

الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية

ط.د./توزان فاطمة*

جامعة الشلف - الجزائر*

أ.د./زايري بلقاسم*

جامعة وهران - الجزائر

Abstract:

It was thought until recently that the competitive advantage created by all institutions consist of physical and financial assets, but to enter the era of technology and knowledge back of growing interest in the impact of strategic thinking and employ his removal to achieve results. The labor market today, like the rest of the markets of goods and services is governed by quality and competitive standards of the world lost note today that any product value is determined by the knowledge component of the value in this product, the latter is influenced by the quality of education, which contributes to the achievement of human capital with an economic value in advancing development.

Key words: strategy, standards Baldirij, Algerian universities, the overall quality.

المقدمة:

تعد الجامعات و المعاهد العليا الخزان الأهم للعلم و المعرفة و المصدر الرئيسي في إمداد المؤسسات بالطاقات العلمية المؤهلة لخوض غمار المنافسة و تحديات السوق و لا يمكن أن يكون التقدم الاقتصادي بمعزل عن تطوير التعليم الجامعي .

إن امتلاك الجامعات لقدرات بشرية تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها و استثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها هذه الطاقات و لكنها أصبحت مطالبة بتوفير المورد البشري النوعي الذي يمكنه القدرة على المنافسة في سوق العمل المحلي و العالمي .

* أستاذة مساعدة قسم أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، مايل:

Touzane_1980@hotmail.fr

** أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، مايل:

belkacem@yahoo.fr Zairi

فالقُدرة التنافسية للجامعات أصبحت مرهونة بإستراتيجية فعالة و قادرة على بناء قوّة عمل مؤهلة و خلاقة تستطيع المشاركة في ثورة الذكاء التي هي قوّة محرّكة لاقتصادياتنا. و عليه فالإشكالية التي سوف نحاول الإجابة عليها من خلال هذه الورقة تتحدد في: (ما هي الخيارات الإستراتيجية التي يفترض أن تركز عليها الجامعات لتطوير أدائها لتوافق اتجاهات سوق العمل المحلي والعالمي؟)

أسئلة الدراسة:

1. ما هو مفهوم التعليم الجامعي ؟
2. إذا أصبحت الجودة ميزة تنافسية وهدفا إستراتيجيا، كيف يمكن للنظم الجامعية استغلال إمكاناتها لتحقيق هذه الميزة؟
3. ما هي قدرات التحول التي يفترض أن تركز عليها النظم الجامعية لتطوير أدائها؟

فرضيات البحث:

1. إدراك أهمية مكون المعرفة في أي منتج يؤدي إلى الاهتمام بتطوير نظم التعليم الجامعية؟
2. صياغة إطار إستراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي يضمن مساهمة جميع أفراد المجتمع الجامعي يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات الجامعية قادرة على المنافسة في سوق العمل؟

المحور الأول: الزبون (العميل) في مؤسسات التعليم العالي:

كان الاعتقاد السائد حتى وقت قريب أن الطالب هو الزبون متلقي الخدمة في الجامعات، غير أن تطور الجامعات وتغير أهدافها وأبعادها المحورية جعل الاختلاف بين المنظرين في من هو متلقي الخدمة الجامعية أو من هو عميل الجامعة. تعتقد المؤسسات الجامعية بان تلبية رغبات الطلاب كزبائن لن يقود بالضرورة للتعليم ذو جودة مرتفعة، هذا الاعتقاد يستند على فرضية أن الطالب (الزبون) الراضي هو ذلك الذي يجتاز الامتحانات بنجاح ويتخرج فحسب، وبالتالي فان الطلاب يهتمون بالرضا قصير الأجل (النجاح)، والذي قد يتعارض مع متطلبات النمو طويلة الأجل التي تسعى الجامعات لتحقيقها، من هنا نجد أن معظم المؤسسات الجامعية تخوفت من اعتبار الطالب لوحده كزبون لديها

أولاً: تعريف عميل الجامعة:

من التعاريف التي أسندت إلى الزبون في الجامعات نجد: تعريف جامعة Harvord¹ " أي شخص يتم تزويده بمعلومات أو خدمات " أما جامعة Oregon² فقد ذهبت لتقسيم زبائنا إلى مجموعات داخلية وخارجية وذلك لتطويق كل زبون ممكن بينما نجد أن الجامعة Missouni³ أنشأت في تعريفها للزبون على المقولة التالية " في قاعات الدرس فان الطلاب سوية مع الأساتذة هم الموردون الذين ينتجون المنتج (المعرفة) والذي يتم تقويمه بواسطة "الزبائن المستقبليين". في حين نجد أن جامعة Fox valleytechincal⁴ تعرف الزبائن بأنهم "الطلاب الذين يستفيدون من خدماتنا وأرباب الأعمال باعتبارهم المستهلكون النهائيون لخريجينا.

ثانياً: بنية المنتج الصناعي والخدمة الجامعية:

أن القطاع الجامعي يختلف عن القطاع الصناعي في أربعة جوانب أساسية هي: الأهداف العمليات المدخلات والمخرجات.

1- الأهداف:

ففي القطاع الصناعي نجد أن الربح يعتبر مؤشراً شائع الاستخدام لقياس الفاعلية والحكم على مدى تحقيق الأهداف، بينما نجد أن أهداف القطاع التعليمي ليست بهذه البساطة، وطبقاً لما يراه Tribus¹ فان هدف الجامعة يجب أن يزود كل طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات وهي: المعرفة التي تمكنه من الفهم والمهارة التي تمكنه من العمل، والحكمة التي تمكنه من وضع الأولويات والمؤهل العلمي الذي يساعده بان يصبح فرداً موثقاً به داخل المجتمع، وعلى ذلك نجد أن رسالة القطاع الجامعي طويلة النسب، وانه ليس هناك مؤشراً وحيداً كالربح والذي نستطيع من خلاله الحكم على مدى فاعلية الجامعة في تحقيق الأهداف.

1. العمليات:

فيما يتعلق بالعمليات، فنجد أن عمليات التعليم تختلف تماماً عن تلك العمليات التي تتم في خطوط التجميع، فهي عملية تفاعلية بين الأساتذة والطلبة، وعلى ذلك فان الإجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لا يمكن ضبطها خطوة بخطوة مسبقاً كما الحال في خطوط التجميع، يضاف إلى ذلك أن كلا الطرفين (الأستاذ والطالب) كائنان يشريان بخضع سلوكهما لحوافز وأهداف مختلفة، وتقلبات عاطفية وأنماط فردية من المهارات التفاعلية، ولعل ما يزيد الامر تعقيداً أن سلوك احد الأطراف هو عادة ما يكون استجابة لفعل الطرف الأخر، الأمر الذي يجعل من الصعب أن لم يكن من المستحيل وضع تعليمات وإجراءات متسلسلة للعملية التعليمية في قاعات الدرس.⁵

2. المدخلات:

تتميز المدخلات الخاصة بالقطاع الجامعي بالتغيير الهائل، فعلى خلاف المصانع، نجد أن الجامعات لا يمكنها التحكم بجودة المدخلات (الطلاب) فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للجامعات يمكن أن يتم فرضها على المتقدمين، إلا في عدد من المؤسسات الجامعية في السنوات الأخيرة.

إن معايير الجودة الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد، حيث أن الأداء الأكاديمي السابق و الخصائص الديمغرافية هي المعلومات الوحيدة المتاحة أمام المؤسسات التعليمية الجامعية لإتخاذ القرار الخاص بقبول الطلاب، في حين أن هناك العديد من الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في جودة المدخلات، و التي يمكن تقييمها بسهولة مثل اتجاهات الطلبة نحو التعليم، مهاراتهم في التفاعل مع الآخرين و غيرها، مما يعني أن السلوك الإنساني لا يمكن إخضاعه لمقياس دقيق، الأمر الذي يعقد و يزيد من صعوبة قياس جودة الطلبة كمدخلات للنظام التعليمي.⁶

3. المخرجات:

فيما يتعلق بالمخرجات نجد، أنه من الصعوبة بمكان أن يتم وضع مقاييس دقيقة لقياس جودة المخرجات في القطاع التعليمي. بالنسبة للشركات الصناعية نجد أن المخرجات التي تتسم بالجودة هي تلك التي يمكنها إرضاء متطلبات الزبائن.

أما في المجال التعليمي فهناك العديد من الزبائن: الطلبة والآباء و أرباب الأعمال والمجتمع ككل، وبالتالي من منهم ستكون مصلحته لها الأولوية الأولى عند حدوث صراع بين المصالح وبالتالي في ضوء المعطيات السابقة نجد أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل يمكن تطبيق مفهوم deming حول العيوب الصفرية على القطاع الجامعي، و هل يمكن لأي مؤسسة جامعية أن تدعي بأن طلبتها يمكنهم تحقيق المعايير المثالية للجودة.⁷

تفرد الخدمات التعليمية الجامعية بخصائص مميزة تجعل تطبيق الجودة فيها يحتاج إلى عناية خاصة وهذه الخصائص هي:⁸

- إن خدمات التعليم غير ملموسة، فلا يمكن للمتلقي المباشر لهذه الخدمة المتمثل في الطالب، أو المتلقي غير المباشر لها (الشركات و المجتمع) أن يعيد الخدمة في حال عدم تحقيقها للجودة المطلوبة لصعوبة معاينتها و معرفة تميزها قبل الحصول عليها.
- عدم انفصال الخدمة عن شخصية من يقدمها.

المحور الثاني: التعليم الجامعي بين الاستهلاك والاستثمار:

كانت النظرة إلى التعليم قديما، خاصة من جانب الاقتصاديين أنه مجرد خدمة تقدم للأفراد دون انتظار عائد من ورائها، ومن هنا جاءت النظرة إلى الإنفاق على التعليم على أنه استهلاك لا عائد كبير منه، وفي الوقت نفسه كانت النظرة إلى الإنفاق على بناء المصانع، واستصلاح الأراضي وغيرها من الأمور المادية على أنه استثمار في جملة نظرا لسرعة العائد منه وضخامته في معظم الأحيان، ومن هنا توجهت معظم الميزانيات إلى الجوانب أو القطاعات المادية وأهمها التعليم إهمالا كبيرا.

وبمرور الوقت، لاحظ عدد من المتخصصين فروقا جوهرية بين العامل المتعلم وغيره من العاملين، وذلك في العديد من المجالات مثل: القدرة الإنتاجية، وسرعة مواكبة التطورات أو التخمينات في أساليب الإنتاج، وحسن التعامل مع الزملاء والعملية في التعامل..... الخ ومن هنا بدأت النظرة إلى الاتفاق على التعليم تتغير تدريجيا، وبدا مفهوم رأس المال البشري النوعي في الانتشار بين المهتمين بالتعليم، حيث زاد الاعتقاد بأن تعليم الأفراد يصقل المهارات والقدرات. بما يفيدهم في المستقبل بشكل يفوق ما انفق عليه من وقت وجهد ومال، ويسمى مخزون أو مستودع القوة التي تستخدم كراس مال بشري، وتكمن أهمية التعليم كاستثمار كما يلي⁹.

- 1 - يعد التعليم الجامعي سلعة رأسمالية، حيث يسهم في اختصار عدد العاملين استنادا إلى أن الإنسان المتعلم أكثر إنتاجية من العامل غير المتعلم، ويشكل التعليم بالنسبة للمجتمع ككل مخزونا من رأس المال غير العادي، والذي يعد أكثر أهمية إلى حد كبير من رأس المال العادي.
- 2 - يعد التعليم استثمارا مفيدا لدرجة عالية، فهو فرع من الاستثمار البشري. وقد أدرك الاقتصاديون تكلفة التعليم، من خلال تطرقهم إلى مفهوم التكلفة الفرصة بدلالة المكاسب الضائعة، والمتمثلة في الفوائد المتزاخمة للتعليم في صورة كفاءة عالية وإنتاجية متزايدة وكذا من خلال القيادة الفعالة.
- 3 - للتعليم اقتصاديات خارجية، فالفرد المتعلم عادة ما ينشر المعرفة ويجعل من زملائه في العمل أكثر إنتاجية.
- يعد التعليم سلعة استهلاكية معمرة، فهو يسهم في إشباع حد الاستطلاع، وتوسيع الأفق وتطوير الشخصية، ويزيد من متعة الوالدين بتفوق الأبناء.
- 4 - التعليم سلعة استهلاكية، فهو يشارك في ترقية الأفراد وتغيير نمط الحياة والاستهلاك.
- 5 - يعد التعليم أهم المصادر المهمة للنمو الاقتصادي، باعتباره العائد المباشر وغير المباشر لأغلب العوائد المختلفة.

المحور الثالث: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجامعات:

في بداية الثمانينات صدر كتاب لكل من "توم بيترز - و - روبرت بيرمان" بعنوان "البحث عن التميز" وتلا هذا الكتاب مجموعة مقالات تنشر الفكر النظري للبحث عن التميز وتحمل في طياتها دعوى صريحة للمؤسسات أن تنافس من خلال تقديم سلعة أو خدمة متميزة وأن عملية التميز مستمرة، ولا تقف عند مستوى معين ولا وظيفة دون أخرى. والنظام الجامعي كمؤسسة خدمية لا تصل إلى تقديم خدماتها متميزة إلا من خلال كفاءة وفعالية تنظيمية مستمرة، وتمثل الجودة الشاملة إستراتيجية فعالة لتحقيق جودة ووضع تنافسي أفضل إذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع عن طريق الأبعاد الإستراتيجية التالية:¹⁰

أولاً: تحقيق الرضا لدى المستهلك للخدمات الجامعية:

تقوم مهمة إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة لتحقيق رضا العملاء وتحديد ما ينبغي تقديمه، ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداءً من مرحلة انتقاء المدخلات الجامعية وبغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للخدمة المزعم تقديمها، ومروراً بالتطوير المستمر للتكنولوجيا، انتهاءً باعتماد التقنيات الحديثة في تقديم هذه الخدمات ويعتمد هذا البعد على:

- تصميم خدمات تنسجم مع رغبات وحاجات المستفيدين بمختلف طموحاتهم (الخدمات الجامعية).
 - إرضاء المستفيدين من الجامعة (الطلاب، البيعة، الحكومة، الشركات).
 - النمو والتوسع في الخدمات والمنتجات الجامعية.
- ولذا فإنه يتضح بأن الرؤيا الإستراتيجية في الجامعة هي إرضاء المستفيدين من المخرجات الجامعية وخدماتها والاحتفاظ بهم، ومن خلال هذه الرؤيا الإستراتيجية العامة، تطور قدراتها التنافسية.

ثانياً: زيادة الفعالية والمرونة التنظيمية الجامعية:

نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في الجامعة، لذا فهي تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق تحسين مستمر عن طريق فعالية الاتصال واشتراك أوسع للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

ثالثاً: رفع القدرة التنافسية للجامعات في الأسواق:

إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشر لزيادة الحصة السوقية للجامعات ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة "اعمل الشيء الصحيح من أول وهلة" معيار ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات الجامعة لكي يتم في ضوءه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات الجامعية المختلفة، وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة التنظيمية المطلوبة.

المحور الرابع: دور الإستراتيجية في صياغة الوضعية التنافسية للجامعات:

تتسم بيئة الجامعات على المستوى المحلي أو العالمي بعدد من الخصائص من أهمها: تزايد حدة وشدة المنافسة العالمية، تحقيق الميزة التنافسية، ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن والجودة، تزايد معدلات الابتكار والتطوير التكنولوجي، توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين.

أولاً: مفهوم التنافسية:

يشغل مفهوم التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجال الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق أي مؤسسة مهما كان نوعها تفوق مستمر بالمقارنة مع منافسيها، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح مؤسسة ما، هو الموقف التنافسي لها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها، ويمكن للجامعات أن تقوم ببناء وضع تنافسي من خلال تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق نوعين أساسيين:

* التكلفة الأقل:

معناها قدرة الجامعات على تصميم وتسويق خدماتها بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيم للجامعة، والتي تعد مصادر هامة لتحقيق ميزة التكلفة.

* تمييز الخدمات الجامعية:

معناه قدرة الجامعة على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات الجامعية (جودة أعلى، خصائص خاصة، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز الخدمات والمنتجات من خلال توظيف قدرات وكفاءات الجامعات لتحقيق جوانب التميز).

ثانياً: قياس جودة الميزة التنافسية للجامعات:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية للجامعات بثلاث ظروف هي¹¹:

*** مصدر الميزة:**

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، أو توريدات الجامعة وحيث يسهل بسبب تقليدها ومحاكاتها من قبل الجامعات المنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا المعلومات ودرجة استخدامها في تطوير التعليم الجامعي، وكذا تمييز الخدمات والمنتجات الجامعية من خلال السمعة الجيدة استناداً إلى الجهود المبذولة لتسويق منتجات هذه الأخيرة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص هي:

§ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر المهارات وقدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً.

§ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير.

*** عدد مصادر الميزة التي تملكها الجامعة:**

في حالة اعتماد الجامعة على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعددها فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

*** درجة التمكن والتحسين المستمر في الميزة:**

يجب أن تتحرك الجامعات نحو خلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

ويترتب على هذه الاحتياطات خلق مجموعة من القدرات في شكل سمعة جيدة للجامعات، حصيلة من الأدوات والأساليب المتطورة لنيل رضا العملاء أو المستفيدين من مخرجات الجامعة.

ومن وجهة نظر إستراتيجية، قيمة الامتياز التنافسي للجامعات يتعلق بالقدرات التي تعتمد عليها بيئة الجامعات ويرى John Kay¹² أنه يوجد 4 مؤشرات للقدرات التنافسية للجامعات هي:

1- التمويل الإستراتيجي:

يمكن للجامعات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التمويل الكافي واللازم لتطوير أنشطة الجامعة والقيام بوظائفها.

2- التطور التكنولوجي:

كثيرا من الجامعات اليوم تدين وجودها لسلسلة من التطورات التكنولوجية والتي سمحت لها بتحقيق تفوق تنافسي، إن نواة التطور التكنولوجي يتعلق بقدرة الجامعة على التطوير والتجديد..

3- الهيكل التنظيمي:

قد تفقد كثيرا من الجامعات ميزة التفوق التكنولوجي نتيجة العلاقات التنظيمية. وإدارة الجودة الشاملة تقع خاصة في هذا المستوى من خلال خلق الفعالية لأنشطتها وعملياتها.

4- سمعة الجامعة:

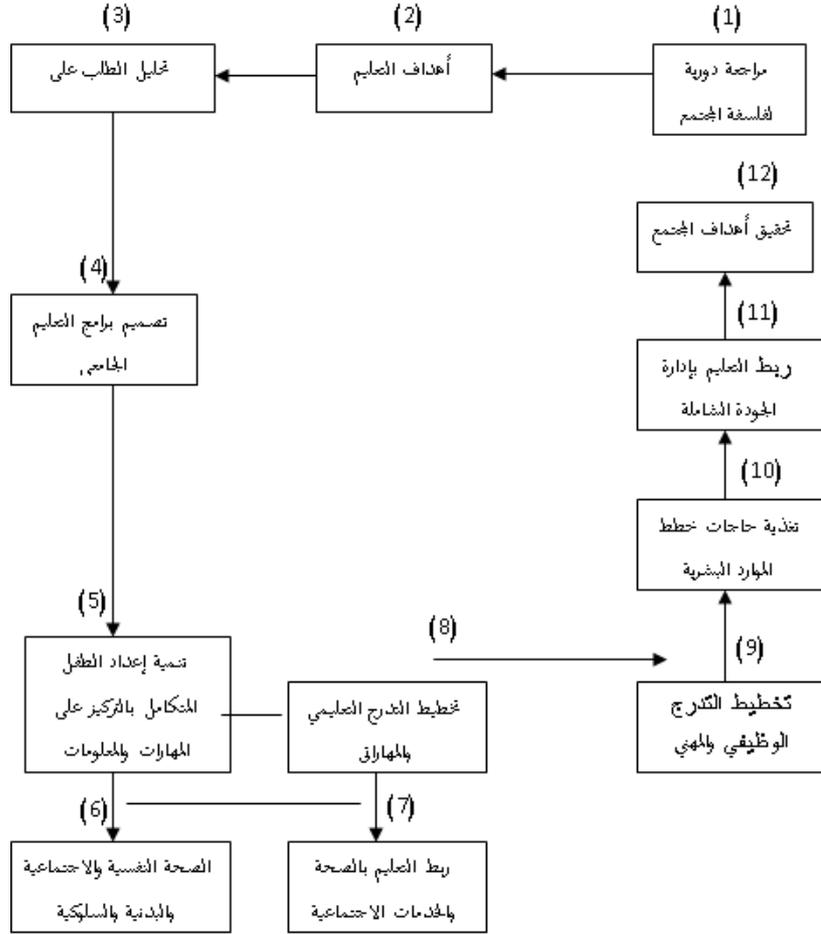
إن سمعة الجامعة تعبر عن الأبعاد النوعية وهي الميكانيزم أو المحرك الأكثر أهمية والذي تتضمنه الجامعة من أجل توعية المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها لقيمة هذه الخدمات والمنتجات.

ثالثا: برنامج التخطيط الإستراتيجي الجامعي.

يجب مراجعة وحدات التدريب والتعليم على أساس نقطة البدء أي تحليل جانب الطلب على الوظائف وهو طلب مشتق من الطلب على الإنتاج ومن ثم يخدم التعليم والتدريب غايات التنمية والنمو والتطور، ويزداد العائد على الاستثمار كما هو موضح فيما يلي على أساس:

- 1- تحليل الطلب على الوظائف الضرورية لأغراض التنمية المتواصلة الشاملة.
- 2- تحليل معدلات النمو السكاني والطلب على مراحل التعليم المختلفة.
- 3- مراعاة الهرم الوظيفي في الدولة والمؤسسات المختلفة بالقطاعات الخاصة والعام
- 4- مراعاة حاجة الأسواق المحلية والعالمية من خريجي الجامعات والقدرة التنافسية لهم.
- 5- مراعاة الأبعاد العالمية في تطوير التعليم الجامعي للوقوف أمام المنافسة في المجالات المختلفة. وفيما يلي شكل يحدد خطوات التطوير الإستراتيجي للتعليم الجامعي والذي يفترض:
 - أ- دور إستراتيجي قومي للتعليم الجامعي والتكنولوجي في المستقبل.
 - ب- التعليم أحد ركائز تحسين المركز التنافسي قياسا على تجارب الدول الكبرى.
 - ج- التعليم الجامعي أحد أسلحة القضاء على الأمية المختلفة بأنواعها.
 - د- يضمن التعليم الجامعي الحفاظ على التراث والثقافة والأمن.
 - هـ- يفتح التعليم الجامعي آفاق الإبداع والابتكار والاختراعات.
 - و- يعتبر التعليم الجامعي قاعدة أساسية للعلوم والتكنولوجيا من جانب، ودعامة للبحوث والتطوير بالشركات من جانب آخر. والشكل البياني (1) يوضح خطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي.

الشكل البياني (1): خطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي



المصدر: د.فريد النجار، مرجع سابق ص 32.

تجيب أطر التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي على:

- 1- الشركات الإنتاجية مسؤولة عن تمويل التعليم الجامعي بكل مراحله.
- 2- المجتمع في كل منطقة هم الوسيط الأول بين الجامعات و وحدات الإنتاج.
- 3- التعليم قناة من قنوات القضاء على التخلف وخلق ثقافة إنتاجية.
- 4- مراجعة محتوى المناهج التعليمية وإعادة بنائها على أساس إنتاجي.
- 5- إعادة ترتيب مكونات كل وحدة تعليمية على أساس احتياجات المجتمع أولاً.
- 6- التعليم ليس شهادات ولكن بناء فعاليات إنسانية متكاملة.

- 7- يجب أن يركز التعليم أولا على المهارات السلوكية وأتمات التفكير.
 - 8- يجب أن تنتج البرامج التعليمية ونظم التعليم المعاصرة موارد بشرية فعالة ذات مهارات وجودة مرتفعة.
- ويمكن للجامعات أن تقضي على نقاط ضعفها كالتالي:
- 1- قبول التبرعات للتعليم الجامعي من القادرين من الشركات المنتجة.
 - 2- تعليم الأساتذة بصورة دورية للإلمام بجميع مجريات المحيط.
 - 3- الأستاذ وحدة متكاملة من القدرات المعرفية والسلوكية.
 - 4- الاهتمام بالعاملين المحترفين (أساتذة وإداريين).
 - 5- تقنين التجارب الناجحة وتعليمها من داخل حقل الإنتاج وقنوات التعليم.
 - 6- القضاء على ظاهرة المتاجرة بقطاع التعليم الجامعي.
 - 7- التركيز على الجودة والتجويد والبحوث والتطوير المستمر في مراكز الإنتاج والخدمات.
 - 8- الإنتاج في منظمات الخدمات في حاجة إلى ترشيد وتحديث وتطوير بتطبيق مفاهيم إدارة العمليات وإدارة الجودة الشاملة.
- كما هو ملاحظ في المؤسسات الإنتاجية يمكن أن نفرق بين درجات الاهتمام بالإنسان والآلة - والعملية الإنتاجية والابتكار - أو المنتج والأهداف الإنتاجية وغيرها - يمكن أيضا استنتاج النمط الفعال الذي يركز على الاهتمام المرتفع بمهارات ومعلومات الإنسان مع الاهتمام المرتفع بالعملية التعليمية والتدريبية لتخريج إنسان فعال لمراكز الإنتاج المختلفة.

الشكل البياني (2): أنماط الأساتذة في الجامعات

درجة الاهتمام بالعملية التعليمية	9-1 الامتحانات أولاً لإرضاء إدارة الجامعة، الطالب ليس		9-9 نموذج العملية التعليمية الإنسانية الفعالة المنتجة
		5-5 الاهتمام التقليدي بالطالب والعملية التعليمية	
	1-1 المنظور غير المبالي		1-9 الطالب أولاً بغض النظر عن التعليم

درجة الاهتمام بالطالب

Source :Sallis.E "TQM in Education", London, Kogan 1993 p 202

الشكل البياني (3): أنماط أساتذة الجامعات وفق نوع الأهداف.

درجة الاهتمام بالأهداف الفردية	التفاني بالأهداف الجامعية فقط		التركيز على الطالب والعملية التعليمية الإنسانية الفعالة
		مواءمة الهدف الوظيفي مع الهدف الشخصي	
	انفصال الأهداف التربوية عن الوظيفة والمجتمع	أنا قبل الجامعة	أهدافي الخاصة ثم أهداف الجامعة

درجة الاهتمام بالأهداف الجامعية

- ولسد الفجوة بين التعليم الجامعي والإنتاج فلا بد من:
- 1- ترميم الخدمات التعليمية وبرمجتها بصفة دورية لضمان العائد منها.
 - 2- ترشيد الموارد التعليمية ومنع التكرار والازدواجية فيها.
 - 3- زيادة الاستثمارات بالتعليم عن طريق شهادات استثمار تعليمي تستخدم لتغطية نفقات التعليم المستقبلية.
 - 4- تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي.
 - 5- تحديد العلاقة المثالية بين الأستاذ والطالب.
 - 6- زيادة تفاعل المنتجات ووحدات الإنتاج في الجامعات.
 - 7- إنشاء ماكنات تنظم الإنتاج والخدمات لاستخدامها كأساس للتجارب والتعليم.
 - 8- مراجعة وحدات التعليم الجامعي في ضوء اتجاهات الإنتاج والتكنولوجيا للمجتمع.
 - 9- مراجعة الطلب والعرض من أعضاء هيئة التدريس في كل قسم أو كلية لتجنب الفوائض.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة إسقاط الضوء على أهمية الدور الإستراتيجي للجامعات مما يستلزم ضرورة تطوير أداء ونتائج هذه الأنظمة المؤسسية من خلال الارتكان إلى أبعاد إستراتيجية لتطوير الجامعات بدءا من آليات التخطيط الإستراتيجي وتوضيح رسالة ورؤية الجامعة من خلال إعداد القيادات الإستراتيجية عن طريق موارد بشرية كفؤة وفعالة قادرة على تغيير دور الجامعات من مجرد آلة إنتاجية لأعداد ضخمة من الطلبة إلى التوجه بالتسويق للجامعات عن طريق استثمار عناصر التفوق والتميز الجامعي لتحقيق رضا المستفيدين من المخرجات الجامعية وتحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات في سوق العمل.

الهوامش

¹paulay.k.kwam application of total quality management in education respected and prospect international

journal of education Management 1996 p25-35

²د.عبد المحسن النعساني "نموذج مقترح لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" الملتقى

العربي لتطوير اداء كليات الادارة والتجارة في الجامعات العربية - حلب - سوريا 11-13 مارس 2003 ص 3

³د.عبد المحسن النعساني " نفس المرجع السابق"، ص 6.

⁴Murgatrod.s.andMorgan.c total quality Management and the school open university press.Buchinghon1993p18

¹Coate.L.Timplementingtotalquality Management in a university Setting New-direction-for-Institutionl Research1991p2738

⁵ عبد المحسن النعساني .مرجع السابق

⁶ عبد المحسن النعساني، مرجع سالف ذكره، ص 06.

⁷ المصري، سعيد محمد، "إدارة و تنظيم المنشآت السياحية و الفندقية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص 45.

⁸ عمر محمد "العوامل المؤثرة في جودة التعليم العالي"، دراسة واقع الجامعات السورية العامة و الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2008، ص 25.

⁹ محمود عباس عبيدين، المرجع سابق الذكر، ص 96.

¹⁰ - د.فريد النجار، مرجع سابق ذكره، ص 127.

¹¹ - Claude ymes Bernard، مرجع سابق ذكره، p 106.

¹² - Claude ymes Bernard، "Le Management par la Qualité Total" paris 2000 p 106.