحققه من مستويات الجودة ورضاء الزبون.

ولأن الجودة لم تعد شأنا من شؤون المصانع والمؤسسات الإنتاجية ومدى تعلقها بجودة السلع فحسب، بقدر ما هي هاجس كل المؤسسات الاجتماعية والتربوية أيضا، حيث أصبحت تطرح على مستوى أنظمة التربية والتعليم، وكذا والبحث عن أفضل الصيغ لتحقيق الجودة في الأفكار والمعلومات العلمية وفي الممارسات التطبيقية والتدريسية، والأدوار الوظيفية وفي العلاقات البيداغوجية وطرق توظيف الذكاء والقدرات الذهنية، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي لتحقيق المخرجات التعليمية التي تسد الحاجات بأفضل حالات الإشباع في المحيط الاجتماعي.

كما استحوذ موضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في الحقبة الأخيرة، على اهتمام دولي كبير. وما دل على ذلك انعقاد عدة مؤتمرات دولية منها: مؤتمر **هونغ كونغ** عام 1991م الذي أعلن فيه عن قيام شبكة دولية لأجهزة ضمان الجودة في التعليم العالي، ومؤتمر **باريس** المنعقد في ديسمبر 1995م حول الجودة في التعليم العالي الذي نظمه برنامج الإدارة المؤسسية للتعليم العالي التابع لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي**OECD**، ومؤتمر **لند ن** في فيفري1996م تحت عنوان الفهم المتغير للمستويات الأكاديمية في الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة.

**إشكالية البحث**:

لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو هدف تسعي جميع منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلى تحقيقه، لأن الجودة في المنتج أو الخدمة أصبح ضرورة لازمة في ظل التغيرات البيئية. هذه الأخيرة حتمت على المنظمات البحث عن سبل ومداخل تمكنها من تحقيق الأهداف والوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة. ولقد حفز النجاح المتواصل لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخل مساعد على التكيف مع متطلبات البيئة؛ الكثير من المنظمات الخدمية لتبني هذا المدخل، من خلال العمل على تطبيقه على نطاق يساهم في نشره داخل المنظمة، وفي ظل استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وما يتطلبه من تغيرات وعوامل، الأمر أدى إلى تغير فلسفة هذه المنظمات والانتقال من المجرد البحث عن الجودة إلى البحث عن التميز.

والجامعات الجزائرية إحدى هذه المنظمات التي تبحث عن تحقيق التميز، والوصول إلى مستويات عالية من الأداء وهذا بانتهاجها مثل هذه المداخل، حيث أن التجارب الناجحة لبعض المؤسسات الجامعية العالمية في هذا المجال أدى بالجامعات الجزائرية إلى محاولة الاستفادة منها وتحقيق ما توصلت إليه في حدود الإمكانات المتاحة. وتعد تجربة جامعة ***NORTH WEST MAISORY UNIVERSITY*** الأمريكية إحدى هذه التجارب الناجحة، وهذا بسبب النتائج الايجابية المتحققة من جراء تطبيقها برنامجا للجودة.

وعليه، فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيس التالي: **ما هو أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على أداء الخدمة في الجامعة – دراسة حالة الجامعة الأمريكية نورث واست ميسوري 1994-؟** وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نضع الأسئلة الفرعية التالية:

* ما ذا نقصد بجودة الخدمة في التعليم العالي؟ وما هي مبررات تطبيقها؟
* ما هي مراحل تطبيق برنامج الجودة في الجامعة محل الدراسة؟
* ما هي النتائج المتوصل إليها من تطبيق برنامج الجودة في الجامعة محل الدراسة؟
* ما هي الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بنجاح؟

**أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المفروض، وهو عرض تجارب بعض الجامعات العالمية الرائدة في مجال تطبيق الجودة الشاملة، وأخذ العبر والدروس منها عّلنا نصل إلى التميز في تعليمنا العالي وإدارة ثروتنا البشرية بريادة. وقد تفيد هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في تعليمنا العالي لتشخيص واقعهم، والانطلاق نحو التميز والرفع من مستوى الأداء؛ والذي يضع جامعاتنا الجزائرية ما دون المنافسة .

**أهداف الدراسة:**

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحليل واقع إحدى الجامعات العالمية الناجحة، وتجارب هذه الجامعة في مجال تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، كما تهدف هذه الدراسة إلى:

* معرفة مفهوم الجودة في الخدمة وبالتحديد في مجال التعليم العالي؛
* معرفة متطلبات الجودة في التعليم العالي؛
* توضيح أهمية التطوير والتحسين الإداري للتعليم العالي في حال ارتكازه إلى معايير الجودة الشاملة في الجامعات، فمعايير إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في الحقل التعليمي من أساتذة وعمداء، ومديري تعليم في تحسين العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات.
* التطرق إلى تجربة ناجحة في هذا المجال ومحاولة الإستفادة من النتائج المحققة، للرقي بالجامعات الجزائرية؛
* وضع تصورات ومقترحات لضمان تطبيق الجودة في الجامعات الجزائرية.

**أولا: عموميات حول جودة الخدمة**

يؤكد معظم الباحثين في هذا المجال، أن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي بحت، فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، فقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق، وثقة المستهلك. وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل من حيث تنظيم العمل ودرجة الاتفاق في إنجاز العمل.

1. **مفهوم جودة الخدمة:** يمكن تعريف هذه المنهجية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على أنها: "مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنهج التعليمي وتشتمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة"1 .

وقد عرفها فريد النجار على أنها :" فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز"2 .

ومن هذه التعاريف نستنتج أنَّ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي هي عبارة عن فلسفة إدارية جديدة

يجب أن تتبناها مؤسسات قطاع التعليم العالي، وهي تشتمل على العناصر التالية3:

* إدارة الجودة الشاملة تشمل كل العمليات الداخلية للمؤسسة التعليمية، وتمس كل وظيفة تشمل على مورد بشري؛
* إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق حاجات ورغبات كل من الأساتذة، الطلبة والموظفين بغية تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل؛
* ترسيخ فكرة الجودة الشاملة هي الدعامة الرئيسية لإستراتيجية مؤسسات قطاع التعليم العالي؛
* الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية، بغية التوصل إلى الأداء المتميز وجعل منتجها التعليمي قابل للمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي؛
* التقويم المستمر للجهود المبذولة والأداء المحقق والتعرف على أوجه القصور ومعالجتها وكذا تجنب الأخطاء والانحرافات.

1. **أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي:** نبرز أهمها في ما يلي4:

* إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكنها من تقويم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها؛
* زيادة رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، أو رضا المجتمع (الأولياء وكل من لديه أهمية بالطالب) عن مستوى المعرفة التي توصل إليها، أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي؛
* زيادة النصيب السوقي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في سوق العمل الداخلي والخارجي؛
* تساعد في تركيز جهود هذه المؤسسات على إتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل الذي تخدمه؛
* إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي، والتي تؤدي إلى المزيد من الضبط فيها؛
* تؤدي إلى تقويم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي العالي، وتطوير معايير قياس الأداء؛
* طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة

الإستراتيجية المركزية؛

* تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيدًا من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها؛
* تمكن المؤسسة من أداء الأعمال بشكل صحيح وفي وقت أقل وبأقل جهد وأقل تكلفة؛
* تعتبر وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة، بما يسمح بتقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة؛
* المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية، وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛
* تحسين سمعة المؤسسة في نظر المجتمع مما يستدعي الطلب على مخرجاتها في سوق العمل، وتنمية روح التنافس بين مؤسسات التعليم العالي؛
* تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية والأخلاقية، و بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها.

1. **مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل ومنهج في الجامعات والمؤسسات العلمية لتحسين مستوى الخريج، يتطلب توافر عدة مقومات أهمها5:

* اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية ومخرجاتها؛
* أهمية توجه إدارة الجامعة لسوق العمل بحيث تتحرى جيدًا عن احتياجات هذا السوق، وتوقعاته من الخريجين مع إدراك أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر؛
* تحديد مستويات الجودة في كل المجالات وأنشطة الأداء، بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التحسين المستمر؛
* التدريب والتعليم لكافة مستويات العاملين؛
* الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية؛
* توافر القناعة والتفهم لجميع العاملين في الجامعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
* مشاركة الجميع في تحديد الأهداف ورسالة الجامعة مع مراعاة دقة الأهداف ووضوحها؛
* خلق الثقافة والبيئة التنظيمية المناسبة وتهيئتها للتمهيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
* توفير الإمكانات المادية والبشرية المؤهلة والمدربة لتنفيذ العمل بنجاح؛
* التركيز على سير العمليات على نحوٍ صحيح وتلافي الخطأ من أول مرة؛
* الاهتمام بسلامة البرامج التعليمية وجودتها.

**ثانيا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

برزت فكرة مفهوم الجودة في التعليم من خلال التكامل في المؤسسة بشكل إجمالي سعيًا وراء تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تصنيفها كمبررات للجودة في التعليم، ومنها6:

* إيجاد الكفاءة للمنتج النهائي من خلال منظومة متكاملة للعمل والكفاءة؛
* ضرورة تطوير القدرات الإدارية من حيث المفهوم والتطبيق؛
* تمكين فئات العمل ذات العلاقة بالعمل في جو تنظيمي مريح (الرضا الوظيفي) يساعدهم في تحسين أداءهم وجودة منتجهم؛
* تزويد الفئات المستهدفة (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين)، بالمهارات اللازمة من خلال التدريب والتعليم؛
* التوسع في استيعاب الطلاب الجدد، فقد تضاعف عدد الطلاب المقبولين في التعليم العالي في الدول الغربية إلى خمسة أضعاف خلال ربع القرن الماضي، وازداد عدد طلاب الدراسات العليا بشكل كبير؛
* عدم وجود آلية مناسبة وفعالة للتنسيق مابين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل؛
* عدم التركيز على النوعية ونمطية التخطيط والبرامج والتعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك متطلبات القبول في الكلية؛
* تركيز بعض الجامعات على البعد التدريسي؛
* تبعية بعض الجامعات العربية للجامعات الأجنبية، وبالتالي انخفاض تفاعلها مع الجامعات العربية مما يضعف صلة هذه الجامعات بالمجتمعات والثقافات العربية.

**ثالثا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأمريكية محل الدراسة**

بدأت المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، من خلال ما نادت به بعض مؤسسات التعليم الثانوي ومؤسسات التعليم العالي، بإصلاح التعليم في السنوات الأخيرة، وقد تم النظر إليه من قبل قلة من رجال التعليم والمجامع السياسية والقادة فيما يتعلق بمسائل انحدار التعليم العالي المعتمد على الأنظمة القديمة غير الفعالة، وقد بادرت العديد من المؤسسات التعليمية مثل مدرسة **ماونت إيدج كومب** في ولاية ألاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى أصبحت المثال المحتذى به على المستوى الوطني، ثم قامت مدارس أخرى في منطقة **ديترويت** التعليمية بتبني هذا المنهج، وبعد نجاحها تم تعميمها على مؤسسات التعليم العام بشكل اختياري.

أما في مجال التعليم العالي فقد حققت العديد من مؤسسات هذا القطاع في أمريكا نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث وصل عدد الجامعات الأمريكية التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة حتى عام1998 م ما يزيد عن 146 جامعة، وقد اخترنا نموذجًا من هذه المؤسسات تمثل في جامعة **نورث وست ميسوري ستايت.** حيث تعتبر هذه الأخيرة جامعة أمريكية مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية7.

جامعة" نورث وست ميسوري ستايت" الأمريكية، يدرس فيها حوالي 6000 طالبا، يسكن 67% منهم في الحرم الجامعي، وفيها 235 عضو تدريس، وتقدم الجامعة 112 برنامجا للتعليم الجامعي، وكذلك 26 برنامجا للماجستير ودرجات التخصص لما بعد التعليم الجامعي، والجامعة مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية.

لقد بدأت هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عام 1989 م، بعد أن تولى **هابورد** رئاسة الجامعة، وفي عام 1991 م قامت الجامعة بتطوير ثقافتها في ظل الجودة الشاملة، مع دراسة للوثيقة الأصليةلبرنامج جائزة "**مالكوم بالدريج"** الوطنية للجودة، حيث يعد**مالكوم بالدريج** وزير التجارة الأمريكي للفترة 1981**-** 1987 أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 م، في عهد الرئيس الأمريكي"**رونالد ريجان**"، بحيث تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تنجحفي تطبيق معايير نموذجه، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها **"المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية.** وفي عام 1994 م تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة للجودة التي كانت تعتمدعلى معايير مالكوم بالدريج، وبالفعل تحصلت عليها عام 1997 م، ولقد تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعةنورث وست ميسوري ستايت على عدة خطوات تمثلت في8:

**1.التميز**: اعتمدت الجامعة على نموذج قامت بإعداده، سمته ثقافة الجودة التي تمت من خلاله إزالة العزلة بين

الأقسام العلمية والتركيز على العمليات والنظم، وإيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة. ومن هنا

أسهم جميع العملاء الداخلين للجامعة(أعضاء هيئة التدريس، طلبة وموظفين) في إنتاج قائمة احتوت على 200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الجامعة، وتم اختيار 42 فكرة منها ليتم تطبيقها على مدى سبع سنوات.

**2. الاقتصاد في الموارد**: يقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد واستخدامها في أقل عدد من الأهداف، ولكنها الأكثر أهمية والأقل عددًا من البرامج ومقاييس الأداء، وقد كانت نتيجة استخدام هذا المبدأ ما يلي:

* دمجت سبع كليات في أربع كليات، وألغت 24 برنامجًا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب؛
* حولت % 6من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس؛
* زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة %15 عن مستوى نظائرهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها؛
* أزالت تراكمًا لمشروعات الصيانة غير المنجزة إلى الستة أشهر، بعدما كانت ثمانية عشر شهرًا في السابق؛
* حولت عجزًا مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار؛
* زادت تسجيل الطلاب بنسبة % 26 من القدرة الاستيعابية؛
* أقامت حرمًا جامعيًا الكترونيًا شاملا للجامعة.

**3. التركيز على العميل**: لقد تبنت الجامعة مبدأ التوجه نحو العميل، حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس

والطالب في تصميم وتقويم البرامج التعليمية، وأنشأت الجامعة لجنة دائمة متخصصة لتحسين الجودة، وهدفها

تحديد أولويات تحسين الجودة، ووضع متطلبات ورغبات الطلبة واحتياجات المجتمع وسوق العمل موضع التنفيذ لترجمتها في برنامج التحسينات المستمرة للجودة.

**4.** **التدريب:** ركزت الجامعة خلال سنوات التجربة على زيادة برامج التدريب، التي تتناول كل شيء من السيطرة الإحصائية للعملية، إلى كيفية التعامل مع الهاتف، وشاركت الجامعة بمؤتمر مسجل للتعرف على مبدعي الجودة في الجامعة، من خلال شبكة الاتصالات الموجودة في جامعة جورج واشنطن.

**5. تحسين الجودة:** بعد تقويم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة، تم وضع معايير مالكوم بالدريج للجودة والتي اكتملت في عام 1993 م، بعدها قامت الجامعة ببعض الأنشطة الخاصة بتحسين الجودة وتطويرها وذلك من خلال إعطاء محاضرات عن التعليم بشكل عام، بمشاركة الجميع في عمليات التعديل والتطوير لخطة ثقافة الجودة.

كما يجب التنويه إلى أنَّ جامعة نورث وست ميسوري ستايت كانت تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

القاعات الدراسية وطرق التدريس كما يلي:

1.5**. الجودة الشاملة في القاعات الدراسية**: يستخدم أسلوب التعليم الجماعي في قاعات الدراسة، ويفعلون ما تفعله المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث تعمل المؤسسات من خلال منظور إداري للاستفادة من العملاء الداخليين، من أجل توزيع تنظيم التعليم في ثقافتها في جو يسوده التنافس، حيث يتعامل الطلاب على أنهم مسؤولين عن الخدمة المنتجة، كما تقوم بإدخال نموذج للتعليم النشط في القاعات الدراسية، حيث يقوم كل فرد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالعمل على تحسين العمليات التعليمية والعمل الجماعي ضمن فريق واحد، ونتيجة لذلك يتم تقليل الأخطاء والتعقيدات والاختلافات، وبذلك يتم تحقيق مستوى من التعليم النشط وإتقان الطلاب الكفاءات اللازمة لذلك.

**2.5. الجودة الشاملة في طرق التدريس**: تم تطبيق نموذجين في الجامعة من أجل تحقيق الجودة في طرق التدريس، أحدهما يعتمد على عضو هيئة التدريس، أما الثاني فيعتمد على الطالب النشط في ظل إدارة الجودة الشاملة، حيث يصبح في هذا النموذج الأستاذ قائدًا ومدربًا ومدرسًا، يساعد الطالب ليس فقط في التعليم، وإنما يعلمه كيف يعمل ضمن الفريق الواحد. والجدول الموالي يبين الفرق بين نموذج التدريس القديم أو التقليدي والنموذج الحديث القائم على المتعلم النشط في إطار تطبيق برنامج الجودة الشاملة:

**الجدول رقم 01: مقارنة بين نموذج التدريس التقليدي والحديث**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المعيار** | **النموذج التقليدي** | **النموذج الحديث** |
| **1** | نقل المعرفة | منقولة من المدرس إلى الطالب | منتجو بصورة مشتركة بين الطالب والمدرس |
| **2** | هدف المدرس | إعداد فرصة للتعليم وترتيب الطلاب | تطوير مهارات الطلاب وكفاءاتهم |
| **3** | علاقة الطالب والمدرس | أفعل كذا وكذا | تقديم المساعدة والتوجيه للمتعلم |
| **4** | بيئة قاعة الدراسة | تنافس فردي | تدريس جماعي قائم على التعاون |
| **5** | الخبرة | يحتاج إلى خبرة التدريس | يحتاج إلى جهد وتدريب باستمرار |

**المصدر**: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2006 ، ص:296.

كما أنَّ إتباع النموذج القائم على الطالب النشط، حقق مخرجات تعليمية ذات مهارات عالية في سوق العمل. حيث يعتمد هذا النموذج على ترجمة احتياجات ورغبات المتعلم (الطالب) إلى خدمات، متلائمة مع الهدف المطلوب، هذا من شأنه أن يخلق مهارات تعليمية تحتاج إليهم سوق العمل الحديثة.

كما أن الجدول الموالي، يتضمن مقارنة بين مهارات الطلبة المتخرجين في النظام التعليمي القائم على المدرس أي النظام التقليدي، ومهارات الطلبة المتخرجين في النظام التعليمي الحديث القام على المتعلم النشط، والمعتمد في برنامج الجودة الشاملة:

**الجدول رقم 02: مقارنة بين مهارات الطلبة في ظل نموذج التدريس التقليدي والحديث**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المعيار** | **النموذج التقليدي** | **النموذج الحديث** |
| **1** | فهم المعلومة | يحفظونها عن ظهر قلب | التفكير النقدي وحل المشاكل |
| **2** | نوع الجهد | فردي | فرق عمل ومهارات جماعية |
| **3** | قياس الأداء | اجتياز الامتحان | تعلم كيف يتعلمون |
| **4** | المقررات الدراسية | فردية التخصص | معرفة متعددة التخصصات |
| **5** | نقل المعلومة | يتلقون المعلومات | يتلقون ويعالجون المعلومات |
| **6** | الوسائل المساعدة | استخدام وسائل تكنولوجية | التكنولوجيا جزء أساسي للتعليم |

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص: 297.

ما يلاحظ من هذا الجدول، الفروقات الأساسية الموجودة للرفع من مستوى الأداء سواء من ناحية الطلبة أو من ناحية المدرسين أنفسهم، حيث قاموا بدورات تكوينية للتكيف مع التغيرات والإضافات التي أدخلها برنامج الجدة الشاملة الذي اتبعته جامعة ميسوري الأمريكية؛ وهذا ما كان له الأثر البالغ من أجل مواكبة البرنامج وسعيا منهم لإنجاحه. وهذا ما تحقق في النهاية، فلقد حققت الجامعة نتائج باهرة لتصبح مثلا يقتدى به في هذا المجال.

**رابعا: النتائج المتوصل إليها من تطبيق جامعة " نورث واست ميسوري" برنامج الجودة الشاملة**

يمكن تلخيص أهم الانجازات التي تحققت لجامعة نورث واست ميسوري في ظل استخدام برنامج الجودة الشاملة كما يلي9:

* تم تأسيس صرح جامعي الكثروني شامل للجامعة، يضم شبكة متكاملة للحاسوب وقناتين تلفزيونتين؛
* وضع برنامج بحثي للطلبة، حيث شارك فيه الطلبة المتميزون دراسيا؛
* تنفيذ أكثر من 50 برنامجا اجتماعيا في السنة الدراسية الواحدة، والتي تتضمن حياة شاملة للطلبة، تقدم عروض فنية، معارض، ومحاضرات من خارج الجامعة وغيرها؛
* تأسيس مركز خدمات للطالب، يقوم بانجاز 90% من أعمال الطالب في مكان واحد(ما يتعلق بالجامعة)؛
* انجاز تسجيل الطالب بأقل من 15 دقيقة، يمكن أن يتم ذلك من حجرة الطالب أو أي مكتب اتصال آخر، بعد أن كتن يستغرق التسجيل أكثر من يومين؛
* اجراء ورشة عمل بشكل منتظم لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في خطط تدريسهم، من حيث مهارات التدريس، الاستماع للطلبة، والتفكير بهدف الارتقاء إلى مستوى جودة تعليم الطالب في الجامعة؛
* وضع برنامج للبحوث التطبيقية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لاختبار مداخل جديدة لطرق التدريس في الجامعة؛
* وضع توصيف للمقررات الدراسية، بحيث تتكامل أهدافها مع أهداف المقررات العامة التي تقدمها الجامعة؛
* تحويل عجز ميزانية الجامعة والذي بلغ 962000 دولار أمريكي إلى احتياطي للجامعة بلغ 883000 دولار أمريكي؛
* ارتفاع أصول الجامعة من 1400000 دولار إلى 37000000 دولار وانخفضت تكاليف الصيانة بالجامعة إلى 1700000 دولار سنويا؛
* اجراء ورشة عمل سنوية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس، والذي تم تطويره بمساهمة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؛
* التنوع في البرامج المقدمة والتي تفي بالكثير من احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية ، والعمل على تقديم العديد من الخدمات الاستشارية والبحثية لأفراد ومؤسسات المجتمع؛
* تواجد مركز بحوث داخل الكلية يقدم الدعم المادي واللوجستي لأبحاث أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا، إضافة إلى وجود مختبرات ذات تجهيزات متميزة؛
* تقديم المساندة لجميع كليات الجامعة من خلال تدريس بعض المقررات للطلاب في أقسام الجامعة الأخرى، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية حول موضوعات التربية والتعليم.

**خامسا: استفادة الجامعة الجزائرية من عرض التجربة الأمريكية**

من خلال تتبعنا لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأمريكية، توصلنا إلى المعوقات التي تحد من تطبيق هذا النموذج في الجامعات الجزائرية، أو الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجامعية الجزائرية تطبيق النموذج بنجاح وفعالية. وهذه الأسباب هي:

* معوقات متعلقة بكفاءة الإدارة، والمتمثلة في عدم الاستقرار على تحديد فلسفة واضحة للتعليم الجامعي، وعدم كفاءة نظام القبول، وغياب المشاركة في إعداد المناهج ، ونمطية الامتحانات وأساليب التقويم؛
* معوقات متعلقة بجودة الخدمات التعليمية والمتمثلة في ضخامة القاعدة والكثافة الطلابية ، وعدم التناسب بين أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وازدحام قاعات المحاضرات، وقلة الاهتمام بالبحث العملي إن لم نقل عدمه؛
* معوقات تتعلق بعدم القدرة على إنتاج خريج وفقًا لمتطلبات سوق العمل، والمتمثلة في عدم وجود دراسات وافية عن احتياجات سوق العمل، وعدم التفاعل بين الجامعات وقطاعات العمل والإنتاج، وعدم مشاركة المنتجين والفنيين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية؛
* الهيكل التنظيمي للجامعات الجزائرية، فهناك مغالاة في منح الصلاحيات، وتداخلها وعدم توافقها مع الكفاءات والقدرات، والازدواجية في منح هذه الصلاحيات؛
* انفراد إدارة الجامعات بالقرارات، وعدم إشراك الإدارات الوسطى والجهات ذات العلاقة ؛
* عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة في الجامعة؛
* قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع الحلي؛
* قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل؛
* تفاوت الثقافات التنظيمية للجامعات الجزائرية، وعدم وضوح الفرق بين الوظيفة الإدارية والوظيفة الأكاديمية؛
* عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
* عدم توفير الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين؛
* أما عن العاملين فيتميز بعضهم بمقاومتهم للتغيير، ووجود اعتقاد خاطئ لدى بعضهم بعدم حاجتهم للتدريب، وأحيانًا عدم توفر الانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها مع بعض؛
* بالإضافة إلى الرغبة بإحراز النتائج السريعة مما يؤثر سلبًا على مواقف العاملين وقناعاتهم بجدوى التطوير؛
* عدم فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في أكثر المؤسسات الجامعية، مما يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات عن سير العمل والإنجازات؛
* ضعف تكوين الطلبة في الأطوال ما قبل الجامعة أي الطور الثانوي، وهذا ما له من أثر بالغ على مستقبل الطالب الجامعي.

كل هذه المشاكل وغيرها، تؤدي في مجملها إلى عدم وجود الجودة في مؤسساتنا الجامعية، بالرغم من الجهود المبذولة للرقي بالجامعات.

**سادسا: الإقتراحات**

للنهوض بالجامعات الجزائرية، والوصول إلى ما وصلت إليه الجامعات العالمية الرائدة. نقترح ما يلي:

* إحداث تغيير جوهري في رسالة الجامعة وأهدافها؛
* نشر ثقافة الجودة من خلال التوسع في برامج التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية المتخصصة؛
* تشجيع الجامعات على إنشاء أقسام ضبط الجودة وضمانها في الكليات والأقسام العلمية التابعة لها؛
* إتاحة الفرصة للطلاب في المشاركة بالقرارات التي تخصهم تخطيطا وتنفيذا؛
* قيادة الجامعة من خلال الأهداف بدلا من قيادتها من خلال القوانين واللوائح ؛
* التركيز على النتائج (المخرجات) من خلال قياس المخرجات بدلا من المدخلات ؛
* التركيز على توفير احتياجات الطلاب ورضاهم؛
* الانتقال في العمل إلى المشاركة وفرق العمل؛
* التركيز على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال التقييم المستمر لأدائهم ؛
* إخضاع المناهج بالجامعات الجزائرية بصفة دورية للتطوير والتحسين بناء على ما تسفرعنه نتائج الدراسات العلمية، والتقدم التكنولوجي السريع، لتواكب المناهج ظروف العصر ومتطلبات المجتمع التنموية؛
* تعزيز البحث العلمي، وذلك من خلال تخصيص ميزانية للبحث العلمي، وتحديث المكتبات الجامعية بمصادر المعلومات المتنوعة، والعمل على إصدار مجلات علمية محكمة متخصصة، وتوفير الأجهزة والمواد والمختبرات الضرورية للبحث العلمي ، وتركيز الأبحاث لخدمة أهداف التنمية والمساعدة في حل مشكلاتها؛
* تعريف سوق العمل بمؤسسات التعليم العالي وببرامجها الدراسية ونظمها الأكاديمية، وشهاداتها ومؤهلات وخبرات خريجيها، من أجل إيجاد فرص عمل جديدة واستيعاب الخريجين الجدد؛
* العمل على إشراك سوق العمل في تحديد مخرجات العملية التعليمية؛
* إطلاع مؤسسات التعليم العالي على كافة البيانات والمعلومات الضرورية لتمكينها من فهم أفضل للآليات سوق العمل، وتحليل مجالات العمل الناشئة والاستعداد لها، ومن فهم أفضل لمتطلبات سوق العمل وتحديد احتياجاته، ثم إعادة تحديد مواصفات المنتج التعليمي والعمليات المرتبطة به لتمكين مؤسسات التعليم العالي من تزويد سوق عمل متغير باستمرار بموارد بشرية متجددة، وتمتلك المرونة والقدرة على الإبداع والابتكار.

**الخاتمة**:

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي، لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسات الجامعية منشآت تجارية، أو صناعية ربحية، ولكن ما يمكن الاستفادة منه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية هو إدخال أساليب إدارية تعليمية، بهدف الحصول على مخرج تعليمي ذي جودة عالية. ومضاعفة إفادة المستفيد الأول منه وهو الطالب، وتشجيع المنافسة لتحقيق النتائج المرجوة، والوصول إلى مستوى عالي من الأداء للنهوض بالجامعة، وإقرارها بالدور المناط إليها في تقديم كفاءات قادرة على تسيير المؤسسات وتحقيق التنافسية المطلوبة.

**الهوامش والمراجع:**

1 بوحنية قوي، " ***إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري*"**، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007 ، ص:139.

2 فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،1999 ، ص: 73.

3 لخضر مداح ، محمد لطرش، مداخلة بعنوان: **"إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها"**، الملتقى الدولي إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري – قسنطينة، 2010، ص: 10.

4 محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص: 77.

5 منتهى أحمد علي الملاح، **"درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"**، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص: 37. بالإضافة إلى المرجع: علاء حاكم محسن الناصر، **"إدارة الجودة الشاملة: نموذج في الإدارة الجامعية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون، العراق، 2010، ص: 61.

6 دلال بنت منزل النصير، **" *تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعيًا نحو التميز*"،** المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009؛ ص:07.

7 قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2006 ، ص:294.

8المرجع نفسه

9 المرجع السابق، ص: 298. بالإضافة إلى المرجع:

Cruickshank Mary, "**Total Quality Management in the Higher Education Sector: a Literature**

**Review from an International & Australian Perspective**", TQM & Business Excellence**,** V° :14, N° :10***,*** December 2000, p57**.**