

الفصل الثامن

إدارة الجودة الكلية

اختبار التحسن المتواصل

بينما تمتعت أنظمة ضمان الجودة في الفصول السابقة بحقوق ولادة داخل الدوائر الأكاديمية بشكل رئيس، فإن إدارة الجودة الكلية هي نظام ضمان جودة له أصول في مؤسسات القطاع الخاص والعمل التجاري المريح، وخصوصاً في الصناعة الإنتاجية. أما الاعتماد (الفصل 2) فهو مفهوم وُظف في قطاعات أخرى من حياتنا القومية، كتصديق المستشفى، ولكن إرثه استقر بشكل رئيس في التعليم العالي. ذلك أن الحصول على التغذية المرتجعة من الزبائن ورضى الزبون (الفصل 4) ليسا حكراً على مؤسسات التعليم العالي بالتأكيد، كما سيشهد أي شخص قام بشراء منتج أو خدمة. إن ممارسة مسح الطلاب المسجلين والمتخرجين في التعليم العالي لها تاريخ طويل.

وما نجده في إدارة الجودة الكلية -على أي حال- هو فلسفة وتقنية ظهرت بشكل رئيس في المؤسسات الصناعية، ثم نُقلتا إلى الجامعات والكليات. إن انتقال إدارة الجودة الكلية إلى ضمان الجودة في التعليم العالي قصة أسرة، كان فيها كثير من الصخب والحماس في البداية وفي أوقات آتية غير مؤكدة، وبما أن الهيئة التعليمية للتعليم العالي والمديرين ينتظرون سؤال إن كانت هذه الممارسة التي أتت من قطاع الشركات ستشهد نهاية هادئة، كما فعلت تقنيات إدارية أخرى أتت من خلفيات تنظيمية أخرى. ونستقصي في هذا الفصل أولاً الإرث الفلسفي لإدارة الجودة الكلية، والأفكار والمفاهيم التي تدعم إدارة الجودة الكلية. ثم ننتقل إلى سبر تطبيقات المفهوم في الكليات والجامعات ونختتم بتقويم فوائده ومسؤولياته القانونية.

الصخب من أجل إدارة الجودة الكلية

يحتفي كتابان في تطبيق إدارة الجودة الكلية في التعليم العالي بإسهامات المفهوم في الكليات والجامعات. إن الكتاب المهم والمتكامل الذي يقدم أفضل معالجة لإدارة الجودة الكلية كما هي مطبقة في التعليم العالي، هو الكتاب الذي ألفه دانييل سيمور سنة 1996 وحمل عنوان عن الجودة: إيجاد الجودة في التعليم العالي¹. حيث يعتقد سيمور بأن «وكالات الاعتماد، ومراجعات البرامج، واللجان القائمة، ومجالس الحكم المسيطر على عقولها، وقوة المهمة ذات النية الحسنة لن تكون أحياناً أدوات لإيجاد الجودة في التعليم العالي»². وقدّم إدارة الجودة الكلية كإجابة عن سؤال: «هل هناك طريقة أفضل لإدارة التعليم العالي؟» إن أولئك الذين كانوا في الطرف الذي يمنح الاعتماد ويتلقاه ويقومون بمراجعات البرامج يعرفون حدود أنظمة ضمان الجودة هذه؛ وقد أشرنا إلى نقاط القوة والحدود في الفصول السابقة. وكما سنرى، كانت إدارة الجودة الكلية بالكاد في طريقها إلى تطبيقات التعليم العالي حين كان باحثو الإدارة في قطاع الشركات ينتقدون بحدة إدارة الجودة الكلية حتى هناك.

وفي مقدمة كتابها الصادر سنة 1994 بعنوان الجودة الكلية في التعليم العالي، يقدم لويس وسميث هذه الفكرة المفضلة³:

سؤال: لماذا الجودة الكلية في التعليم العالي؟ الإجابة: لأنها صحيحة. ونعتقد أنها صحيحة للأسباب التالية:

- تبني على تراث الاهتمام بالجودة الذي شخّص التعليم العالي في الولايات المتحدة وفي أنحاء العالم.
- تعترف بالحاجة إلى التطوير المستمر للأشخاص الذين هم جزء من نظام التعليم العالي، سواء كانوا طلاباً أم أساتذة أم مدراء.
- تتضمن مبادئ قابلة للتطبيق على الإدارة المؤسساتية والتعليم داخل الصف، مقدمة جسراً بين الأجزاء المنفصلة تقليدياً للنظام.

• تساعدنا في مواجهة تحديات التسعينيات وبناء جامعات وكليات فعّالة للقرن الواحد والعشرين.

وفيما إذا كانت وجهات النظر المبالغ بها في قيمة إدارة الجودة الكلية في التعليم العالي ستصمد في اختبار الزمن والدليل؛ فإن هذا سبب مناقشتنا في هذا الفصل. لننتقل، إذاً إلى استقصاء أنظمة إدارة الجودة الكلية. ما هي المبادئ، والأفكار، والمفاهيم التي بنيت عليها هذه المنهجية لضمان الجودة؟

الإرث الفلسفي والمبدئي لإدارة الجودة الكلية

يُذكر ديليو. إدواردز ديمينج، الحاصل على شهادة الدكتوراه في الفيزياء، والخبير في التحكم بالجودة والإحصائي ورائد الإدارة، على نطاق واسع على أنه الأب المبدئي الأول لإدارة الجودة الكلية. حيث كان ديمينج مستشاراً للصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت أفكاره محورية ليس فقط لانتعاش الصناعة اليابانية وإنما لصعودها التنافسي العالي الأخير في صناعة السيارات والإلكترونيات. وفي الحقيقة، أخذ شخص أمريكي أفكاره، التي لم يتم تلقيها في البداية جيداً أو على نطاق واسع في هذه البلاد، إلى اليابان. وبين نجاح الصناعة في اليابان والتحدي الياباني للصناعة الأمريكية أهمية أفكار إدارة الجودة الكلية، بحيث إنه وعلى نطاق واسع، استوردت الصناعة الأمريكية أفكاراً أبدعها عقل أمريكي، ولكنها صُدِّرت إلى اليابان. ويمكن العثور على موجز عن حياة ديمينج في كتاب ماري والتون: طريقة ديمينج في الإدارة⁴.

كي نفهم جزءاً من الأساس الفلسفي لإدارة الجودة الكلية، يمكننا العودة إلى كتابات ديمينج، وإلى معلّمين وسَّعوا كتاباته، وإلى كتاب ترجموا مفاهيم إدارة الجودة الكلية ونقلوها إلى التعليم العالي. ويجب أن نقول هنا: إن عدداً من المصطلحات والألفاظ والمختصرات (كلمة مركبة من أوائل حروف كلمة أخرى)، ظهرت وهي تحمل المعنى العام نفسه كإدارة الجودة الكلية. وبينها هناك إدارة الجودة الإستراتيجية، والتحسين المستمر للجودة، وبرنامج تحسين الجودة.

ويمكن العثور على فلسفة الإدارة التي تدعّم إدارة الجودة الكلية في مقال ديمنج «أربع عشرة نقطة من أجل الجودة»، وينشر هذه النقاط الأربع عشرة في كتابه الذي صدر سنة 1986 بعنوان خارج الأزمة⁵ وهذه النقاط هي:

1. إنشاء واستمرارية هدف من أجل تحسين المنتج والخدمة، كي تصبح منافساً ويبقى العمل مستمراً، وتقدم الوظائف.

2. تبني الفلسفة الجديدة. نحن في عصر اقتصادي جديد. يجب انتباه الإدارة الغربية إلى التحدي، ويجب أن تتعلم مسؤولياتها، وتتولى القيادة من أجل التغيير.

3. إيقاف الاتكال على التفتيش لضمان الجودة. وإزالة الحاجة إلى التفتيش على أساس ضخّم عبر زرع الجودة في المنتج في المقام الأول.

4. إنهاء ممارسة منح مكافأة للعمل على أساس بطاقة التسعير. بدلاً من ذلك، ودفع الكلفة الكلية إلى الحد الأدنى. والانتقال إلى مزوّد واحد لأي مادة، في علاقة طويلة الأمد قائمة على الإخلاص والثقة.

5. التحسن المستمر والدائم لنظام الإنتاج والخدمة، كي تحسّن الجودة والإنتاجية، وهكذا تقليل الكلفة باستمرار.

6. تدريب على العمل.

7. إنشاء قيادة. يجب أن يكون هدف الإشراف مساعدة الناس والآلات للقيام بعمل أفضل. إن الإشراف على الإدارة يحتاج إلى فحص دقيق، كما هو الأمر مع الإشراف على عمال الإنتاج.

8. إزالة الخوف، بحيث يمكن أن يعمل الجميع بشكل فعال من أجل الشركة.

9. إزالة الحواجز بين الأقسام. إن الأشخاص الذين يقومون بالبحث والتصميم والمبيعات والإنتاج يجب أن يعملوا كفريق، للتنبؤ بمشكلات الإنتاج القائمة التي يمكن أن تواجهها الخدمة أو المنتج.

10. إزالة الشعارات، والنصائح، والأهداف لقوة العمل طلباً للتخلص من أي عيوب وطلباً لمستويات جديدة من الإنتاج.
11. إزالة معايير العمل على أرض العمل، والأهداف الرقمية. واستبدال القيادة.
12. إزالة الحواجز التي تجرد العامل المستمر من حقه بالشعور بالكبرياء من البراعة في العمل. وإزالة الحواجز التي تجرد الأشخاص الذين في الإدارة والهندسة من حق الشعور بالكبرياء من براعتهم.
13. إنشاء برنامج قوي للتعليم والتحسّن الذاتي.
14. جعل كل من في الشركة يعمل من أجل إنجاز التحوّل.
- يحدّد ديمنج أيضاً عدة «أمراض مهلكة» تعمل ضد تحسين الجودة وفعالية الإدارة. إن الأمراض الخمسة المهلكة الأصلية هي:
1. الافتقار إلى استمرارية الهدف.
 2. التشديد على أرباح قصيرة الأمد.
 3. تقويم الأداء، وتحديد قيمة الجدارة، أو المراجعة السنوية.
 4. حركية الإدارة.
 5. إدارة الشركة بحسب الأرقام المرئية فقط.
- أضيف إلى هذه الأمراض الخمسة مرضان وثيقا الصلة في الولايات المتحدة هما الكلف الطبية المرتفعة وكلف الكفالة.
- دعونا نتوقّف قليلاً من أجل التأمل. أولاً، هناك في فلسفة الإدارة أفكار يجب أن يتردد صداها لدى أي شخص كان في خلفية عمل من أي نوع. إن ذلك التركيز على نتائج قصيرة الأمد الذي يعيق ويعرقل رؤية طويلة الأمد كان يشكل نقداً للإدارة الأمريكية لوقت طويل. ويرتبط هذا النقد مباشرة بمرض الإدارة عبر الأرقام. وقد لاحظ مرة الباحث الأمريكي ورئيس الكلية روبرت هتشينز أن الأمريكيين فلاسفة

جبناء. وإذا كنا لا نستطيع وضع رقم أو علامة دولار على شيء ما، فإننا لا نعرف ماذا نفعل به. ويرتبط الاهتمام «بحركية الإدارة» مع مفهوم القيادة القائل بأنه يتم التقليل من أهمية المثابرة والعزم القوي، ولكنهما خاصيتان جوهريتان للفعالية التنظيمية في أي خلفية، ومن المؤكد أن لهما الأهمية نفسها في خلفيات الكلية والجامعة، التي تشمل مهماتها الدعوة إلى الحفاظ على التراث، ونقد الحاضر، وبناء المستقبل.

من منا يريد أن يحيا مع مشرف يكتم أنفاسه، يجرده من الاستقلالية والمسؤولية. كانت ماري باركر فوليت -التي كتبت منذ ثمانين عاماً- حكيمة في تعليقها على مسؤولية الإدارة حين قالت: «إن وظيفة القائد هي أن يُظهر للجميع ما الذي يحتاج إلى فعله كي يكون مسؤولاً»⁶. إن عمل ديمنج مليء بالأمثلة السريعة حول كيف أن تنوع الأداء في أي نظام يمكن أن يحصل بشكل مستقل عن أداء العامل، وأن تنوعاً كهذا متضمن في النظام نفسه. وعليه، إن إحدى وظائف ضمان الجودة هو تحديد مصادر التنوعات، أو الأخطاء وإزالتها أو التقليل منها إلى الحد الأدنى.

ذكر سيمور ولويس / سميث بوصفهما مؤلفين ناصرا انتقال مفاهيم إدارة الجودة الكلية إلى خلفيات التعليم العالي. ويترجم سيمور مبادئ ديمنج كالآتي⁷:

1. إن الجودة هي تلبية أو تجاوز حاجات الزبون.

2. الجودة هي وظيفة الجميع.

3. الجودة هي التحسّن المستمر.

4. الجودة هي القيادة.

5. الجودة هي تطوير المورد البشري.

6. الجودة هي في النظام.

7. الجودة هي التقليل من الخوف.

8. الجودة هي الاعتراف والمكافأة.

9. الجودة هي عمل الفريق.

10. الجودة هي القياس.

11. الجودة هي الحل المنهجي للمشكلات.

ويقدم لويس وسميث هذا التقطير المفهومي لأعمدة إدارة الجودة الكلية: رضى الزبون، والتحسين المستمر، والتحدث مع الحقائق، واحترام الناس⁸. مركزاً على ما يُذكر على نطاق واسع بأنه أساس مفاهيم إدارة الجودة الكلية، ويقدم سيمور هذا التعريف لإدارة الجودة الإستراتيجية: «ينبغي على قيادة مؤسسة -قولاً وفعلاً- أن توصل رسالة بأن رضى الزبون، عبر عملية تحسين متواصلة للجودة، هي مسؤولية أعضاء المؤسسة جميعاً»⁹.

ويمكن أن تكون مفيدة هنا الإشارة إلى أن مفهوم إدارة الجودة الكلية أو الإستراتيجية ينبع من تطور للفكرة حول، كيف ننظر إلى هدف ضبط الجودة في الخلفيات الصناعية والإنتاجية. ويقترح ديفد جارفن في كتابه إدارة الجودة - الذي ذكرناه سابقاً - أن الأعوام الأولى من القرن العشرين ركزت على فحص الأجزاء والمنتجات المختلفة، وقد صُممت منهجية «التفتيش» هذه لمنع إرسال المنتجات السيئة، ولكنها لم تركز على ما قاد إلى المنتجات السيئة في البداية. وشدّدت منهجية «ضبط الجودة الإحصائية»، التي ترتبط غالباً بوالتر شوهارت، والمعاصر لديمنج، على تماثل المنتج وخفض التنوع. وصاغت حركة «ضمان الجودة» من الخمسينيات إلى الثمانينيات منهجية عملية منسقة في أثناء عملية الإنتاج. ووسّعت إدارة الجودة الكلية الاهتمام بالجودة لتشمل المؤسسة كلها من أرضية الورشة إلى حجرة مجلس الشركة.

وكان الحاضن المؤسسي الرئيس للأفكار والشخصيات المرتبطة بقلب حركة الجودة، وخصوصاً المنهجيات الإحصائية والقائمة على عينات، هو مخابر بيل حيث كان شوهارت يعمل، كما كان جوزف جوران يعمل أيضاً، الذي كان رائد مفهوم «الملاءمة للاستخدام» و«الانسجام مع المعايير»، وهما مفهومان موصوفان في الفصل¹. وعمل كلٌّ من ديمينج وجوران في معامل هوثورن ويسترن للكهرباء، حيث كشف العمل الرائد

لايتون مايو ودراسات هوثورن المشهورة الآن أنه إذا كانت الإدارة الأمريكية مهمة بشكل حقيقي بالجودة، يجب أن تهتم ليس بالمتغيرات الفيزيائية المتعلقة بالفعالية فحسب، وإنما بعوامل العلاقات البشرية. وبما أنه كان يمتلك قاعدة تجربة أيضاً في إنتاج الإلكترونيات، جعل فيليب كروسبي مفهوم «غياب العيوب» المشهور مفهوماً ضمان جودة مهماً، تتحول فيه التوقعات إلى معايير أداء. يمكن العثور على أجزاء من السيرة الذاتية لرواد الجودة هؤلاء ورواد آخرين، مثل كوراوا وإشيكاوا وأرماندو فيجنباوم في الكتب المذكورة سابقاً من قبل سيمور ولويس/ سميث.

ويمكن أن نخرج هنا عن الموضوع قليلاً كي نشير إلى مفارقة معينة في منهجية التعليم العالي لضمان الجودة، حيث لا تقدم إدارة الجودة الكلية صورة واضحة ومفيدة. وتشدّد مفاهيم الاعتماد ومراجعة البرنامج - التي أوجزناها في الفصل الثاني والسادس - على مفهوم التحسين في الخدمات التعليمية. وكان سيمور على صواب - كما نعتقد - في أن أدوات ضمان الجودة هذه يمكن أن تولّد ذهنية «جيدة بما يكفي» و«معيار حد أدنى». ندخل في الممارسة بطاعة، وفي فرع الدراسات الذاتية للاعتماد ومراجعة البرنامج. إن هذه الأنشطة التي أديرت بعقلانية واضطهدت بشكل عدواني يجب أن تقود بالفعل إلى تحديد خيارات التحسين في كل من الخدمات التعليمية والإدارية. وعلى أي حال - بفكر وجهد أقل - يمكن أن تقود أيضاً ببساطة إلى هدف النجاة من الممارسة، بحيث إن مؤسسة أو برنامجاً يكون «آمناً» لخمسة أو عشر سنوات أخرى. ويتبخر التفكير بالحاجة إلى «تحسين متواصل» حالما يغادر فريق المراجعة. إن تركيبة ذهنية كهذه ممكنة خاصة في الحياة الأكاديمية، حيث من الأسهل لكل من الهيئة التدريسية والمديرين أن يتحدثوا عن هدف، ونشاط مهمين أكثر مما يستطيعون التحدث عن دليل دامج حول الأداء.

التشديدات المبدئية لإدارة الجودة الكلية

توضح المناقشة السابقة أنه لدينا خيارات مؤسساتية عدة مختلفة فيما نحاول فهم إدارة الجودة الكلية وتطبيقها في التعليم العالي. ونقترح أربعة موضوعات موجزة أو توكيدات نشرح معناها في المناقشة الآتية؛ وسنقدم مثلاً موضحاً مع النقاش المبدئي

بحيث يتم توضيح المبدأ. فيما إذا كانت الاستعارات هي «الأعمدة»، و«أحجار الزاوية»، و«الأساسات»، أو «التشديدات»، فإن الطموح هنا هو مساعدة القارئ في فهم معنى نقل فلسفة إدارة الجودة الكلية بوصفها نظام ضمان جودة إلى الكليات والجامعات. ونقترح هذه التشديدات الأربعة:

• تشديد على حاجات وتطلعات ورضى المخدمين.

• تشديد على إرادة التحسين المستمر للخدمات التعليمية والإدارية.

• التشديد على تحليل العملية وقياس الأداء.

• التشديد على الكياسة، والصراحة، والمسؤولية في العلاقات البشرية.

وقبل أن نتابع، سيكون من المفيد تقديم إدارة الجودة الكلية بوصفها نظاماً، وهذا ما يفعله لويس وسميث في كتابهما الجودة الكلية في التعليم العالي. وتشدد وجهة النظر هذه على مسؤولية القيادة في التركيز على أعمال واستقامة الأنظمة التقنية والاجتماعية التي ننجز فيها عملنا، سواء في قسم أكاديمي أو في مكتب إدارة للتسجيل. وبتعبير آخر، اقترح أحد المؤلفين أن القيادة هي مسألة (حميمية) أكثر مما هي (موقعية) وأن قائداً دون حرص ليس قائداً البتة¹⁰. ويمتلك القائد مسؤولية كي يحرص على الروح والمعيار والنظام. يدعونا الحرص على الروح إلى تلبية حاجات وأحلام وتطلعات الذين يثقون برعايتنا. ويدعو الحرص على المعيار القائد إلى تشريف مبادئ التفوق والاستقامة في كل ما نفعله. ويدعو الحرص على النظام القائد إلى فحص التصميم وفعالية الأنظمة التقنية والاجتماعية التي ننجز فيها عملنا. ومن الممكن للرجال والنساء المهويين وذوي النوايا الحسنة أن يمارسوا في نظام ينطوي مخطئه على ضعف وغياب للفعالية.

إن أحد مؤلفي هذا الكتاب -الذي شغل وظيفة مسجل شاب في جامعة ممفيس في منتصف الستينيات- ورث نظام تسجيل كان يُعامل فيه الطلاب -الذين هم زبائن - بشكل سيء ويُخدمون بشكل سيء. ولم يكن نظام التسجيل المصمم لخدمة ألفي طالب، بوجود مسجل وموظفي أعمال يختبئون خلف طاولاتهم، ويعمل في مؤسسة

صار عدد طلابها عشرة آلاف، وكانت تسجل عدداً إضافياً من الطلاب يصل إلى ألفين أو ثلاثة آلاف كل خريف. إن إعادة تصميم شاملة للنظام برمته من البداية إلى النهاية أنتجت نظام تسجيل خفّض وقت التسجيل من ساعات عديدة إلى أقل من ساعة. إن أنظمة الهاتف والإنترنت اليوم تستغرق أيضاً وقتاً أقل. وحصل انتباه الإدارة إلى النظام والطلاب قبل عشرين سنة من أن يصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية لفظة رمزية مفضلة، التي هي مسؤولية القائد كي يحرص على كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية، والطريقة التي ننظم بها المواهب البشرية وندمج هذه بالتقنية. ويقودنا إلى التشديد الأول وربما الرئيس لإدارة الجودة الكلية، الذي يركز على مصالح ورفاهية الزبائن. نحن نتجنب بشكل متعمّد استخدام عبارة «زبون» لأسباب ستصبح جلية في نقاشنا الآتي.

التشديد على رفاهية واحتياجات ورضى الذين يُخدمون

إن إحدى الفرضيات والمفاهيم الأكثر أهمية وإثارة للجدل التي تسير تحت راية إدارة الجودة الكلية هي خدمة الزبون. إن نقل هذا المفهوم إلى الصناعة الخدمية والإنتاجية مفهوم جيداً. ومهما كانت عمليات إنتاجنا حريصة، ومهما بنينا على أساس معيار ومواصفات محددة، إذا لم يحب الزبون المنتج أو يشتريه، فإن كل شيء آخر هو نظري. «إن انسجام الصفة المحددة» كمؤشر أو مقياس للجودة يصبح أقل بروزاً من رضى الزبون بـ «الملاءمة للاستخدام» كمؤشر أو مقياس للجودة. حين أتلقى مكالمات هاتفية متابعية أو استبياناً عن رضى الزبائن من بائع سيارات، أو بائع جملة، أو مستشفى، يكون القصد بوضوح هو التحقق إن كان الزبون قد حُدم جيداً.

من يستطيع أن يجادل الرغبة بمعرفة كيف يدرك طلابنا سجلنا في تقديم خدمات تعليمية وإدارية؟ في النهاية، إنهم غالباً الوحيدون - باستثناء الأستاذ - الذين يعرفون ما يحدث داخل غرفة الصف وفي المخبر أو الاستديو. ستجادل قلة أننا نصغي بما يكفي لطلابنا. لماذا إذاً يكون المدرسون غالباً مقاومين لاستخدام مصطلح «زبون» للطلاب؟ يقترح الباحث في مجال الإدارة بيتر بلوك في كتابه المسؤولية عن الموارد أن المرء يمكن أن يكون زبوناً حين يكون هناك خيار فقط. يمتلك الطلاب خياراً حين

يختارون مؤسسة معيّنة؛ ولكنّ هناك تسجيل واحد فقط، ومساعدة مالية، ومكتب عمل، لا خيار. ويمكن أن يكون لديهم خيارات محدودة بخصوص المقررات التعليمية والأساتذة. ومن ثمّ هل هم زبائن أم لا؟ وهل «زبون» مصطلح أكثر دقة؟ إن الطلاب زبائن بمعنى أنهم متلقون للخدمات التعليمية والإدارية التي يدفعون مقابلها. ولكن هناك اختلافات مهمة وحساسة. يقدم بوج وإيبر الأفكار التالية:

هناك فروق مهمة وحاسمة بين خلفيات الكلية وخلفيات الشركة في تطبيق هذا المبدأ ومفهوم الطالب كزبون. إن أي عضو هيئة تدريسية، يجد أن حرصه على الطلاب يصطدم مع حرصه على المعايير يعرف حدود اختبار الجودة هذا الخاص بالكليات والجامعات¹².

وبتعبير آخر، يمكن أن تعلق الكليات والجامعات في توتر فيما هي تحاول أن تجسد الحرص النوعي على كل من وعد الطلاب والمعيّار التعليمي. فضلاً عن ذلك، وعلى عكس عمليات الإنتاج حيث يستسلم المعدن والبلاستيك والخشب بشكل مستكين للقوى المشكّلة لعملية الإنتاج، فإن الطلاب عناصر نشيطة وحاسمة في جودة تجربة التعليم. يمكن أن يكون أستاذاً مليئاً بالحرص والتوقعات العالية حيال طلابه، وموهوباً في إدارة ونقل تجارب تعليمية، وفتياً في بناء التقويمات؛ ولكن طالباً دون حرص أو باعث يمكن أن يدفع كل هذا إلى نهاية ضحلة وسيئة.

ويقترح سيمور في الكتاب الذي ذكرناه سابقاً عن الاستبيان أن الطلاب يصوّتون بأقدامهم. ففي تلك المناسبات المحزنة حين يصوّتون من أجل خيارات ذات جدارة مشكوك بها - باستثمارات ضحلة وعادية أو أحياناً مخادعة - فإن مثال الجودة يجب ألا يُستبدل بفكرة الرضى. إن التعليم عمل يمكن أن يكون فيه الزبون راضياً وجاهلاً في آن واحد معاً. إن خريجي دبلوم التربية المهنية يمكن أن يكونوا بشكل كامل زبائن مقتنعين، بعد أن قاموا بعبور فكري سهل مع قليل من مضاف القيمة.

وفي هذا المسعى، إن كلاً من العلم والمظهر لهما دور يلعبانه. ثمة مكان للاستبيانات والتحليل الإحصائي في سبر رضى الطلاب والمتخرجين، هذا ما بيّناه الفصل الرابع؛

وثمة مكان للإصغاء والاستقصاء وتجربة طالب واحد خابت أحلامه على يد أساتذة غير حريصين، وسياسة معطّلة، أو أنظمة إدارة مشوّهة.

وإذا جعلت إدارة الجودة الكلية في الكليات والجامعات تُصغي بانتباه أكبر لحاجات وآمال طلابنا، فإنها ستقدم إسهاماً مهماً. وإذا اقترحت إدارة الجودة الكلية أن الطالب بوصفه زبوناً يبحث عن خدمة أو منتج بالمعنى نفسه بوصفه زبوناً يشتري سيارة أو فستاناً أو جهاز هاتف، وأن مفهوم الجودة يستقر في رضى الطالب فقط، فإن إدارة الجودة الكلية تكون قد قدمت للتعليم العالي خدمة في غاية السوء، لأنها ستكون قد تجاهلت أو طردت مسؤولية الطالب عن التأمل والانضباط، والخيال والمبادرة في العملية التعليمية. إن الجدل حول هذه «الفكرة» أو «عمود» إدارة الجودة الكلية يمكن أن يُرى في عنواني مقالين ظهرا منذ سنوات عدة. نُشر في عدد 25 كانون الثاني، 1994، من رونوك تايمز و وورلد نيوز مقال كتبه جيمس مينجل، المدير التنفيذي للمسؤولين التنفيذيين للتعليم العالي في الولاية؛ كان عنوان المقال «الكليات يجب أن تفكر بالزبائن»¹³ وفي عدد 1989، في BG - نشرة محلية تصدرها جامعة بولنج جرين - نشر أستاذ الدراسات العليا الحاصل على جائزة أستاذ العام م. نيل براون مقالة بعنوان «إن الطلاب مهمون جداً كي يُعاملوا بوصفهم زبائن» وقدم هذه الملاحظة: «بوصفنا مدرّسين، نحن مؤتمنون على ضرورة القيام بخيارات معينة لن يجبهنا زبائننا في حينه، ولكنهم سيستفيدون منها فيما بعد»¹⁴. ليس الطلاب متسوقين فحسب أمام واجهات التعليم العالي بل شركاء في العملية التعليمية، ومستفيدون يمكن ألا يقدروا تلك الفائدة إلا بعد مرور بعض الوقت. يمكن ألا نستمتع بنهج أحكام أساتذتنا حالياً، ولكن إذا أصغينا بحرص، يمكن أن نكون ممتنين في المستقبل.

بالطبع، إن الطلاب ليسوا «الزبائن» الوحيدين للتعليم العالي. يمكن أن يطرح المرء حجة زينة بأن أرباب عمل خريجيننا هم بمعنى ما زبائن، وأن مكاتب إدارية متنوّعة لديها «زبائن داخليون» في تلك المكاتب التي تتلقى خدمات كالمحاسبة، وتجارة السيارات، والاستثمار، وخدمات الصيانة، وهكذا دواليك.

وفي مؤسسة يكون من السهل فيها بالنسبة للمدرّسين أن ينتقلوا من تشديد على خدمة مصالح الطلاب إلى خدمة مصالحهم الذاتية الخاصة، لا تكون الدعوة إلى التفكير بالطلاب بوصفهم زبائن دعوة خارج مكانها. ونتفق مع سيمور بأن التعليم العالي ليس خدمة تجارية معفاة من دعوة الفضول النوعي ولا من الدعوة إلى التفكير برفاه طلابنا. إنه دعوة -على أي حال- يجب أن تُؤوّل بفهم واضح لطبيعة المشروع. لقد أوضحنا حدود الطالب بوصفه زبوناً. وفي إطار المهمة الأكثر عالمية للبحث عن الحقيقة، إن توقعات المهمة الأكثر تحديداً للتعليم العالي -الحفاظ على تراثنا، ونقد الحاضر، وبناء المستقبل- تجعل من المحتم على كليّاتنا وجامعاتنا أن تعيش دوماً في بوتقة النقد العام وتجريب واقع الحصول دوماً على زبائن غير راضين. يجب على المدرسين والطلاب أن يمتلكوا علاقة بنّاءة أكثر تعقيداً من النظر إلى بعضهم بعضاً كمشتري وبائع.

التشديد على التحسين المستمر في الخدمات الإدارية والتعليمية

بينما يمكن أن نطور بشكل معقول فكرة أن الهيئة التدريسية للتعليم العالي وموظفيه كان لديهم اهتمام طويل الأمد في التحسين وأن النظام الأكثر استمرارية لضمان الجودة، والاعتماد (الفصل الثاني)، يقدم التحسين، كمفهوم حجر أساس، يجب أن نعترف أن الاهتمام بالتحسين يمكن ألا يلي الاختبار «المتواصل» الذي اقترحتة فلسفة إدارة الجودة الكلية. فزيارات الاعتماد تحصل عادة في أوقات فاصلة تبلغ خمس أو عشر سنوات، كما هي ممارسة حالياً، ويميل هذا إلى توليد طاقة ونشاط مصممين لتلبية توقعات الحدود الدنيا لمعايير الاعتماد/ ومقاييسه، كما هي ملخصة في الفصل (2). إن هذا الرضى بمعيار الحد الأدنى هو ما يدعوه سيمور التركيبية الذهنية «الجيدة بما يكفي».

ويصف شروط التيقّظ والالتزام التي ترتبط بإرادة التحسين المستمرّ المصطلح الياباني Kaizen الذي قدّمه في كتاب بالعنوان نفسه ماساكي إمامي¹⁵. وعُبر عن نموذج التحسين المتواصل الذي طوره في البداية شوهارت ثم ديمنج في ملخص خطة: افعل، افحص، وانجز في الشكل (8,1).

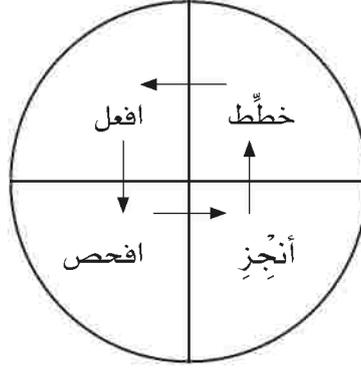
وإذا ما أعملنا فكرنا فإن أول ما يظهر هو أن مفهوم التحسين المتواصل له قيمة معقولة، وبسيط بشكل معقول، وواضح بشكل معقول. نحسن أو نخرج من العمل. وفي العالم التنافسي لصناعة السيارات والإلكترونيات وفي خدمات رئيسة كالنقل، إن الفشل في البقاء تنافسياً يمكن أن يؤدي إلى فقدان الأرباح وانهايار الشركة. من الذي يريد أن يجادل، إذاً فكرة الرغبة بالعمل بفعالية وكفاءة أكبر؟

وتتضمن فكرة التحسين المستمر رغبة بالتعلم المستمر، وفضولاً إلزامياً متواصلًا حول عملنا. أما في فلسفة إدارة الجودة الكلية، لن يكون لدينا فقط أفراد مهتمون بالتعلم أكثر عن عملهم وكيفية تحسينه، سيكون لدينا أيضاً مؤسسات تجسّد في ثقافة عملها فضولاً مؤسساتياً. ستكون ما سمّاه بيتر سينج في كتابه الطريقة الخامسة «مؤسسات تعلّم»: «مؤسسات يشحذ فيها الأشخاص باستمرار قدرتهم على إبداع النتائج التي يرغبون بها حقاً، حيث تتم تغذية النماذج الجديدة والغنية للتفكير، وحيث يُحررّ التطلع الجمعي، ويتعلم الناس باستمرار كيف يتعلّمون سوية»¹⁶. وبينما جعل بيتر سينج مصطلح «مؤسسة تعلّم» مشهوراً، واستولى كثير من الكتاب عليه، ونكّهوا خطابهم بحرية بهذه العبارة الجديدة، وجعلوها دارجة بشكل واضح بالنسبة لأولئك «المطلعين فعلاً»، فإن درجة تذكّر وفهم أولئك الذين في قطاع الشركات أو الكليات لجوهر المفهوم كما يتذكرون، ويفهمون المصطلح نفسه يمكن أن تكون ممتعة. إن مؤسسات التعلّم ستكون تلك المنخرطة باستمرار بمسائل الهدف: ما هي مهمتنا، هدفنا؛ وما جودة العمل الذي نجزه وكيف نعرف ذلك.

إن الهيئة التدريسية في التعليم العالي هي بشكل طبيعي أكثر انجذاباً إلى تصميم برامج وخدمات جديدة أكثر مما نحن منجذبون إلى تقويم البرامج والخدمات الموجودة. سنكون بالأحرى منخرطين في العمل المهيب لتصميم شيء جديد أكثر مما نحن منخرطون في العمل المتّزن؛ لتقويم ما هو موجود من قبل. فضلاً عن ذلك، إن الكليات مبنية من أجل العمل المنعزل والتأملي كما يعمل المدرّسون غالباً في عزلة في غرف صفوفنا ومختبراتنا. ولا تقدم شروط التعيين الكلاسيكية كالتثييت دوماً حاجة لتحسين عمليات تعلّمنا.

الشكل 8.1

خطّط، أنجز، افحص، افعل



لا يعني الأمر أن الهيئة التدريسية كسولة أو غير مهتمة بالتحسين. إن الأمر هو أنها لا تفكر بعملها كعملية تصنيع، وإنتاج أصناف افتراضية غفل، ولا تفكر بنفسها على أنها متنافسة مع أساتذة اللغة الإنكليزية أو الاقتصاد في مؤسسات مجاورة. فضلاً عن ذلك -وكما نوهنا سابقاً- إن كثيراً من الأكاديميين سيجادلون أن «العبارة الطنانة» للتحسين المستمر هي خمرة معتقة في زجاجات جديدة، وأن مفهوم التحسين كان محورياً لعمليات الاعتماد التاريخية. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يسألوا إن كان عالم أو مهندس، تدفعه شعارات وفلسفة تحسين متواصلة ويعمل لتحسين آلة الاحتراق الداخلية، سيكون ميّالاً إلى الطيران التأملي للخيال الذي يمكن أن يؤدي إلى استبدال هذه الأداة القوية، ولكن المسببة للتلوّث ومن ثم يلغي هيمنة البترول، ويجعل الأرض والماء والجو أكثر أماناً لمستقبلنا؟

وبينما تركّز إدارة الجودة الكلية على رؤيتنا في التحسين المستمر، الذي هو هدف مهم، في التقليل من الأخطاء والتنوع، فإننا نحتاج إلى أمكنة يمكن فيها أن تتأصل أفكار جديدة، وحالات فهم في تربة وحطام أخطائنا ومغالطاتنا. وكما يقول لويس توماس في كتابه ميدوزا والحلزونات: «إن الأخطاء هي في أساس الفكر البشري... إن مختبراً جيداً -على غرار مصرف جيد أو شركة أو حكومة- يجب أن يشتغل كحاسوب. يفعل كل شيء تقريباً دون خطأ، من قبل الكتاب، ويضيف الأعضاء جميعاً

إلى النتيجة المتنبأ بها. تعبر الأيام. ثم، إذا كان اليوم يوم حظ، وإذا كان المختبر محظوظاً، يرتكب أحدهم خطأ... إن القدرة على القفز بخفة عبر جبال المعلومات للهبوط بخفة على الجانب الخطأ، يمثل الهبات الإنسانية الأعلى¹⁷. إن فلسفة إدارة الجودة الكلية مبنية للتقليل من الأخطاء إلى الحد الأدنى أو للتخلص منها. ولكن هل ستزِيل إمكانية فرصة رؤيتنا للتعلم في الخطأ والمغالطة؟

إن كلاً من التنافس والخيال/ التأمل محوريان للإبداع، فالإبداع يقدم البذور ليس فقط للتحسين في المنتجات والخدمات الموجودة وإنما أيضاً لإبداع العبقري لمنتجات وخدمات جديدة. لم تكن هذه الفكرة غائبة عن ذهن خبير الإدارة الأمريكي بيتر دكر، الذي يصف بمتعة الجامعة الأمريكية الحديثة على أنها نموذج للإبداع والالتزام¹⁸. فيما إذا كان الإنترنت سيحسن إبداعاً قوياً كهذا في عالم التعليم كما فعل المقرر المدرسي الأقل أهمية، فإن هذه قصة تنتظر من يرووها. يجب أن تُعدّ فيديكس بالتأكيد مثلاً مهماً على الخيال والإبداع في عالم الشركات، ولكن هكذا أيضاً يمكن عدُّ كلية المحلة الأمريكية في العالم التعليمي. إن كان أي من هذه الأفكار قد ظهر بشكل رئيس من محاولات لتحسين البريد الحالي أو خدمة التعليم العالي، فإن هذا قابلاً للجدل. إذا -على أي حال- عرفنا التحسين المستمر على أنه أكثر من الإلحاح على تعزيز فعالية العمليات القائمة وكفاءتها، والمنتجات والخدمات المشتقة أيضاً، وإذا أدخلنا أيضاً تحت راية ذلك المفهوم، واللحظات التأملية، وتحليقات الخيال، ودعوة الفضول، والذكاء المنضبط المستعد للاستفادة من الأخطاء، عندئذ يجب أن يُعتمد المفهوم ويُستضاف في جامعاتنا وكلياتنا.

التشديد على تحليل العملية ودليل الأداء

كانت أحد أهم الإسهامات في إدارة الجودة الكلية في كل من الخلفيات الجامعية والخاصة بالشركات هي دعوتها إلى تحليل وقياس العملية. قال إتش. جي. هارنغتون في عملية التحسين¹⁹: «إذا كنت لا تستطيع قياس شيء ما فإنك لا تستطيع فهمه؛ وإذا كنت لا تستطيع فهمه، فإنك لا تستطيع التحكم به، وإذا كنت لا تقدر على التحكم به فإنك لا تقدر على تحسينه». وإذا كان الفهم يتطلب أرقاماً فإننا سنغادر إلى

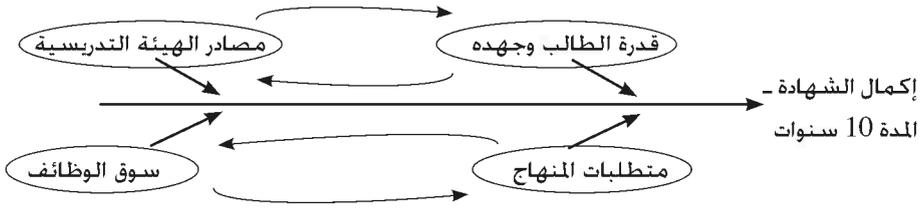
هيئة فلسفية أخرى؛ ولكن يمكن أن نختلف مع امتداد هذا التعميم. ذلك أن غياب المقياس ليس غياباً للحقيقة. ويعني هذا -على أي حال- أن هناك عمليات في كل من الخلفيات الصناعية والتربوية يمكن أن يساعدنا فيها التحليل والمقياس في الفهم والتحكم والتحسين.

وأظهر شوهارت وديمنج أنه في أي عملية أو نظام إنتاج هناك تنوعات مهمة لا تتعلق بمهارة العامل أو التزامه. وبغض النظر عن الموهبة/الالتزام، سيكون بعض العمال دوماً تحت المعدل وبعضهم الآخر فوقه. لا توجد صيغة من صيغ الإدارة والإشراف القريب يمكن أن تغير التنوع التصادفي أو العشوائي. هناك مثالان مهمان وبسيطان نسبياً عن دور التنوعات التصادفية في عمليات الإنتاج والنظام. سيجد القارئ أن تجربة «الخرزة الحمراء» التي جعلها ديمنج مشهورة وتحدث عنها في كتابه خارج الأزمة²⁰ و«لعبة البيرة» التي تحدث عنها سينج بشكل مفصل في كتابه الطريقة الخامسة، أمثلة سهلة الاتباع حول كيف يمكن تعقب التنوع الفردي في الأداء إلى وظيفة النظام بدلاً من جهد الفرد أو موهبته. إذا لم تفعل إدارة الجودة الكلية شيئاً أكثر من تنبيه مديري التعليم العالي، كما نوهنا سابقاً، إلى أنهم يجب أن يحبوا النظام وكذلك الناس ومعايير الاستقامة والتفوق، فإن الجودة الكلية ستقوم بإسهام مهم في تفكيرنا بوظائف القيادة جميعها في كلياتنا وجامعاتنا. في المثال البسيط الذي أوردناه سابقاً عن نظام التسجيل الجامعي المعطوب، إن الأشخاص الجيدين الذين يحصدون ساحات منازلهم، ويدفعون ضرائبهم يفعلون ما بوسعهم كي يخدموا الطلاب. كان نظام التسجيل هو الذي يحتاج إلى إصلاح، وليس جهود الذين يعملون داخل النظام.

ومن بين الأدوات التحليلية الأخرى التي ترتبط غالباً بعملية تحليل إدارة الجودة الكلية الأدوات الآتية: مخططات السياق، ومخططات السبب والنتيجة، ومخططات باريتو، والمخططات الدرّجي، ومخططات التشغيل، ومخططات التناثر، ومخططات الضبط. إن الأشخاص الذين يمتلكون معرفة أولية ببرمجة الحاسوب أو بالإحصائيات الأساسية الوصفية سيكون لديهم بعض المعرفة السابقة بهذه الأدوات، ولن يجد قراء آخرون صعوبة في فهمها. هنا نستقصي أربعاً من هذه الأدوات التحليلية.

مخططات السّياق. إذا كنا نضع مخططات لعمليات القبول، والتسجيل، وجدول الرواتب، أو من أجل الترقية/ التثبيت، فإن فعل التصوير البصري لتواتر الأحداث وتدفعها، وخيارات ومسؤوليات القرار، والمكاتب والفاعلين المنخرطين هو أداة مفيدة لإزالة التسريح المبكر واللافعالية... والمأزق المحتملة. في نص إدارة متكرّر في رواية بعنوان الهدف²²، يأخذ المؤلف إياهو جولدرات قراءه عبر ممارسة ممتعة تتضمن صعوبة إيصال مجموعة من الصبيان الكشافة في نزهة، إلى موقع تخييم محدد في الوقت المناسب. حين اكتشف أن مجموعة من الأولاد بدأت تنتشر في مسافة طويلة وأن وقت النزهة بينّ أنهم سيفشلون في الوصول إلى موقع تخييمهم عند الفسق، بدأ المدير الصناعي التنفيذي الواسع الخيال وقائد الكشافة آل روجو عملية بسيطة من التحليل، واكتشف أن سبب المأزق هو شخص «بدين» لم يستطع أن يجاري الفتيان الآخرين وهكذا، فإن فريق الكشافة كله لم يستطع أن ينطلق بسرعة أكبر من سرعة «البدين». الحل: إراحة البدين من قسم كبير من حمولة ظهره عن طريق توزيع الحمولة بين الكشافة الآخرين. ثم أخذ روجو هذا الدرس إلى مصانعه وبدأ بالبحث عن المأزق في صناعته. تسمح مخططات السياق -جوهرياً- بالبحث عن المأزق التي تعيق أو تبطئ العمل... سواء في الفحص غير الضروري، وتوابع الأجزاء الأربعة، والتسيير الأحمق، أو غياب الكفاءة في النظام.

مخططات السبب والنتيجة. إن هذا المخطط الذي ابتكره الكاتب الياباني كورو إشيكاوا، أداة تحليلية تسمح لنا بالبحث عن أسباب محتملة لنتيجة. يفصل سيمور تطبيقاً في جامعة كاليفورنيا، وبيركلي، الذي كان فيه مسؤولو التخرّج قلقين من أن الوقت العادي لإكمال درجة دكتوراه في التاريخ كان قريباً من عشر سنوات. لدينا النتيجة، ولكن ما الذي كان يسبّب الوقت الطويل نسبياً؟ إذا كان أساتذة التاريخ يمكن أن يحصلوا على وظيفة فعالة في أربعين سنة، هل هناك معنى في قضاء ربع هذا الوقت بالاستعداد لذلك؟ إذا صوّرنا من أجل التحليل بعض المتغيرات التي يمكن أن ترتبط بهذه النتيجة يمكن أن نحصل على شيء ما كالآتي:



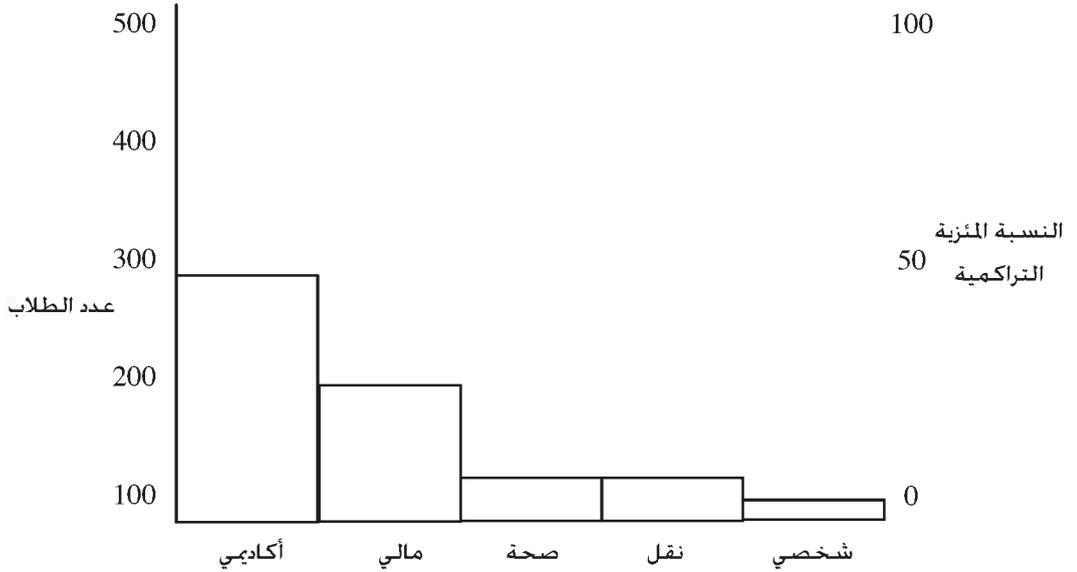
إليكّم ببعض الملاحظات الأولية عن هذا التحليل: حتى في هذا البرنامج وتحليل المنهاج، لدينا مقياس (الوقت العادي للإكمال لمدة عشر سنوات). ولدينا مقارنة نوعية للتحقق تضمنت مقابلات مع المدرّسين والطلاب. ما اكتشفه مسؤولو التخرج هو أن الطلاب لم يكونوا مستعجلين كثيراً كي يتخرجوا؛ لأنهم «سيفضلون أن يكونوا طلاب دراسات عليا متقدمين في بيركلي، ويستمتعون بالطقس، ويحتسون قهوة جيدة، ويمتلكون تحت تصرفهم مكتبة ضخمة، بدلاً من أن يكونوا عاطلين عن العمل وحاصلين على شهادة دكتوراه في التاريخ»²³.

تحليل باريتو. إن تحليل باريتو وسيلة لرصد بصري وعددي للترتيب المتسلسل للأسباب المتعلقة بنتيجة. افترضوا، مثلاً أن مؤسسة تكتشف أن نسبة الاحتفاظ بالطلاب لديها من الطلاب المستجد إلى طالب السنة الثانية هي 50% فقط، وأن هذا يبدو مرتفعاً بشكل غير معقول حين «يُقاس» إزاء مؤسسات لها مهمة وخلفية ونزعة طلاب مشابهة. إن استبياناً أو مقابلة متابعة مع طلاب لا يعودون إلى الجامعة يمكن أن يكشفاً مخططاً مشابهاً للشكل (8.2).

نتوقّف هنا كي نسترجع مصطلحاً تم إدخاله في هذا النقاش، وهو «القياس». إن طلاب تقويم البرنامج التعليمي وقياسه سيعترفون بهذا كطريقة أخرى للتحدث عن معيار القياس والتقويم. إن درجة حرارة تبلغ (102) لا معنى لها دون معيار ما أو «قياس». إن علامة²⁴ في اختبار الكلية الأمريكية لا تمتلك إلا أهمية قليلة دون نقطة مرجعية أو «مقياس». يمكن أن تُشتق المقاييس من توقع معيار تؤسسه هيئة من الخبراء، أو من سجلات الأداء التي تضعها وحدات أو مؤسسات مشابهة.

المخطّط الدّرجي (الهستوغرام). إن المخطّط الدّرجي عبارة عن أداة بصرية بسيطة معروفة للذين أكملوا الإحصائيات الأولية جميعاً، وهو يسمح بصورة بصرية

للأحداث. افترضوا، مثلاً أننا نريد وضع رسم بياني لمعدل الوقت من تقديم طلب القبول إلى قرار القبول لمؤسسات متشابهة في المهمة. إن مقارنة «راصد متنكر» يمكن تبنيها وفيها يمكن أن تُقدم طلبات القبول إلى عشر مؤسسات في الموعد نفسه، وتتوضح عملية المعالجة حتى تلقي القرار في مخطّط قُضباني أو مخطّط دَرَجِي يرصد وقت المعالجة الخاص بكل مؤسسة. إن أحد الرؤساء الطامحين الذي يعرفه مؤلفنا هذا الكتاب، الذي كان منخرطاً في مغامرة الجودة سافر متنكراً إلى الجامعة حيث صار على الفور مرشحاً للرئاسة، وزار مكاتب القبول والمساعدة المالية كي يرى أي نوع من المعاملة تقدم للطلاب ولأولياء الأمور المحتملين.



الشكل 8.2

مخطّط بارييتو لدراسة الاحتفاظ بالطلاب

اشترك أيضاً في الصحيفة المحلية وصحيفة الطلبة الجامعيين لمدة أربعة أشهر قبل مقابلة ترشيحه. لهذا نُوهِنا في البداية أن الفهم لا يتطلب دوماً أعداداً، ولماذا البحث عن تحسين الجودة لا يتطلب دوماً أرقاماً، ولماذا البحث عن تحسين الجودة لا يتطلب دوماً قياساً. إنه يتطلب فضولاً واستثماراً زمنياً وحرصاً.

إن أمثلة أخرى على تطبيق إدارة الجودة الكلية وخلفيات الجامعة يمكن العثور عليها في كتب ألفها سيمور ولويس/ سميث وفي حشد من المقالات الصحفية. ففي جامعة تينيسي، استُخدم تحليل إدارة الجودة الكلية في إعادة تأطير برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في أوائل التسعينيات، وفي إنشاء مؤسسة تطوير الإدارة، التي درّبت آلافاً من مديري الشركات وقطاع الخدمات على مبادئ إدارة الجودة الكلية.²⁴ إن أحد المؤلفين (بوج) هو خريج من تلك المؤسسة. طُبقت مبادئ إدارة الجودة الكلية أيضاً في وضع أهداف أداء طويلة الأمد، ومقاييس لمؤسسة جامعة تينيسي للخدمات العامة.

واستُهلّت مغامرات إدارة الجودة الكلية الشاملة للمؤسسة في جامعات عامة كبيرة، مثل جامعة ولاية أوريغون²⁵ وجامعة ولاية بنسلفانيا²⁶، وفي كليات خاصة صغيرة مثل سامفورد²⁷. وشملت تطبيقات إدارة الجودة الكلية تنوعاً واسعاً من الخدمات الأكاديمية والإدارية: إدارة غرفة الصف، وعمليات القبول، ووقت الاستجابة للمشكلات التقنية والميكانيكية في المهجع، وخدمات البريد، وإعادة تصميم خدمات طعام الطلاب. وفي مقال ظهر في عدد 1992 من كواليتي بروجريس، تبنت أكثر من 200 كلية وجامعة شكلاً ما من إدارة الجودة الكلية كما أفيد²⁹. وفي ختام مناقشتنا لهذا الفصل، سنستقصي مسألة إن كان «الوداع» أو «الصخب» يستطيعان وصف الحركة والتأثير. في هذه النقطة -على أي حال- نحتاج إلى فحص التشديد الرابع لفلسفة إدارة الجودة الكلية. وكما نوهنا سابقاً، يُعنون لويس وسميث هذا التشديد أو العمود بـ «احترام الناس». إن عدداً من الأفكار التي قدمها سيمور -الجودة هي القيادة، الجودة هي التقليل من الخوف، الجود هي الاعتراف والمكافأة - ستقع تحت هذا التشديد الرابع، الذي نميل إلى تسميته «فلسفة القيادة».

التشديد على الكياسة، والصراحة، والمسؤولية في العلاقات البشرية

يركّز عدد من المبادئ الأربعة عشر في هذا الفصل على تغيير في فلسفة الإدارة. إن الدعوة إلى تأسيس القيادة، وطرد الخوف، وتطوير برامج التدريب والتطوير، وإزالة الشعارات، وإزالة الحواجز أمام كبرياء البراعة هي اتجاهات لإعادة التفكير بالطريقة، التي ننشئ بها مناخات قيادة في أي مؤسسة.

و حين نفحص تطور الفكر والنظرية الخاصين بطبيعة القيادة في منظماتنا، سواء كانت قطاعاً ربحياً أو خدماتياً، من الواضح أنه في مطلع القرن العشرين، انطلقنا بشكل رئيس من رؤية «قل وأثر» لدور القيادة الذي فيه يستقر القائد على قمة الهرم المؤسسي، ويصدر الأوامر، ويحل مشكلات يطرحها عليه الأدنى منه في الوظيفة. كان هذا ترتيباً مُرضياً جداً لعدد من الأسباب. نعرف من نلوم حين تخطئ الأمور؛ وفي الجزء الأكبر، إن التابعين - أولئك الذين يعبرون عن أي مؤسسة ويمنحونها معنى - لم يُستدعوا إلى المسؤولية وغالباً ما يُجرّدون من فرصة امتلاك صوت رئيس في ظروف عملهم الخاصة. إن هذا المنع للحكم الذاتي مؤد لجودة البراعة وكبرياء البراعة.

لقد تم التعامل مع الموظفين بوصفهم أجزاء قابلة للتبادل في «الآلة» و«التشكيلات» البنيوية للمؤسسة. ثم جاءت دراسات «هوثورن» لمايو وآخرين، واكتشفنا أن هندسة الفعالية منحتنا إطاراً غير كاف للنظر إلى كل من الإنتاجية والرضى. فالرجال والنساء الذين يدخلون من الأبواب الأمامية لأمكنة عملنا - كما اكتشفنا - لهم أحلام ويشكون من آلام، ولهم عضوية مجموعات ومصالح متقاطعة، وليسوا كسالى وغير مسؤولين كما يمكن أن نفترض. قدّم لنا بولمان ودبل خريطة مفهومية مفيدة في تطور فهمنا لكل من القيادة والمؤسسات في مفهومها للأطر الأربعة للمؤسسات: البنيوي، والعلاقات البشرية، والسياسي، والثقافي³⁰.

إن المفهوم الأكثر جدة لفلسفة الإدارة الفعالة الذي نصفه بنموذج «استقص وألهم» الذي فيه يصغي القائد بقدر ما يتكلّم، يدعو الزملاء إلى أن يكونوا مسؤولين عن تحديد وحل مشكلاتهم وتحدياتهم الخاصة. ولا تتعلق وجهة النظر الأكثر جدة بدفع زملائنا بقدر ما تتعلق بدعوتهم، ولا تتعلق بإصدار الأوامر بقدر ما تتعلق بطرح الأسئلة، ولا تتعلق بالاشتباه والفحص بقدر ما تتعلق بتوقع الأفضل من كل منهم ومن المواهب جميعها التي نحصر على وعدّها وأدائها، ولا تتعلق بالإدارة بقدر ما تتعلق بالتصميم. ذكرنا سابقاً رؤية ماري باركر فوليت عن دور القيادة كدعوة الزملاء إلى المسؤولية؛ ومن المهم أن ننوّه أن فوليت كان يكتب عن تلك الأفكار منذ ثلاثين إلى أربعين عاماً قبل إدارة الجودة الكلية³¹. وقدّم مدير الشركة التنفيذي السابق الذي

صار مؤلفاً - ماكس ديبري - تعريفاً موجزاً واضحاً لدور القيادة في 1989 حين اقترح أن «المسؤولية الأولى للقائد هي تعريف الواقع. الثانية هي أن يقول شكراً»³². إن مثل القائد وقيمه تُعرّف وتصمّم مناخاً وثقافة، وواقعاً إذا شئتم، الذي فيه ينجز الرجال والنساء أعمالهم. تشدّد أصوات هؤلاء الكتاب وكتاب آخرين على قيمة الكياسة، التي تتطلب منا أن نعامل زملاءنا باحترام وكرامة؛ وعلى قيمة الصراحة، التي تدعونا إلى وضع المعلومات على الطاولة وإلى التواصل. فصل بوج في كتابه القيادة والتصميم، قيماً أخرى عديدة كي يعزز الفعالية والاستقامة في المؤسسات الجامعية³³.

برنامج اشتقاقي: مكافأة مالكولم بولدريدج

سُحر الكونغرس بصخب إدارة الجودة الكلية ومبادرات الجودة التي بدت كأنها برزت وأوجدت في 1987 قانون مالكولم بولدريدج القومي لتحسين الجودة. تمّ هذا الاعتراف القومي في البداية كي يشجع مبادرة الجودة في الصناعة والخدمات وقطاعات الأعمال الصغيرة. إن الجائزة التي سميت باسم مالكولم بولدريدج -وزير التجارة من 1981 إلى وفاته- صُمّمت من أجل تحفيز التفوق في الأداء وكي تعزز مشاطرة المعلومات عن ممارسات تعزيز الأداء.

إن الشركات الأولى التي فازت والمذكورة في قوائم الشركات المشهورة في أمريكا هي كاديلاك، وإيستمان كوداك، وموتورولا، وأدوات تكساس، وفندق الريتز -كارلتون، بالرغم من أن إحدى الشركات الفائزة أعلنت رسمياً إفلاسها. وبالرغم من هذه الملاحظة فقد تم توسيع الجائزة كي تشمل قسماً تعليمياً، وتمنح الجوائز القومية الآن لمدارس وكليات تُنتخب للتنافس من أجل الجائزة. إن أهداف الجائزة في هذا القسم هي تحسين أداء المدرسة بتوقعات أداء تهدف إلى تحقيق النتائج، لتسهيل الممارسة المشتركة الأفضل، ولتوليد الشراكات بين المدارس والأعمال.

وقال سيمور في هذا المقال الذي ظهر في عدد كانون الثاني / شباط 1994 من تشينج بعنوان «بولدريدج كوميث» إن جائزة بولدريدج يمكن أن تقود إلى بحث روجي جاد في التعليم العالي³⁴. وفي كتاب من جزأين ألفه فيما بعد بعنوان «كليات الأداء

العالي»³⁵، ويوضح سيمور وآخرون نظرية ومفاهيم متضمنة في الجائزة، والدليل على نجاحها في مشروع الشركات، ونقد الجائزة، وتجربة عشرين كلية منخرطة في العمل التجريبي. ويتطلب التنافس من أجل جائزة بولدريدج في قسم التعليم دراسة ذاتية داخلية موسّعة وطلباً. ويتم تقويم المؤسسات المتنافسة من قبل هيئة خارجية وفق المعايير الآتية:

معايير ونقاط قيمة لجائزة بولدريدج في قسم التعليم

1 - قيادة - 90

2 - معلومات وتحليل - 75

3 - تخطيط إستراتيجي وتشغيلي - 75

4 - إدارة وتطوير الموارد البشرية - 150

5 - إدارة العملية التعليمية وعملية الأعمال - 150

6 - نتائج أداء المدرسة - 230

7 - تركيز الطلاب والطلاب المستثمرون - 230

هل ستصبح جائزة بولدريدج شيئاً قريباً من الاعتماد القومي؟ هل سيواصل الربحون التحسين، أم سيستريحون في أكاليل غارهم بعد تلقي الجائزة؟ هل سيفلس بعض الفائزين تعليمياً، مكررين النتائج في قطاع الجائزة الشركي؟ سأل كاتب الأعمال جيمس بيرن في 1997. ثمة قليل من المفاجأة هنا. إنها إدارة الجودة الكلية. إن إدارة الجودة الكلية - منهجية التخلص من الأخطاء التي تزيد من الكلف وتقلل من رضى الزبون - وعدت أكثر مما تستطيع أن تقدم وأنتجت بيروقراطيات بالغة الصغر مسؤولة عن تشغيلها»³⁶. سيكون من المفيد في التعليم العالي معرفة كم من مديري إدارة الجودة الكلية، وتحسين جودة الكلية وتحسين الجودة الإستراتيجية تم تعيينهم في أنحاء البلاد. والواقع أن ما كان مرة العمل الذكي بشكل رئيس لمديري البحث المؤسساتي، وما كان حقلاً مهنيّاً للأصول الحديثة نسبياً في النصف الثاني من القرن

العشرين، استُبدل بمجموعة جديدة متنامية من التعيينات الإدارية لمديري التقييم، ومديري التخطيط، ومديري ضمان الجودة. ويمكن العثور على البيروقراطيات البالغة الصغر بشكل مؤكد تماماً أيضاً في خلفيات جامعية وفي خلفيات الشركات. وعليه، إن هذا التعليق يقودنا بشكل ظريف إلى تأملاتنا الأخيرة لهذا الفصل، التي تركّز على الممر الذي تسلكه إدارة الجودة الكلية في الكليات والجامعات.

من الصخب إلى الوداع؟

ليس هناك عنوانا صحيفة يعبران عن رحلة إدارة الجودة الكلية في التعليم العالي الأمريكي بشكل أفضل من المقالين، اللذين ألفهما الباحث في مجال التعليم العالي لوقت طويل والمعلق تيد مارتشيس. ففي مقال نُشر في عدد أيار/ حزيران من مجلة تشينج، وضع مارتشيس عنواناً لتعليقاته: «إدارة الجودة الكلية: وقت للأفكار». قال مارتشيس في تعليقه: إن «إحدى الأفكار التي وضعتها إدارة الجودة الكلية في الجو هي أن المؤسسات يجب أن تُدفع من الباعث الجوهري فينا جميعاً، الذي يدفعنا كي نقوم بأفضل أعمالنا»³⁷. وفي افتتاحية ظهرت في عدد أيار/ حزيران 1996 من مجلة تشينج، كان عنوان مارتشيس هو: «وداعاً لتحسين جودة الكلية الآن». وفي هذا المقال الذي ظهر بعد ثلاث سنوات فقط من صخبه الافتتاحي عن إدارة الجودة الكلية، قدم مارتشيس هذه الملاحظة:

منذ عام 1991، حاولت مئات الجامعات والكليات - الجامعات المعقدة وكليات المجتمع القائدة - تطبيق إدارة جودة. ثمة قصص رائعة تُروى فيها عن المكاسب الكبيرة في خدمة الزبائن، وخفض التكاليف، وفعالية المنهاج، ومعنويات الموظفين. هل يعمل تحسين جودة الكلية في التعليم العالي؟ بشكل مطلق.

وحتى هكذا، إنها أيضاً الحالة التي قررت ألفا كلية أن تبقى فيها. إن دزينات من المؤسسات التي بدأت رحلة الجودة أنهتها؛ وواصلت مؤسسات أخرى دون أن يكون لديها سوى القليل كي تظهره. وكانت معظم المكاسب التي يستطيع المرء أن يشير إليها في الجانب الإداري، لا الأكاديمي. باختصار، إن تطوير الإدارة في العقدين الأخيرين

الذي تم التحدث عنه أكثر من غيره ليس له حتى الآن سوى تأثيرات قليلة على التعليم العالي الأمريكي³⁸.

ويشير باحث التعليم العالي لوقت طويل روبرت برنباوم في كتابه أزياء الإدارة في التعليم العالي إلى إدارة الجودة الكلية، وتحسين جودة الكلية كأحد هذه الأزياء³⁹. يلخص الصخب المرتبط بظهور إدارة الجودة الكلية على أنه أحد أكثر نماذج الإدارة شهرة في القرن العشرين، و ثورة في فكر الإدارة؛ ويسجل دخوله، وعبوره، وعلى الأقل رحيله الجزئي في التعليم العالي. تذكرنا تعليقات مارشيس وبرنباوم بميل سيء الحظ في التعليم العالي، وربما في قطاع الشركات أيضاً: القبض على آخر ممارسة للإدارة واللفظة الرمزية المرتبطة بها بوصفها علاجاً لجميع الأمراض الهدف والأداء في المؤسسات جميعها. وغالباً ما تدخل مفاهيم الإدارة المكتسبة من مشروع قطاع الشركات إلى العالم الأكاديمي بكثير من الصخب، تقوم بظهور كبير أولي، وتجرب عبوراً هضماً عسيراً عبر التعليم العالي، وتغادر بوداع هادئ. إن أولئك الذين ازدهروا على الألفاظ الرمزية والعبارات الطنانة لتلك المفاهيم كرموز «كونك عارفاً» ودليل كونك في الطليعة المفاهيمية تُركوا بانتظار وصول الموجة الآتية.

وبينما كانت إدارة الجودة الكلية تقوم بدخول صاحب إلى الشركات في أمريكا، لم يكن هناك إجماع أيضاً. وفي مقال نُشر في عدد كانون الثاني 1993 من مجلة مانجمنت ريفيو بعنوان «عشرة أسباب لعدم عمل إدارة الجودة الكلية»، قال أورن هاراري إن «إدارة الجودة الكلية هي فقط واحدة من الوسائل الممكنة الكثيرة للحصول على الجودة. بتعبير آخر، إن الجودة مقدّسة؛ أما إدارة الجودة الكلية فغير مقدّسة. ثمة فرق آخر: وكما سنرى، إن الجودة هي عن تركيز لا يتراجع، وولع وحميمية، وانضباط حديدي، وطريقة حياة للجميع. إن إدارة الجودة الكلية هي عن الإحصائيات، والرّطانة، واللجان وأقسام الجودة»⁴⁰. قال شايبورو: إن المدافعين عن إدارة الجودة الكلية في عالم الشركات في أمريكا نظروا إليها ك «من أو حلوى من فردوس الإدارة» بينما نظر إليها النقاد ك «هوس من جحيم الإدارة»⁴¹.

متأملين الحاجة إلى موازنة كل من الحقيقة والإيمان، والهيام والدليل في ضمان الجودة في التعليم العالي، قدم بوج وإيبر هذه الملاحظة:

من الممكن لموسيقي فرد أو منظومة من أي حجم -بما فيه أوركسترا كاملة- أن تعزف بشكل صحيح. يعني هذا أن الأوركسترا تعزف دون عيوب، وكما يقول أشخاص عملية الإحصاء: «متحكم وقادرة». لكن هذا الأداء «الصحيح» يمكن ألا يقدم جودة موسيقية. ففي قاعة الأوركسترا، الزبائن رعاة، ويعرف الرعاة أن الموسيقى الصحيحة ليست بالضرورة موسيقا ذات جودة. إذا افتقرت الموسيقى إلى الهيام والنار، الإبداع والخيال، فإن «الصحة» لن تحول أداءً بليداً وغير ملهم إلى أداء جودة. ففي قاعات الأوركسترا في الكليات والجامعات، سيكون طلابنا قادرين أيضاً على التحقق من أين نكون صحيحين، وخصوصاً حين نحرص⁴².

ندعو القارئ إلى إبقاء أفكار الهيام والدليل كضامنة للجودة في أذهانهم، حين نعود من جديد إلى هذه العلاقة في فصلنا الختامي من هذا الكتاب.

إدارة الجودة الكلية: قصة بنهاية لم تُرو بعد

ما الذي سنفعله، إذاً لإدارة الجودة الكلية باعتبارها طريقة للتفكير بضمان الجودة في التعليم العالي؟ هل القصة مثيرة كالصخب الذي استقبلت به كثيراً في العالم الأكاديمي، أو كئيبه كموته المتوقع كزي إدارة عابر؟ وكما يحذرنا المثل الشعبي الذي يُذكر في غالب الأحيان، من غير الضروري غمر الطفل بماء الحمام.

من الواضح أنه من المهم أن يفهم القادة التعليميون المؤتمنون على كلياتنا وجامعاتنا التراث الفلسفي والثقافي للمشروع. وفي مشروع يبحث عن الحقيقة في الأرقام وفي الضباب، يحتفي ويقر بإسهامات كل من الحقيقة والإخلاص، ويمجد الحجة والجدل، وبحث عن الحقيقة في الجدل المفاهيمي، ويصافح الماضي حتى حين يصل إلى المستقبل، ويحتفي بالقوة المانحة للطاقة الخاصة بالفضول البشري، الذي عمله الرئيس الهجوم على حدود الحس العام، في مشروع كهذا نعتقد أنه من الصعب، وغالباً من غير الملائم أن نتجاهل التشديدات الأربعة التي حددناها لإدارة الجودة الكلية في هذا الفصل.

إن التشديد على حاجات وتطلعات ورضى طلابنا كزبائن أساسيين يمكن أن يُبرر في واجبنا للحرص على الطلاب وحبهم. من يستطيع أن يجادل أننا نصغي بما يكفي إلى طلابنا؟ ومن يستطيع أن يجادل مع الدور الذي هو غالباً عدواني وبناء تاريخياً الذي لعبه الطلاب في كشف الكلية الأمريكية؟ إن القيام بخطوات إيجابية للسمع من طلابنا، سواء في الأداة الكمية لاستبيان أو البساطة النوعية للمقابلة أو الرصد، لا ينكر مسؤولية الهيئة التعليمية ولا الطلاب من أجل مبادرة منضبطة والاستثمار في تعليمهم.

يحمينا التشديد على التحسين المستمر في كل من الخدمات التربوية والإدارية من غرور مريح يمكن أن يسود بين بعض الأساتذة والمديرين. لا يتطلب منا هذا المبدأ استئصال جذور التراث كل يوم، ولكنه يدعونا إلى الاعتناء بدعوة التراث ودعوة التغيير وموازنتهما. والأكثر أهمية، يمكن أن يمنح المتعة الهادئة من جعل القيام بعبور إداري وتعليمي أكثر فعالية وكفاءة. إن التوقع المنضبط ليس عدو الحب والنمو التعليمي، وليست الكفاءة عدواً للحب والنمو التعليمي أيضاً. إن مكاناً للتأمل واللعب الخيالي يستطيع أن يكون أيضاً مكاناً يمكن أن تحلّل، وتقوم وتحسن فيه عمليات مختلفة وسياسات تعيق التطور البشري.

إن التشديد على تحليل العملية وقياس الأداء، والدعوة إلى الدليل ليسا غريبين بالتأكيد في مشروع يُحتفى فيه بالعلم بسبب إسهامه في رفاه البشر وفهمهم، بالرغم من أنه ليس لدينا علم موقر كنموذج واحد للتحقق الشرعي. كيف نميز ما يعرفه طلابنا ويفكرون به ويشعرون به، وكيف يمكن أن نعرف ما حدث لهم في عبورهم عبر قاعات الجامعة أسئلة تدعو إلى اكتساب الدليل، وتشجع على ذلك بعيداً عن حكايات تحدث بالصدفة.

إن التشديد على الكياسة والصراحة والمسؤولية في أسلوب الإدارة وفلسفتها يمكن أن يُبرر بسهولة في مؤسسة جامعية باعتبارها خاصة برحية. والواقع أن المرء يمكن أن يجادل أن مفاهيم كهذه هي أكثر جوهرية في مؤسسة مصممة كي تطور الحقيقة، وتعزز التعليم والتطور البشري وتعد القيادة لقطاعات مجتمعنا جميعها. قلنا في

الفصل الافتتاحي لهذا الكتاب إن أسئلة الجودة لا يمكن فصلها عن أسئلة الاستقامة. ومن غير الممكن الاعتقاد أننا يمكن أن ننشئ مناخات جودة دون معاملة كل من الطلاب والزملاء بالاحترام المستحق، ودون تشريف مبدأ الندوة العامة والصراحة في مسائل كل من الأداء الشخصي والمؤسساتي، ودون دعوة كل من الطلاب والزملاء إلى المسؤولية في تصميم وتغذية مناخات التعلم.

وباختصار، نقول: إن إدارة الجودة الكلية قامت بإسهام مفاهيمي مفيد في الطريقة التي نفكر بها بضمان الجودة في التعليم العالي، وأنه بينما كانت التحريض الأول على وعد إدارة الجودة الكلية يمكن أن تكون الآن أكثر خضوعاً للتحكم والحراسة، وما يزال هناك وعد بناء في فلسفة إدارة الجودة الكلية ومنهجها. إن كيفية إدخال هذه المثل بترؤ وفعالية في أنظمة ضمان الجودة الأخرى لدينا ليس تحدياً قليلاً، وهو واحد نأمل أن نعالجه أكثر في فصلنا الختامي من هذا الكتاب.

هوامش

1. سيمور، د. (1992). في الجودة: إيجاد الجودة في التعليم العالي. نيويورك: المجلس الأمريكي للتعليم / ماكميلان.
2. المرجع السابق.
3. لويس، ر.، وسميث، دي. (1994). الجودة الكلية في التعليم العالي. ديلري بيتش، ف. ل: سينت لوسي برس، ix.
4. والتون، م. (1986). طريقة ديمنج في الإدارة. نيويورك: بريجي.
5. ديمنج، ديليو، إي. (1986). خارج الأزمة. كمبردج: مؤسسة ماساتشوسيتس للتقنية، 23-24.
6. جراهام، ب. (تحرير). (1996). ماري باركر فوليت: نبي الإدارة. بوسطن: مطبعة كلية الأعمال في جامعة هارفارد.
7. سيمور، في الجودة، 13 - 20.

8. لويس وسميث، مصدر سبق ذكره.
9. سيمور، في الجودة، 15.
10. بوج، ي. ج. (1994). القيادة من خلال التخطيط. سان فرانسيسكو: جوسي - باس.
11. بلوك، بي. (1993). المسؤولية عن الموثق. سان فرانسيسكو: بيريت كويهلر.
12. بوج، إي. ج. وإيبر، جي. (2000). استكشاف تراث التعليم العالي الأمريكي. فونيكس، إي زد: مطبعة أوريكس، 94.
13. مينجل، ج. (1994). «يجب أن تفكر الكلية بالزبائن». رونوك تايمز وورلد نيوز، الثلاثاء، 25 كانون الثاني، إي 7.
14. براون، ن. (1989). «الطلاب مهمون جداً كي يعاملوا كزبائن». في بي جي، جامعة باولنغ جرين، الصيف، 16.
15. إمامي، م. (1986). كيزن: المدخل إلى نجاح اليابان التنافسي. نيويورك: راندوم هاوس.
16. سينج، ب. (1990). النظام الخامس: فن وممارسة مؤسسة التعليم. نيويورك: دبلدي.
17. توماس، ل. (1974). ميدوزا والحلزون. نيويورك: فاينكنج برس.
18. دركر، ب. (1985). الإبداع والعمل. نيويورك: هاربر ورو.
19. هارينغتون، إتش، جي. (1987). عملية التحسين. نيويورك: مجرو - هيل، 103.
20. ديمنج، خارج الأزمة.
21. سينج، النظام الخامس.
22. جولدرايت، إالياهو. (1984). الهدف. بارنغتون العظيم، إم إي: نورث ريفر برس.
23. سيمور: في الجودة 89.
24. فوجن، ج. (1992). «تلبية حاجات الزبائن: سرفي أوف بنس، 28 (20) الصيف، (9-6).

25. كوت، ل.ي. (1990). «إدارة الجودة الكلية في الجامعة». مسؤول الأعمال في ناكوبو، تشرين الثاني، (26-35).
26. مارتشيس، ت. (1992). «إدارة الجودة الكلية في بن». نشرة إي إي إنش إي، تشرين الثاني، (13-14).
27. هاريس، جي.، وسايلويستر، دي. (1991). «المقاربة من الأعلى إلى الأدنى لتحسين الجودة تعمل حقاً». محاضر الجمعية الأمريكية للإحصاء: قسم حول الجودة والإنتاجية، 67 - 72.
28. إنتنير، دي. (1993). «دي سي سي تختار الغوص في إدارة الجودة الكلية ... وأخبرنا كيف». السجل التعليمي، الربيع (29-34).
29. أكسلاند، س. (1992). «درجة عالية من الجودة». تقدم الجودة، تشرين الأول، 33-38، 46-41.
30. بولمان، ل، وديل، تي. (1997). إصلاح المؤسسات. سان فرانسيسكو: جوسي باس.
31. جراهام، ماري باركر فوليت.
32. دبيري، م. (1989). القيادة فن. نيويورك: دبلدي.
33. بوج: القيادة من خلال التخطيط.
34. سيمور، دي. (1994). «بولدريدج تأتي». تشينج، 26 كانون الثاني، 1 شباط، (16-17).
35. سيمور، دي، ومساعدوه. (1996). الكليات ذات الأداء العالي. ماريفيل، إم أو: شركة بريسكوت للنشر.
36. بيرن، ج. إي. (1997). «نظرية الإدارة» زينًا لهذا الشهر. بزنس ويك، حزيران، 47.
37. مارتشيس، تي. (1993). «إدارة الجودة الكلية: وقت للأفكار». تشينج، أيار/ حزيران، 10-13.
38. مارتشيس، ت. (1996). «وداعاً لتحسين جودة الكلية الآن». تشينج، أيار/ حزيران، 4.

39. برنباوم، ر. (2000). أزياء الإدارة في التعليم العالي. سان فرانسيسكو: جوسي - باس.
40. هاراري، أو. (1993). «عشرة أسباب لعدم عمل إدارة الجودة الكلية». مانجمينت رفيو، كانون الثاني، (33-38).
41. شابيرو، ي. سي. (1995). ركوب الزي في حجرة المجلس الداخلية: استعادة الشجاعة للإدارة في عصر أجوبة سريعة. قراءة، إم إي: أديسون - ويلسي.
42. بوج وإيبر، استقصاء تراث التعليم العالي الأمريكي، 96.

