

المرجعية الوطنية للجودة: في البلورة و التوظيف من اجل فعالية عالية

العربي الهداني ■ ■ ■

تعتبر مرجعية الجودة أداة أساسية في نظام إرساء الجودة بأي قطاع او مؤسسة، خصوصية أو عمومية. ويكفي المدلول الاصطلاحي لفهم المقصود بمعنى المرجعية. إنها الأداة التي تثير المسار ويتم الرجوع إليها في حالة الانحراف. بلور قطاع التعليم المدرسي مرجعية وطنية للجودة يعتمد عليها في سيرورة إرساء الجودة بالقطاع منذ مدة لا بأس بها من الزمن.

ماذا يقصد بمرجعية الجودة؟ كيف يتم صياغتها؟ ما هي خصائصها؟ كيف يتم توظيفها؟... كلها أسئلة تنتظم البحث التالي حول مرجعية الجودة. كما تتناول المقالة مرجعية الجودة بقطاع التعليم المدرسي.

1. مرجعية الجودة: ماهيتها، وظائفها، خصائصها وتصميمها

1.1. التعريف

- «تعتبر مرجعية الجودة نموذجا يتم الرجوع إليه كأداة لتقييم وضع وسير المؤسسة. يمكن استعماله في أخذ صورة فوتوغرافية للفوارق الموجودة بين وضع قائم لمؤسسة ما ووضع مرغوب فيه»¹.

- «تشكل مرجعية الجودة للمؤسسات والخدمات مجموع الالتزامات من اجل إنعاش جودة الخدمات المقدمة في إطار مقارنة تحسين مستمر»².

تؤدي المعايير الموضوعية في مرجعية الجودة دورا مهما من خلال توضيح الرؤية للمؤسسة وتوحيد الجهود. فهي أداة تحفيزية عملية ينبغي للمؤسسة أن تسعى إلى ترجمتها واقعا ملموسا. تهدف إلى منح الفرصة للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة ونقط الضعف نسبة إلى مرجعية محددة والعمل على وضع خطة للتحسين والتطوير. يصدق هذا على المؤسسة كما يصدق على الأفراد³.



تعتبر مرجعية الجودة نوعاً من التعاقد بين الأطراف المعنية بحيث يتم اعتمادها والرجوع إليها للوقوف على انتظارات الأطراف والتزاماتهم. في هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى أن مرجعية الجودة تعمل على تنسيق الأفعال المتفرقة في فعل واحد يمنح معنى للسلوك المؤسسي الهادف⁶. كما ينبغي أن تسهم في تقويض تشتت الجهود والانحرافات من خلال تحديد المسار الذي يتوجب سلكه.

مرجعية الجودة: أداة لبلورة مشروع المؤسسة

تقدم المقالات المتناولة لتدبير الجودة العلاقة بين مرجعية الجودة ورسالة المؤسسة باعتبارها من البديهيات. فالتماسك والالتزام بينهما من الضروريات لتحقيق الغاية من مقارنة الجودة داخل المؤسسة⁷. وقد اعتمدت الوحدة المركزية وللارتقاء بالجودة في المنظومة التربوية المرجعية الوطنية للجودة (ق.ت.م.) كأساس لبلورة شبكة الافتحاص المعتمدة لتقييم مستويات الجودة. وبناء على نتائج الافتحاص عملت المؤسسات الخاضعة للتجريب بوضع نظام للجودة. يعتبر تحقيق تلاحم وتناسق بين مشاريع إرساء الجودة بالمؤسسات والمرجعية الوطنية للجودة مطلباً أساسياً.

2.1. وظائف

ترتيب الأولويات

تؤدي مرجعية الجودة دوراً مهماً في عملية بلورة الإجراءات والتدابير المتضمنة في مخطط عمل المؤسسة. فهي تعكس وضعاً مأمولاً يترجم رؤيتها المستقبلية، ويترتب عن ذلك ضرورة اعتمادها كمعيار لوضع التدابير.

عدة التقييم

يقتضي القانون الفرنسي المؤرخ في 2 يناير 2002 أن تعمل كل مؤسسة استشفائية على وضع عدة للتقييم داخلية. حسب السطر 8-312 من هذا القانون « تلجأ المؤسسات والمصالح إلى تقييم أنشطتها وجودة الخدمات التي تقدمها، بالرجوع إلى مساطرها والمرجعيات والتوصيات حول الممارسات المهنية الجيدة...»⁴.

تستعمل مرجعية الجودة كقاعدة لصياغة شبكة لتقييم مستويات الجودة. نجد هذا التوظيف في شبكة افتحاص الجودة بقطاع التعليم المدرسي للمؤسسات التعليمية ومصالح النيابة الإقليمية والأكاديميات الجهوية التي انبثقت من المرجعية الوطنية للجودة. مرجعية الجودة للصيدلية الاستشفائية تحدد الأهداف الموكولة لها في: « يمكن ان تستعمل كاستبيان من اجل تقييم ذاتي او تقييم من الخارج»⁵. نستخلص مما سبق ان مرجعية الجودة تشكل أداة اقراها القانون.



3.1. خصائص مرجعية الجودة

تتقاسم فيما بينها عناصر محددة وتتميز بخصائص معينة. نقدم فيما يأتي جدولاً يلخص العناصر المكونة لمرجعية الجودة⁸:

تأخذ تصاميم مرجعية الجودة أشكالاً

| عناصر المرجعية | معنى العنصر او المحتويات | امثلة |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| حقل مرجعية الجودة | تحديد الأنشطة المعنية بالمرجعية | الوظائف المشكلة للهيكل التنظيمية الأنشطة-المفتاح المحددة للأداء التنظيمي |
| مستوى التحليل او الموضوع | مستوى المنظمة مستوى الممارسات المهنية | مجموع الوظائف المكونة للمنظمة الممارسات التربوية داخل الفصل |
| درجة الإلحاح | درجة الجودة ادنى درجة الجودة اقصى | التعبير عن متطلب الأمن الصحي التعبير عن متطلب تحقيق جودة بتحسين مستمر |
| التنقيط على اساس الموازنة pondération | موازنة كل مؤشر حسب أهميته وتنقيطه | معيار «تدبير الموارد البشري» مؤشر رقم 1: تعريف مواصفات الموارد البشرية 15 مؤشر رقم 2: تحديد الحاجات من التكوين 10 |

منها ما له علاقة بطرق الاستعمال... بشكل مقتضب نلخص ما ينبغي أن تكون عليه وما لا ينبغي أن تكون عليه مرجعية الجودة:

يتوقف نجاح مرجعية الجودة في القيام بوظائفها على عدة عوامل: منها يرتبط بالأداة شكلاً وجوهراً، منها بطريقة البلورة،

| ما لا ينبغي ان تكون مرجعية الجودة | ما لا ينبغي أن تكون مرجعية الجودة |
|-----------------------------------|---|
| أداة لتأطير | غير قابلة للأجراء |
| أداة للتقييم | احتواءها للغة عامة و أهداف غير واقعية |
| موضوع للتعاقد | غير مفهومة من طرف جميع أعضاء المؤسسة وشركاءها |
| ذات طبيعة عملية | قارة وجامدة |
| ترجمة الميادين الراهنة | |
| مفهومة | |
| متطورة | |

4.1. بلورة وتصميم مرجعية الجودة

الأنشطة أو الأشغال التي تقوم بها، وهي العناصر-المفتاح لهيكلها التنظيمي، ويتوقف سير المؤسسة عليها. تعتبر المعايير مكونات الأبعاد أو الوظائف. فهي التي تمنح لها محتوى ملموس. تشكل المؤشرات قاعدة المرجعية وهي التي تتيح معرفة درجة الانجاز

حسب «موارد بشرية وتنظيم»⁹ يضم تصميم مرجعية الجودة أبعاد ومعايير ومؤشرات.

بداية، يتم تحليل المؤسسة إلى حقول



1.2. التعريف

«تتوخى هذه المرجعية إعطاء الانطلاقة لصيرورات عمل غايتها إرساء ثقافة الجودة عبر تطبيق منهجية الجودة وتديريها بمؤسسات التربية والتكوين»¹⁵. توكل للمرجعية الوطنية للجودة بقطاع التعليم المدرسي الأهداف الآتية:

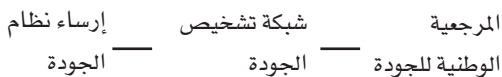
- تمكين مؤسسات التربية والتكوين من القيام بتشخيص دقيق لنقط القوة ومكامن الضعف لديها؛
- تمكين هذه المؤسسات من تحسين عملياتها ومنجزاتها؛
- نشر الممارسات الجيدة في مجال التربية والتكوين¹⁷.

تتضمن المرجعية الوطنية للجودة تسعة محاور:

2.2. المرجعية كإطار لإرساء نظام الجودة

(ق.ت.م.)¹⁸

نقرأ في مقدمة «الشبكة» أ) لتشخيص جودة المؤسسات» ما يأتي: «تعتبر عملية التشخيص مرحلة أساسية في سيرورة إرساء المرجعية الوطنية للجودة التي تمثل الآلية الرئيسية لإرساء النظام الوطني للجودة». يمكن رسم باقتضاب السيرورة المنطقية لعملية إرساء الجودة في قطاع التعليم المدرسي كالآتي:



الخاص بكل معيار¹⁰. لا تشكل المؤشرات فقط وسائل لتقييم المطابقة ولكن كذلك إشارات للمزود في أفق تموقع ذاتي¹¹.

اجتهد محمد الدريج في صياغة تعريف للمعايير فكتب «المعايير مؤشرات رمزية تصاغ في مواصفات/شروط، تحدد الصورة المثلى التي نبغي أن تتوفر لدى التلميذ (أو المدرسة) الذي توضع له المعايير، أو التي نسعى إلى تحقيقها، وهي نماذج وأدوات للقياس، يتم الاتفاق عليها (محليا وعالميا) وضبطها وتحديدها للوصول إلى رؤية واضحة لمدخلات النظام التعليمي ومخرجاته، لغاية تحقيق أهدافه المنشودة والوصول به للجودة الشاملة»¹². في هذا السياق، نرى انه من المناسب الإشارة إلى انه ليس هناك إجماع على تدقيقات لمفاهيم المؤشر والمعيار وترجمتهما¹³.

2. المرجعية الوطنية للجودة بقطاع التعليم المدرسي

إن العمل بالمرجعيات لتأطير الجودة لم يعد بقطاع التعليم المدرسي من قبيل الاختيارات المتروكة لإرادة أصحاب القرار بهذا القطاع. فقد نص ميثاق التربية والتكوين على «التزام الدولة بالعمل على وضع معايير وأنماط للجودة في جميع مستويات التربية والتكوين»¹⁴. انطلاقا من مقتضيات الميثاق، بلورت المرجعية الوطنية للجودة.

تشكل أداة للقيادة». فقد يتم اعتماد نمط للقيادة جيد ومتلائم مع مقتضيات المرجعية، لكن قد يحول الخصاص على مستوى تأهيل الموارد البشرية دون بلوغ الغايات في مجال جودة التعليم. يتطلب إذن الأمر وضع لائحة من الحاجيات من الكفايات انطلاقاً من مرجعية الجودة. إن إرساء برنامج للتكوين بناء على هذه الاحتياجات من الكفايات يمليه المنطق الناظم لتدبير الجودة بشكل شمولي. في الجدول التالي، محاولة لاستخراج بعض ميادين التكوين من المرجعية الوطنية للجودة بقطاع التعليم المدرسي.

أطرت المرجعية الوطنية للجودة شبكة تشخيص الجودة التي اعتمدت كأداة لافتحاص الوضع في المؤسسات ضمن عينة تجريب إرساء النظام الوطني للجودة. وبناء على نتائج الافتحاص التي وكل لها موضوع إبراز نقط القوة ونقط الضعف، عملت هذه المؤسسات على بلورة مخططاتها لإرساء الجودة المطلوبة.

3.2. التكوين الأساسي والمستمر: المرجعية

الوطنية للجودة كمصدر لتحديد الحاجيات

نجد في الأدبيات المتعلقة بمرجعية الجودة المقولة القائلة بأن « مرجعية الجودة

| المحاور | مجالات الاحتياجات من التكوين |
|-------------------------------|---|
| بناء الالتزامات على رؤية وقيم | تدبير قاعدة المعطيات الخاصة بالانتظارات والحاجيات التواصل مع الشركاء اليقظة البيداغوجية بلورة وصياغة الرؤية تدبير عملية صياغة الرؤية ... |
| القيادة والتخطيط الاستراتيجي | التخطيط الاستراتيجي التواصل طرق تحليل المعطيات لوحة القيادة وتدبير المؤشرات تدبير العمل الجماعي تدبير التحفيز تنظيم العمل وتحديد الاختصاصات التدبير بالأهداف والنتائج ... |



| | |
|---|------------------------------|
| <p>تحديد مواصفات الموارد البشرية الضرورية لأجراً المخطط الاستراتيجي هندسة التكوين (تحديد الحاجات، تقييم النتائج...) تطوير الكفايات والتشجيع على تطويرها نظام الانتقاء والإدماج والتوزيع بناء على المردودية تحقيق انخراط الموارد البشرية في المخطط الاستراتيجي تدبير إشراف الموارد البشرية في سيرورات اتخاذ القرارات التأمين والوقاية والحماية ضد الإخطار للحفاظ على صحة العاملين تتبع رضا الموارد البشرية وقياسها (تقنياً وطرق وأدوات قياس الرضا الوظيفي) تقييم المردودية وبناء قرارات تدبير الموارد البشرية بناء على النتائج تدبير الخصائص والتعويض والتوظيف (الداخلي والخارجي) تدبير الاستقبال للموظفين الجدد تدبير الاجتماعات ...</p> | <p>تدبير الموارد البشرية</p> |
| <p>التخطيط تخطيط عملية توفير الموارد الضرورية لانجاز المشاريع (و الأنشطة) تخصيص المرافق وفق الاحتياجات بطريقة ملائمة وفعالة تنظيم وتوزيع الفضاءات (ergonomie) تدبير عملية تحديد الحاجات بمقاربة تشاركية التأطير (لصالح المومنين الرئيسيين) تدبير المخاطر والوقاية تدبير المشتريات والتمويل الطرق الحديثة لتحليل المعطيات تدبير عقلائي لبلوغ الموارد</p> | <p>تخصيص وتوزيع الموارد</p> |
| <p>منهجية تمييط الحلول والانجازات وضع المساطر لبلورة المعايير التنظيمية معرفة بالمعايير الدولية توظيف المعايير الجاري بها العمل في المجال التربوي آليات الإشراف لبلورة المعايير التجديد (معناه، آلياته، تدبيره،) منهجية البحث والتطوير في مجال البحث التربوي تقنيات التوقع وطرائق البحث لوحة القيادة ومؤشر التجديد</p> | <p>التميط والتجديد</p> |

| | |
|--|---|
| <p>تحديد وتوصيف السيرورات وقياس القيمة المضافة تحديد وظائف السيرورات وفعاليتها ونجاحتها تأهيل الفاعلين تدبير التفاعلات بين العمليات (تحديدها - المؤشرات - ...) قيادة العمليات تنفيذ وتتبع العمليات طرق إدماج التحسينات في النظام الشامل لتدبير المؤسسة آليات التنسيق بين الناشطة التعليمية استعمال الادوات الديدانكتيكية بطريقة فعالية باستعمال الموارد السمعية البصرية الحديثة طرق التقويم (التكويني، الإجمالي، الذاتي، ...) تفعيل التوجيه التربوي تدبير الأنشطة (التخطيط، التنظيم، المتابعة، المراقبة ...) ...</p> | <p>تطوير فعالية الأداء</p> |
| <p>فن الإنصات وتجميع المعطيات واليقظة والتحليل تدبير العلاقات مع الشركاء سيرورة تحديد الحاجات وترجمتها الى استجابات ملائمة التدبير بمقاربة التشارك تدبير انفتاح المؤسسة (الاستقبال- الأبواب المفتوحة- الإعلام...) أسس تفعيل التعاون الداخلي بين العاملين في المؤسسة تدبير العلاقات مع المتدخلين المختلفين في المؤسسة التربوية</p> | <p>إرضاء الأطراف المعنية في حدود انتظاراتها</p> |
| <p>صياغة المؤشرات الرئيسة قياس درجات نمو التفكير المنطقي لدى التلاميذ طرق قياس التعبير الشفهي والكتابي طرق تدبير الانقطاع الدراسي والهدر المدرسي طرق معالجة الانحراف طريقة مقارنة نتائج المؤسسة مع المؤسسات المثيلة والمعايير الدولية طرق قياس رضا الأطراف المعنية طرق تقييم المردودية المالية طرق تقييم الفعل الإداري والجوانب التنظيمية لمؤسسة تقنيات قياس تطور كفايات الموظفين تقنيات قياس المردودية الإدارية والمالية ...</p> | <p>النتائج والانجازات</p> |
| <p>طرق انتقاء المشاريع التحسينية طرق تحليل المشكلات ومنهجيات معالجتها تدبير التغيير نظام تتبع التدابير التحسينية التوثيق وتدبير المعرفة المقاربة التشاركية في عمليات التحسين انجاز المخططات التصحيحية...</p> | <p>التحسين والإعداد للمستقبل</p> |

- شبكة افتحاص الجودة بالمؤسسات
بقطاع التعليم المدرسي، وزارة التربية
الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطرو
البحث العلمي. 2010

-RH et Organisation - Formation
Conseil en organisation et management des
entreprises, la construction d'un référentiel
qualité en action sociale et médico-sociale,

- Référentiel Qualité des Etablissements
et Services, de l'Association ADELE DE
GLAUBITZ.

- la Société suisse des pharmaciens de
l'administration et des hôpitaux (GSASA),
l'Agence pour la Promotion et l'Evaluation
de la Qualité dans les institutions sanitaires
et sociale, Référentiel Qualité pour la
Pharmacie Hospitalière,

-Yvon Legris , Directeur de la qualité
et du développement de l'expertise Centre
de réadaptation InterVal.

:Sophie de Chambine et Dominique
Bertrand, juin 2001, adsp n° 35,
Méthodologie d'élaboration de référentiels
qualité en secteur spécialisé, La qualité des
soins à l'hôpital.

-FONGECIF, le carrefour des évolutions
professionnelles, Île-de-France, Référentiel
de qualité bilan de compétences.

خلاصة

يظهر من خلال ما سبق أن مرجعية
الجودة تستمد أهميتها من كونها تحدد مسار
تدبير الجودة والفعل المؤسساتي. وعليه، فإن
سيرورة صياغتها وطرق تصميمها وتدبير
تلاحمها مع مختلف منظومات التدبير
للمؤسسة تشكل أمرا ذي أهمية بالغة. بحيث
ينبغي إدارتها بطريقة عقلانية ومنتظمة
تؤمن لها شروط تحقيق غاياتها المنتظرة.

المراجع

- سالي وفل ريس 1418م-1997م،
«معايير لتقويم جودة التعليم لدى المدرسين
في الجامعات والمعاهد العليا»، دار البيارق،
لبنان.

- محمد الدريج، 2007، المعايير في
التعليم، نماذج وتجارب لضمان جودة
التعليم، سلسلة المعرفة للجميع، النجاح
الجديدة، الدار البيضاء، ص. 27.

- ميثاق التربية والتكوين، المغرب.

- المرجعية الوطنية للجودة بقطاع
التعليم المدرسي، وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي وتكوين الأطرو البحث
العلمي. 2010.