

الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي
-دراسة مقارنة لجامعة أمريكية وجامعة عربية -

**Governmental outstanding performance and its role in
achieving quality in higher education institutions
A comparative study of an American university and an
Arab university**

د. صدوق فتيحة

جامعة زيان عاشور الجلفة

sadokfati77@gmail.com

ملخص

ما نلمسه اليوم على المستوى العام الاهتمام الكبير بتطبيق آليات وأساليب إدارة الجودة الشاملة من أجل تميز الأداء، ومؤسسات التعليم العالي من بين هذه المنظمات التي تسعى لزيادة قدرتها الابتكارية وجودتها من أجل التميز في تحقيق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية ومواكبة الظروف والمتغيرات العالمية وضروريات الواقع الجديد.

ولتحقيق ذلك يتم تبني مجموعة من الإستراتيجيات التي طورت من أجل إيجاد الوسيلة التي تخرج بها هذه المؤسسات من المنطق الإداري والتسييري إلى منطق الإبداع والابتكار ومواكبة متغيرات السوق. وقد تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال الأساليب والآليات المطلوبة من أجل تفعيل المنظومة الجامعية واستخدامها كمدخل لتمييز أدائها، بالإضافة إلى تناولها مجموعة من نماذج جوائز الجودة العالمية، وتجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول ونخص بالذكر جامعتي قطر وأوريغون الأمريكية الحكومتان، وذلك من أجل تسليط الضوء على الدور الفعال الذي تلعبه الحكومات من خلال أدائها المتميز في تحقيق الجودة لدى هذه المنظومة وإجراء مقارنة بين المنظومتين الحكوميتين، بالإضافة إلى الإشارة لدور الحكومة الجزائرية في مجال دعم وترقية هذا النوع من المؤسسات. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، الأداء المتميز، التحسين المستمر.

Abstract:

What is visible today on the great general level of interest in the application of methods of total quality management mechanisms for performance excellence, and institutions of higher education among these organizations that seek to increase their innovative and quality for excellence in achieving the needs of society and the requirements of development and keep abreast of conditions and global variables and the new necessities of reality.

To achieve this, a set of strategies will be adopted to develop the means by which these institutions emerge from administrative and management logic to the logic of creativity and innovation and keep pace with market changes.

This study dealt with total quality management through the methods and mechanisms required to activate the university system and use it as an input to distinguish its performance, in addition to a set of models of international quality awards, and experiences of higher education institutions in some countries, notably the two governmental universities of Qatar and American American, in order to Highlighting the effective role that governments play through their distinguished performance in achieving quality for this system and making a comparison between the two governmental systems, in addition to indicating the role of the Algerian government in the field of supporting and promoting this type of institution.

Keywords: Quality Management, Outstanding Performance, Continuous Improvement.

1 مقدمة :

لقد تعددت وتنوعت التحديات الاقتصادية وغيرها مما يشهده عالم اليوم من متغيرات تكنولوجية وسياسية واجتماعية وثقافية وتشريعية وأصبحت تتابع وتتصارع تلو بعضها البعض. ونظرا لما تواجهه المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص من موجة التغيرات والتحديات التي أحدثت تطورا هائلا في سلوك التنظيمات والممارسات الإدارية بشكل عام من اجل مواجهة طوفان التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومؤسسات التعليم العالي من بين هذه المنظمات التي تسعى لزيادة قدرتها الابتكارية وجودتها من اجل التميز في تحقيق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية ومواكبة الظروف والمتغيرات العالمية وضروريات الواقع الجديد. وذلك لان التعليم العالي من أهم المراحل التي تهدف لتطوير المهن وزيادة قدرات البلدان التنافسية. فالإعداد المناسب للخريجين يمكنهم من التقدم في المهن بثقة واقتدار، من أجل امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل هذه المرونة التي يفرضها عليها الواقع من اجل الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل.

ولقد وضعت دول كثيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا معايير دقيقة لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي مثل نموذج "دينمج" ونموذج "ارفن" ونموذج "اشك ومتواني" التي سيتم التطرق إليهم، بالإضافة إلى نموذج "مالكوم بالدريج" وهو النظام الذي تعتمد عليه معظم الجامعات الأمريكية نظرا لفعاليتها وتأثيره الكبيرين .

من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للأداء المتميز الحكومي أن يحقق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو الأداء المتميز؟ وهل يمكن أن يشمل القطاع الحكومي؟

✓ لماذا الاهتمام بالتميز في القطاع الحكومي؟

✓ ما هي الجودة وما الهدف من تحقيق الجودة؟

✓ ما هي أهم أنظمة الجودة التي تعتمد في مؤسسات التعليم العالي؟

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

✓ ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (الإدارة الجامعية، أعضاء

هيئة التدريس، الطلبة، سوق العمل)؛

✓ غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل عام؛

✓ التوصل إلى تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات أداء المؤسسة الجامعية كافة، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها بما يضمن لها الحصول على شهادة الجودة والاعتماد.

أهمية الدراسة:

بالرغم من الإعانات الضخمة التي تضعها الدولة والجهات المعنية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) من أجل تطوير الجامعات الجزائرية إلا أننا نجد أن النتائج لا تسموا إلى مرتبة ما انفق عليها، بالإضافة إلى ضعف أداء الخريجين في المراحل التعليمية. لذا توجب على الحكومة اتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع الإستراتيجيات من أجل الارتقاء بهذه المنظومة، ولعلّ تبني مبادئ إدارة الجودة هو الحل لذلك.

الدراسات السابقة:

✓ باسل فارس قنديل، اثر تطبيق نظام الإدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية -دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.

✓ لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية -دراسة مقارنة-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

محاور الدراسة:

وعلى ضوء مما سبق يمكن تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

✓ المحور الأول: الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

✓ المحور الثاني: التميز الحكومي في مؤسسات التعليم العالي.

✓ المحور الثالث: دراسة مقارنة بين جامعتي أوريغون الأمريكية وجامعة قطر الحكوميتين.

المحور الأول: الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من خلال هذا المحور سوف يتم التطرق إلى مفهوم الجودة، والرقابة على الجودة، كما أنه سوف يتم التطرق إلى أهم نماذج الجودة في التعليم العالي.

أولاً: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualalitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها. أو لاستخدامها الأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة⁽¹⁾

✓ تعرف الجودة بأنها إنتاج لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.⁽²⁾

د- صندوق فتيحة التوافق الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي

✓ تعرف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.⁽³⁾

ومنه يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا :

1-الجودة "درجة التفضيل": فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك تعد سيارة المرسيدس هي سيارة الجودة، وكذلك ساعة "رولكس" فهي ساعة الجودة.⁽⁴⁾

2-الجودة "المطابقة للاستعمال": تعرف الجودة بأنها الموائمة للاستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز أعمالهم.

3-الجودة "المطابقة مع المتطلبات": استنادا إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد شراء، وحددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة، أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك.⁽⁵⁾

ثانيا: مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل:

جدول رقم 01: مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملائمة للاستخدام	المستهلك
ديمنج Deming	الملائمة للغرض	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستهلك	المستهلك والمورد
كروسي Crosby	المطابقة للمواصفات	المورد
اشيكاوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم	المورد
فيغنباوم Fiegenbaum	رضا المستهلك عند اقل كلفة	المورد
تاجوكي Taguchi	حسب خصوصية المستهلك	المورد

المصدر: علوان قاسم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:33.

ثالثا: مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة:

ظهر إدوارد ديمنج (الأب الروحي للجودة) بعد الحرب العالمية الثانية في أمريكا، كان إدوارد ديمنج مهندسا في مجال التصنيع، نادى ديمنج بمبدأ أساسه الموظفين أو العاملين هم وحدهم الذين يتحكمون في الإنتاج، ابتكر ديمنج دائرة الجودة

1-خطط 2-نفذ 3-افحص 4-تصرف.⁽⁶⁾

وعلى العموم فإن أساليب الجودة مرت بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1-مرحلة بداية القرن العشرين (الفحص): تم تعريف عملية الفحص "بأنها تقييم لمطابقة بواسطة المشاهدة والحكم المقترن كلما أمكن بالقياس والاختبار"⁽⁷⁾ واقتُرنت بمرحلة الإدارة العلمية "تايلر" وتم الفصل بين الإنتاج والتفتيش وبالتالي انقسمت وظيفة الجودة بين العامل والمفتش⁽⁸⁾

2-مرحلة ضبط الجودة إحصائيا 1940-1960: شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية أن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافٍ، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل.⁽⁹⁾

ويرجع ذلك إلى شدة المنافسة التي شهدتها عالم الأعمال حيث دفعت هذه الأخيرة بمنظمات الأعمال إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها وقد استخدمت في ذلك الأساليب العلمية بالإضافة إلى المخططات الإحصائية مثل مخطط "باريتو" ومخطط السبب-التأثير.⁽¹⁰⁾

3-مرحلة ضمان الجودة 1960-1980: في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلف الصفري zero defect الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع Crosby.⁽¹¹⁾

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 حتى الآن: "وهي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء".⁽¹²⁾

وأصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.⁽¹³⁾

وظهرت كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع⁽¹⁴⁾، كما شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO.⁽¹⁵⁾

رابعا: نماذج الجودة الشاملة المعتمدة في التعليم العالي

قبل التطرق إلى نماذج الجودة الشاملة يجب تعريفها في التعليم:

✓ فيعرفها "رودس" بأنها: "إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة".

✓ كما يشير "كلاس" لجودة العمل في التعليم إلى موقف تربوي فيقول: متى ما نشأ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك اختلاف مع الطالب، ففي ضوء المناقشات يتعلم الطالب السبل التي تمكنه من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة.⁽¹⁶⁾

د- صندوق فتيحة التوافق الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي

مما سبق يتضح أن الجودة تعتبر مفهوم عمل متكامل لتحقيق الأهداف والوصول إلى جودة المخرجات بكل تفصيلاتها وأنواعها جودة الأداء والإبداع والتميز في كل المهام والأعمال وفق الإمكانيات المتاحة. ولتحقيق الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي لابد من التركيز على سبع عناصر التالية:

- الإستراتيجية: وتعني الرؤية الكلية التي تحكم أهداف وأفكار وعمل فرق العمل في إطار مؤسسات التعليم العالي.
- الهيكلة: استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل.
- النظم: كي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالمرونة والابتكار.
- العاملون: وهو أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية بالإثراء الوظيفي والإدارة بالأهداف.

المهارات: أي ضرورة استثمار كل المهارات الحالية الكامنة لدى الأفراد.

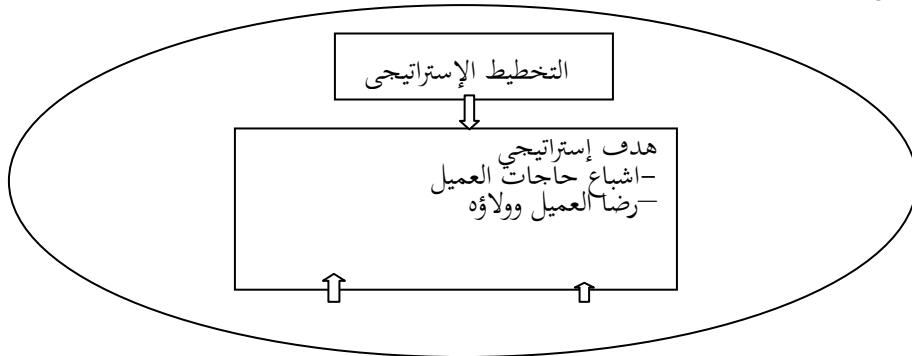
النمط: ويعني نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام.⁽¹⁷⁾

القيم المشتركة: وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن نؤمن بمفهوم الجودة والتميز في ثقافة تنظيمية يتفق عليها، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف.⁽¹⁸⁾

وتتكون معظم نماذج جوائز الجودة لمعايير يتم من خلالها تقييم الجودة بأسلوب موثق يوضح مدى تحقيق الجامعات لمحتوى المعايير إلى يتكون منها النموذج وهذا يساهم في إجراء التقييم الحقيقي لأداء كل جزء، وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس وتطوير الأداء وتحديد مدها، ومعرفة نقاط القوة والضعف ويمكن القول أن أكثر نماذج جوائز الجودة العالمية شهرة هي النماذج التالية:

1/ النموذج الدائري: يقوم هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي، والتمكين الإداري للوظائف ودعم الأداء التنظيمي بالممارسات والأساليب المتقدمة، بحيث يكون هذا النموذج قادرا على الإجابة عم ماذا ينفذ؟ - من ينفذ؟ - كيف يتم التنفيذ؟.

الشكل رقم 01: النموذج الدائري



2/ نموذج جوران: يركز هذا النموذج على برامج الإنتاج والخدمات حسب حاجات العملاء ويحدد ثلاثة عناصر للجودة هي:

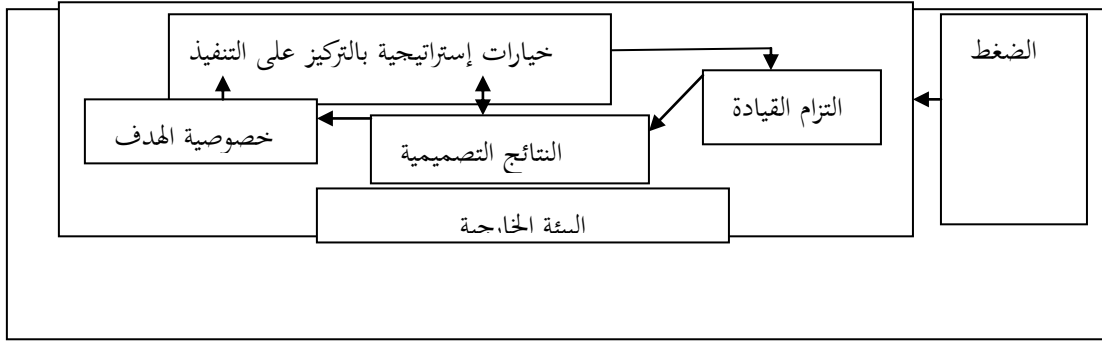
- تخطيط الجودة: ويتم ذلك بتطوير المنتج واتخاذ القرارات اللازمة.
- مراقبة الجودة: ويركز ذلك على وحدات القياس وتكرار المراقبة والتقييم الفعلي والمقارنة بالمواصفات المطلوبة.

-تحسين الجودة: ويتم من خلال التركيز على وضع الآليات الداعمة لاستمرار الجودة.

3/نموذج دينمج: يستند هذا النموذج إلى أن الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة وهي نسبية وغير مطلقة وهي مرتبطة بالإنتاج ويتكون هذا النموذج من أربعة عشر مبدأ للجودة تمثل معايير الجائزة اليابانية للجودة والتميز.

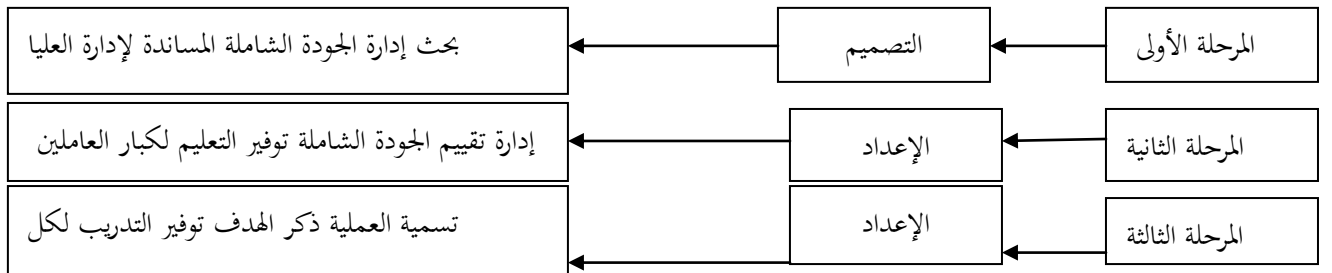
4/نموذج آرفن: هذا النموذج يتبنى إستراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم 02: نموذج آرفن



5/نموذج متواني وكومار: يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم كما اقترحها، والنموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: نموذج متواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة



6/نموذج تاجوشي: يعد تاجوشي من أشهر وأفضل رواد الجودة اليابانيين من خلال منهجه الذي يعنى بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم، كما اشتهر بمفهومين مهمين للجودة هما:

-دالة الخسارة. -خصائص التصميم.

وتشتمل طريقة تاجوشي على النقاط التالية:

-أن تصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.

-تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.

-يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية.(19)

المحور الثاني: تميز الأداء الحكومي

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يرتبط بالاستخدام الأمثل وتارة يرتبط بالموارد البشري، وتارة يرتبط بالإنتاجية، ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها:

- درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.⁽²⁰⁾

- والكفاءة هي: "قيمة المخرجات/قيمة المدخلات" أما الفعالية فهي: "الإنجاز المحقق/الإنجاز المخطط".⁽²¹⁾

- مجموعة المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية.

- حسب P.Lorino هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.⁽²²⁾

وكخلاصة يمكن الخروج بها أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بشكل أنسب وعقلاني مع ما تمتلكه من موارد على اختلافها وذلك من أجل التحسين المستمر.⁽²³⁾

ويعبر ماساكي إيماي عن فكرة KAIZEN (التحسين المستمر) في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيرا من عناصر وأساليب التحسين المستمر. والمخطط التالي يوضح ذلك.



المصدر: زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، مرجع سابق، ص: 16.

والجدول التالي يبين لنا ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء

البند	منهج إدارة الجودة الشاملة	منهج التميز في الأداء
الفلسفة	تحسين مستمر في جودة المنتج أو العملية	تحفيز ومساعدة في تحسين الأنشطة
المبادئ	التوجه نحو العميل	التوجه نحو النتائج
العملية	الرقابة الإحصائية على العمليات الخطة، الفعل، الدراسة، الإجراء	النتائج، المنهج، النشر، التقييم، المراجعة
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات، وإشباع العميل، وتطوير العاملين	نتائج العميل، ونتائج الافراد، ونتائج الأداء، الرئيسية المالية وغير المالية
المشكلة	لا يمكن نشره بسهولة	تضمن معدلات النقاط، التوجه نحو الأجل القصير

المصدر: أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص: 06.

المحور الثالث: تجارب بعض الجامعات

وفي ما يلي سندعرض تجارب بعض الجامعات الحكومية الرائدة في ضمان الجودة
أولاً: تجربة جامعة قطر

شرعت جامعة قطر في عام 2003 إلى تبني مبادرة اصلاح طموحة هدفت إلى ارساء وتطبيق سياسة للتطوير المستمر لنوعية الخدمات التعليمية والتربوية التي تقدمها، إلى جانب تعزيز كفاءتها التنفيذية كنتاج لمبادرة الاصلاح، وضعت جامعة قطر أول خطة أكاديمية غطت الأعوام الأكاديمية من 2006 إلى 2009، ثم وظفت الجامعة عام 2009 تلك التجربة وقامت بإعداد عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق الجامعة ولكافة قطاعاتها،⁽²⁴⁾ وترى أن ضمان الجودة يساعد على تحقيق الأغراض التالية:

-ضمان وضوح البرامج الأكاديمية وشفافيتها.

-توفير معلومات دقيقة وواضحة للطلبة، وأرباب العمل، وغيرهم من المعنيين بأهداف البرامج الدراسية.

-ضمان تلبية الأنشطة التربوية للمتطلبات لتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي.

-توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بإعداد البرامج الأكاديمية، وتنفيذها، والإشراف عليها.

-تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة.

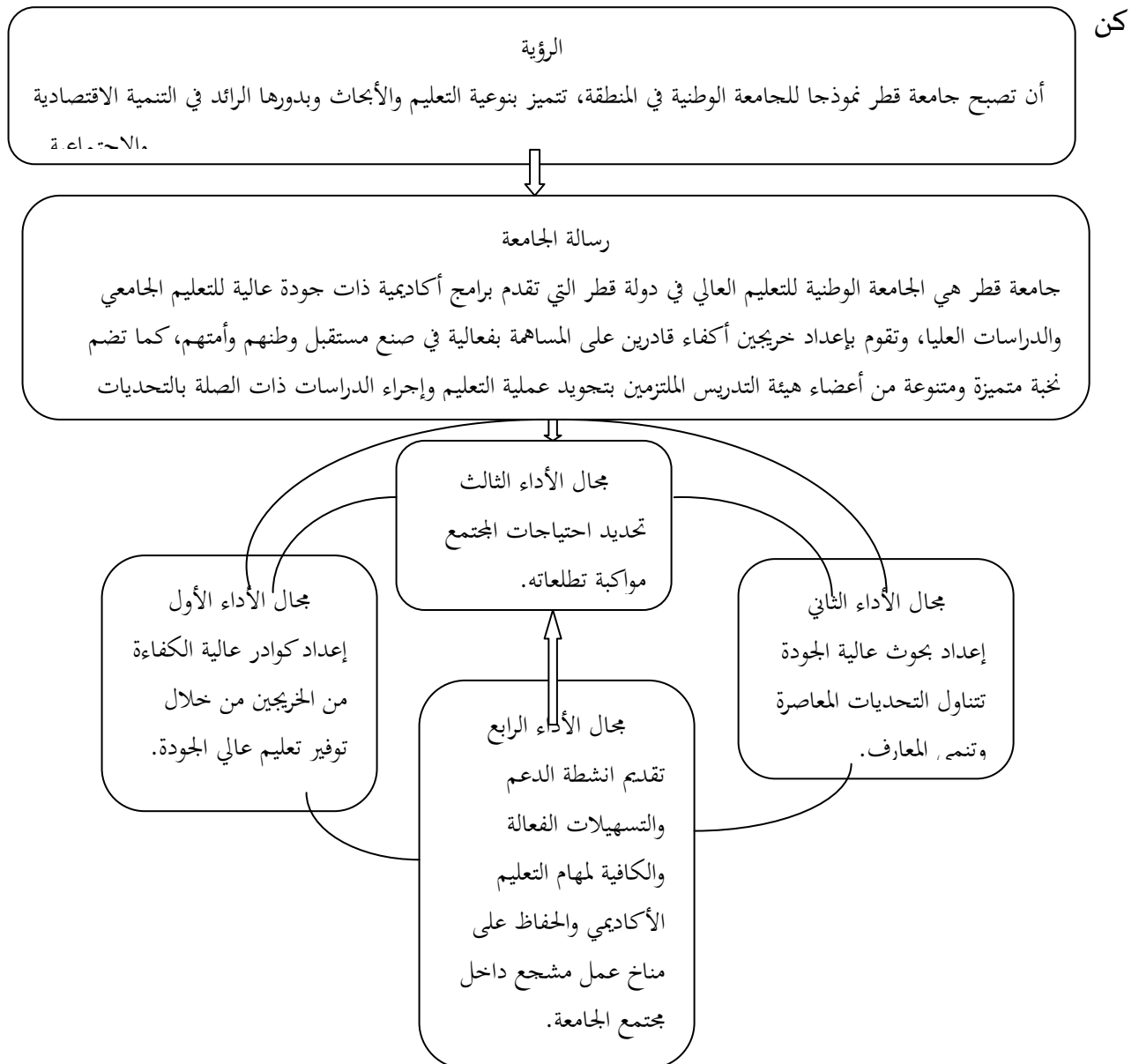
-الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.⁽²⁵⁾

د- صندوق فتيحة التوافق الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي

وهناك نماذج متعددة لضمان الجودة حول العالم، لعل أبرزها النموذج الأمريكي، الذي يعد من أقدم تلك النماذج، والذي تم اعتماده من طرف جامعة الإمارات العربية المتحدة، والذي يعتبر من صميم أنشطتها، وفي سبيل ذلك فإنها تستخدم آليا عدة تشمل التخطيط الإستراتيجي، والتقويم الخارجي، وبرنامج مخرجات التعلم وتقويمها، والاعتماد الأكاديمي.

والشكل الموالي يبين إستراتيجية الجامعة:

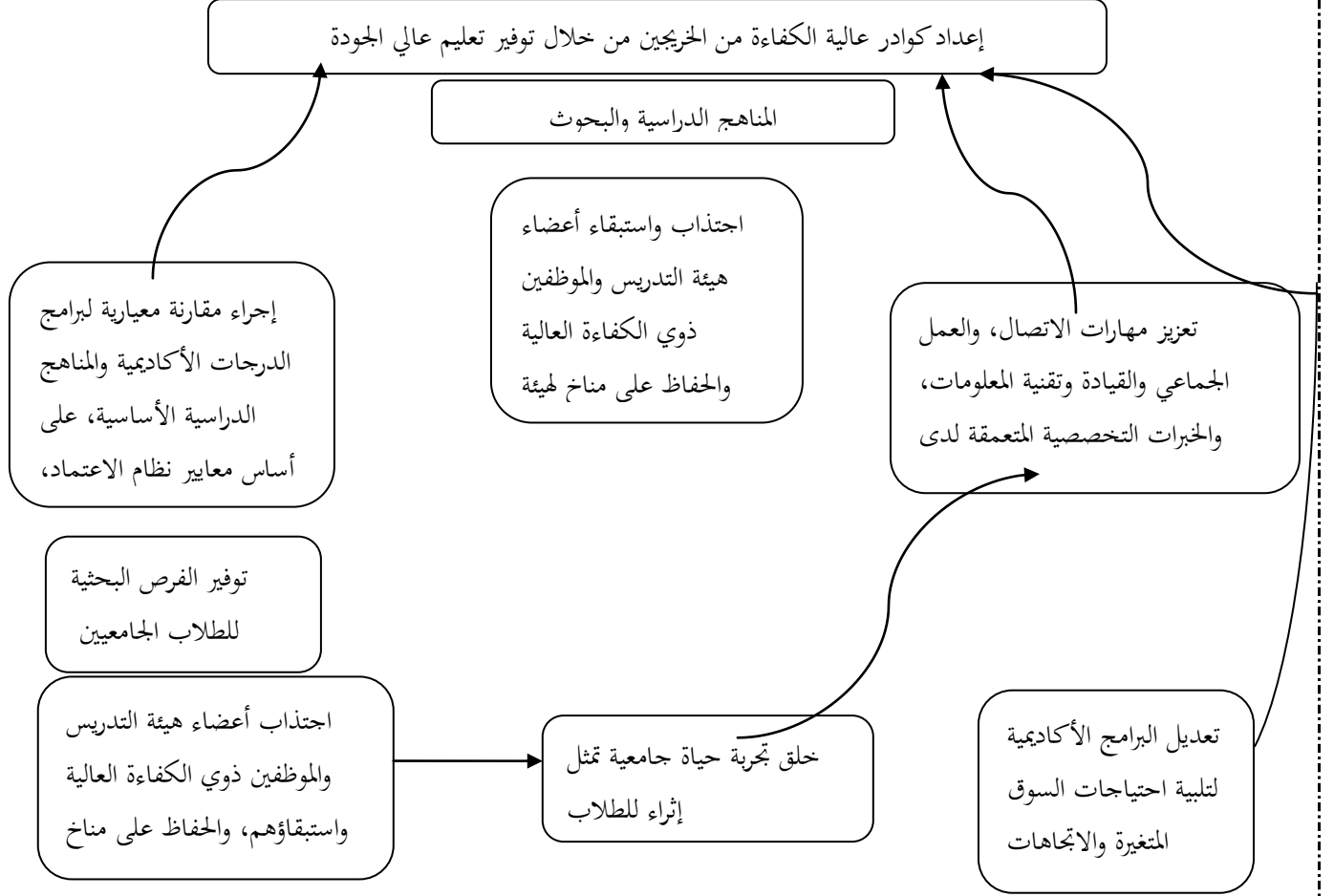
الشكل رقم 07: إستراتيجية جامعة



Source: <http://www.Khalifaairways-dz.com> informations. Php.:

مجال الأداء الأول: إعداد كوادرات عالية الكفاءة من الخريجين من خلال توفير تعليم عالي الجودة تستند جامعة قطر على إستراتيجية قياس جودة برامجها واستبقاء هيئة تدريس وموظفين عاليي الكفاءة. والشكل الموالي بين ذلك.

الشكل رقم 08: إعداد كوادرات عالية الكفاءة



Source: <http://www.Khalifaairways-dz.com informations. Php>.

مجال الأداء الثاني: إعداد بحوث عالية الجودة تتناول التحديات المعاصرة وتنمي المعارف لقد اختارت جامعة قطر إستراتيجية تضم البنية التحتية والموارد البشرية وبرامج الدراسات العليا، والمراكز والشراكات، والأولويات، بهدف تحسين جودة البحوث وضمان أن الجهد البحثي يتناول التحديات المعاصرة في قطر ودوليا.

مجال الأداء الثالث: تحديد احتياجات المجتمع مواكبة تطلعاته. وتنطوي الإستراتيجية المتبعة على استمرار إعادة تقييم احتياجات المجتمع القطري وتطلعاته، وتعزيز بيئة تشجع على مشاركة هيئة التدريس والموظفين في الأنشطة المجتمعية، وتحديد المجالات المحتملة للتعاون بين الجامعة والمجتمع المدني أو المنظمات الحكومية.

مجال الأداء الرابع: تقديم أنشطة الدعم والتسهيلات الفعالة حيث يتم تأكيد توثيق الإجراءات والاتصال الداخلي، وإرساء ثقافة خدمية واستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها، بما يوفر دعما فعالا وكفاً لوجود بيئة مساندة.⁽²⁶⁾

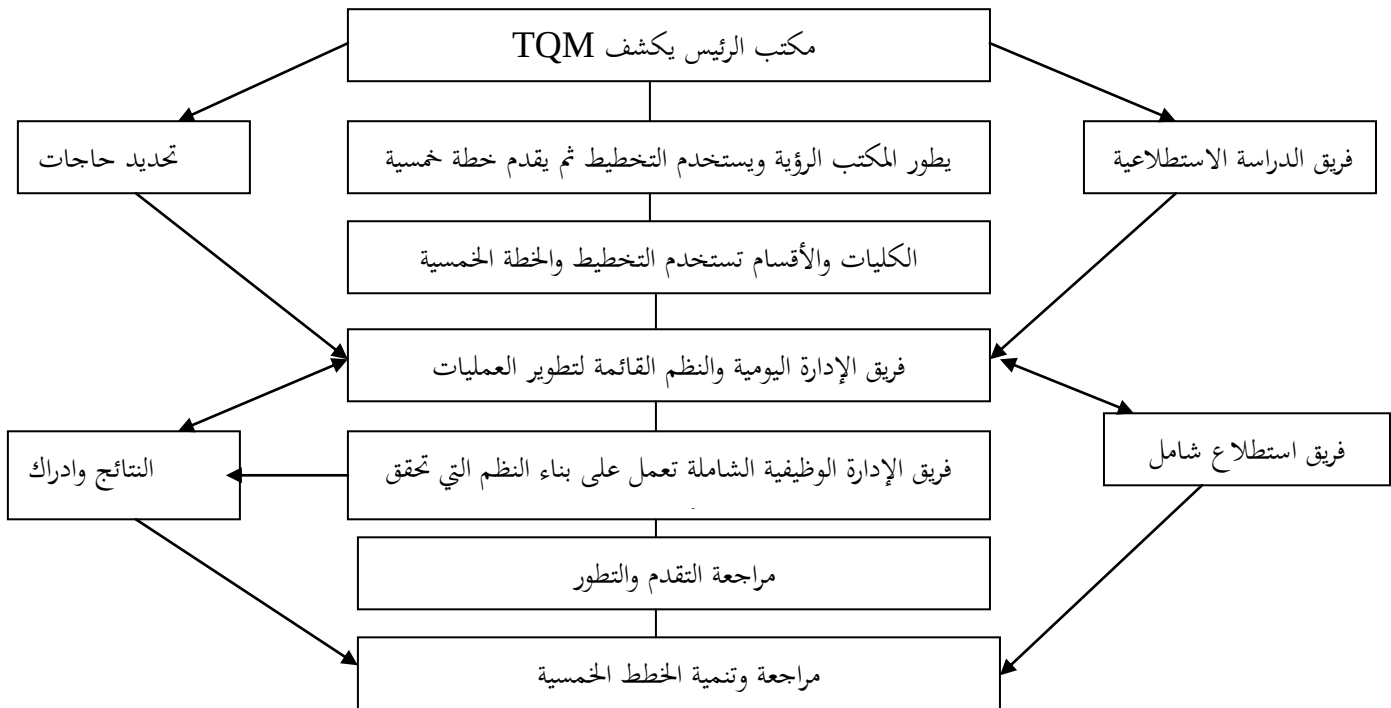
ثانيا: تجربة جامعة أوريغون الأمريكية الحكومية

د- صندوق فتيحة التوافق الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي

تعتبر هذه الجامعة من أوائل الجامعات التي طبقت معايير الجودة وهذا المشروع بدء عام 1989، واعتمدت الجامعة على نظام قياس الأداء والجودة النوعية حسب سياسة ولاية أوريجون وتمثل الخطوات التالية أهم الخطوات التنفيذية:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها.
 - التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
 - ضع خطة لتقييم العمل بالجامعة في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.
 - مناقشة نتائج التقييم مع المستفيدين الداخليين والخارجيين وعرض النتائج.
 - تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها.
 - تدريب فريق متابعة الجودة يشارك فيها بع الأعضاء البارزين في الجامعة.
 - تحديد فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات المعيقة.
- والشكل التالي يوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

شكل رقم 08: نموذج جامعة أوريجون لتطبيق الجودة الشاملة



المصدر: شرف إبراهيم هادي، مرجع سابق، ص: 31.

ثالثا: المقارنة بين الجامعتين

من خلال ما سبق يمكن تلخيص نقاط الاختلاف والتشابه من خلال الجدول الموالي وذلك بالتطرق إلى مجموعة من المعايير هي: -سنة تبني الجودة لدى الجامعة، القيادة العليا للجامعة ومساهمتها في تحقيق الجودة لدى المنظومة

التعليمية. جمع المعلومات وتحليلها، أحداث التخطيط الاستراتيجي، تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة، سوق العمل

الجدول رقم (03): مقارنة بين جامعتي قطر وأوريغون الأمريكية الحكوميتين

المعايير	جامعة قطر	جامعة أوريغون
سنة تبني معايير الجودة	2003	1989
القيادة العليا الجامعية	الالتزام بتجويد عملية التعليم وإجراء الدراسات ذات الصلة بالتحديات المحلية والإقليمية وتقديم المعرفة والإسهام الإيجابي في تحقيق احتياجات المجتمع وتطلعاته	وضع خطة لتقييم العمل بالجامعة في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها
جمع المعلومات وتحليلها	إجراء مقارنة بين البرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية الأساسية	مناقشة نتائج التقييم مع المستفيدين الداخليين والخارجيين وعرض النتائج
إحداث التخطيط الاستراتيجي	الهدف إلى تحقيق التميز في نوعية التعليم والأبحاث وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية	استخدام التخطيط الاستراتيجي في شكل خطط خماسية وذلك من أجل بناء النظم في تحقيق الأهداف
تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة	إعداد كوادرات عالية الكفاءة للحفاظ على مناخ يثري الخبرات	تحديد وتدريب فرق عمل تعمل على تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات المعيقة
سوق العمل	خلق تجربة حياة جامعية للطلاب، وتعزيز مهاراتهم، توفير فرص العمل	العمل على بناء نخبة من الطلاب المستعدين لمواجهة تحديات سوق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء المعلومات المتوفرة.

الخاتمة:

تعتبر الجودة الشاملة من المعايير الواجب توفرها في أي منظمة، ولم تعد الجودة مطلوبة في نوعية الخدمة أو السلعة التي تطرحها المنظمة فقط، بل يتعداها إلى كافة أنشطة المنظمة، فقد أضحت ثقافة تعمل على ترسيخها، ومؤسسات التعليم العالي هي الأخرى تعنى بالجودة الشاملة من أجل تحقيق أداء متميز، وذلك للرقى بأنشطتها.

النتائج :

مما ورد من محتوى الدراسة نستنتج النتائج التالية:

- ✓ من خلال إجراء المقارنة يتبين أن تجربة جامعة قطر تجربة فتيحة وهي في طور التحقيق، على خلاف تجربة جامعة أوريغون التي تعثر من الجامعات السبابة في هذا المجال.
- ✓ من خلال الدراسة يتبين أن القيادة العليا للجامعة هي المسؤولة عن تبني معايير الجودة والتزامها التزاما كاملا بأنشطته من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.
- ✓ جمع المعلومات وتحليلها من أهم خطوات أو معايير النموذج الذي يتم اعتماده كنظام للجودة في المنظومة الجامعية، وذلك من خلال جمع المعلومات حول سوق العمل واحتياجات المجتمع من اليد العاملة المؤهلة وكذا البرامج التدريسية اللازمة لتحقيق ذلك.
- ✓ اعتماد الجامعات محل الدراسة على آليات متعددة لتحقيق ضمان الجودة.
- ✓ استفادة التجربة القطرية من خبرات دولية متراكمة.
- ✓ ومن خلال الدراسة أيضا يتبين أن المنظومتين التعليميتين المدروستين تعملان على نشر ثقافة الجودة بين الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لضمان نجاحها وتأهيل كادر محلي يقوم بعملية التطوير.
- ✓ يعتبر نموذج "مالكوم بالدريج" من أهم النماذج المعتمدة لضمان جودة التعليم العالي من أجل تحقيق التميز.

التوصيات:

- ✓ يمكن وضع مجموعة من النقاط كتوصيات نخرج بها من الدراسة، وذلك للارتقاء بالمؤسسة الجامعية الجزائرية
- ✓ الاستفادة من التجارب الجامعية العالمية في مجال ضمان الجودة من أجل تطوير المنظومة التعليمية في الجزائر.
- ✓ الاعتماد على النماذج الناجحة ولعل من أهمها نموذج "مالكوم بالدريج" نظرا للنتائج الباهرة التي حققها.
- ✓ توفير فرص التدريب والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المتصل بضمان الجودة.
- ✓ توفير المصادر اللازمة لتنفيذ أنشطة ضمان الجودة خاصة في ظل المبالغ الضخمة التي تضخ لهذا النوع من المؤسسات.
- ✓ تفهم ودعم الإدارة العليا للجامعة الجزائرية لمعايير وأسس ضمان الجودة هو أمر مهم وحيوي في عملية التطوير.

✓ إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس والمعلمين وإدارة الجامعة كحجر الزاوية في عملية تطوير المنظومة الجامعية وتحقيق التميز في الأداء.

✓ تصميم نظام تقييم يحدد نواحي القوة ونواحي الضعف يكون قابل للتحسين، وذلك لمواجهة تحديات سوق العمل ومواكبة التغيرات.

قائمة المراجع:

1 باسل فارس قنديل، اثر تطبيق نظام الإدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية -دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص:18.

2-Krajwski.Ritzman.operation management-strategy and analysis.addition Wesely publishing company. Scnd edition.1990. p7.

(3) باسل فارس قنديل، مرجع سابق، ص:19.

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن 2004-2005، ص:06.

(5) مرجع سابق، ص:06.

6-Paul Frise. Quality management as a systematic management philosophy for is in nonprofit organizations. PHD thesis.U.S.A. cappella University.2004.p;25.

(7) عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودرها في بناء الشركات، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، بريطانيا، 2010، ص:35.

(8) بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، ص:03

(9) برهان الدين حسين السامرائي، اطروحة ماجستير: دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصنع سراميك رأس الخيمة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011-2012، ص:36.

(10) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص:11.

(11) باسل فارس قنديل، مرجع سابق، ص:21 و22.

(12) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص:119.

Maurer.R. using resistance to build support for change. The jornal of quality and participation. 13 1996. P;9.

(14) محمد عبد الوهاب عزاوي، مرجع سابق، ص:12.

(15) قدار طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO، دار الحصاد، دمشق، 1998، ص:25.

د- صندوق فتيحة التوافق الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي

16) لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية –دراسة مقارنة-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين، العدد 3، 2009، ص:06.

17) يزيد قادة، مذكرة ماجستير: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص:27.

18) مرجع سابق، ص:07.

19) علي بن عبد الله المهيدب، مذكرة ماجستير، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية – دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض-، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص:29و30.

20) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002، ص:415.

21) مزغيش عبد الحليم، مذكرة ماجستير: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص:23.

22) Jean Yves Saulquin. Gestion des ressources humaines et performance des services.les cas des établissements sosio-sanitaire. Revue de gestion de ressource humaines n36Edition Eska. Paris. Juin 2000. P20.

P.Lorino-«L'économiste et le manager»- éd ENAG-Alger-1991-P56 23

24) زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها ام وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، مداخلة ضمن ملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، ص:06.

<http://www.Khalifaairways-dz.com informations. Php>(25)

26) عبد اللطيف حسين حيدر الحكيمي، تجربة جامعة الإمارات العربية المتحدة في مجال ضمان الجودة الأكاديمية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 2010، ص:04.