الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يوسف منير صيداني

ملخص: تستعرض هذه الدراسة الإبادات التي تقوم عليها مقارنة إدارة الجودة الشاملة، وتتناول التطبيقات المحتملة لها، من زاوية الإمكانيات العامة، أو من زاوية قابلية الثقافة العربية لاعتمادها، أو من زاوية المعايير الشاملة للجودة، والمعايير التي يجب اعتمادها. تعرض الخطوات الفعّال لتطبيقها وتحدد ماهية "زيدان" مرسوم التعليم العالي، استنادا إلى تجربة جامعتين أمريكيتين، وواقع تطبيق هذه المقاربة. وتنتهي الدراسة إلى عرض نتائج دراسة حول إحدى الجامعات الخاصة في لبنان، والتي تتعلق ب نقاط الضعف والقوة فيها من زاوية نظر إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة

لا نستطيع عند التكلم عن إدارة الجودة الشاملة، والتي أتصورنا كما هو معلوم من دوائر الصناعة والإنجاح في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومن ثم من الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات والتسعينات، لا نستطيع إلا أن نعود إلى الوراء قليلا للنرى ما إذا كنا نتكلم جديدا، نستورد قيمة تطبيق جديد لم ننوهده وليسته أسلافنا من قبل، ولو تطعنا إلى الجودة كما يعرفها جهاز العلماء والمفكرين وأصحاب الإنتاج هذه الأيام لوجدنا على رأس تلك

*دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة مسيسيبي-الولايات المتحدة. أساتذة في الجامعة اللبنانية-كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، يدرس في حقل الإدارة والمحاسبة.
التعريفات كلمات ومفاهيم مثل "الإنسان" و"التحسين المستمر" و"التمكين" لوجدنا مثل ذلك كما في الحديث الشريف "إن الله يحب إذا عمل أخذه عملاً يتقنه". وفي مجال التعليم بشكل خاص نستعم إلى ابن جلدون يقول في مقدمته "على قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون حقن المتعلم في الصناعة وحصول ملكته". ولسنا هنا ممن يحاول أن يدلل على ما توصل إليه الغرب من مفاهيم وقيم بالرغم للتنبئيش عن مثيلاتها في ثقافتنا الماضية، فالغرب نفسه في مجال الجودة الشاملة استورد مفاهيمها من اليابان ولم يطبقها إلا متأخرًا بعد نجاحات الصناعات اليابانية نذوب الصناعات الأمريكية في السبعينات وأوائل الثمانينات. ولا ثبات أن التطور الفكري الغربي المتعلق بمسائل الإنتاج والجودة شهد تطورًا في العقود الأخيرة لا سيما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة التي أعادت إلى المعايير الإنتاجية عناصرًا مما طالما تغاضت عنه عجلة الإنتاج الغربية وتعني به الإنسان. ولذا دخل أن مدارس الإدارة الأمريكية في العقود الأخيرة قد ركزت على الإنسان وأهميته بل ومجهريتها في عملية الإنتاج مما أعاد للإنسان بعض الاعتبار أكثر من كونه مجرد جزء من معايير الإنتاجية يمكن أن يستعاض عنها بالآلة أو تفاعل مستحدثة.

وفي ظل انشغال الواقع العربي وأسواقه الاستهلاكية بل وإنبهار بنتائج الغرب في الصناعة والنضارة والثقافه وغيرها مع ما يلتزم فيها من قيم وأفكار ومعاني، يصعب في الكثير من الآخرين فصل السلامة عن القيمة المتلزمة معها. وبهذا نفقد التحدي بالنسبة للغرب "وللمجتمع العربي المشهور بقوة التعامل الدينية والأعراف والتقاليد العربية الذي بدأ تتفغل فيه قيم الحضارة الغربية... وبقي في يد الدارسين سؤال وجود حول الإنسان في قيم
هذه الحضارة، الذي يدخل في سياق الحداثة الإنسانية، وما هو غير الإنسان في قيم هذه الحضارة” (الكسان، 2000، ص 81).

نقول كل هذا الكلام قبل أن نراجع على إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم العالي لنقف النظر إلى أن لإدارة الجودة الشاملة وقيمها كما هي معروفة في العالمين الشرقي والغربي نجاحات مميزة أحياناً وانخفاضات مشهودة أحياناً أخرى، وربما تندرج فيها قيم تعطي للإنسان دوراً لم تعطه إياه محاولات أو مدارس إدارية أخرى وهذا ربما يقرب هذه الفكرة من مجتمعنا التي تتطور - نظرياً على الأقل - إلى حافلة غير منزوعة الروح وقيم لا تنافي مع الإنسان وقيمته المشبعة بالتعليم والأعراف والتقاليد.

أولا: خلفية إدارة الجودة الشاملة وماهيها

1. مقاربة فكرية جديدة للتعليم العالي

في مقالة مميزة لبوزوير (1994) تم التعرض لضرورة الانقلاب من إطار فكري تقليدي موجود ومتجدد في غالبية أنواع التعليم العالي في العالم إلى إطار فكري جديد. والإطار الفكري التقليدي هو ذلك الذي يركز على دور المعلم في عملية التعليم بحيث يكون هو المعلم والمرشد والمحترم ومزود المعلومات والذي بدونه لا يستطيع أمر التعليم وبغيره لا يمكن التعليم. ولا يطرح إطار الفكري الجديد بديلاً عن المعلم بل هو يؤكد على دوره المتغير فينتقل من دور الملحق الذي يزود الطلاب بالمعلومات إلى دور الممكن الذي يحرص على تقوية هذا الطالب وترشيده حتى يصبح قادرًا على حيادية المعلومات بنفسه. ذلك أن ما نتعلم من معلومات في أيام دراستنا وفي ظل التطورات المتسارعة، تصبح قديمة بعد مرور بضعة سنوات وخصوصاً في تلك الحقول التي تشهد تطوراً مميزاً كالعلوم التقنية والطبيعية وغيرها. وبذلك
تصبح أهمية المعلومة المعطاة بأهمية العمر، فما يكفي ما يكون قصيرًا.
ولذا فإن أدوار المعلم والجامعة ومعاهد التعليم العالي في الإطار الفكري الجديد ليست بالضرورة "تخريج" "ملائمين" فبقدر ما هي "تخريج" أناس "قابلين للتعلم". وبدلاً من تغيير معايير جودة الجامعات من كونها تركز على الكم في المعلومات الحديثة إلى كونها قادرة على تطوير شخصية المتعلم بحيث يصبح قادرًا على تنمية ذاته ذاته بذاته وتطوير معلوماته.

كما يركز الإطار الفكري الجديد على أهمية الانتقال من الفردية إلى الجماعية بحيث تبرز أهمية التعلم مع الآخرين ومن الآخرين. ولن كان العدد من معاهد التعليم العالي والجامعات لا يزال يركز بشكل كبير على التحصيل الفردي والتفاهم الفردي فإن هذا الاتجاه يجري نحو نوعا ما للتركيز على التعامل الجماعي والتقييم الجماعي. ونجد هذا الاتجاه ليس فقط في الجامعات الغربية، بل إن بعض جامعاتنا وبعد أن كانت بعض برامجها في الثمانينات مثلاً تركز على العطاء والتقييم الفردي تحاول اليوم وفي حدود الاعتدال بطبيعة الحال أن تدخل الروح الجماعية في بعض موادها، بحيث تشجع الطالبة على التعاون الجماعي لأن مثل هذا التعاون ضروري في ساحات العمل مستقبلًا.

أن هذه الأمور وغيرها هي مكونات أساسية في إدارة الجودة الشاملة.
وبهذا يصبح الجودة و ما يتلازم معها من ضرورة الاعتقاد والتحسين المستمر وغير ذلك جزء لا يتجزأ من الإطار الفكري الجديد في التعليم العالي.

2. بواعث حركة الجودة في التعليم العالي

لقد كانت بواعث حركة الجودة الشاملة في اليابان، كما هو معلوم، السعي لإتقان اليابان واقتصادها بعد معركة الحرب العالمية الثانية التي أفادت أن تقسم ظهورها دون أن تقتلها وكما يقال: "إن الضربة التي لا تقتلني تزيدني قوة". وكذلك كانت بواعث حركة الجودة الشاملة في الغرب في أولئك
الثمانينات وبعدها هي سعي الشركات لا سيما الأميركية منها إلى اللحاق بركب التطور الياباني لا سيما في حقل الصناعة. ولقد تم هذين الأمران بنجاح في اليابان والولايات المتحدة الأميركية.

ولكن لا تختلف بواعث حركة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن غيرها من القطاعات، فالتنافسية الشديدة بين جامعات العالم وبين الجامعات في القطر الواحد تؤدي إلى ضرورة البسي نحو التميز لجذب الطلبة إليها. وكثير الجامعات ظاهرة موجودة في العديد من بلدان العالم ومنها بالطبع لبنان الذي يوجد فيه اليوم ما يربو على أربعين مؤسسة ما بين جامعة ومعهد عال. وفي حال كانت تلك الجامعات ومعاهد جدية في طرحها لبرامجها التعليمية فهي تحتاج لأن تقدم نحو المجتمع بتعليم آخر رافق تتميز بالجودة ويوفر مناخات ملائمة لتطوير الدارسين وحسن اندماجهم في مجتمعهم وأماكن عملهم.

وربما نتيجة للتنافسية الشديدة فإن توقعات المجتمع من الجامعات تزداد وتنطور، وهذا ينطبق على التعليم الخاص والحكومي. فالمجتمع يتوقع من التعليم الخاص أن يوفر جواً دراسياً يتاسب - أو يفوق - حجم الأقسام التي يأخذاً. وكذلك فإن التوقعات من التعليم العالي الحكومي أن لا يقل جودةً عن التعليم الخاص خصوصاً بأنه يحظى - على الصعيد النظري على الأقل - بدعم الدولة المادي والمعنوي ومن ثم فلا بد له أن يكون على المستوى المطلوب منه. لقد أصبح للطالب اليوم عدة بدائل متواضعة في دراسته العالمية، فهو يستطيع مثلاً، بالإضافة إلى الدراسة النظامية، أن يدرس بدوام جزئي أو أن يدرس عن طريق التواصل عن بعد عبر الإنترنت distance education وغيرها من وسائل الاتصال (وإن كان هذا النوع الأخير من التعليم يستغل أحياناً بطريقة فظة بحيث يصبح التعليم سلعة تجارية تباع وتشرى لمن يملك المال والتوسع في هذا الأمر يحتاج إلى بحث خاص مستقل). إن توفر هذه
لا يوجد نص يمكن قراءته بشكل طبيعي من الصورة المقدمة.
في المؤسسة لأن المشاركة تخفف المعارض وتشمل الوالدين وتزيد من
إحساس العاملين بانتمائهم إلى أهداف المؤسسة.

6. رضا "الزبائن": وتعني بالزبائن كل من يستفيد من خدمات
المؤسسة أو بعض أقسامها. وفي التعليم العالي يشكل الطلاب الشريحة
الأكبر والأهم من "زبائن المؤسسة" ولنا عودة إلى هذا الموضوع لاحقاً.

ثانيا: التطبيقات المحتملة لإدارة الجودة الشاملة في
التعليم العالي

1. إمكانية التطبيق

ترتكز الجودة الشاملة كما تقدم على عمل المجموعات وتمكين
العاملين والتحسين المستمر وإرساء المعايير مع المؤسسة والتدريب
المستمر والثقافة الوعائية والقيادة الرائدة.lok ولن يرب أن السؤال الذي يطرح
هو: إلى أي درجة يمكننا نقل هذه المفاهيم المتعارف عليها منذ ما يقرب
خمسين عاما من قطاع الإنتاج والأعمال والأرباح إلى القطاع التربوي؟
ويتضمن آخر إلى أي درجة يمكن للمؤسسات التربوية أن تنتج في تطبيق
المفاهيم المذكورة أعلاه في المؤسسات التربوية وخاصة مؤسسات التعليم
العالي؟ وهل هناك اختلافات جذرية تجعل من المصلح أو من الصعب نقل هذه
التجرية الرائدة إلى التعليم العالي؟

لقد تم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجامعات في
المجالين الأكاديمي والإداري والأمثلة كثيرة مثل: جامعة كولومبيا، وجامعة
شيكاغو، وجامعة هارفرد، وجامعة ميشيغان، وجامعة نورث كارولاينا،
وجامعة أوريجون وغيرها (Coate، 1994). ولقد تفادت نسب النجاح من
جامعة إلى أخرى، بيد أنه من المؤكد أن معظم الجامعات التي طبقتها قد توصلت إلى النتائج التالية أو بعضها:

أ. ضرورة الدعم المباشر من الإدارة العليا: فلن تكون الدعم المباشر والاقتصاد بحدو إدارة الجودة الشاملة وضرورتها لا يمكن لها أن تؤتي ثمارها المنشودة.

ب. الوقت المستنفد في التطبيق: أجمعت العديد من التجارب أن عملية الجودة الشاملة مستمرة وتستهلك الكثير من الوقت قبل أن تبرز أولى ثمارها ولهذا المطلوب هو الصبر وعدم استعمال قطف المثير.

ج. الأموال المصرفية: تتطلب عملية الجودة الشاملة بالإضافة إلى الوقت، أمورًا تصرف على العديد من الأمور مثل التدريب والتقييم وإعادة الهيكلية الإدارية أحيانا وتحسين الخدمات المقدمة وربما تحديث بعض الموجودات إلى ما هناك من أمور. ولهذا يجب أن يتوكل الدعم الإداري مع الدعم المادي بحيث تترجم الأقوال إلى أفعال. إن اكتفاء إدارة معينة بالقول بأنها تحرص على الجودة والتحسين المستمر والتميز دون دعم مادي ومعنوي قد يكون له آثار عكسية على المؤسسة والعاملين فيها.

2. خصائص البيئة العربية

عند التعرض إلى تطبيق الجودة الشاملة في مؤسستنا، يكون من المفيد أن نحلل بعض خصائص بيئتنا العربية ومدى توفر الأجواء المناسبة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. فنجاح أو فشل هذه العملية الإدارية يعتمد بشكل كبير إلى مقومات في الثقافة المحلية قد تيسر أحيانا أو تعسر أحيانا أخرى الوصول إلى النتائج المرجوة. وفيما يلي نحلل بعض عناصر الجودة الشاملة في ظل البيئة الثقافية العربية:
أهمية الإتفاق في الثقافة العربية: في مخزوننا الحضاري والثقافي الكثير من الكلام حول الإتفاق وأهميته: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقن"
وفي التاريخ العربي وتاريخ الثقافة والعلوم عند العرب الكثير من الأمثلة حول دور الإتفاق والسعي له خصوصاً فيما يتعلق بالعلم وجودته.
وعلى سبيل المثال يذكر السباعي (السابعي، 1999) في كتابه "من روائع حضارتنا" أمثلةً من التاريخ العربي عن الكيفية التي كانت تتسم بها الإجازة للأطباء المؤهلين لممارسة مهنة الطب عبر امتحانات دقيقة تعطيهم الحق بعد اجتيازها في الكشف على المرضى ووصف الدواء لهم.

ب. التمكين: تتطلب إدارة الجودة الشاملة جنوحاً أكبر نحو اللامركزية وتوفيق العاملين وتمكينهم وإعطائهم مساحة من حرية الحركة في أعمالهم. والمشاهد في العديد من مؤسساتنا ضغبة المركزية بل والتفرد بالقرار أحياناً عند الإدارة العليا. وفي العديد من الدراسات حول الإدارة العربية وطرق اتخاذ القرار يتبين أن المدير العربي يتمتع بنمط في اتخاذ القرار يسمى الاستشاري (Barakat, 1994) consultative (الاستشاري).

ومن أبرز صفات هذا النمط هو أنه بالرغم من سعي المدير أحياناً نحو استشارة المسؤولين والمروجسين، فإن القرار الأخير قد يتأثر أو لا يتأثر بأثرهم. ويعتبر آخر فإن الاستشارية قد تكون أحياناً شكلية (وهذه نجدها في الدوائر السياسية في معظم الأحيان).

إن هذا النمط الإداري معارض ومناقض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. فالتمكين يعني مقدرة المدير أو القائد على ترويج المساعدين والمروجسين بالقوة اللازمة في أعمالهم. ومن أبرز عناصر تلك "القوة" الحرية في اتخاذ القرارات، المساحة الأوسف في التحرك، الثقة المتبادلة في كفاءة وأمانة المروجس. أخلاً، أما التفرد في القرارات أو الاستشارات الشكلية
الوهيمية فهي أمور تتعاوض التطبيق الصحيح للمبادئ التي تقوم عليها مقاربة الجودة الشاملة، مما يؤدي بالتالي إلى عدم الوصول إلى النتائج المرجوة.

العمل الجماعي: لا تقوم الجودة الشاملة إلا بروح الجماعة والتعاون والعمل على تضافر الجهود وتكافؤها للوصول إلى نتائج لا يمكن أن تحققها الجهود المتائية للأفراد. ولذا ترتكز الجودة الشاملة على جهد فرق العمل. واستخدام فرق العمل لا يقتصر بالطبع على القطاعات الصناعية والخدماتية أو حتى على القطاعات الربحية بل يتراوح ها إلى المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي. وأهمية فرق العمل في التعليم العالي تأتي من كونها قادرة على النظر في المشكلات والتطلع إلى حلها من وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى حلول أكثر إبداعا وأكثر قبولا.

في تصنيف المجتمعات العربية يصنف بعض الباحثين المجتمعات العربية كمجتمعات اقرب إلى الجماعية "collectivism" منها إلى الفردية "individualism" (Hotstede, 1991). ويعزى هذا التصنيف إلى القوة العائلية والقبلية والعشائرية والمدنية التي تربط الناس بعضهم البعض. والروح الجماعية بالطبع أمر مطلوب ومساعد فيما يتعلق بالجودة الشاملة. غير أن الجماعية العربية من حيث كونها ترتكز في الغالب على روابط قبليّة أو عشائرية أو مدنية أو أحياناً طائفية تصلح في حالات معينة ولا تصلح في حالات أخرى. وتعني بهذا القول إن روح العصر والمنطق تتطلب تعاوناً "intra" للعائلات والعشائر والمناطق والطوابع وليس "intra".

وبهذا يصبح الجماعية العربية، بهذا المعنى، قاصرة عن الوفاء بالمعايير الإدارية، وهذا لا يشكل عائقاً أمام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فحسب، بل أمام أي ممارسة إدارية تتطلب عطاء جماعياً.
وهذا الأمر ينصح على إدارة التعليم العالي حيث تبرز الحاجة إلى العمل الجماعي والتكافف بدرجة قد تكون أكبر مما هي عليه في بعض القطاعات الصناعية والربحية. ولا ريب أن السعي نحو تحرير الإدارة من رقابة الفردية أو الجماعية المحصورة ضمن العائلة والعشيرة، أمر لازم وجوهري.

د. التدريب: أظهرت بعض الدراسات أن العديد من المؤسسات في بعض البلدان العربية (دول الخليج العربي مثلا) يصرف ثلاثة أضعاف مثيلاتها في بلدان أخرى مثل بريطانيا على التدريب الإداري والتدريب (Weir, 2000). غير أنه من الشائع أن التدريب يجري training needs أجايانا دون خطة واضحة تحدد الاحتياجات التدريبية ولا تقوم بالتالي بتقدير الفوائد المرتبطة بالتدريب على المدى الطويل (Sidani, 2000). وتجربة كتبت هذه السطور كونه عاملا في حقل التدريب الإداري تشهد على أن التدريب الذي يجري في بعض مؤسسات – ومنها بالطبع مؤسسات التعليم العالي - لا يرتبط في الكثير من الأحيان بخطة إدارية واضحة بل بخضع للاعتبارات تنصب في مجملها في طرق صرف الموازنة السنوية التدريبية، أو في سبيل مكافأة بعض العاملين أحيانا (أو معاقيتها أحيانا أخرى).! غير أنه من المناسب القول إنه بالرغم من هذا الأمر يوجد وعي مقبول لأهمية التدريب وضرورة ويردرب كما استعداد في العديد من المؤسسات التربوية للتطوير المستمر لكونها الأكاديمية والإدارية. غير أن بعض الجامعات الخاصة المعروفة، على الأقل في لبنان، أكثر تميزا في موضوع التدريب واستعدادا له من الجامعات الحكومية وسبيلا في ذلك قد يرجع لعدة اعتبارات أهمها الاعتبارات المالية.
3. معايير الجودة

إن المعايير التقليدية التي تأسسها تحدد جودة التعليم العالي معروفة ومنها:

- نسبة الطلاب لكل أستاذ.
- نسبة الأساتذة الحاصلين على شهادة الدكتوراه.
- المكتبة الموجودة أو عدد الكتب.
- عدد التلاميذ في الصف الواحد.
- عدد الأبحاث المنشورة من قبل الجهاز التعليمي.

لا ريب أن هذه المؤشرات وغيرها مهمة جداً ولكنها لا تكفي للمستقبل. بل إن التحديات التي تفرض نفسها على واقع التعليم العالي تطرح أسئلة مختلفة جدًا (Freed & Klugman، 1997). ثم إن بعض تلك المؤشرات قد يصلنا إلى نتائج خاطئة كلها في حال أغلبنا سائر المؤشرات أو أغلبنا البيئة المحيطة. فمثلاً تجد في بعض التعليم الحكومي نسبة منخفضة من الطلبة لكل أستاذ مما يعني، نظريًا، أن الطلبة يحصلون على اهتمام أكبر من قبل الجهاز الأكاديمي. وهذا الاستنتاج كم هو معروف غير صحيح إذا أخذنا، على سبيل المثال، واقع بعض الجامعات الحكومية، حيث تكثّر نسبة الأساتذة لأسباب غير أكاديمية.

إن أسئلة المستقبل تطرح أمورًا جديدة في إطار الجودة الشاملة ونحوراً أكبر نحو إضافة نظرة شاملة نحو الجامعة ودورها ورؤيتها المستقبلية وبهذا تطرح الأسئلة التالية (Freed & Klugman):

- ما هدف الجامعة ودورها ورؤيتها؟
- ما السبيل إلى تطوير البيئة الثقافية الموجودة؟
- كيف تستعد للمستقبل؟
كيف نستطيع تحديث سبيل اتخاذنا القرارات؟
- كيف نستطيع أن نحسن؟

هذه الأسئلة التي تدرج تحت الإطار الفكري الجديد للتعليم العالي في ظل إدارة الجودة الشاملة تعزب مكونات أساسية في هذا التعليم. فالاستاذ الجيد هو ليس ذلك الإنسان الحائز على شهادة الدكتوراه والذي يكتنز معلومات كثيرة وهمية بل ربما يعرف الأستاذ الجيد بكونه يملك، بالإضافة إلى الشهادات والمعلومات المقبولة، حقا من الإدراك بالمسؤولية الفردية ليس فقط من خلال إعطاء طلابه المعلومات بل عبر تطويرهم وترشيدهم والسعي نحو تزويدهم تدريبيا وفكريا بحيث يستطيعون لاحقا، لوحدهم، تحسين أنفسهم بشكل مستمر.

وبتعبير آخر إن الأستاذ الجيد هو ذلك الإنسان الذي لا يكتني بإعطاء طلابه "معلومة" من المعلومات بل الذي يعطيهم "تجربة". فالمعلومة تؤخذ من الكتب والإنترنت والأساتذة ليس كتابا ناطقا أو حاسوبا ناطقا بل هو أكثر من ذلك بكثير.

نعد كذلك تعريف الطالب الجيد. فالطالب الجيد هو ذلك الذي يتفاعل بشكل شخصي مع أستاذه وسلوكه وإدارته والمؤسسة التعليمية التي "يتطور" فيها وليس بالضرورة هو الذي يحصل على أعلى درجات في نظم التعليم التقليدية. فكم من تلميذ حقق أعلى الدرجات في تحصيله العلمي التقليدي، ولم يكن بنفس درجة النجاح في الحياة العملية؟، وكم من طالب كان آذاه في مستوى المقبول في التعليم التقليدي، تخرج إلى مدرسة الحياة مميزا ومعطاء؟.

وقد تسمى بعض وزارتنا بوزارات التربية والتعليم ولكن الحق أن الوزارات أصبحت تعنى بالتعليم فقط دون التربية، وهذا الأمر ينسحب على العديد من مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت دورا للتعليم تعني بالمعلومات.
ولا تعني بالتربية القائمة على التواصل والتلاميذ وإعطاء الفرصة للطالب لتكوين شخصيته أو تطويرها في أجواء إيجابية مناسبة.
إن البعد الإنساني لإدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تحقيق تربية متوازنة للطلبة وتحسين "تجربتهم" في مؤسسات التعليم العالي عبر تحسين المرافق التي تتكون منها تلك المؤسسات بشكل متميز ومباشر لا يهدأ.

4. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أي خطة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي لا بد وأن تبدأ من رأس الهرم الإداري بمعنى أنه بدون الاستعداد والتجارب والتفاعل المقدم من الإدارة العليا فإن تستطيع المؤسسة أن تعضي في ركاب الجودة الشاملة. ولا بد من وضوح الرؤية حول حقيقة ما تتواجد المؤسسة من الجهود الإداري والبشري والمادي الذي سيتم. وقد طرح العديد من الباحثين عدة خطوات ضرورية عند مقاربة الجودة الشاملة في التعليم العالي (انظر مثلا: Coate من أهمها:

أ. اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعلى المستويات

ب. وضع الرؤية التي على أساسها تقوم المؤسسة. وتحديد الرؤية هو أول دعاء التخطيط الاستراتيجي والذي يحدد "رسالة" مؤسسة التعليم العالي وأهدافها العامة ووجهودها ودورها في المجتمع وكيف تتميز هذه المؤسسة عن غيرها.

ج. الدراسة الولائية للمحيط الخارجي لمؤسسة التعليم العالي من ناحية الأوضاع التعليمية والتربوية السائدة والقوانين المتعلقة بها ووضعية
سائر المؤسسات المشابهة. وهذه الدراسة ضرورية لأن المؤسسات تعمل بالضرورة في محيط مفتوحة على بعضها البعض.

درست الدراسة الواقفية للمحيط الداخلي لمؤسسة التعليم العالي من ناحية إمكاناتها وإنجازاتها ونقاط ضعفها وقوتها والميزات التي تميز بها وكفاءة جهازها التعليمي والإداري ومستوى تلاميذها وسمعتها في أسواق العمل وتحديد بعض المشاكل والعوائق التي ينبغي مواجهتها أو التكيف معها بطريقة ما.

هـ. وضع خطة مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار الوضع الواقعي الداخلي والخارجي ووضع أهداف محددة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل بحيث يمكن متابعة تحقيق تلك الأهداف لاحقاً.

و. تحديد "زيان" مؤسسة التعليم العالي. والجديد بالذكر أن الكثير من الناس يحتفظون على ذكر كلمة "زيان" عند التكلم عن التربية والتعليم حتى لا فقدت التربية روحها ولا يفقد التعليم غزها. والحقيقة أن كلمة "زيان" تستخدم كثيرا عند التكلم عن التعليم في ظل الجودة الشاملة للدالاء على أن التعامل مع الطلبة، مثلاً، ينبغي أن يتم بالكثير من العناية والحرص كما تعامل الشركة الريادية زيانتها. ولا ريب أن البعض قد يستحسن هذا الطرح بحيث يشير أحددهم: هل يحتاج إلى تسمية الطلبة "زيان" حتى نتعامل معه بطريقة وطفل؟ وبغض النظر عن التسمية تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة النظر إلى التعليم والتربية من وجهة نظر الآخرين وعلى رأسهم الطلبة وليس من وجهة نظر الإداريين أو الأساتذة فقط.

و. وبعد تحديد الزيان ينبغي أن تحدد حاجاتهم بتعاون الجدي معهم، ويقوم العديد من مؤسسات التعليم العالي بهذا الأمر مثل جامعة كارنيجي ميلون Carnegie Mellon حيث يشارك الطلبة في التخطيط.
المواضيع منها مبادئ التدريس، ومنهجية التدريس، بل ويساركون آلياً في التقييم (Izadi، Kashf & Stadt، 1996). إن هذه المشاركة تحفز الطلبة وتضيف إلى مهاراتهم المقدرة على التفاعل والتعاون وتحمل المسؤولية. ولا ترغب أن استخدام هذا النوع من المشاركة يتطلب ثقافة عالية ونضجًا مما يحدد الأمر الذي يجب أن تحرص مؤسسات التعليم العالي - بيل ومؤسسات التعليم كافة - على تطويره.

ج. تشكيل إطار التقييم: وبناءً على الأهداف التي وضعت في الخطة، يجب تشكيل إطار المتابعة والتقييم بحيث تحدد أولاً بأول المنجزات ودرجة التوصل إلى الأهداف المرجوة ومدى توافق التطلعات مع الواقع بالإضافة إلى تحديد النظريات في التخطيط أو التطبيق ومراعاة ما إذا كان هنالك ضرورة لإعادة رسم بعض الخطط والتوجهات.

د. تشكيل لجان وفرق العمل وتحديد المسؤوليات والمهام: إن تجربة العديد من المؤسسات والجامعات في تنفيذ طريقة إدارة الجودة الشاملة تظهر ضرورة استخدام فرق العمل واللجان التي تقوم بنشاطها في الحرص على تطوير الخدمات التي تقدم في مؤسسة التعليم العالي. ومن الأشياء التي قد تقوم بها فرق العمل هذه هي تحديد أماكن الخدمة الفصلية والدرجات المدنية نقاط النجاح في الاستجابة لاحتاجات الطلبة والموظفين وسائر المتعاملين مع المؤسسة ومن ثم تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تطوير تلك الخدمات أو تعديلها.

6. تحديد "زناني" مؤسسة التعليم العالي

وتبرز فيما يلي تجربتين لجامعتين في الولايات المتحدة حول كيفية تحديد "زناني" في جامعة بابسون و جامعة أوريجون Babson
أ. جامعة بابسون
ركزت جامعة بابسون على محورية الطالب في العمل الجامعي و تم تحديد سائر المتعاملين على الشكل التالي:

البيئة الخارجية

الطلاب
- الخدمة الأكاديمية
- الخدمات الإدارية
- النشاطات غير المنهجية

سوق العمل
الخريجون
الأهل

الجامعات الأخرى

ب. جامعت أوريجون (1993)
أما جامعة أوريجون فقد حددت الزياتن الداخليين بالطلاب و الجهاز الأكاديمي والجهاز الإداري و من ثم تم تحديد سائر المتعاملين.

المجتمع
الخريجون
تلاميذ أوريجون
تلاميذ آخرون

المجتمع
الخريجون
الإدارة
العميلون
الجهان التعليمي

المجتمع الدولي - المتبرعون - المؤسسات والجامعات الأخرى - الهيئات التربوية العليا
إن تحديد "الزبان" وتحديد "المتعاملين" معهم يسهل عملية تحسين أماكن الخدمة المفصلية ومن ثم تطوير تلك الخدمات كما تقدم. فالشكل المستخدم أعلاه بالنسبة لجامعة أوريجون نتج عنه إعداد استمارات مفصلة وإجراء مقابلات متخصصة مع الأطراف المختلفة مما ساعد على تحديد حاجات "الزبان". وعبر تبادل وتحليل المعلومات المجموهة، تبين إدارة الجامعة موقع الجامعة عند الآخرين (الطلاب، الأهل، الشركات، الخريجين، الهيئات التربوية، المجتمع بشكل عام... الخ). وهذه المعلومات شكلت نقطة الاتنطلق في إعداد خطة استراتيجية مميزة هدفت إلى تلبية الظروف والاستجابة إلى الحاجات الأكثر أهمية.

6- بعض عوائق تطبيق الجودة الشاملة في المجتمعات العربية

أكد أن جذور بعض من يقرأ الكلام الذي تقدم حول إدارة الجودة الشاملة وبعض تطبيقاتها يهز رأيه مستعداً إمكانية تطبيق هذه المفاهيم في مجتمعنا العربي وفي جامعتنا ومعاهدنا العالية نظرًا للظروف العامة التي تمر بها تلك المجتمعات. ولا ريب أن الإشكاليات تركز على التالي:

أ. عوائق في البنية الثقافية التي تحكم بعض مجتمعاتنا

إن الكلام مشابه عن "المكان" العاملين بمعنى إعطائهم المزيد من الصلحيات والفسحة لاتخاذ القرارات يعرض المركزي القائلة الموجودة في معظم مؤسسات التربية وغير التربية ويزيد هذا يحتاج إلى تغيير جذري في منهجية التفكير في البيئة الثقافية المسيطرة. هذا صحيح، ولكن على المرء أن يذكر أن المركزي كانت متلزمة مع العديد من المؤسسات التربية وغيرها (ولا تزال موجودة في بعضها) في بعض البلاد العربية، وتطلب الانتقال من مرحلة المركزية إلى الالمركزية الكثيرة من الجهود التوعية والتجارب وربما الإخفاقات حياناً، لكن المثارة والتصميم مكننا تلك المؤسسات من الانتقال من حال إلى حال، والأمر...

76
ينطبق كذلك على مؤسساتنا، فلا نزم أن الانتقال سهل أو أنه ينغي أن يحدث بنفس الطريقة وينقسم الدورة التي تسمى المؤسسات الأخرى فكل مؤسسة ظروفها وبيئتها ومحيطها الاجتماعي.

ب. مشاكل في القيادة

إن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بفعالية ونجاح يحتاج إلى قيادة واعية حازمة ومتقنة مستعدة في الوقت نفسه للتحديات والبث والرقابة مساحة من حرية الحركة ولديها جهاز عامل يدعم توجهاتها ولا يدخل عليها بالتصح والإرشاد والتوجيه. وتوفر هذه القيادة ليس بالأمر السهل، ولكنه الأمر بالنسبة لتوافر الجهاز العام، والمستعد للبذل والتصح. إن تطور القيادة التربوية وتطوير العاملين أمر في غاية الأهمية لأنه على أكتاف هؤلاء تقوم المؤسسات بأداء واجبها على الوجه الصحيح.

ج. الفروقات بين المؤسسات الربحية والمؤسسات التربوية

لا يجب أن معظم التطبيقات لإدارة الجودة الشاملة تتم وتم في المؤسسات الربحية الصناعية والتجارية والخدمية. وبالرغم من أن العديد من المؤسسات التربوية قد قامت بتطبيقها أو محاولة ذلك فإن البعض قد يتعترض على "الاسترداد" مفاهيم سادت في القطاعات غير التربوية إلى قطاع التعليم.

يغفل هذا الاعتراس أمرا أساسيا وهو أن الإنسان هو إنسان سوء أكان في المؤسسة الربحية أو غيرها. والعدد من التجارب والممارسات الإدارية التي تطبق في القطاعات الربحية قابل للتطبيق في القطاعات الحكومية والتربية الربحية. إن إدارة هذه المؤسسات المتنوعة تتطلب في الكثير من نظمها وأساليبها. ولو أن هناك، بطبعية الحال، فارقا بينها يتصل بالاختلاف في الظروف وطبيعة العاملين وطبيعة الموارد.
ثالثا: مقارنة للجودة الشاملة في إحدى الجامعات اللبنانية

في رسالة ماجستير (Ibrahim, 2000) شاركت فيها الإشراف عليها حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى الجامعات الخاصة اللبنانية، تمت دراسة الوضعية الحالية لهذه الجامعة من وجهة نظر مختلفة: من وجهة نظر الإدارة، والجهات التعليمية، والطلبة. وقد كانت بعض النتائج التي توصلت إليها الباحثة مثيرة للاهتمام وعلّق معظمها لا ينطبق على هذه الجامعة بالذات فقط بل ينطبق على الكثير من جامعاتها.

1. كانت هناك صعوبات كبيرة في جميع المعلومات بالأخص من العاملين والأساتذة. أما الطلبة فأنهم استعدادهم للالتزام بالمعلومات جيد نسبياً. وهذا الأمر يثير - برأيي - إشكالية تقافية حول مدى تجاوب الناس في بيئة مع أي مهمة تعتبرها "حساسة". إن توافر المعلومات وتداولها بشكل
الدعاية الأساسية لتطوير المؤسسات وبدونها لا يمكن معرفة إنجازات الماضي من إخفاقاته. وعدم التعاون في جميع المعلومات هي مشكلة كبيرة تراها كأساتذة وباحثين في العديد من المؤسسات التربوية وغيرها.

2. تبين من خلال البحث أن هم العاملين الأساسي كان في إرضاء المسؤولين الإداريين المباشرين وبالتالي الإدارة العليا، وهنا نسأل عن حجم التغيير الثقافي الذي تحتاجه إقطاع العاملين وغيرهم بأن هناك أطراف أخرى قد تكون أكثر أهمية من الإدارة العليا. وتعتبر إطلاق نسيان: أي دور للعاملين إذن تجاه الطلبة؟ إن بعض الممارسات الإدارية التي تعمّق الإدارة وتبّلها وتصف عليها سمات وخصائص رفيعة جداً من "الأهمية" و"الرفعة"
و"المكانة"، تغيّب الدور الأساسي الذي ينبغي أن يتوجه به العاملون وال랙ابيّم نحو طلّابهم.

3. اختار حوالي 42% من الطلبة هذه الجامعة نظراً لأن أقصاؤها معقولة نسبياً. والسؤال الذي طرح في البحث بحق هو: "هل دور جامعةنا هو جنّة لتلامذتنا بناءً على الأقصاط فقط؟ أي رسالة وأي دور يبقّان للجامعة إذن؟".

4. استنكر الكثير من الطلبة من عدم ملاءمة المرافق الموجودة في الجامعة (مثل بعض المختبرات والمكتبة والكافتريّا)، ولا بLOB أن ضروري في حالة هذه الجامعة الاستقصاء بشكل أكبر عن الأشياء المحدّدة التي تزعّهم ليصار إلى تصحيفها في حال قررت الجامعة المعنية متابعة هذا الأمر.

5. تبين من خلال البحث عدم وجود نظام لتدريب الطلبة في مؤسسات العمل WORKplacements. وهذا الأمر في غاية الأهمية في الكليّات التطبيقية وبخاصّة أنه موجود في العديد من الجامعات اللبنانية الأخرى. والتفاوت عنه ربما ينشأ عن عدم وعي المسؤولين في المؤسسة لأهمية دور التفاعل وال التواصل مع سوق العمل وعدم التخطيط الجدي المبني على تحديد "الزبون" والمتعاونين معه حالياً ومستقبلًا. وربما ينتج هذا التفاؤل أيضاً عن ندرة الموارد البشرية والمادية الضرورية لتمثيل هذه الخطوة، فالتربيب في مؤسسات العمل يحتاج إلى متابعة مستمرة و التواصل مع سوق العمل وهذا يتطلب جهداً إدارياً متفرغاً.

6. تبين كذلك أن معظم الطلبة كان راضيا عن مستوى تعامل المشردين الأكاديميّين معهم و هذه إحدى الخدمات الأكاديميّة الجيدة المتوفّرة.

هذه المسألة لم تكن تعرف لولا أن الباحثة قامت ببناء السؤال، وبالتالي لا يمكن للإدارة أن تعرف نقاط قوتها و نقاط ضعّفها إلا عبر التواصل مع
خلاصة

إن المثال السابق يشير إلى عدة استنتاجات أساسية يحسن أن نختتم بها،

هذا البحث:

1. إن إدارة الجودة الشاملة تستدعي الاستعداد للتفاهم في البيئة الثقافية ومثل الاستعداد للتخلي عن المركزية وإعطاء العاملين الفرصة للمشاركة، ولا يدري أن هذه المسألة ليست مشكلة الإدارة العليا فقط بل تكون أحيانا مشكلة العاملين أنفسهم الذين زرعهم في نفوسهم روح "الولاء" الموهوم للإدارة العليا إلى درجة تقويض التعليم بدل أن تنميه.

2. إن تجربة العديد من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تشير إلى الدور المحوري الذي يجب أن يدخل للطالب. فالطالب ليس وعلاء فارغًا يصب فيه الأساتذة كل ما لديهم من معلومات بل هو إنسان متفاعل يستطيع المشاركة إن أعطيت له الفرصة لذلك.

3. إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً في المعايير التي على أساساتها تحدد "قوة" الجامعة - إذا صح التعبير - فالمعايير المتعلقة بنسبة الأكاديمية إلى الطلبة هي غير كافية لأنها يجب أن تشمل على معايير أخرى مثل مدى مشاركة الطلاب ومدى تطور البرامج ومدى التفاعل مع أسواق العمل ومدى رضا الشركات التي توفر فرص العمل عن نوعية الخريجين.

4. إن بيئتنا الثقافية تجعل من الصعب أحياناً على الإنسان التعبير عن رأيه أو انزعاجه من أمر ما وهي مشكلة قد يكون المسؤول عنها الأطراف التالية: الإدارة - العاملين، الإدارة - الطلبة، الإدارة - الشركات في سوق العمل.
العاملين - الطلبة، الإدارة - الخريجين، الطلبة - الشركات في سوق العمل...
الآن. إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الكثير من المعلومات التي ينبغي الحصول
عليها قبل المشروع في أي عملية تغيير. والسؤال الذي يوجهه مثلاً إلى القيميين
عن أي جامعة أو معهد عالي: "متى كانت آخر مرة قمت باستماع رأي
الطلاب مثلاً أو الأساتذة أو غيرهم - بشكل جدي ومنهجي ومعملي - حول
مختلف الخدمات التي تقوم بها الجامعة؟".
5. إن كل ما تقدم يتطلب نظرية في التفكير وتغيير في الاتجاه
الفكري الموجود في جامعاتنا ومؤسساتنا ومعاهدنا العليا. وهذه النقطة لا تكون
غير نتيجة لإحساسنا بضرورة التغيير بل وشعورنا أيضاً بأن التغيير ليس
ضرورياً فقط بل هو ملح ومالحاً جداً.

المراجع

السياسي، مصطفى (1999). من روائع حضارتنا. بيروت، المكتب
 الإسلامي.
الكسان، جان. (2000). المشروع الحضاري العربي للقرن الواحد و
العشرين. قضايا استراتيجية (1)، ص 123-124.


Brower, M. (1994). The paradigm shifts required to apply TQM and teams in higher education. In H., Costin, (Ed.),
Readings in total quality management. Fort Worth, Texas, USA: The Dryden Press.


