الفصل التاسع

نحو إدارة الجودة الشاملة عامة وفى التعليم الجامعى خاصة (*)

(Total Quality Assurance)

(*) المرجع : من دراسات الأستاذ الدكتور على السلمى ـ وزير التنمية الإدارية الأسبق .

نحو إدارة الجودة الشاملة

التعريف

الجودة الشاملة مفهوم إنسانى يعبر عن الرغبة فى تحقيق نتائج مطلوبة بمواصفات محدودة تحقق نفعًا لأصحاب المصلحة، وهى السبيل إلى الاعتماد (Accreditation).

أسس عامة

القيمة

- قضية يقوم عليها أخصائيون: يوفرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال المطلوبة من خلال برامج وخطط، و يقودون القائمين بالتنفيذ، ويقيمون ويراقبون مسار التنفيذ للتأكد من الوصول إلى الهدف المطلوب.

- آخذين فى الاعتبار:

* الظروف المحيطة حيث يتلمسون الفرص.

ويتحسسون المخاطر.

ويستعدون للمستقبل.

* ويتعاملون بكفاءة مع جميع العناصر المؤثرة.

* المحاور الرئيسية: بشرية ثم مادية ومالية ومعنوية.

ويقتضى ذلك ضبط وتوجيه وتحسين وحفز ومكافأة أو مساءلة القائمين على الأداء وبعد توعيتهم بالمطلوب وقيمته المستقبلية.

المقومات الضرورية

١- حسن استثمار وتوظيف الموارد المتاحة.

٢- التخطيط للتعامل مع المتغيرات.

٣ـ الإبداع والتفكير الابتكارى لإحداث التطوير المستمر .

٤ـ قيادة فعّالة قادرة على التوجيه الإيجابى .

٥ـ المحاسبة سلبًا وإيجابًا بحسب النتائج والأداء ، مع حسن استعمال الوقت .

٦ـ بناء الجماعات المعاونة وتناسقها ، وتنمية الفرص للمشاركة ، مع المساءلة المستمرة .

٧ـ التكامل مع المناخ المحيط والإفادة من فرصه وتجنب مشاكله .

٨ ـ المصارحة والشفافية ، وعدم إخفاء العيوب ، وعدم التقصير فى البحث عن مصادر الخلل وعلاجها .

لماذا الجودة؟

لماذا الاهتمام بالجودة عامة وفى التعليم خاصة ، فى عالمنا النامى فى عصر العولمة؟

هذا التساؤل تكمن الإجابة عنه فيما يلى :

١ـ تطور التقنيات العالمية والتعليمية خاصة مما أنهى دور الأساليب التقليدية .

٢ ـ عالم التنافس فى كل شىء ، أما التنافس فى التعليم فإنه يجتذب الأساتذة والطلاب المتميزين ويحقق النتائج المطلوبة .

٣ ـ الجودة مسئولية مشتركة بين كل أفراد المنظومة .

٤ ـ الحصول على الدعم العالمى يتوقف على الالتزام بمعايير الجودة .

٥ ـ عملية الاعتماد للمؤسسة ترتبط بتوفير نظم الجودة التى تضعها وتراقبها هيئات الاعتماد الخارجية .

٦ ـ وضوح الأضرار الناشئة عن افتقاد الجودة ، حيث تُفقد المخرجات (الخريج) القدرة على التنافس فى سوق العمل .

استفسارات عن معنى الجودة

١ـ ما المقصود بالجودة؟

٢ـ ما فكرة الجودة الشاملة؟

٣ـ ما إدارة الجودة الشاملة؟

٤ـ ما العلاقة بالتطوير الإدارى؟

٥ـ كيف يطبق التعليم إدارة الجودة الشاملة؟

٦ـ ما المقومات الضرورية المطلوبة؟

الإجابة والمعنى لمفهوم الجودة

ـ تحديد الأداء وفق مواصفات النجاح فى تحقيق الأهداف؛ مع تخفيض احتمالات تدنى المنتج وعيوبه.

ـ كذلك انخفاض معدلات الرسوب ومراجعة الأداء لإصلاح الانحراف، وفى نفس الوقت تخفيض تكلفة الأداء دون التضحية بالمواصفات مع تحقيق رغبة العميل بجودة المنتج حتى إن الإنجليز **عَرَّفُوا الجودة بأنها تحسين مستمر لمستوى الأداء وأساليب العمل وجدارة المنتج بما يحقق رغبة العملاء ومطابقتها للاحتياج**.

ـ كذلك يرى الكثير أهمية تطابق عناصر المدخلات والأنشطة والمخرجات مع المواصفات المطلوبة، وقدرتها على إنتاج سلع أو تأدية خدمات ذات قيمة مضافة ومنافسة للمواصفات العالمية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هو نظام متكامل لتخطيط مستويات الجودة فى إطار عدة عناصر محورية تتمثل فى:

١ـ معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين وإشراكهم فى تحديد مواصفات المنتج.

٢ـ مضاهاة المستويات العالمية ـ توضح تقنية إدارة الجودة الشاملة ومفهوم سلسلة الجودة Quality Chain.

٣ـ تحديد الأساليب والتقنيات المطلوبة للوصول إلى المستوى العالمى.

٤ـ بناء ثقافة تنظيمية تؤصل مفهوم الجودة فى وجدان وسلوك كافة العاملين، وإدماج فكر التطوير فى صلب فلسفة الإدارة والإنتاج والأداء، لمضاهاة المستويات العالمية.

سمات ومميزات منظومة الجودة

* **المدخل**: التأثر فى كافة القطاعات والوظائف المحددة.

* **الهدف**: التحسين والتطوير المستمر فى كافة أنشطة المنظمة.

* **البداية**: تحليل وتصميم وتخطيط وتنظيم كافة العناصر.

* **الاعتماد**: تفهُّم مشاركة كل العاملين وتعاونهم لتحقيق الهدف.

* **الأسلوب**: تعتمد على العمل الجموعى وسلوك الرقابة الذاتية ـ إضافة إلى الرقابة الخارجية ـ سلوكًا ينبع من الاقتناع والتحقيق.

* **القيادة**: الحزم فى الإدارة العليا وكذلك فى كافة مستويات إدارة القطاعات.

* **التركيز**: على الأنشطة الأساسية المهمة والتخلص من الفرعيات المضيعة للوقت.

* **التسلسل**: من خلال شبكة متكاملة يتحقق فيها تدفق الخدمات إلى المستفيد (العميل) والعملاء الخارجيين الذين تقدم المنظمة خدماتها لهم.

إدارة الجودة الشاملة نظام مفتوح متكامل

أصولها تتحدد فى: مدخلات ومرتكزات ـ عمليات ـ مخرجات (فى بيئة محددة).

أما إدارة الجودة الشاملة تقتضى التوازن والتكامل والتجانس بين المدخلات والعمليات والمخرجات «الإنتاج أو الخدمات» لتحقيق النظام المتوازن والفعّال كما يوضح فيما يلى:

المدخلات: هى المقومات الأساسية التى تولد الطاقة لتحريك الأنشطة للوصول إلى الإنتاج المطلوب.

المرتكزات: تعتمد أساسًا على نظام معلومات أساسية تتحدد فيها :-

* أهداف استراتيجيات المنظومة، سياسات الإدارة والأنشطة، وضع صورة الهيكل التنظيمى وتحديد العلاقات، تحديد هيكل ومستوى المهارات البشرية والتدريب عليها .

* تحديد الأنشطة والخدمات المطلوبة .

* تحديد التقنيات المستخدمة فى العمليات .

* تحديد الموارد والإمكانات المادية والمالية المتاحة والمطلوبه .

* تقييم طبيعة المستفيدين من الإنتاج ومستوى تطلعهم وتوقعاتهم .

العمليات:

هى الأنشطة التى تتم باستخدام المدخلات (المعلومات) والجهود المحققة للمستويات المطلوبة .

وتشتمل العمليات على ما يلى:

* إقناع العاملين بالإيمان بالفكرة والهدف .

* تنظيم وتنسيق العمليات .

* رقابة وتقويم مستويات الجودة .

* تأكيد الجودة وضمان استمرار رفع مستواها وتطابقها مع الأهداف

* استمرار تحسين المستوى وتطويره Continous Quality Improvment .

المخرجات: مطابقتها للمستوى المطلوب تمثل الدليل على حيوية النظام الناتجة عن ضبط المعايير التى يعتمد عليها الأداء، مع تأكيد جودة ناتج العمليات التى استعملت فيها المدخلات، ومن هنا تُضبط المخرجات كما يلى :

١- تطابق المخرجات مع أهداف ومستويات الجودة فى كل قطاع وفى كل عملية .

٢- التزام الكافة بالسياسات والقواعد المحددة .

٣ـ تكوين فرق مسئولة عن تحسين الجودة .

٤ـ وضع معايير قياس الجودة تحت نظر الكافة ، كلٌّ فى قطاعه .

٥ـ تحديد المؤشرات الدالة على تطور الجودة .

إدارة الجودة الشاملة فى منظمات التعليم العالى

الأسس والمقومات الإدارية والأكاديمية المطلوبة لتحقيق الجودة :

١ـ العمل فى إطار استراتيجية تعليمية واضحة المعالم ، تؤكد ثقافة الجودة وتعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة المقبولة محليّا وعالميّا .

٢ـ سياسات منضبطة ، تحكم تصرفات الإدارة التعليمية على كافة المستويات ، وتوفر معلومات كاملة عن معايير الاعتماد المعترف بها عالميّا .

٣ـ تنمية الموارد التعليمية ، من نظم وأساليب وتقنيات متطورة وتمويل مناسب مع تطوير مستمر للمناهج ومضاهاتها بالمستويات العالمية .

٤ـ الاختيار الأمثل لعناصر المنظومة التعليمية ، بدءاً بالطلاب والأساتذة والإدارة العليا خاصة وفقًا للمعايير العالمية .

٥ـ البداية تكون فى تحديد مستويات الجودة فى كافة المرافق الجامعية ومتابعتها ، وتقويم الأداء والرقابة ، مع تأكيد السلطة الكافية لتصحيح أى اختلال فى التطابق مع المواصفات العالمية ، ومنع تكراره .

٦ ـ تنمية بشرية مستمرة للقائمين على المنظومة يقوم عليها مدربون مؤهلون للقيام على المسئولية بعد تأهيلهم بما يتوافق مع المستويات العالمية .

الوصايا العشر لتحقيق الجودة فى التعليم العالى

*** الأسس :**

١ـ تبنى مفهوم اللاخطأ Error Free بمعنى الأداء السليم من أول مرة بلا أخطاء .

٢ـ تبنى مبدأ تقليل التكلفة الكلية حيث يكون الإنفاق على الأهم فالمهم .

٣ـ العمل فى إطار شبكات للترابط والتكامل بين كل مقومات المؤسسة .

٤ـ اعتماد مفهوم التمكين فى تخويل كل الأفراد الصلاحية المناسبة لتفعيل مسئولية (Empowerment) .

٥ـ تجنب الخطوات والقررات غير المؤسسة على معلومات دقيقة ؛ وذلك يؤدى لتحسين وتطوير العمليات .

*** الخطوات**

٦ـ اتباع منطق وتقنيات التخطيط الاستراتيجى لوضع توجهات منضبطة لمنع الوقوع فى مخاطر المتغيرات الخارجية .

٧ـ الالتزام طويل الأجل لإحداث التطوير المستمر فى كل العمليات والأنشطة والأساليب والتقنيات التعليمية وتحويله من فكر وسياسة وإدارة إلى طابع سلوكى مُلزم للكافة .

٨ـ التدريب لكافة العاملين من أول يوم وتنمية الوعى بأسس الجودة والعمل فى شبكات متكاملة متعاونة لتحقيق هدف تقديم منتج نهائى متميز يرضى عنه الجميع .

٩ـ إدماج التدريب المستمر والمتنامى فى جودته ، لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فى قطاعات المنظمة ، وهو جزء لا يتجزأ من الإيمان بإدارة الجودة الشاملة .

١٠ـ إدماج مفهوم الجودة الشاملة والإيمان بها فى صميم الاستراتيجية العامة للمنظمة ، دون التنازل فى أى جزء من المنظومة والقائمين عليها .

*** المتطلبات**

(**المقومات الإدارية** والعناصر اللازمة لبناء منظومة الجودة الشاملة فى التعليم) .

١ـ بناء استراتيجى واضح يتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والسياسات والإدارة .

٢ـ هيكل تنظيمى يتناسب مع طبيعية الأنشطة وتوجهاتها، ويفتح حرية الحركة ومرونة التعامل بين القطاعات ومستوياتها.

٣ـ تصميم العمليات الرئيسية والمساندة مع تبنى مفاهيم إدارة العمليات بأعلى معدلات الكفاءة.

٤ـ الالتزام بتقنيات مناسبة تتوافق مع احتياجات الأداء لتحقيق أفضل الخدمات التعليمية.

٥ـ نظام الأداء يحدد الخطط والمعايير والرصد والمتابعة والتقييم وحل مشاكل عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة.

٦ـ نظام معلومات يدعم المشاركة فى تحديد المعلومات ومستوى المعارف، ويرصد حركة الأداء وتطور الأنشطة وتحليل النتائج لتحقيق الجودة.

٧ـ تكوين كفاءات وقيادات إدارية فى كل موقع، تتبنى ثقافة الجودة والأداء وتحقيق الأهداف.

٨ـ وضع أسلوب ونظام للاتصال بالمستفيدين، للتعرف على مدى رضائهم عن المنتج، والاستجابة لشكاواهم واستيعاب مقترحاتهم.

• خطة إنشاء نظام الجودة فى الجامعات

* بداية تنظيمية استراتيجية.
* تحديد أهداف.
* تصميم أنشطة.
* خطوات تنفيذية.
* اختيار وإعداد الفرق.
* توقيت الخطوات.
* اختيار التقنيات.
* قيادة إدارة الجودة.

* * *

نبذة تاريخية تحدد حتمية التغيير فى منظومة التعليم الجامعى مصر

لقد حدثت تغييرات جذرية فى عالم التقدم بعد الحرب العالمية الثانية، وبدأت ثورة تمثلت فى:

١ـ الاستفادة من عوائد التقدم فى البحوث العسكرية الذى أحرز فى الحرب، ذلك نتج عنه فتح آفاق متفوقة فى المجالات النووية والمعلومات والفضاء، والهندسة الوراثية والتكنولوچيا الحيوية والمواد الجديدة، قد اقتضى ذلك إحداث تطوير متزايد فى مرافق التعليم؛ لاستيعاب المستحدثات المضافة من علوم ومهارات التقدم.

٢ـ كذلك أثرت الحقيقة الناجمة عن سهولة الاتصال والمواصلات بين الدول والمواطنين وانتقال الأفراد والسلع عبر الحدود (الجات)، مما انتهى إلى زيادة الثروات زيادة هائلة، عندها ظهرت التكتلات العملاقة العابرة للحدود، كل ذلك أكد بداية عصر العولمة وتحرير التجارة العالمية.

٣ـ وفى نفس الوقت تعاظمت قضايا هجرة العقول النابغة الباحثة عن النجاح والأيدى العاملة الماهرة من الدول المتخلفه لإعمار ما دمرته الحرب لتعويض نقص القدرات التى فقدت فى المعارك. عندها اختلطت الحضارات والثقافات والأديان والجنسيات.

٤ـ كذلك ظهرت فلسفات وأفكار جديدة فى قضايا عديدة منها حقوق الإنسان، وحرية انتقال الأفراد ورءوس الأموال، وإطلاق مفاهيم الحفاظ على الابتكارات التكنولوچية والإبداعات الفنية والثقافية.

٥ـ وفى نفس الوقت ظهرت سياسات حمائية تمثلت فى:

أ ـ حماية رأس المال والتجارة والإنتاج الفكرى بتطبيق أحكام اتفاقية منظمة التجارة العالمية (WTO).

ب ـ حماية الإبداع العلمى والتكنولوچى فى براءات الاختراع، من خلال اتفاقية التربس (TRIPS).

ج ـ حماية الإنسان من مخاطر التقدم، بنمو علوم السلوكيات الحافظة للحياة من المتغيرات الناتجة عن التقدم العلمى والتكنولوچى غير محكوم النتائج والتوجه.

د ـ لما كان التقدم العلمى والتكنولوچى، ونمو التخصصات الدقيقة وأنظمة الجودة ونظم المعلومات يحتاج توفير المهارات اللازمة التى تمثل أساس التطور الاقتصادى والتكنولوچى وجذب الاستثمارات. ذلك يستلزم تكوينًا علميًا متميزًا للقوى البشرية، و ذلك يقتضى تطوير التعليم والتدريب للوفاء فهذه المتطلبات.

و ـ لقد ظهرت فى الدول العربية والإسلامية تيارات دينية إسلامية فى الشباب المسلم إثر اجتياح القوات الروسية لأفغانستان، بادر الأمريكان إلى استغلالها فى الصراع فى مرحلة الحرب الباردة ضد الاتحاد السوڤييتى حينئذ حتى هزم وخرج منها. ولقد استُغل هذا الشباب بعد عودته، مدربا على القتال، إلى بلاده لتبدأ موجات من القلق المنتهى إلى فورات من الإرهاب وتحدى الحكومات خاصة مع تزايد البطالة نتيجة ضعف أساليب القيمية البشرية فى بعض الدول الإسلامية خاصة فى مصر.

عندها بدأت الدعوة الجادة لتطوير التعليم.

مشروع البرنامج القومى لتحديث التعليم

لقد أصبح تطوير التعليم قضية أمن قومى لمواجهة التدهور الحادث فى الشباب. ولتحسين مستوى الخريجين خاصة فى الجامعة وتأكيد دورها الرائد فى قيادة الفكر والبحث العلمى وتطوير المجتمع، عندها بدأ التفكير فى رفع مستوى الجودة، هادفا مسايرة التطور العالمى للجامعات ومحاكاة التجارب الناجحة خاصة فى بلاد تتماثل ظروفها وظروف مصر فى ذلك الوقت، وكان الهدف من هذا المشروع تحقيق الكثير من العوائد:

أولها: إنتاج خريج قادر على إحراز التميز واستيعاب متغيرات العصر وخصوصًا ثورة المعلومات، والحرية والديمقراطية ودورهما فى تنمية المجتمعات وخلق الفرص.

ثانيها: تعظيم التعاون بين الجامعة والمجتمع، والمساهمة الفعّالة فى حل مشاكله.

ثالثها: إنشاء مراكز بحثية متميزة للتقانات المتقدمة.

رابعها: إنشاء مراكز دراسات تتناول قضايا قومية سياسية واقتصادية وتخطيطية.

* * *

خطوات التنفيذ

أ ـ تحديد الأهداف: فى بلد مثل مصر بكل مقوماتها، ومع تحسن الأوضاع والمناخ المحلى والعالمى، ومع إيمان الشعب على مدى التاريخ بأن المحرك الاجتماعى الأساسى كانت جذوره تقبع فى التعليم والمعرفة، فليس غريبًا اليوم أن تطالب الأمة كلها بحركة موجهة لرفع مستوى التعليم، عندها التقت رغبة الأمة مع توجهات الدولة لإحداث طفرة مدروسة ومبرمجة ومحسوبة المخاطر ومحددة الأهداف تحتذى سبيل الجودة الشاملة.

لقد كان الهدف الأول والأساسى من منظومة الجودة هو تكوين خريج قادر ومطلوب ومناسب للحاجة واستجابة لهذه الرغبة، تأكدت قيمة التحرك نحو الجودة الشاملة لتحقيق عدة أهداف:

١ ـ رفع كفاءة المنظومة الجامعية فى سبيل إرضاء عملائها من خلال عدة طرق محددة:

ـ تعليم مجود بأسلوب منضبط وبرامج متغيرة ومتطورة باستمرار.

ـ الاهتمام باكتشاف المواهب وتنمية الخبرات وزرع قدرة الاعتماد على النفس.

ـ تنمية الحرفية والتدريب على مهارات يكتسبها الخريج؛ ليقوم بجهد فردى منتج (Entrepreneurship).

ـ تخليق وسائل ميسرة توفر للخريج فرص الاستزادة المعرفية المستمرة لمسايرة المتغيرات العالمية.

٢ـ زيادة إنتاجية عناصر المنظومة فى مكوناتها الثلاثة :

* **الأستاذ :** ـ تحسين الاختيار والتكوين الأكاديمى .

* غرس الاعتزاز بقيمة الفرد وسلوكه فى تكوين الشخصية المجتمعية .

* الإفادة من القدرات الذاتية العلمية والحرفية .

* تيسير الاحتكاك العالمى .

* **الإدارة :** الانضباط من خلال البرمجة مع التيسير والتطور المستمر .

* **الطلاب :** الإقبال بسعادة على الدراسة ورضا عن التطور مع الإحساس بجدوى التقدم .

مع توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والترويحية .

وفوق كل شىء الاعتزاز بالأصول القيمية والوطنية والسلوكية .

٣ـ زيادة قدرة المنظومة متكاملة على النمو والتطور المستمر لتحقيق :

ـ المرونة فى التطوير لتتواءم مع ما يعترى المحيط الحاضن والاحتياج الإنتاجى فى ضوء المتغيرات الخارجية .

ـ التحسين المستمر فى عمليات وفعاليات المنظومة ، من برامج وأساليب وعلاقات تساعد فى رفع قدرتها على النمو والتطور الشامل .

ـ تشجيع التأثير المتبادل مع المجتمع ؛ لجعل الأساتذة والطلاب ينصهرون فى المجتمع المحيط تجاوبًا مع احتياجات المواطنين .

٤ـ تحسين اقتصاديات المنظومة : وذلك من خلال :

ـ تأكيد قناعة الدولة بأهمية وجدوى الإنفاق على التعليم العالى ، وتبنى قضايا التطوير فى تأدية الخدمات الاجتماعية والدراسات التنموية مقابل منافع مادية تعود على المنظومة ، ومن ثم تعود على المجتمع ككل .

ب ـ تصميم وتخطيط منظومة الجودة وأنشطتها :

ـ **يشمل تخطيط الجودة لتكون البداية فى** : تحديد مقاييس الجودة قبل بناء المنظومة ،

أى تصميم الأساليب والوسائل التى تستخدم للتعرف على مدى مطابقة الجودة التعليمية للخدمات المطلوبة، مع وضع المواصفات والمعايير المحددة مثل: المعاينة والمعايرة وقياس الوقت واستغلاله، والتكلفة وتناسبها مع الموارد.

- القياس المنضبط مقارنًا بتجارب المنظومات المثيلة Bench Marking.

- التأكيد على الاهتمام بتحليل شكاوى وطلبات المستفدين (الطلاب والمجتمع).

أما الأنشطة المطلوبة فتشمل:

- تحديد مواصفات المخرجات أى الخدمة التى تقدم للمستفيدين فى:

* مستوى علمى مرتجى ومتطور.

* حرفية معتمدة فى دقة ووقت محدد وتكلفة معقولة، مواصفاتها تعكس عدة أمور:

١- توفير الإمكانات التى تخدم المحيط الجامعى والتعاون مع المنظومات الأخرى.

٢- تصميم العمليات (Process Design): لكى تحقق مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٣- الخدمات المطلوبة للمستفيدين والمجتمع وفق مواصفات يحددها المناخ المحيط والأنشطة التفصيلية المطلوبة، مع تحديد المستويات والمستلزمات المعلوماتية المطلوبة.

٤- تحديد التكلفة المادية المناسبة وحساب التوقيت ودقة الاستفادة من الوقت المتاح.

٥- تخطيط الجودة: بمعنى تحديد كل المواصفات المطلوبة والضوابط التى تضمن تحقيقها، مع ضبط توقيت الأداء وتكلفته والدقة فى تنفيذ رغبة المستفيد.

- تحديد المعايير المطلوبة للحكم على جودة الأداء وكفاءة المخرجات المطلوبة.

ج- اختيار التقنيات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة:

تحدد التقنيات المستخدمة فى نظم إدارة الجودة الشامله فى خمسة أبعاد:

١ـ وضع خرائط تدفق العمليات Process Flow Charting .

٢ـ تحديد مجال القياس المرجعى Bench Marking.

٣ـ توصيف الإدارة الاستراتيچية Strategic Management.

٤ـ إعادة هندسة العمليات Process Re-engineering.

٥ـ تمكين الأفراد Employee Empowerment.

د ـ قيمة التوقيت والوقت فى إدارة الجودة الشاملة:

ـ متى تبدأ الخطوات المطلوبة؟ الرد المباشر هو الآن ، واليوم قبل الغد ، والواقع يبدأ فور تحديد الأهداف واختيار الأفراد وتوفير المتطلبات والموارد ووضع البنية الأساسية .

* والوقت هو أهم الموارد المطلوب التعامل معها وأغلاها تكلفة لأنه غير متجدد ، ولأن الإنجاز مطلوب فى أسرع وقت .

* اعتبار العملية التعليمية استثماراً مخططًا لإنتاج سلع (بشرية) من خلال خدمات (تعليمية) لتحقيق منافع وقيم (تنموية) .

* الاقتداء بالنماذج الناجحة بعد دراستها حتى تكون بداية تمكِّن من التنافس على المستوى المنشود فى وقت قريب .

التأكيد على **قيمة الوقت تظهر باستقراء أبعاده الثلاثة** ، الماضى والحاضر والمستقبل :

الماضى : قيمته فى الإفادة منه ؛ لأنه مصدر الخبرة والدورس المستفادة والمعرفة المكتنزة ، واستيعاب أسباب الأخطاء حتى لا تتكرر ، مع عدم إهدار الخبرات المكتسبة ، وتسجيل الماضى يؤكد تعظيم فرص التعلم واسترجاعه واجترار أسراره ، كل ذلك يؤكد أهمية تخليق المعرفة وتسجليها (Knowlegde Creation and Registration) .

الحاضر : يمثل التجربة الحية التى يعيشها ويمارسها الفرد والإدارة ، وهو المصدر الأساسى لإنتاج واستيعاب المعلومات الدالة على المنظومة الحالية وتحليل فجوات وسلبيات الأداء والتعرف على أساليب العلاج الممكن .

المستقبل : هو الرؤية المتوقعة نتيجة التخطيط والتصميم والإعداد استثماراً لتجارب الماضى ومزاولة خبرات الحاضر - إضافة إلى كل ذلك، تحديد التوقعات المنتظرة من التنبؤات الذكية Smart Gusses و تصور إرهاصات يمكن تحويلها إلى واقع عملى.

وللوقت فى التعليم فوائد يجدر توظيفها فى منظومة إدارة الجودة الشاملة :

١- بالنسبة للأستاذ :

* تحديد الفترة الزمنية للتدريب على المنظومة وإدارتها واستيعاب متطلباتها.

* تحديد الفترة الزمنية التى يستغرقها إعداد البرامج والتدريبات وتجهيزها حسب المواصفات.

٢- بالنسبة للطالب :

* تحديد وقت الاستفادة من المتطلبات المتاحة فى البرامج والتدريبات.

* تحديد مدة الاستفادة من وقت الاطّلاع والمراجعات الإلكترونية خاصة.

* تحديد مدة الاستفادة من فترات الرياضة والترويح.

٣- بالنسبة للإدارة :

* تحديد وقت لأداء العمليات التنفيذية والخدمة فى مختلف القطاعات.

* متابعة انتظام الأداء والتوجيه عند احتمال التنازل مع التوافق بين المؤثرات المختلفة.

* متابعة انحرافات ضبط الأداء للطلاب أو البرامج الدراسية، مع العمل على التوجيه و تحقيق الانضباط.

٤ - بالنسبة للفترة الدراسية :

* استبعاد كافة أشكال ضياع الوقت، ومحاربة هدره Time Wasters.

* الفترة والمدة التعليمية لا تنازل فيها مهما كانت الدوافع، ولا تنازل فى حق الطالب والمجتمع من قيمة الوقت لغُلو قيمته.

هـ ـ المـوارد : Resources

تشتمل على موارد بشرية ومادية ومالية .

١ ـ الموارد البشرية :

المورد البشرى هو أغلى مورد يمكن الحصول عليه وتنميته نتيجة جهد مبرمج وموصف وموجه ، والعمل على تكوينه وصقله وتحفيزه .

والقوى البشرية تتكون من القيادات والأفراد القائمين عليه :

*** قيادات إدارة الجودة الشاملة :**

القيادة الواعية المؤمنة بالتغيير المنظومى ، تلك التى تمثل أهم عناصر النجاح ، خاصة عند ممارسة تجربة الجودة لأول مرة .

ـ كذلك والقضية تتمثل فى تكوين وتأهيل كتيبة من رؤساء الجامعات والمعاهد العليا والعمداء ومديرى المراكز والوحدات البحثية ، وكذلك التكوين يسرى على كافة القيادات الإدارية .

ـ والتكوين يقتضى توفير برمجيات عالمية متاحة ، ودعوة متخصصين محليين أو خبراء وطنيين أو أجانب ليقوموا على تدريب القيادات عليها .

ويستحسن إنشاء معهد حاضن فيه برامج عالمية متخصصة بعد تعريبها ، ويفضل بداية ، وضع خطة لإرسال مبعوثين لفترات معقولة إلى مراكز متميزة فى إدارة الجودة الشاملة . إنه من الأهمية أن يؤمن القائمون على التجربة بجدواها سبيلاً لإحداث التغيير ؛ لرتق الفجوة التعليمية واجبة العلاج ، وأن يتشبعوا بفلسفة التجربة وليصروا على نجاحها ، وكذلك تحفيز مجتمع الجامعة كله لتبنى التجربة والالتزام بها .

*** الخبراء والتنفيذيون**

ـ لا بد من العناية فى اختيار وإعداد الأفراد القائمين على المنظومة من خبراء وتنفيذيين ، وتوفير كل المقومات التقنية والفنية والتنظيمية التى تمكنهم من أداء مهمتهم على أعلى مستوى من التميز .

ـ وهؤلاء يتولون الإشراف على التنظيم وتنفيذ البرامج .

* **العاملون (أكاديميون أو إداريون)**

- تكوينهم من مسئولية الخبراء(السابق ذكرهم)، حيث تفصل لهم دورات تدريبية كل فى تخصصه، من خلال برامج محددة، بجرعات مناسبة ذلك، توصف المسئوليات لكل فرد، وتنسق الأداء وتحدد العلاقات رأسيًا وأفقيًا، ذلك، لتحويل الكافة لتكون شبكة أو كتيبة متنافسة فى جودة الأداء، تقع عليها مسئولية تنفيذ مهام المنظومة.

٢- **الموارد المادية**: تتحدد فى توفير أجهزة القياس والحاسبات وخدماتها، صيانة وتطويرا وإحلالا.

٣- **الموارد المالية**: لتمويل الأنشطة والنظم، مع تدبير موارد خارجية تخفف العبء عن كاهل الدولة.

متطلبات العمل:

١- تقنيات وبرمجيات تتمثل فى نظم وأساليب كلها متاحة، فى الأسواق العالمية، ويمكن الحصول عليها وتوظيفها (Hard And Soft-Wares And Systems).

٢- توفير مراجع ومعلومات عن كل عناصر المنظومة الداخلية، ومعلومات عن البنية التعليمية المحلية مقارنة بالمستويات العالمية.

٣- وضع التشريعات الحاكمة والسياسات والنظم الإدارية: تلك التى تُكَوِّن البنية التحتية الضابطة للنظام التعليمى والإدارى، فى إطار الجودة الشاملة.

إضافة إلى كل ذلك: يجب الأخذ فى الاعتبار أن احترام «الوقت» كمورد لا يتجدد، وذلك يعطيه القيمة الكبرى، مما يدفعنا إلى الإيمان بجدوى الاهتمام به.

* * *