

البحث الأول

مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيق مفاهيم خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم

أ.د. عبد الله مبارك الغيثي*

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أن معوقات تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في الكليات والجامعات ولا يعود تطبيقها إلى فشل أو إخفاقات في التنفيذ، كما يفترض منظرو إدارة الجودة الشاملة، ولكن يعود فشلها إلى فجوة بين بعض مفاهيم نظرية الجودة الشاملة (الكفاءة، الإنتاجية، الجودة) من جهة، وبعض السمات والخصائص الخاصة بمؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى. لأن هذه المؤسسات تختلف عن المنظمات الأخرى في عدد من النواحي المهمة. وعلى خلفية هذه السمات والخصائص، حددت هذه الدراسة عدداً من التحديات أو المعوقات لتبني مفهومات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالكفاءة، والإنتاجية والجودة في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقها، وتعود تلك المعوقات إلى: ظاهرة مرض التكلفة في التعليم العالي، وطبيعة العلاقة بين العائد (أو الإيرادات) والتكلفة في التعليم العالي، وطبيعة العلاقة بين الإنتاجية والجودة، وصعوبة قياس الإنتاجية الكلية للجامعات والكليات، والملكية العامة (الحكومية) لمعظم مؤسسات التعليم العالي، وتأثيرها في قدرة هذه المؤسسات على اتخاذ قرارات ترفع من كفاءتها وإنتاجيتها وفعاليتها (مثل التوظيف التعاقدية، وتسريح الموظفين الذين لا تحتاج إليهم، وضعف تأثير المنافسة في قطاع التعليم العالي والجهود الهادفة إلى جلب موارد)، وغياب الشروط المنظمة للكفاءة الإنتاجية في الجامعات. ولكل هذه الأسباب مجتمعة، هناك اعتقاد قوى في المجتمع الأكاديمي أن الجامعات ومنظمات الأعمال يمثلون أنواعاً مختلفة من المنظمات وبالتالي، فإن ما يعد بمثابة ممارسات إدارية جيدة وسليمة لمؤسسات الأعمال ربما لا تكون وسائل أو أساليب إدارية جيدة لدى مؤسسات التعليم العالي.

* كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن.

١- مقدمة:

تواجه دول المجتمعات النامية والمتقدمة وحكومتها على السواء تحديات وخيارات صعبة وغير مسبوقه في مجال التعليم العالي، وإن اختلفت درجة حدتها من إقليم جغرافي إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى داخل الإقليم الجغرافي الواحد. ومن أهم تلك التحديات التي تواجه أنظمة التعليم العالي اليوم تحديات ثلاثة هي: تحدي رفع مستوى جودة التعليم العالي، وتحدي ضعف الإنتاجية، وتحدي رفع مستوى الكفاءة (خفض متوسط تكلفة الوحدة) في التعليم العالي. ويمكن اختزال تلك التحديات في مصطلحات ثلاثة هي: الجودة (Quality) – والإنتاجية (Productivity)، والتكلفة (Cost) (The World Bank, 1994, pp10-40 Assefa,2007;) وفي ما يلي عرض موجز للتحديات الثلاثة.

- **تحدي الجودة:** من مظاهر أزمة الجودة في التعليم العالي عدم رضا أرباب العمل عن مهارات الخريجين ومعارفهم، وتختلف أنظمة التعليم العالي في الدول النامية عن أنظمة التعليم العالي في الدول المتقدمة من حيث المناهج وأساليب التدريس، والموارد والإمكانات المتاحة، وهذا يعني قوة عمل ينقصها التعليم الجيد والإعداد الكافي مما يشكل تهديداً للقدرة التنافسية الاقتصادية للمجتمعات النامية. وتحدي الجودة يشير إلى السياسات والضغوط المجتمعية العالمية التي تركز على جودة التعليم العالي التي لا ترى في توفير فرص الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي (الإلتاحة) نهاية المطاف. بل تضغط باتجاه ضرورة تبني أنظمة التعليم العالي خاصة في الدول النامية لأنظمة وسياسات تتعلق بتقويم الأداء الأكاديمي ووضع واعتماد نظم وسياسات للاعتماد الأكاديمي للمؤسسات والبرامج بهدف تحسين مستوى جودة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي (The World Bank,1994,p.66). وقد كان لظاهرة العولمة وما يرافقها من منافسة اقتصادية دور مهم في بروز تحدي الجودة في التعليم العالي، وقد فرضت ظاهرة المنافسة الاقتصادية العالمية شروطاً جديدة على دول العالم النامي أهمها ضرورة تحسين مستوى جودة تعليمها العالي لتخريج منتج قادر على المنافسة في السوق العالمي، والاهتمام بالجودة في التعليم العالي يعني الاهتمام بعوامل مثل: توفير الكادر التدريسي والمساعد المتميز، ورفع مستوى مؤهلاته، وتبني الابتكارات الجديدة في مجالات التدريب والإدارة ومحتوى البرامج الأكاديمية، وطرائق تقويم أداء الطلبة، وتوفير المرافق التعليمية وتحسين جودتها، وتوفير الموارد لدعم الخطط التعليمية، وتحسين الامتحانات، وعمليات القبول والتسجيل في الجامعات، وتأسيس أنظمة للاعتماد الأكاديمي، وتقويم الأداء، ورفع إنتاجية الدراسات العليا وبحوث أعضاء هيئة التدريس وجودتها، وربط محتوى البرامج الأكاديمية بحاجات سوق العمل، وتحقيق مستوى جيد من العدالة في توزيع فرص التعليم العالي، ورفع مستوى العاملين الإداريين وتدريبهم أثناء الخدمة، وتقليل عدد الطلبة في الفصول الدراسية، والاهتمام بالجوانب التطبيقية في المناهج، وتحديث أنظمة الدراسة الجامعية وأساليبها (World Bank 1994,89).

- **تحدي انخفاض الإنتاجية:** يسود شعور عام بأن الجامعات والكليات العامة (أو الحكومية) تعاني

مشكلة تحدي انخفاض الإنتاجية أو ضعف مستوى الكفاءة والإنتاجية إذا ما قورنت بالكليات، والجامعات المستقلة أو غير الحكومية، فعلى الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي العامة تؤدي وظائف متعددة، ومتنوعة فإنها تؤديها بتكلفة مرتفعة، ومن مظاهر أو مؤشرات انخفاض إنتاجية مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الدول النامية ندرة البحوث العلمية الأصيلة، وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، وضعف نسب إكمال الدراسة الجامعية في موعدها أو في مدتها القانونية، وتضخم أعداد الموظفين الإداريين، وتضخم أعداد أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية (الاجتماعية، الإنسانية) (الرواني، ٢٠٠٨م، ص ٥٦).

ومن مظاهر ضعف الإنتاجية وأسبابها أيضا في جامعات الدول النامية عدم قدرة هذه المؤسسات على العمل في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في برامج التطوير التقني، والانفتاح على المجتمع، وتكوين علاقات شراكة مع القطاع الحكومي والصناعي، والتجاري، ومؤسسات الأعمال المختلفة، واستحداث تخصصات جديدة، وربط برامجها بحاجات سوق العمل، وإبرام عقود بحثية لشركات الأعمال والمؤسسات الحكومية وتقديم برامج التدريب المهني والخدمات الاستشارية، وتسيير شؤونها كما تسيير شركات الأعمال (انظر: سيف، ٢٠٠٨م ص ٧٣-٧٧).

وقد دفع ضعف كفاءة الإنتاجية في التعليم العالي بعض الدول إلى تبني سياسات ربط تمويل مؤسسات التعليم العالي بالإنتاجية من خلال وضع معايير للأداء في مجال التدريس (ساعات معتمدة)، والبحث العلمي (نشر بحوث ومبالغ مالية) - وخدمة المجتمع - وعدد الشهادات الممنوحة سنوياً، أو نسب معدلات الرسوب والتسرب، على سبيل المثال لا الحصر. وزيادة الإنتاجية تقتضي عمل الكثير بالقليل من الموارد من خلال جعل مؤسسات التعليم العالي أكثر كفاءة من حيث التكلفة، أي اعتماد آليات تمويل قائمة على أساس الأداء على أمل أن يقود ذلك إلى تشجيع الجامعات على خفض التكاليف من خلال تحسين الإنتاجية (Vossensteyn,2004,p.43,53; Assefa,2007).

لقد أصبح هدف خفض متوسط تكلفة الطالب في التعليم الجامعي هاجساً مهماً في الجامعات والكلية الحكومية والخاصة أو الأهلية على السواء. لأن دون خفض التكلفة أو وقف تصاعدها، فإن هدف التوسع في تقديم فرص التعليم العالي لأكثر نسبة من الفئة العمرية (١٩-٢٤ سنة) يصبح شبه مستحيل، خاصة في المجتمعات الفقيرة، وخفض التكلفة في مؤسسات التعليم العالي يستدعي من الجامعات رفع إنتاجيتها، أي رفع مستوى كفاءة عملياتها إنتاج العدد نفسه ونوع الوحدات المنتجة نفسه باستخدام مدخلات أو موارد أقل حجماً أو أقل تكلفة، أو الاثنين معاً (Johnston,2007,p3).

- تصاعد تكاليف التعليم العالي: إن تحدي تمويل التوسع أو الإتاحة يعود إلى ظاهرة ترايد الطلب على التعليم العالي بدرجة كبيرة من جهة، وثبات أو تناقص الموارد العامة لتمويل التوسع في تقديم فرص الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي (Zumeta,1996,p. 367) إذ يتطلب التوسع في التعليم العالي الجامعي استثمارات مالية كبيرة من قبل الحكومات والدول التي ما تزال تطبق سياسة مجانية التعليم

العالي أو تتقاضى رسوماً رمزية. هذا فضلاً عن ارتفاع متوسط تكلفة الطالب في التعليم الجامعي مقارنة بمتوسط تكلفة الطالب في المرحلة الثانوية أو الأساسية. إن ما يجعل من الحاجة إلى التوسع في تقديم فرص التعليم العالي في الدول النامية اليوم تحدياً ومشكلة صعبة هو أنه ليس لمجتمعات الدول النامية الخيار في التوسع أو الإحجام عنه. فالتعليم العالي هو مفتاح الحراك الاجتماعي، والفرصة الاقتصادية، والرفاهية لدى الأفراد، وهو مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والعلمية، والسياسية، والتحديث عموماً للمجتمع (سيف، ٢٠٠٨، ص ٧٤-٧٥). ويأتي تحدي التصاعد المستمر في فاتورة التعليم العالي (التكلفة) مصحوباً بتناقص الإنفاق العام على التعليم العالي ليعمق من حدة المشكلة الأولى: تحدي الحاجة إلى التوسع. إذ تشير الدراسات المنشورة (Archibald, 2008, p.268 and Feldman) إلى أن متوسط تكلفة التعليم الجامعي في تصاعد مستمر وبنسبة تزيد على معدل التضخم خلال العقود الثمانية الأخيرة. لقد أدى هذا التصاعد المستمر إلى تكلفة التعليم الجامعي إلى بروز تحدٍ خطير لكثير من دول العالم (المتقدمة والنامية) على السواء ووضعها أمام خيارات صعبة فيما يتعلق بأولويات الإنفاق الحكومي أو العام.

ويرى (Ehrenberg and Rizzo, 2006) أن التكلفة في مجال التعليم العالي في تصاعد مستمر ولأسباب وجيهة، ويعود سبب هذا التصاعد السنوي في التكلفة إلى عدة عوامل تدفع باتجاه ارتفاع تكلفة التعليم العالي المباشرة. ولا يتوقع زوالها. وأهم تلك العوامل هي:

- ارتفاع مرتبات أعضاء هيئة التدريس.
- ارتفاع تكلفة جذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات على هذه الفئة من العلماء.
- ارتفاع تكلفة التكنولوجيا اللازمة للمحافظة على موقع متقدم في السباق العلمي.
- الخدمات الطلابية التي تقدمها الجامعات لطلابها.
- المساعدات المالية التي تقدمها الجامعات لطلابها.
- ارتفاع تكلفة البحث العلمي الممول من موارد الجامعات.
- انخفاض الدعم الحكومي للجامعات في شكل برامج منح للطلبة .
- المنافسة الحادة بين الجامعات لأن تكون كل جامعة هي الأفضل بين مثيلاتها في مجالات البحث والتدريس وخدمة المجتمع.

ويورد (Arhibald and Feldman, 2008, P, 269) خمسة أسباب لتصاعد تكلفة التعليم العالي، هذه الأسباب الخمسة تعد أسباباً خاصة بنظام التعليم العالي وهي:

١- التحول في نوع المنتج من التخصصات النظرية غير المكلفة إلى التخصصات العملية والمهنية الأكثر تكلفة.

٢- رغبات أعضاء هيئة التدريس و الإداريين المسؤولين عن تسيير الجامعات المتضخمة في تحسين

الجودة.

٣ - ندرة مدخلات التعليم العالي، وخاصة المدخلات البشرية (أساتذة، طلبة، . . . إلخ).

٤ - سوء الإدارة واستخدام الموارد في التعليم العالي.

٥ - التشريعات والقوانين والإجراءات الحكومية التي تخلق واجبات واسعة لمؤسسات التعليم العالي. ويرى (Vossensteyn,2004,p.53) أن حجم الطلب المتزايد على خدمات التعليم العالي قد تجاوز قدرات الموازنات الحكومية المتاحة للتعليم العالي في الكثير من دول العالم. ونتيجة لذلك، عمدت الدول والمؤسسات والأفراد إلى البحث عن حلول لهذه المشكلة وفي مقدمتها محاولة رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للجامعات والكليات، وإيجاد بدائل غير حكومية لتمويل تكاليف توفير فرص التعليم العالي لأعداد متزايدة من الطلبة، مما يضع أنظمة التعليم في كثير من الدول أمام خيارات صعبة مثل: الاختيار بين الاستمرار في توسيع فرص التعليم العالي من جهة، أو الحد من فرص القبول وتركيز الإنفاق على تحسين جودة التعليم العالي، أي للمحافظة على الجودة، من جهة أخرى.

لقد فرضت التحديات الأربعة المذكورة آنفاً على قطاع التعليم العالي استجابتين: الأولى على مستوى الأنظمة، والثانية على مستوى المؤسسات. فعلى مستوى الأنظمة كانت أهم ملامح الاستجابة كما يلخصها (The World Bank ,1994,pp.40-41; Tilak, 2005, p.1-5) هي:

١ - تجميد حجم الإنفاق العام على التعليم العالي عند مستوياته الحالية، أو زيادة حجمه في بعض الدول بنسب تقل عن نسب الزيادة في أعداد الطلبة المنتهين في قطاع التعليم العالي، أو تتناسب ومعدلات التضخم السنوية في تلك الدول.

٢ - زيادة الجهود الهادفة إلى استعادة التكلفة من خلال زيادة الرسوم أو فرض رسوم في مجتمعات لم تعتد عليها.

٣ - إحلال برامج قروض الطلبة بشكل تدريجي محل برامج المنح الطلابية.

٤ - تشجيع الجامعات على جلب موارد إضافية من مصدر ثالث غير الحكومة أو الطلبة وتحديداً من القطاع التجاري والصناعي.

٥ - تشجيع القطاع الخاص في التعليم العالي، لأن الخصخصة أصبحت بمتزلة الوصفة السحرية في كثير من أنظمة التعليم العالي.

٦ - تشجيع الجامعات على البحث عن موارد مالية من خارج حدود دولها من خلال فتح فروع في الخارج واستقطاب طلبة الدراسات العليا الأجانب على سبيل المثال لا الحصر.

وعلى المستوى المؤسسي، كانت الاستجابة هي توجه مؤسسات التعليم العالي نحو استعارة مداخل وأساليب إدارية من شركات الأعمال أو القطاع الحكومي في محاولة منها لمواجهة تحديات تصاعد التكاليف وضعف الإنتاجية وتدهور مستويات الجودة، ومن أهم المداخل الإدارية المستعارة أو المستوردة من قطاع الاعمال ما يعرف بمدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي، حين كانت الشركات الأمريكية تفقد حصتها في السوق العالمية لصالح الشركات اليابانية. و في هذه الفترة اكتشفت الشركات الأمريكية مفهوم الجودة (Quality) بوصفه طريقة جديدة لمواجهة الضغوط التنافسية في السوق العالمية (Melissaratos and Arendt,1995). ثم انتشرت مفاهيم الجودة بصورة متسارعة من خلال المطبوعات والمستشارين (consultants) لتُعرف لاحقاً بإدارة الجودة الشاملة. Total Quality Management (TQM) وكان الاعتقاد الشائع أنه ما لم يتبنَ ويطبق كل قطاع من قطاعات المجتمع الأمريكي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فإن الولايات المتحدة لن تحتفظ بموقعها الريادي في العالم (Schmidt and Finnegan,1992). لقد وصف الزعيم الجمهوري في مجلس النواب الأمريكي آنذاك نيو جينجرش (Newt Gingrich) إدارة الجودة الشاملة بأنها واحدة من الأركان الخمسة للحضارة الأمريكية (Ferguson,1998). ويرى بعض الباحثين (Brigham,1993) أنه لم يسبق لفلسفة إدارية أخرى في الذاكرة الحديثة أن استحوذت على خيال قطاع الأعمال الأمريكي كما فعلت إدارة الجودة الشاملة. وقال عنها سيمور (Seymour,1992) إنه لا يمكن تجاهلها أو اعتبارها مجرد موضحة أو بدعة إدارية أخرى (In Birnbaum,2001, pp 91-93).

٢ - مشكلة الدراسة:

من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، أي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، لأن أنصار مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤمنون بأن السلعة أو الخدمة الجيدة تكون دائماً أرخص سعراً وأكثر تحقيقاً لأهداف المستهلك، فالمهم لديهم ليس إنتاج السلعة أو الخدمة، بل المهم هو أن تتفوق على السلعة أو الخدمة المنافسة من حيث الجودة والسعر (الشعار، ٢٠٠١، ص ٣٨).

لقد أصبح مصطلح إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي بمثابة إكسير (علاج) النجاح والتجديد في الأوساط الأكاديمية والإدارية في القطاعين العام والخاص. ولتسويق هذا المدخل الإداري الجديد، من خلال تعريف الناس بمفاهيمه وأساليبه في مراقبة تقويم الأداء ومتابعته وتخفيض التكلفة وإرضاء الزبون، فقد قامت جهات رسمية وأهلية في الوطن العربي برصد الجوائز المغربية لمن يكتب حول إدارة الجودة الشاملة، وعقد المؤتمرات وتأسيس كليات ومراكز ومعاهد متخصصة تحمل اسم إدارة الجودة الشاملة. فضلاً عن تنظيم مئات الندوات وورش العمل والدورات التدريبية حول إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في القطاع التربوي (أو التعليمي)، داعية في بياناتها الختامية ونتائج أعمالها إلى ضرورة تبني مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة وتوطينها في قطاع التعليم، والتعليم العالي خاصة (١). والمقصود بمصطلح التوطين في هذه الدراسة هو عملية تطويع مدخل إدارة الجودة الشاملة وتعديله وتكييفه بعد تبنيه ونقله من مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات التعليم العالي، وذلك ليلائم خصائص هذا النوع من المؤسسات وسماته بهدف جعلها أكثر كفاءة وفاعلية.

غير أن هذه الدعوات إلى ضرورة تبني مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التعليم العالي تأتي في الوقت الذي تشير فيه الأدبيات الأكاديمية المنشورة إلى تعثر محاولات توطين هذا المدخل وتطبيقاته في مجال التعليم العالي.

كما تشير الدراسات أيضا إلى أن جامعات قليلة تبنت إدارة الجودة الشاملة وطبقته. ويؤكد (Birnbau,2000,p.13)، أنه إذا كان معيار نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي هو عدد الجامعات التي تبنتها وحافظت عليها في شكل أو صورة يمكن التعرف إليها، فإنه يمكن القول بثقة: إن إدارة الجودة الشاملة قد فشلت، لأن عدد الجامعات التي حاولت تطبيقها كان صغيراً جداً، وخاصة تطبيقها في مجالات التدريس والبحث العلمي، وهما أهم وظيفتين للجامعات إلى جانب خدمة المجتمع (انظر: Briggs,et al.,2003,pp.362-363).

والاعتراف بصعوبة توطين مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جاء على لسان الأنصار والخصوم على السواء (Srikanthan and Ponzi,2002; Dalrymple,2002; Thackwray,1995; Stalingrad and Fitzgibbons, and الأمر يتعلق بالاعتراف بصعوبة تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وإنما يتعلق بمناقشة أسباب الصعوبة وتعثر محاولات التطبيق. فبينما يرى أنصار إدارة الجودة الشاملة (Michael,2003,pp.1-27) أن تعثر محاولات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يرجع إلى فشل في عملية التطبيق والقصور في جانب المطبقين وليس في النظرية نفسها أو في وسائلها وأساليبها أو عدم ملاءمتها للتطبيق في المؤسسات الأكاديمية— يرى بعضهم (Birnbau,2001,pp.107-108) أن الأسباب الكامنة وراء عدم تبني قطاع واسع من مؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة يعود إلى عوامل أهمها:

- إن حجم التغيير الذي يرافق تبني إدارة الجودة الشاملة أكبر مما يحتمل لدى الكثير من المنظمات.
- إن الوقت والجهد المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عظيم أيضاً.
- إن أسباب تبني إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفائدة من تبنيها كانت غير واضحة.
- إن اللغة والمصطلحات التي جاءت بها إدارة الجودة الشاملة كانت غير مقبولة وغريبة عن عالم الجامعات.

- إن رؤساء الجامعات وأعضاء هيئات التدريس لم يقتنعوا بها.
 - إن إدارة الجودة الشاملة ربما تكون مجرد صيحة أو موضحة إدارية.
- هل هناك أسباب أخرى لفشل تبني هذه المفاهيم وتطبيقها في الجامعات والكليات بما يتجاوز إلقاء اللوم على القصور في عملية التطبيق إلى إشكالات في مفهومات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بخفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة وتناقضها مع خصائص مؤسسات التعليم العالي وسماتها؟. يقودنا هذا العرض إلى مشكلة الدراسة الحالية وهي: أسباب تعثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

المتعلقة بخفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟ ما الخصائص والسمات الخاصة لمؤسسات التعليم العالي التي تعوق تطبيق مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية في هذا النوع من المؤسسات؟.

٣ - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مايلي:

- ١ - مدخل إدارة الجودة الشاملة، واستخلاص أهم مفاهيمه النظرية و وسائله الأساسية.
- ٢ - الصعوبات التي تعترض تطبيق المفاهيم المتعلقة بخفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، في مؤسسات التعليم العالي في ضوء السمات الخاصة لهذه المؤسسات.

٤ - أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى أنها تمثل قراءة جديدة متأنية لبعض مفهومات إدارة الجودة الشاملة ولخصائص مؤسسات التعليم العالي وعلاقة تلك الخصائص بصعوبة تبني بعض مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة وعوائقها في هذه المؤسسات مثل خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في محاولتها تعميق معرفة القارئ العربي بمدخل إدارة الجودة الشاملة وعوائق تطبيق بعض مفاهيمه في مجال التعليم العالي ووضع هذا المدخل في مساقه الصحيح بين المداخل الإدارية التي وفدت على قطاع التعليم العالي خلال السنوات الخمسين الماضية.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة من خلال رصدتها للأدبيات النظرية والامبيريقية التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة ومحاولات تطبيقه (أو تطبيق بعض مفاهيمه) في مؤسسات التعليم العالي وربط ذلك بنتائج البحوث المتعلقة بمحددات التكلفة، والإنتاجية، والجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم خدمة أساسية لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي والباحثين المهتمين بموضوعات التسيير والإدارة ويتوقع الباحث أن تساعد هذه الدراسة في توسيع معرفة الباحثين وصناع القرار وتعميقها في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي التعامل الواعي مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقبول مفاهيمه أو رفضها كلياً أو جزئياً من موقف المعرفة المعمقة بتلك المفاهيم وعوائق تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي لا من موقف يشوبه الغموض واللبس، ولا الخلط بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والمدخلات الأخرى لتعريف الجودة (مدخل الموارد والسمعة القيمة المضافة... الخ) مدفوعين بالرغبة في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية و تحسين مستوى الجودة ورفعها في التعليم العالي أو واقعين تحت تأثير عمليات الدعاية والتسويق التي تصاحب ما يعرف بالتقليعات أو المواضع الإدارية في مجال إدارة التعليم العالي، التي تعمل على استغلال رغبة الناس في تحقيق مكاسب ونجاحات عظيمة بأدنى جهد، أو حتى دون جهد، والنتيجة هي ضياع الوقت والجهد والموارد. تنشر المواضع الإدارية و يرغب في ما تدعو إليه من أفكار و ممارسات من خلال الاعتماد على أفضل أساليب للتسويق، وأفضل المتحدثين وأكثرهم وأبرعهم شهرة وحماساً.

٥ - تنظيم الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى جزأين: الجزء الأول - خلفية الدراسة - يناقش مدخل إدارة الجودة الشاملة: تعريفه، ومفهوماته النظرية ووسائله، والجزء الثاني يبين أوجه التعارض بين بعض خصائص مؤسسات التعليم العالي وسماها من جهة، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي من جهة ثانية.

٥-١- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

٥-١-١- تعريف مدخل إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي مجموعة من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

٥-١-١-١- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يركز على الناس ويهدف إلى تحقيق زيادة مستمرة في مستوى رضا الزبائن بتكلفة حقيقية منخفضة، وبصورة مستمرة أو دائمة. إنها مدخل نظمي شامل يعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام ويشرك كل العاملين ويمتد ليشمل سلسلة العرض (أو المورد) وسلسلة الزبون (أو المستهلكين) (Steyn and Schulze, 2003, p. 670).

٥-١-١-٢- إدارة الجودة الشاملة هي نظام للتحسين المستمر يعتمد على نمط الإدارة التعاونية في التسيير ويركز على رضا الزبائن أو المستهلكين (Masters, 2003).

٥-١-١-٣- إدارة الجودة الشاملة هي عملية تغيير الثقافة الأساسية للمنظمة وإعادة توجيهها (أي ثقافة المنظمة) نحو منتج أو خدمة عالي الجودة. وفقاً لهذا التعريف، فإن الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة هو بناء منظمة تنتج سلعاً أو خدمات تعدّ هي الأفضل بين المنافسين، من وجهة نظر أولئك الذين يستخدمون تلك السلع أو الخدمات. ومن هذا المنطلق فإن المستهلك هو الذي يحكم على النوعية أو الجودة. وهنا تصبح جودة السلعة أو الخدمة هي تصور المستهلك لدرجة تلبية السلعة أو الخدمة لحاجاته وتوقعاته (Nixon, Helms, and Williams, 2001, p. II). وهذا التعريف للجودة يضع زبون المنظمة أولاً وليس منتجاتها وخدماتها. وهذا التركيز على الزبون يتضمن جوانب كثيرة وغير ملموسة للجودة مثل درجة عناية المنظمة واهتمامها بخدمة الزبون. فالخدمة الشخصية للزبون والعناية به يضمنان ولاء الزبون.

٥-١-١-٤- وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المنظمات مركزة على مواصلة السعي بلا هوادة بهدف التحسين المستمر للجودة (Chafee and Sherr, 1992, In Birnbaum, 2001, p.93). إذن فتركيزها منصب على الجودة

كما يراها الزبون أو المستهلك و لكن ما هي الجودة؟

يقدم الآباء الروحيون (Gurus) لإدارة الجودة الشاملة تعريفات مختلفة لمفهوم "الجودة" تبعاً لاختلاف مشاربهم الفكرية، وقد لخص سيمور (Seymour, 1992) أحد عشر عنصراً أساسياً لمفهوم

الجودة. فهو يرى أن مفهوم الجودة (Quality) يعني العناصر التالية: تلبية حاجات الزبائن وزيادتهم وإن الجودة مسؤولية كل شخص داخل المنظمة والتحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمة (أو الجودة) والقيادة وتطوير الموارد البشرية وتنميتها، و تقليص الخوف، والاعتراف والمكافأة (تقدير العمل المتميز ومكافأته)، والعمل الجماعي/عمل الفريق واعتماد نظام مقاييس إحصائية المشكلات وحلها بصفة منتظمة، والجودة الشاملة تعني كل شيء (In Birnbaum,2001,p, 93). ويضيف شولز واستاين (Steyn and Schulze,2003,p. 670) تعريفين آخرين للجودة هما:

الجودة: تعني تلك السمات والخصائص التي تتوفر في المنتجات والخدمات المنتجة، أو المقدمة والتي تحقق (أو تتجاوز) حاجات الزبون، وبالتالي تمنحه درجة رضا عالية. ووفقاً للتعريف السابق فإن رضا الزبون يمثل هدفاً حيويًا للمؤسسة وهو المحك أو الاختبار المطلق لفعالية المؤسسة.

الجودة: تعني خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو القصور أو الأخطاء التي تستدعي إعادة العمل أو تكراره، وتسبب عدم رضا الزبون (الجودة = منتج دون عيوب).

٥-١-٢- أهم المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة ووسائلها:

تعتمد الجودة وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة على مراقبة العمليات وضبطها وتنظيمها وتوجيهها. والسبب هو أن الجودة من منظور فني، تعني التطابق مع المتطلبات أو الشروط، أي إن المنتج مطابق للشروط الأساسية المطلوب توافرها فيه. وهي شروط ومتطلبات تشكل أساساً بواسطة الزبائن، وفي هذا السياق، فإن التطابق أو الانسجام (conformance) يعني خفض أو اختزال الاختلافات والانحرافات في المنتج.

وقد طور إيدورد ديمينج (W. Edward Deming) الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، عمليات تحكم ورقابة إحصائية (statistical control) في معامل شركة (بل) للهواتف (Telephone Laboratories Bell). وقام بتصدير عملياته في مجال الجودة إلى اليابان في الخمسينيات من القرن الماضي التي أعادت تصديرها إلى بلد المنشأ (الولايات المتحدة الأمريكية) مرة أخرى في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، ومن أشهر أفكار ديمينج ما يعرف بمبادئ ديمينج الأربعة عشرة، وحلقة ديمينج (Act-plan-Do-study) وتعدّ مبادئ ديمينج الأربعة عشرة الأسس النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من أن بعض الباحثين قد وصف عدداً منها بأنها ليست أكثر من إكسبير أو إكسبيرات إدارية قديمة في قواريير جديدة، ولأن الجودة (Quality) هي ما يعرفها الزبون، أي ليس لها معنى مستقل عن ذلك الذي يضيفه عليها الزبون، فإن رضا الزبون هو المقياس الأساسي للجودة، لهذا فإن إدارة الجودة الشاملة تؤكد أهمية الحاجة إلى تحسين العمليات التي تؤدي إلى إرضاء المستهلك أو الزبون بصورة مستمرة وقياسها (Birnbaum, 2001,pp. 93-94).

إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو خفض الاختلاف أو التباين في المنتج واختزاله. إن الهدف النهائي المطلق لإدارة الجودة الشاملة، على الأقل كما عُرفت تقليدياً، هو: وضع عملية إنتاج موحدة من خلال

خفض الفروق والاختلافات الناتجة عن عملية الإنتاج نفسها وتقليصها. فالاعتقاد لدى أصحاب إدارة الجودة الشاملة هو أن ٨٥٪ من إجمالي الأخطاء (الأسباب الشائعة للتباين والاختلاف في المنتج) تعود إلى أخطاء و مشكلات في تخطيط النظام أو تصميمه (System Design) — ١٥٪ فقط من إجمالي الأخطاء سببها الأداء الفردي، أي إنها ناتجة عن أسباب خاصة تتعلق بالشخص العامل. فالتركيز هنا ينصب على تقييم الأنظمة (Assessing Systems) وليس على الأداء الفردي المستقل (Individual Performance). فشعار إدارة الجودة هو: الجودة أولاً.

ويلخص (Birnbaum, 2001, pp. 92-107) أهم مفهومات ووسائل إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- تعريف الجودة وقياسها كميًا.
- رضا الزبون أولاً (الجودة هي ما يعرفها المستهلك أو الزبون).
- مدخل التحكم والرقابة الإحصائية (The Statistical Control Perspective) لمراقبة الجودة.
- إزالة الحواجز التنظيمية بين الوحدات الأكاديمية والإدارية التي تتكون منها المؤسسة، تحقيق مبدأ العمل الفريقي (Teamwork) من خلال استخدام فرق عمل غير وظيفية (أو الفرق متعددة الوظائف) (Cross-Functional Teams).
- مشاركة العاملين في المؤسسة في صناعة القرارات.
- المقارنة المرجعية (Benchmarking).
- وضع عملية إنتاج موحدة وتقليص الفروق والاختلافات الناتجة عن عملية الإنتاج نفسها.
- الإدارة بالحقائق، أي الاعتماد على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، أي حل المشكلات باستخدام الوسائل والأساليب الإحصائية / الكمية.
- وضوح رسالة المنظمة وأهدافها وأولوياتها وانسجامها وعدم تعارضها والاتفاق عليها من رأس الهرم في المنظمة إلى قاعدته.
- خفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، و التحسين المستمر للجودة، وهو موضوع الدراسة.

٥-٢- معوقات خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في التعليم العالي:

ما العوائق التي تعترض تحقيق هذا الهدف في مؤسسات التعليم العالي؟ بكلمات أخرى ما التحديات والمعوقات التي تواجه محاولات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المتعلقة برفع مستويات الكفاءة وتحسينها والإنتاجية والفاعلية (الجودة) في مؤسسات التعليم العالي؟ وللإجابة عن هذا السؤال في الصفحات الآتية محاولات لبيان أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني مفهومات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بخفض التكلفة وإبرازها وتطبيقها وزيادة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي من خلال تقديم عرض للمفاهيم والقضايا الآتية: الجامعات ونظرية مرض التكلفة، والعلاقة بين العائد (أو الدخل) والتكلفة في الجامعات، وصعوبة قياس الإنتاجية الكلية في التعليم العالي، والإنتاجية والجودة، و التكلفة

ومعايير الحكم على الجودة في التعليم العالي، والسياسات العامة وهدف خفض التكلفة ورفع مستوى الجودة في الجامعات، والشروط التنظيمية للكفاءة الإنتاجية في المنظمات الحديثة.

٥-٢-١- الجامعات ونظرية مرض التكلفة (The cost disease):

يلخص (Archibald and Feldman, 2008, pp. 270-271) أهم الافتراضات التي تقوم عليها نظرية مرض التكلفة في الآتي:

٥-٢-١-١- تستخدم مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) وشركات الأعمال قوة عمل عالية التدريب.

٥-٢-١-٢- لا يمكن أن تكون السيطرة على تصاعد التكلفة دون نمو الإنتاجية أو زيادتها إذا كان مرض التكلفة هو السبب الأساسي طويل الأمد في زيادة متوسط تكلفة الطالب في الجامعات.

٥-٢-١-٣- إن نمو الإنتاجية الذي لا يضر الجودة أو الذي يحسنها يتطلب تغييراً في تكنولوجيا إيصال الخدمة التعليمية أو تقديمها — وإن إمكانية حدوث التقدم التكنولوجي الذي يزيد في إنتاجية العمل، وبالتالي يخفف متوسط تكلفة الوحدة ليست موزعة بصورة متساوية أو عشوائية عبر الصناعات وبين القطاعات الإنتاجية والخدمية وعبر الزمن.

٥-٢-١-٤- إن الكلية أو الجامعة تستطيع تحقيق جودة عالية فقط إذا كانت راغبة وقادرة على دفع تكاليف تعليمية عالية لكل وحدة منتجة.

وتأسيساً على الافتراضات النظرية لنظرية مرض التكلفة، فإن مرض التكلفة متصل بقضايا أربع هي: إحلال التكنولوجيا محل العنصر البشري، وظاهرة المهنية في مؤسسات التعليم العالي، وهجرة الوظائف، والعلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية (أو التكلفة والجودة) في الجامعات، وفيما يلي مناقشة موجزة للقضايا المذكورة آنفاً:

أ - صعوبة استبدال العمل البشري بالتكنولوجيا في التعليم العالي: يقوم مفهوم مرض التكلفة على فكرة أن احتمال نمو الإنتاجية أو زيادتها مرتبط بوظيفة العمل في الصناعة أو دوره. ففي حالات أو قطاعات يمثل عنصر العمل الأداة أو الوسيلة الأساسية أو الرئيسة للوصول إلى المنتج النهائي، بينما يكون العمل هو نفسه المنتج النهائي في قطاعات اقتصادية أخرى، مثل حالة التعليم العالي. فإذا استطاعت المؤسسة خفض حجم قوة العمل المطلوب لإنتاج السلع التي تنتجها، فإنها ستعتمد في المدى البعيد إلى ترحيل الإنتاجية العالية التي حققتها (من خلال خفض حجم العمل) إلى العمال في شكل زيادة في الأجر أو خفض في الأسعار أو الحالتين معاً. بالمقابل، فإن أي زيادة في الإنتاجية في قطاع الخدمات من الصعوبة تحقيقها بوصفها تخفيضاً في الجودة، أو ينظر إليها على أنها كذلك.

إن الجامعات بوصفها مؤسسات خدمية عرضة لما يعرف بمرض التكلفة (Cost Disease) وهو أن زيادة متوسط تكلفة الوحدة المنتجة مسألة محتومة. تتصف هذه المؤسسات بكثافة العمالة ولا تستفيد بدرجة كبيرة من التطورات التكنولوجية التي تقلص الاعتماد على الأيدي العاملة وبالتالي تخفيض تكلفة

العمل كما هي الحال لدى المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى، والسبب هو أن خدمة التعليم تصنف من الخدمات الشخصية وهذا النوع من الخدمات التي ينخفض مستواها انخفاضاً ملحوظاً إذا قدمت إلكترونياً (عن بعد)، مما يجعل تقديمها وجهاً لوجه على درجة كبيرة من الأهمية ومرغوباً بدرجة كبيرة (بلندر، ٢٠٠٨، ص ٢٣). وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة التعليم العالي فلا يحتمل (على المدى القريب والمتوسط) أن يحل تقديمها إلكترونياً محل الاتصال الشخصي. ولأن خدمة التعليم بكل مراحلها يعد من الخدمات الشخصية التي لا يزال دور تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات محدوداً في تقديمها عبر مسافات طويلة، فإنها ستظل لوقت غير قصير تعاني ما يعرف (بمرض التكلفة) وهو: الارتفاع المستمر لتكلفة خدمة التعليم. بمرور الوقت فالمجال محدود لتحسين (زيادة) حقيقية في الإنتاجية لكن استمرار تصاعد تكلفتها قد يقنع بعض الناس بقبول الخدمة التعليمية الإلكترونية الرخيصة مع قبول ما يرافق ذلك من تأثيرات سلبية على جودتها (بلندر، ٢٠٠٨، ص ٢٧، ٢٦، ٢٤، ١٨).

إن ارتفاع تكاليف الأيدي العاملة المستمر وتصاعدها من جهة، وعدم قدرة مؤسسات التعليم العالي على إيجاد بدائل واعتمادها (تبنى ابتكارات ووسائل تزيد في الإنتاجية وتقلص الاعتماد على الأيدي العاملة) يجعل تصاعد التكلفة مسألة شبيهة مؤكدة (Levin, 1991, P. 243) فالعمل البشري باهظ التكلفة ولهذا لا غنى من خفض سعر العمل البشري مقارنة بسعر رأس المال (الآلات والمعدات) إذا أردنا خفض متوسط التكلفة. ولأن الوصول إلى هذا الهدف لن يتحقق إلا من خلال خفض أجور العمل مباشرة أو تجميد الزيادة فيها، فإن قدرة مؤسسات التعليم العالي على خفض التكلفة محدودة. إن التطور التكنولوجي لم يكن المصلحة عنصر العمل البشري في قطاعات الأعمال والصناعة—فالتطور التكنولوجي صار يحتم استبدال العمل البشري بالآلات والمعدات (انظر: إفييلد، ٢٠٠٧، ص ٢٢، ص ٣٣١). من هنا يجب توجيه الأنظار نحو المشاكل التي تعترض استبدال العنصر البشري في التعليم العالي. فالتعليم العالي من نوع الصناعات التي لا تستطيع أو غير قادرة على المنافسة تكنولوجياً، وبالتالي تصعيد الضغوط على أجور ومرتببات العاملين، لقد ظلت الجامعات وما تزال تقدم خدماتها الأساسية (التدريس) بطرائق لا تختلف اختلافاً جوهرياً عن الطرائق التي كانت تستخدمها في بداية القرن الماضي. فالعملية التدريسية تتكون من محاضرات وسمنارات وحلقات نقاش، وامتحانات وتكليفات للطلبة. وما يزال استخدام تكنولوجيا الحاسوب والتدريس عن بعد وغيرها محدودة جداً في كثير من دول العالم. فالتقدم في مجال استبدال تلك الطرائق شديد البطء (Levin, 1991, P. 245).

ب- قوة عمل عالية التدريب في مؤسسات التعليم العالي (ظاهرة المهنية): إن قدرة ومؤسسات التعليم العالي وامكانياتها على الاعتماد على العمال غير الماهرين أو متوسطي المهارة بدلاً عن العمال ذوي المهارات العالية محدودة جداً أيضاً. ولأن أجور أو مرتببات حملة الشهادات العليا (Ph.D) الذين تعتمد عليهم الجامعات اعتماداً أساسياً في تصاعد مستمر في قطاعات الاقتصاد الأخرى، فإن الجامعات تجد نفسها مضطرة إلى مجارة تلك القطاعات في زيادة المرتببات والأجور للاحتفاظ بما تحتاجه من حملة

تلك الشهادات. والنتيجة هي أن ارتفاع تكلفة العمل المصاحبة لزيادة الإنتاجية في القطاع الصناعي والتجاري يؤدي إلى ارتفاع الأجور في الجامعات أيضاً دون أن يصاحب ذلك زيادة في الإنتاجية مع فارق مهم وهو أن الجامعات لا تمتلك درجة المرونة التي لدى المؤسسات في القطاع الصناعي وقطاع الأعمال المتعلقة بتبني وسائل وتكنولوجيا لخفض قوة العمل، أو في الاعتماد على قوة عمل متوسطة المهارة مما يؤدي إلى رفع متوسط تكلفة الوحدة المنتجة لدى الجامعات (Levin , 1991 , P. 244).

وعلى الرغم من ظاهرة الإنتاجية المتأخرة في الشركات و المؤسسات الخدمية، فإن على هذه الشركات والمؤسسات بحكم طبيعة عملها (صناعات وخدمات شخصية) أن تنافس المؤسسات أو الشركات المنتجة للسلع (Goods Producing industries) للحصول على عمال جدد والاحتفاظ بالعمال القداماء من حملة المؤهلات العالية الذين يجدون في ارتفاع مستويات الأجور في القطاع الصناعي (نتيجة لزيادة الإنتاجية في هذا القطاع) إغراءات كافية للانتقال إليه للاستفادة من ارتفاع مستويات الأجور التي تتحقق نتيجة لقدرة شركات القطاع الصناعي على إحراز تقدم تكنولوجي يمكنها من منح زيادة مهمة في الأجور لعمالها. ولكي تحافظ مؤسسات الخدمات وشركاتها على قدرتها التنافسية في تأمين عمال جدد والاحتفاظ بعمالها الحاليين، فإن الطريقة الوحيدة لهذه الشركات والمؤسسات هي رفع الأجور أيضاً، ولأن رفع الأجور في شركات الخدمات ومؤسساتها لم يحدث نتيجة لزيادة في الإنتاجية وإنما جاء للمنافسة على تأمين حاجتها من الأيدي العاملة، فإن النتيجة الطبيعية هي ارتفاع أسعار الخدمات بمعدلات أعلى بكثير من الزيادات التي تحدث في أسعار السلع (Archibald and Feldman ,2008 p. 272-273).

ويخلص ليفين (Levin, 1991, p. 244) إلى القول إن التصاعد المستمر في المرتبات والأجور في القطاعات الصناعية والتجارية من جهة، واحتدام حدة التنافس على الأشخاص المدربين تدريباً أكاديمياً عالياً من جهة ثانية، يجتم على الجامعات دفع مرتبات وأجور عالية أيضاً للمنافسة مع بقية المؤسسات الأخرى ولكن دون أن يكون بإمكان الجامعات زيادة إنتاجيتها لتعويض الزيادة في تكاليف العمل إلا إذا كان ذلك على حساب الجودة. وعلى الرغم من أن خفض أو كبح جماح تصاعد تكلفة التعليم العالي هدف مرغوب فإن السؤال هو: كيف يمكن للجامعات والكليات أن تقدم برامج أكاديمية عالية الجودة وخدمات من الدرجة الأولى لطلابها وأساتذتها والمجتمع المحلي دون أن يؤثر ذلك في حجم التكلفة، أي زيادتها؟!

ج - ضعف ظاهرة هجرة الوظائف في التعليم العالي: إن مرض التكلفة متصل إلى درجة كبيرة بظاهرة هجرة الوظائف (Off shoring) لدرجة مهمة، وهي ظاهرة جديدة نسبياً في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة، حيث تعهد بعض الشركات بجزء من نشاطها (خاصة الخدمات) إلى منظمات أو أفراد في الدول النامية ذات الأجور المنخفضة بهدف تخفيض التكلفة والضغط على الأجور في الدول الصناعية ذاتها والحد من تصاعدها. وهذه الظاهرة -هجرة الوظائف- ما تزال في نطاق السلع ووظائف

الخدمات غير الشخصية، وبالتالي لا تستفيد منها مؤسسات التعليم العالي في كبح جماح تصاعد الأجر (انظر بلندر، ٢٠٠٨، ص ١٧).

إن الاعتقاد بأن خفض التكلفة من خلال الأجر المنخفضة يحل جميع مشكلات المنظمة أو المؤسسة إنما هو اعتقاد غير صحيح، يصفه لستر ثارو (١٩٩٥، ص ٣٢٩) بأنة "المرض الأمريكي". فعندما تعرض الشركات الأمريكية للضغوط من جانب المنافسين، يكون أول ما تفعله هو اللجوء إلى تلك الأماكن التي تسود فيه مستويات منخفضة من الأجر. لكن هذه الاستراتيجية نادراً ما تنجح على المدى البعيد. إذ يلبث آخرون لديهم مستويات أجر أقل أن يدخلوا إلى مجال الأعمال (لأن الأجر المنخفضة يسهل الإقضاء بها)، فتخفف الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات التي اعتمدت على استراتيجية خفض الأجر. إن الرجحية الأعلى والمستدامة لا تتحقق من خلال خفض مستويات الأجر ولكن من خلال الارتقاء بمستويات التكنولوجيا التي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية. إن السعي إلى تخفيض التكلفة من خلال تخفيض الأجر ليس هو اسم اللعبة. والسبب أنه إذا كانت القضية الوحيدة هي الأجر المنخفضة فإن هناك دائماً آخرين أقدر على ممارسة اللعبة وسيكونون كذلك دائماً. وتأسيساً على ذلك، فإن خفض الأجر (وسيلة لخفض التكلفة الإجمالية والمتوسطة) لا يمكن أن يمنح المؤسسات (ومنها الجامعات) ميزة تنافسية طويلة الأمد (ثارو، ١٩٩٥، ص ٣٣٠).

ويرى مكغراث ومكميلان (٢٠٠٨، ص ٩٨-١٠٤)، أن شركات الأعمال تستطيع تبني عدد من التدابير والسياسات في مواجهة الشركات المنافسة (ليس بمقدور مؤسسات التعليم العالي تبنيها) مثل:

- تغيير طريقة العمل في المؤسسة أو الشركة.

- التركيز على عدد من الزبائن الكبار القادرين والراغبين في دفع مبالغ أكبر مقابل ما يتلقونه من خدمات محسنة.

- اللجوء إلى منتج أو خدمة أقل كلفة لخفض النفقات.

- نقل النفقات أو جزء منها إلى جهة أو جهات أخرى عن طريق التعاقد مع شركات أخرى.

- خفض نسبة الأيدي العاملة لديها بإحلال التكنولوجيا محل العمال أو باتباع سياسات الترشيق (Downsizing)، أي تسريح الموظفين والعمال.

د - الكفاءة والفاعلية (العلاقة بين متوسط التكلفة والجودة) في التعليم العالي: تعرف الكفاءة بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو يقصد بها خفض تكلفة الوحدة أو الخدمة المنتجة من خلال قدرة المنظمة على تحقيق منتجات (مخرجات) أكبر باستخدام مدخلات أو موارد محدودة، أي تحقيق رقم إنتاجي كبير بمدخلات أو موارد قليلة مع تجنب التأخير أو الوقوع في مستنقع الاجتماعات واللجان اللامهائية التي ينظر إليها على أنها لعنة التسخير الأكاديمي التقليدي (Kezar and Eckel, 2004, p394). بالمقابل يشير مفهوم الفاعلية إلى جودة المنتج وكفايته. فالفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوبة مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه

الأهداف، أو عمل الشيء الصحيح. إن درجة فعالية المنظمة إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة لها والتي وجدت في الأصل لتحقيقها.

لكن البحوث تشير إلى أن الكفاءة (خفض التكلفة) ليست مبدأ مهماً جداً لدى مؤسسات التعليم العالي بسبب وجود مستوى معين من عدم الكفاءة (ارتفاع متوسط تكلفة الوحدة المنتجة) أمر مهم لزيادة فعالية (جودة) المخرجات (المنتج). لأن الجهود الهادفة إلى تحسين الكفاءة (خفض متوسط التكلفة) مثل: خفض الطاقم الوظيفي، وقف توظيف الأساتذة والموظفين، وتشجيع التقاعد المبكر. ربما يكون لها تأثير سلبي في فعالية المنظمة (Holub,2003). فالعلاقة بين مفهومي الكفاءة والفاعلية تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لتفادي الوقوع في خطأ ترجيح إحداها على حساب الأخرى (Kezar and Eckel, 2004, P. 385). كما أن هناك أيضاً خلافاً كبيراً في الدراسات الاقتصادية حول ما هي أفضل طريقة لقياس الكفاءة في مجال التعليم العالي. فالجامعة أو الكلية التي تكون بها نسبة الطلبة إلى الأساتذة ١:٥٠. تصنف أكثر كفاءة من الكلية أو الجامعة التي تمثل نسبة الطلبة إلى الأساتذة ١:٢٥. أي إن الكلية أو الجامعة التي تقدم تعليماً عالياً لعدد كبير من الطلبة ولكن عند الحد الأدنى من النوعية أو الجودة، تصنف أكثر كفاءة من الكلية أو الجامعة التي تقدم تعليماً عالياً لعدد أقل من الطلبة ولكن تقدمه بتميز (Salerno, n.d., p.25) — وهناك مداخل أيضاً عدة لقياس فعالية المنظمات مثل مدخل تحقيق الأهداف، و مدخل تأمين الموارد، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل إرضاء الزبائن الاستراتيجيين، ومدخل القيم المتنافسة، ومدخل المشروعية — ومدخل عدم الفاعلية، والسؤال هو: ما المدخل المناسب لقياس الفاعلية (الجودة) في مؤسسات التعليم العالي؟ (Cameron and Bilimoria, 1985, p. 105).

ويقترح بعضهم (Kezar and Eckel, 2004. P. 394) أن مؤسسات التعليم العالي فإن الفاعلية مرتبطة إيجابياً بمستوى أو درجة من عدم الكفاءة (ارتفاع متوسط التكلفة) أو بمستوى من التكرار في الوظائف. إن أنظمة الإدارة في الجامعات قد توصف بكفاءة عالية ولكنها غير فعالة (Ineffective) بدرجة عالية مقترحاً بذلك أن الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness) قد يكونان نقيضين عند تطبيقهما في تسيير الجامعات أي إن زيادة الكفاءة ربما يهدد الفاعلية. إن مفهومي الكفاءة والفاعلية لا يمكن تعريفهما عالمياً. إذ إن ما يعد إدارة جيدة يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر تبعاً للثقافة المؤسسية السائدة. وعلى هذا الأساس يؤكد بعضهم عدم جدوى أو نفع المحاولات الهادفة إلى تطوير سنن وقوانين استراتيجيه لزيادة مستوى فعالية مؤسسات التعليم العالي وإن هذه المحاولات حتماً ستفشل لأن الاستراتيجيات الكونية لخلق الفاعلية والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي ليس من المحتمل نجاحها. ومن هنا فإن المحاولات المتكررة خلال نصف القرن الأخير لتطوير معادلة أو وصفة للكفاءة والفاعلية يجب أن توضع محل تساؤل؟.

و تشير البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين الجودة و متوسط تكلفة الوحدة، إذ يلاحظ أن جامعات

القمة — أي تلك التي تحتل رأس الهرم في ترتيب الجامعات في العالم لا تشتهر (بجودتها) فقط بل تشتهر بأعلى تكلفة لدى الطالب أو أسرته. إذ نجد أن متوسط الرسوم السنوية في عام ٢٠٠٦ م يصل إلى زهاء واحد وثلاثين ألف دولار (٣٠٩٧٣) للطالب في الجامعات الخاصة الأمريكية التي احتلت المراكز (١-٤) والمركزين السابع والعاشر في قائمة أفضل عشر جامعات في العالم (Levin, 2006, p.48) أي إن هناك علاقة موجبة بين الجودة والتكلفة. واعترفاً بهذه العلاقة يستخدم بعض الباحثين مرتبات أعضاء هيئة التدريس بوصفها مؤشراً تقريبياً لجودة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات (Salerno, nd., p.26) فالجودة والأجر يرتبطان ارتباطاً مباشراً، إذ لا يمكن الحصول على كادر تدريسي وإداري مؤهل تأهيلاً عالياً دون دفع أجور عالية فالأجور العالية والأرباح العالية في شركات الأعمال ليست متعارضة— بل تسير معاً (ثارو، ١٩٩٥، ص ٣٣٠، ص ٣٣٤). إذن، الجودة في التعليم العالي ترتبط بعلاقة إيجابية بمتوسط التكلفة ومن ثم فإن التحدي الذي يواجه تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالكفاءة والإنتاجية هو أن الضغط على قضية الكفاءة (خفض التكلفة) وجعلها هدفاً رئيساً قد ينتج عنه التضحية بالجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى درجة غير مرغوبة وغير مبررة— إذ يحكم على "الجودة" في الجامعات من خلال مؤشرات مثل حجم العمل الذي صرف في المتوسط على كل طالب، ونسبة الطلبة إلى الأستاذ، وحجم الفصل الدراسي، ومؤهلات الهيئة التدريسية وألقابها— وتوافر المعامل والمختبرات الحديثة والمكتبات والمرافق الأخرى، وهذا يجعل من هدف خفض التكلفة أو الحيلولة دون زيادتها مهمة في غاية الصعوبة لدى الجامعات بسبب عدم قدرة هذه المؤسسات على زيادة الإنتاجية استجابة لارتفاع تكاليف المدخلات (مدخلات العمل) التي تمثل مشكلة ملازمة للجامعات لأنها مؤسسات كثيفة العمالة (Labor – intensive enterprise).

٥-٢-٢- العلاقة بين العائد (أو الدخل) والتكلفة في الجامعات:

وفقاً لنظرية (العائد أو الدخل) لتفسير التكلفة (Revenue Theory of Cost) في التعليم العالي، فإن تكلفة الوحدة في التعليم العالي لا تحدّد بالشروط والمتطلبات التكنولوجية لإيصال الخدمات التعليمية وتقديمها إلى المستفيد ولا بالمعايير المجردة للحاجة— ولكنها تحدّد بمستوى الدخل أو العائد المتاح أو المتوافر (للتعليم العالي) الذي يمكن للكلية أو الجامعة أن تجمعها لكل طالب، فالتكنولوجيا والحاجة يؤثران في تكاليف الوحدة فقط عندما يؤثران في صناع القرار الذين يتحكمون في مستوى الدخل أو العائد، وأعداد الملتحقين بالجامعات. من وجهة نظر الجامعات فإن العلاقة بين الجودة والتكلفة تمثل كاجماً أو قيداً على الاتجاه نحو خفض التكلفة. من هنا تنحو الجامعات نحو العمل دون هوادة أو ملل للتخفيف من القيود التي يفرضها العائد أو الدخل من خلال جمع كل الأموال التي تستطيع جمعها بوصف ذلك هو الطريق إلى الجودة، ولأن الجامعات تصرف كل المبالغ أو الموارد التي تتمتع لها (الموازنة الحكومية) أو تحصل عليها بجهود ذاتية، فإن التحسن في مستوى الجودة ربما يكون إيجابياً إلى آخر دولار صرف من خزينة الدولة، لكن هذا التحسن في الجودة منخفض مقارنة بالقيمة الاجتماعية لمستوى الإنفاق نفسه في ما لو

صرف في مجال آخر مثل الصحة أو الطرقات. (Arhibald and Feldman, 2008, p. 275). إن التكاليف تعادل الدخل في المؤسسات غير الهادفة إلى الربح لذا فإن الموارد أو الدخل التي تحصل عليه الجامعات (أو المتاح للجامعات) في كل عام يحدد التكاليف التي يمكن إنفاقها أو صرفها، أي إن الدخل (Revenue) هو المحدد أو الكابح للتكلفة، ولأن العائد أو الدخل هو القيد على التكلفة — فإن الكليات والجامعات تقوم بعمل كل ما بوسعها لتخفيف قيود أو كوابح الإنفاق. فالجامعات لا تهدف إلى مضاعفة الموارد أو العوائد (Arhibald and Feldman, 2008, p. 275). لأن الجامعات الانتقائية تختار طلابها من قوائم طويلة من الطلبة المتنافسين على الالتحاق بهذه الجامعات، وهذا دليل على الزيادة في الطلب على المقاعد المتاحة في هذه الجامعات، وبالتالي فإن الطلب الزائد على هذه الجامعات كان يمكن أن يتيح لها رفع رسومها دون أن تتعرض لأي تجاوز في الاستيعاب. لكن هذه الجامعات تمارس سياسات قبول على أساس الاستحقاق وليس على أساس القدرة المالية على دفع تكاليف الدراسة بهدف جذب أفضل الطلاب. وهذا السلوك مؤشر على أن الجامعات والكليات الانتقائية همها الأول هو مضاعفة معايير أو مؤشرات السمعة والتميز الأكاديمي وليس العائد المالي. وتستطيع الكليات والجامعات مضاعفة الجودة — كما تستطيع مضاعفة العائد المالي، لكنها لا تستطيع مضاعفة الجودة والعائد معاً. لذا تنحو الجامعات والكليات المتميزة (على الأقل في ما يخص وضع مستوى الرسوم) إلى تغليب عنصر الجودة على عنصر العائد. ومن هنا فإن مضاعفة العائد يُعد شرطاً لمضاعفة الجودة (Arhibald and Feldman, 2008, p. 276).

متى تتجنب الجامعات العمل على مضاعفة دخلها أو مواردها؟. والإجابة من وجهة نظر نظرية العائد هي: عندما يكون في مضاعفة الموارد إضرار بجودة التعليم مثل: خفض معدلات القبول أو تسهيل شروط القبول لتمكين الطلبة الميسورين من الالتحاق. لكن صناعات السياسة غير مقتنعين بأن ما يحدث من تحسن في مستوى الجودة يساوي ما أنفق من مال. ما المشكلة إذن؟. تكمن المشكلة في أن الجامعات تطمح باستمرار إلى تحسين مستوى الجودة ورفعها لذا فإن الطريقة الوحيدة للسيطرة على التكلفة في مؤسسات التعليم العالي هي بالسيطرة على عوائدها أو دخولها. والمشكلة التي يواجهها صناعات القرار مع الجامعات والكليات تتعلق بطموح الجامعات نحو الجودة. فالجامعات والكليات تريد مزيداً من الجودة والسمعة — لكن صناعات القرار غير مقتنعين بأن ما تحقق من تحسن في مجال الجودة يساوي ما أنفق من مال (تكلفة). وتأسيساً على ما سبق فإن الجامعات الحكومية سوف تعاني هبوطاً محتوماً لمستوى الجودة مقارنة بالجامعات الخاصة إذا كان مرض التكلفة حقيقة (Arhibald and Feldman, 2008, pp. 275 - 276).

حاصل القول: تؤكد نظرية العائد لتفسير تصاعد تكلفة التعليم العالي أن الجامعة أو الكلية تختار موقعها على متصل (التكلفة) على أساس مقدرتها على الدفع. أي في ضوء عائدها أو دخلها تحدد الكلية أو الجامعة تكاليفها. وعليه فإن وجود ما يعرف بمرض التكلفة سوف يقود هذه القيود إلى التحرك نحو

الأعلى أو الارتفاع مع مرور الزمن. وفي هذه الحالة، فإن الحفاظ على الجودة في وجه تصاعد التكلفة يتوجب عائداً أو دخلاً متزايداً، وزيادة الجودة يؤدي إلى تصاعد التكلفة، وهذه الأخيرة لا تحدث إلا بزيادة في العائد أو الموارد التي تحصل عليها الجامعة (Arhibald and Feldman, 2008, P. 276). ودون حصول زيادة في العائد أو الدخل مساوية لتصاعد التكلفة، فإن الجودة سوف تهبط مع مرور الزمن. لكن قيد الجودة يمكن أن يتحرك أيضاً بواسطة التكنولوجيا التي تزيد في الإنتاجية (Productivity – increasing Technologies Change). إن حدوث تقدم في التكنولوجيا التي تخفض الكلفة سوف يدفع بالقيود المتعلقة بالتكلفة نحو الأسفل (Cost- reducing Technologies). وهذا سوف يسمح بتحقيق جودة عالية بمستوى ثابت من التكلفة للوحدة، أو تكلفة منخفضة عند مستوى جودة ثابت (Arhibald and Feldman, 2008, P. 272).

٥-٢-٣- الإنتاجية والجودة (Productivity and Quality) :

والمقصود بزيادة الإنتاجية في التعليم العالي هو زيادة في المخرجات (outcomes) التعليمية مثل أعداد الخريجين ونوعيتهم، وحجم خدمات الطلبة ونوعيتها وتحسين الأداء التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع نسبة إلى حجم التكلفة أو التكاليف أي نسبة إلى الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج تلك (Levin, 1991, P. 243). ومفهوم الإنتاجية يشير إلى عملية تحويل مدخلاته المنظمة إلى مخرجات مطلوبة ضمن أدنى حد ممكن من التكلفة.

وفي مجال التعليم العالي هناك أمثلة من الأساليب والطرائق والاختراعات التكنولوجية التي طورت خلال الخمسين سنة الماضية والتي جعلت من زيادة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي أمراً ممكناً، ومن أمثلتها الدوائر التلفزيونية المغلقة، والتعليم عن طريق الـ Web والذي يحمل إمكانية لزيادة الإنتاجية ومع ذلك وإلى هذه اللحظة ما تزال وسيلة التدريس الرئيسة هي أعضاء هيئة التدريس الذين يتعاملون مع الطلبة وجهاً لوجه. وتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تزيد في إنتاجيتها بطرائق أخرى مثل: زيادة حجم الفصل الدراسي، وزيادة عدد المقررات المطلوب من كل أستاذ تدريسها أسبوعياً وزيادة العبء التدريسي الأسبوعي لعضو هيئة التدريس، أو الاعتماد على أساتذة بنظام الساعات أو على أساس تعاقدية وأساتذة من غير حملة الدكتوراه أقل تكلفة للتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع أو تقصير مدد دراسة البرامج الدراسية، لكن مثل هذه الوسائل والطرائق لخفض التكلفة سينظر إليها في الغالب بوصفها خفضاً للجودة (Decreases in Quality)، أي إن ذلك لن يكون دون التأثير في جودة التعليم الجامعي ووظيفة البحث العلمي وخدمة المجتمع للجامعات. و تنشأ المشكلة من حقيقة أن خدمة التعليم العالي هي من نوع الخدمات الشخصية التي يمكن رفع إنتاجيتها ولكن من غير المرغوب فيها حفاظاً على جودتها. ففي مجال التعليم العالي يمكن زيادة حجم القاعة الدراسية (Class Size) أو زيادة العبء التدريسي الأسبوعي بما يؤدي إلى استخلاص المزيد من المخرجات (طلاب، ساعات

تدريسية) من المدخلات نفسها (الأستاذ)، لكن معظم الناس ينظرون إلى هذا التحسين في الإنتاجية باعتباره تدهوراً في جودة التعليم، وهي نظرة تؤيدها البحوث التربوية بقوة (انظر بلندر، ٢٠٠٨م، ص ٦٢).

ولأن الأسلوب الشائع لإيصال خدمة التعليم هو الاتصال المباشر بمقدم الخدمة، فإنه كلما أصبحت المجتمعات أكثر ثراء (من خلال نمو الإنتاجية في القطاع الصناعي) اتجهت أسعار الخدمات ومنها خدمة التعليم في هذه المجتمعات إلى الارتفاع (Archibald and Feldman, 2008, pp. 273-275). هل زيادة معدلات الإنتاجية أو رفعها مبدأ مهم للجامعات؟ تشير الدراسات التاريخية للجامعات المتميزة في الولايات المتحدة إلى أن زيادة الإنتاجية لم تكن هدفاً رئيساً لهذه الجامعات حفاظاً منها على مستوى الجودة وعلى سبيل المثال: منذ إنشاء جامعة هارفارد (Harvard) سنة ١٦٣٦م وإلى سنة ١٧٠٠م، قامت بتخريج (٥٤٣) خريجاً فقط، أي بمعدل يقل عن ثمانية طلبة كل عام (هيشينجر، ١٩٨١ص، ١٧١)، أي إنه على مدى ستة عقود ونصف كان إجمالي إنتاجية هارفارد ربما أقل من إنتاجية كلية تربية في جامعة عربية خلال عام واحد!!

٥-٢-٤- صعوبة قياس الإنتاجية الكلية في التعليم العالي:

تعرف الإنتاجية في التعليم العالي بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات التي استخدمت في عملية الإنتاج مثل: عدد الطلبة المتخرجين إلى عدد الأساتذة، أو عدد المقالات والبحوث المنشورة إلى عدد الأساتذة. لكن ما العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية؟ الكفاءة هي مؤشر للإنتاجية. فإذا أردنا تقدير الإنتاجية لمجموعة من الأقسام الأكاديمية بهدف تحديد الأقسام الأعلى إنتاجية أو الأدنى إنتاجية، فإن مفهوم الكفاءة هو المؤشر المستخدم لترتيب قيم الإنتاجية المختلفة التي حصلنا عليها لتلك المجموعة من الأقسام العلمية. فبينما الإنتاجية هي قيمة تعطى للنسبة التي تحول بها المدخلات إلى مخرجات، فإن الكفاءة هي ترتيب للقيم المختلفة. لكن قياس الإنتاجية والكفاءة ليس بهذه السهولة والسبب يعود إلى أن الجامعات تنتج أكثر من منتج واحد من خلال استخدام مدخلات متعددة. لذا فإن قياس الإنتاجية الكلية للجامعة يستدعي ليس فقط تحديد حجم المخرجات وحجم المدخلات، ولكن يتطلب أيضاً تحديد الأهمية النسبية للمخرجات بالنسبة للجامعة، والأهمية النسبية للمدخلات بالنسبة للعملية الإنتاجية (Salerno, nd.p.7)، مما يصعب من عملية الحكم على مستوى الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي صعوبة قياس النجاح أو الفشل النسبي في مؤسسات التعليم العالي.

وبهذا يتضح أن الإنتاجية هي علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات. وهنا تبرز مشكلة الكم والكيف في مجال البحث العلمي وإنتاج المعرفة وكيف تقاس الإنتاجية، فقد نجد أن الإنتاجية البحثية تقاس في الدراسات التجريبية حصرياً إما بعدد المطبوعات المنشورة (دراسات مقالات) في مجالات علمية محكمة، وإما بحجم التمويل الذي حصلت عليه الجامعة أو الكلية لإنتاج علمي. ومن هنا يبدأ الخلاف، فأنصار الطريقة الأولى في قياس الإنتاجية البحثية يرون أن حجم التمويل الذي حصلت

عليه الجامعة أو الكلية للقيام بالبحوث، إنما هو في الواقع مدخلات (inputs) وليس مخرجات (outputs) لأن التمويل سابق على عملية البدء في عملية البحث. بالمقابل، يشير أنصار الطريقة الثانية إلى أن عدد المقالات المنشورة أو المطبوعات مقياساً للإنتاجية البحثية يتجاهل الفروق في مستويات الجودة، كما أن كل مخرجات البحث العلمي أو منتجاته تأخذ شكل مقالات منشورة فبعضها يحاط بسرية كبيرة (خاصة البحوث الممولة) لأهمية تطبيقاته التجارية والعسكرية (Salerno, n d p. 26).

٥-٢-٥- السياسات العامة وهدف خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة في الجامعات:

ما تزال مؤسسات التعليم العالي في الغالب مؤسسات عامة في معظم دول العالم، تمول بصورة أساسية من قبل الدولة، وبالتالي فإنها عرضة للضغوط والتشوّهات السياسية والممارسات الإدارية السائدة في القطاع العام أو الحكومي. وعلى الرغم من أوجه الاختلاف والتباين بين الدول، والتباين والاختلاف بين مؤسسات التعليم العالي داخل المجتمع الواحد، فإن هناك ممارسات وسياسات شائعة ومشاركة بين دول العالم بدرجات متفاوتة تشكل الإطار الذي يحدد مستوى الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم. ويأتي في مقدمة تلك السياسات والممارسات الحكومية سياسات التوظيف في الخدمة المدنية، والرقابة والموازنات في القطاع العام، والدعم الحكومي وسياسة الرسوم في الجامعات، والاعتبارات السياسية في إنشاء الكليات والجامعات والمحافظة عليها، وضعف ظاهرة المنافسة وتأثيراتها في قطاع التعليم العالي. وفيما يلي عرض موجز لتأثير تلك الممارسات والسياسات في مستوى الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي العامة.

أ- افتقار أنظمة التوظيف في القطاع العام إلى حوافز للأداء:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة موضوع الحوافز (زيادة الراتب، الترقيات، التوظيف الدائم). بمستويات الأداء، وهذا الأخير يحدده المستهلك (الطالب) من خلال اعتماد نتائج تقويمات الطلبة للأساتذة. فإذا ما طبقت هذه السياسة في الجامعات، فإنها ستمنح الطلبة (المستهلكين) صوتاً أكبر في تقرير من يكافأ أو يعاقب، ومن سيستمر في وظيفته ومن سيستغنى عنه من أعضاء هيئة التدريس. والذين درسوا المشكلة (Nixon, Helms and Williams, 2001. p.12)، خلصوا إلى نتيجة مفادها أن التوظيف الدائم الذي تمارسه الجامعات مع أعضاء هيئة التدريس هو جزء من مشكلة انخفاض جودة التعليم العالي وارتفاع تكلفته. والسبب هو أن منح التأمين الوظيفي (التوظيف الدائم في الجامعات حق مكفول لموظفي هذه الجامعات (أساتذة وإداريين) بقوانين الخدمة المدنية والوظيفة العامة في معظم دول العالم، وفي أحسن الأحوال فإن التأمين الوظيفي (التثبيت) لأعضاء هيئة التدريس يعتمد على نشر عدد من الأوراق البحثية (من ٣-٥) في مجالات علمية محكمة كي يحصل على الترقية والتثبيت معاً، مما يدفع بهم إلى إهمال الوظائف الأخرى (تدريس، خدمة مجتمع)، كما أنه يمنح أعضاء هيئة التدريس أماناً وظيفياً أكثر مما يجب، وقد يولد شعوراً لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بعدم حاجتهم إلى الاستمرار في العمل

بالتبيرة نفسها بعد حصولهم على التوظيف الدائم أو مقارنة بزملائهم الذين لم يحصلوا على التأمين الوظيفي بعد. ومن هنا فإن هناك من يرى في التوظيف الدائم لأعضاء هيئة التدريس عقبة في وجه الجهود الهادفة إلى تحسين جودة التعليم الجامعي والسيطرة على تصاعد تكاليفه، وبالتالي يكون عقبة في وجه محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الحكومي. ولذا فإن العديد من أعضاء هيئة التدريس الذين رأوا نتيجة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الصناعي والتجاري والمتمثلة في تسريح واسع للعاملين وترشيح لحجم المؤسسات (Downsizing) بهدف خفض التكلفة، سيجدون أن وظائفهم في خطر دون الإبقاء على سياسة التأمين الوظيفي في الجامعات.

والبديل لسياسة التوظيف الدائم لأعضاء هيئة التدريس هو التوظيف التعاقدى أو المؤقت كمدخل لخفض التكلفة وتحسين الجودة. ويرى أنصار هذا البديل أن الفائدة لدى الطلبة هي أن أعضاء هيئة التدريس العاملين على أساس تعاقدى أو مؤقت يدركون أن استمرارهم في العمل يعتمد على رضا الطلبة عن أدائهم (Nixon, Helms and Williams, 2001. p.12). لكن ما يعترض مفهوم ترشيح المؤسسات المذكور آنفاً هو أن الجامعات في معظم دول العالم هي مؤسسات حكومية أو تنفق عليها الحكومات، كما أن أساتذة الجامعات وموظفيها هم تبعاً لذلك موظفون حكوميون (state employees) شأنهم شأن موظفي المؤسسات الحكومية الأخرى، وليسوا موظفي المؤسسات (Institutional employees) التي يعملون بها، فهم في معظم الدول جزء من موظفي الخدمة المدنية، مما يكسبهم كل الحقوق والامتيازات التي يتمتع بها الموظف العام وأهمها مرتبات متقاربة جداً، و التأمين الوظيفي وصعوبة الاستغناء عنه أو تسريحه حتى لو انخفض مستوى إنتاجيته انخفاضاً كبيراً. هذه الحماية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس و الإداريون في الجامعات تجعل هذه المؤسسات عاجزة عن إعادة تخصيص الموارد من الأقسام غير المرغوبة أو ضعيفة الإنتاجية والجودة إلى الأقسام والوحدات الأكاديمية المرغوبة والمنتجة. فضلاً عما سبق فإن أي محاولة من جانب مؤسسات التعليم العالي لترشيح نفسها من خلال تسريح بعض الموظفين والأساتذة قد يؤدي إلى عاصفة سياسية لا تحتملها كثير من الحكومات وهناك نقابات مهنية واتحادات طلابية وأحزاب معارضة قوية، مما يكسب حالة عدم الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي قوة استمرارية سياسية هائلة في كثير من دول العالم النامي (Johnston,2007,p.5).

والإشكال الآخر هو إن إلغاء نظام التثبيت الوظيفي (Tenured System)، قد يلحق الضرر بجودة التعليم العالي من خلال ما يمكن أن يحدثه من تضيق لمساحة الحريات الأكاديمية في الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ودون التأمين الوظيفي لعضو هيئة التدريس، يخشى بعضهم (Holub,2003, p.3) أن الأساتذة المتعاقدين لن يستطيعوا التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية بسبب خوفهم من عدم تجديد عقودهم إن فعلوا ذلك. لكن الإضرار بالجودة في الجامعات نتيجة للاعتماد على كادر تدريسي متعاقد لا يتوقف عند موضوع الحريات الأكاديمية، بل يتعداه إلى صلب العملية التعليمية التعلمية في الجامعات.

فالاتتماد بصورة متزايدة على كادر تدريسي غير ثابت يقلل من فرص التعليم لدى الطلبة. فالأساتذة الذين يتقاضون أجورهم على أساس المقرر الواحد وليس على أساس ساعات العمل لا يتوافر لديهم الوقت أو الحافز لإرشاد الطلبة وتقديم المشورة والنصح لهم خارج الفصل (المحاضرة) أو الانخراط والمشاركة في الأنشطة الطلابية على الرغم من أهميتها بوصفها مكوناً أساسياً من مكونات التجربة الجامعية للطالب. وبحكم طبيعة صناعة القرار في الجامعات، يرى ليفين (Levin, 1991, PP.241-242)، أن المداخل الإدارية لخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية ورفع جودتها لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون مشاركة الوحدات الأكاديمية اللامركزية وتعاونها. والسبب هو أن هناك انفصلاً بين صناعة القرارات الإدارية وعملية صناعة القرارات الأكاديمية. فبينما تتخذ معظم القرارات المالية والإدارية من قبل الإدارة المركزية (أو العليا) في الجامعة، فإن القرارات الرئيسية المتعلقة بالمنهج، والتوظيف، والترقيات والتدريس، تتخذ على أساس لا مركزي من قبل الأقسام والكليات والوحدات الأكاديمية الأخرى المكونة للكلية أو الجامعة. وقد عمل هذا الوضع على حالة من التردد تنصف بها الجامعات تتعلق بالقدرة على إلغاء البرامج والأنشطة الأكاديمية المكلفة والأقل إنتاجية وإعادة تخصيص ما ينفق عليها لحساب البرامج والأنشطة الأعلى إنتاجية. (Johnston,2007, PP. 5-7).

ب - القوانين والسياسات والإجراءات الرقابية والمحاسبية الحكومية:

يعترض هدف رفع مستوى الكفاءة الداخلية (خفض التكلفة) في مؤسسات التعليم العالي عوائق عملية نابعة من أن مؤسسات التعليم العالي مؤسسات عامة (أو حكومية) في معظم دول العالم، مما يخضعها لقوانين وسياسات الموازنات والرقابة المالية في المؤسسات العامة التي تعمل معظم الحكومات في العقود الأخيرة على تفعيلها تحت ضغوط مبدأ المساءلة، ويصف (Johnston,2007,P. 5) القوانين والسياسات المالية الحكومية بأنها تعمل على تقليص صلاحيات الجامعات المتعلقة بإعادة توزيع الإنفاق داخلياً، واتخاذ القرارات على مستوى مؤسسي (أو غير مركزي)، ولا تشجع الجامعات على زيادة دخلها من مصادر غير حكومية، من خلال خفض المخصصات الحكومية للجامعات بما يعادل ما تم توفيره من مصادر غير حكومية وتوريد الموارد المتوافرة في نهاية العام، أي إنها إجراءات رقابية ومحاسبية تحد من حرية تصرف المؤسسات ولا تشجع على التوفير، وإعادة التوزيع للموارد، والبحث عن موارد إضافية غير حكومية وكلها شروط ومكونات أساسية للكفاءة والإنتاجية والتنافس الفعال بين مؤسسات التعليم العالي.

ج - الدعم الحكومي وسياسة الرسوم الجامعية:

ما تزال الخزينة العامة في معظم دول العالم هي المصدر الرئيسي لتمويل مؤسسات التعليم العالي العامة (أو الحكومية)، كما أن الرسوم الجامعية في كثير من دول العالم ما تزال ضئيلة مقارنة بالتكلفة التدريسية في الجامعات. ويؤكد (Johnston,2007,pp,5-6) أن الخدمات تقدم مجاناً أو تقدم مدعومة بدرجة كبيرة من الخزينة العامة (أي بأقل من تكلفتها الحقيقية) سواء أكانت خدمات صحية، أم تعليمية، أم

سكنية، أم مواصلات عامة، فإن إنهاء الدعم الحكومي أو تقليصه، أو في بعض الحالات مجرد تحويل الزيادة في تكلفة الخدمة إلى المستفيد المباشر أو أسرته، فإن ذلك يمكن أن يثير عاصفة سياسية يقدر على مواجهتها كثير من الحكومات خاصة في المجتمعات النامية، لذا فإن محاولات النكوص عن المجانية أو شبه المجانية في التعليم العالي من خلال فرض رسوم جامعية دراسية، وليس مجرد رسوم أنشطة، في كثير من المجتمعات النامية— لأن تكاليف التعليم الجامعي مازالت تقع في الأساس على كاهل الخزينة العامة (أوداعي الضرائب)، يمكن أن يولد ويحرك تحالفات سياسية قوية بين اتحادات الطلبة، ونقابات الأساتذة، والأحزاب والمنظمات السياسية التي تؤيد وتدعم الدعم الحكومي للتعليم، ومراقبة الأسعار، والضرائب العالية.

د - الاعتبارات السياسية لإنشاء الجامعات:

إن إنشاء الجامعات والكليات بصفة جوائز سياسية للأقاليم والمناطق ظاهرة شائعة في الدول النامية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية (6, Johnston, 2007). وإنشاء مؤسسات التعليم العالي في الأقاليم يمثل واحدة من أهم الجوائز السياسية الحقيقية التي تقدمها الحكومات المركزية للقادة السياسيين المواليين لها في الأقاليم، وهي جوائز مغرية لما يمثله بناء تلك المؤسسات من فرص عمل أثناء التشييد وبعده، والأهم ربما أنها تعني سمعة كبيرة للإقليم ولن يقفون وراء قرارات الإنشاء. لكن ما يتجاهله غالباً وعدم التفكير فيه بدرجة كافية هو موضوع ما بعد إنشاء الجامعة أو الكلية، وتحديدًا قضايا مثل مستوى القبول أو الالتحاق بالجامعة أو الكلية والكادر التدريسي المؤهل، والتخصصات المطلوبة والمناسبة التي يجب منحها الأولوية، والموازنات التشغيلية الكافية لتحقيق الجودة والكفاءة في التشغيل (اقتصاديات الحجم). فضلاً عما سبق فإن مؤسسات التعليم العالي، إذا أقيمت فإنها تمتلك قوة بقاء سياسة عظيمة حتى ولو تبين عدم جدواها الاقتصادية، ولم تعد مركز جذب للطلبة والباحثين، أو قادرة على تأمين الموارد المادية والبشرية اللازمة للمحافظة على قائمها على المدى البعيد.

هـ - ضعف المنافسة وتأثيرهما في قطاع التعليم العالي:

أحد مبررات إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى مؤسسات التعليم العالي كان مبرراً حاجة هذه المؤسسات إلى المحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة، أي على الكليات والجامعات أن تتبنى وتطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، أو تعرض نفسها للاهميار والخروج من السوق (98, Birnbaum, 2001). ويشير كلاوسن (2008، ص 39) إلى سببين مهمين من الأسباب التي تمنع عمل التأثيرات الطبيعية لعملية التنافس بين مؤسسات التعليم العالي هما:

- الصعوبة القصوى في قياس النجاح والفشل النسبي في مؤسسات التعليم العالي بسبب أن وسائل التقييم ومعاييرها وحساب النجاح والفشل لدى مؤسسات التعليم العالي ما تزال موضوع جدل لانهائية له، مما يمكن أسوأ الجامعات سمعة إدعاء النجاح. ولأن تمويل كثير من الجامعات في الدول الصناعية يأتي من مصادر كثيرة ومتنوعة، فليس هناك علاقة مباشرة بين الفشل في السوق (انخفاض الإقبال على

برامجها) وبين الانهيار الكلي (أو الإغلاق).

- تتمتع الكليات والجامعات الحكومية في الغالب بنوع من الحماية من الفشل، لأن غالباً ما تجد أية كلية أو جامعة مهددة بالفشل مسؤولاً مهماً، أو أكثر، ممن يمكن الاعتماد عليهم لإنقاذها من خطر الانهيار الكلي وخروجها من السوق. وعلى الرغم من التنبؤات والتحذيرات حول مصير مثل هذه المؤسسات فإن القليل منها فقط تعرض للانديثار (أو الإغلاق) أو تعرض للضم من قبل مؤسسات أخرى خلال السبعين سنة الأخيرة. ويشمل هذا الوضع الجامعات والكليات الخاصة الصغيرة، وهي الأكثر هشاشة، إذ لا يسجل لها سوى نسبة ضئيلة من الانديثار (أو الإغلاق)، تصل إلى ثلاث جامعات أو كليات سنوياً مقارنة على أسس دينية، ودائماً تنشأ جامعات جديدة بدلاً عنها أو على أنقاضها.

٥-٢-٦- غياب الشروط المنظرية للكفاءة الإنتاجية في الجامعات:

يحدد ليفين (Levin, 1995, pp. 383-288) شروطاً ستة يتوجب توافرها في المنظمة لتحقيق الكفاءة، فهو يؤكد أن المؤسسات المتصفة بالكفاءة الإنتاجية يجب أن تتوفر فيها ولها شروط أو ظروف لا تتصف بها مؤسسات التعليم العالي ولا تتوفر لها تلك الشروط، مما يعيق جهود هذه المؤسسات ومحاولاتها الهادفة إلى خفض التكلفة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وتلك الشروط هي:

- امتلاك دالة موضوعية واضحة للإنتاج: ومعرفة الإنتاجية النسبية لمدخلات مختلفة بالمقارنة إلى تكاليف تلك المدخلات في إنتاج المخرجات التعليمية.

- امتلاك أهداف واضحة ومخرجات قابلة للقياس: أي وجود فهم واسع بين العاملين لما هو مطلوب لإنجازه وأن تكون الأهداف قابلة للقياس.

- وجود حوافز تنظيمية للأداء: الاستراتيجية الرئيسة لحث العاملين وإقناعهم بالعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة هي ربط حوافز العامل بأدائه ومقدار إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. لكن ليس هناك دليل على ربط الحوافز بنجاح الطلبة في المؤسسات التعليمية، فالمرتبات وغيرها تحدد على أساس الأقدمية والمؤهلات وليس على أساس الفعالية (effectiveness).

- سرعة الوصول إلى معلومات مفيدة لصناعة القرارات: لتحقيق النجاح تحتاج المؤسسات إلى معلومات وبيانات منظمة ومستمرة حول نجاحها ما إذا كانت تحقق الأهداف، وتحتاج المؤسسات إلى تغذية راجعة سريعة حول التحديات، والمشكلات، والحاجات، والعوائق المرتقبة، وكذلك حول التغييرات في السوق، وتقنيات الإنتاج، والأسعار وغيرها مما يمكن أن يؤثر في عملهم. ولكن الجامعات نادراً ما يتوافر لها معلومات وبيانات دقيقة وفي الوقت المناسب حول البدائل أو الاستراتيجيات.

- الحاجة إلى التكيف: ترتبط حاجة المنظمات للتكيف (Adaptability) بحالة الاستقرار أو عدمها التي تتصف بها البيئة التي تعمل فيها المنظمة. فالمنظمات التي تتميز أسواقها، ومنتجاتها، وتقنياتها الإنتاجية، وتكاليفها، وأسعارها في الغالب بحالة من الاستقرار تكون حاجتها إلى التكيف السريع والمستمر أقل مقارنة بالمنظمات التي تعمل في بيئة تشهد تغيرات واسعة في المجالات المذكورة آنفاً. وعلى

الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي تواجه اليوم بيئات متغيرة وغير متوقعة، فإن هناك قدراً كبيراً من الثبات في عناصر البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات مثل: الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، الموازنات الحكومية للجامعات، الثبات النسبي في التكنولوجيا المستخدمة في عملية تقويم خدمة التعليم، المناهج، وخاصة مناهج العلوم الاجتماعية والإنسانية: كما تعمل القوانين والأنظمة الحكومية على تأمين حالة من الاستقرار النسبي لدى بيئة المؤسسات التعليمية — قد تظهر عقبات في وجه التغيير السريع أو التكيف السريع مع التغيرات في الأسواق أو الأسعار للتكيف مع حالات عدم التوازن مع عناصر البيئة.

– امتلاك تقنيات كفوءة للإنتاج: تتبنى المؤسسات التي تتصف بمستوى عال من الكفاءة التكنولوجية الأعلى إنتاجية في عملياتها الأساسية والفرعية بوصفها وسيلة لكبح تصاعد تكاليف الإنتاج. ولسوء طالع المؤسسات الأكاديمية فإن قدرتها على إحلال التكنولوجيا محل عنصر العمل في عملياتها الإنتاجية الرئيسية (تدريس، بحث، خدمة، مجتمع) ما تزال محدودة. فعلى الرغم من كل محاولات "التحديث" فإن الجامعات والكليات في غالبها ما تزال تستخدم تكنولوجيا وأساليب تعليمية تنتمي إلى قرون مضت.

وتأسياً على العرض الموجز للتنظيرات والتفسيرات التي تناولت أسباب التصاعد المستمرة لتكلفة التعليم العالي خلال ثمانية عقود الماضية يمكن القول إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يقدم إجابات مفيدة لصناع القرار في الجامعات والكليات حول: كيف يمكن للقائمين على هذه المؤسسات أن يعالجوا أسباب تصاعد التكلفة في التعليم العالي وهي: مرض التكلفة، وتأثير حجم موارد الجامعات على متوسط التكلفة فيها، والبحث المستمر عن الجودة وتأثر ذلك على متوسط التكلفة، وندرة مدخلات التعليم العالي والتشريعات والإجراءات الحكومية وتأثيرها في قدرة الجامعات على تبني الأساليب والمداخل الإدارية المتبعة في شركات الأعمال وتطبيقها لخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية، وظهور تخصصات علمية مكلفة مقارنة بالتخصصات التقليدية وتحول الجامعات إلى التخصصات الجديدة لإرضاء (زبائنها)، وغياب الشروط المنظمة للكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة في الجامعات.

إن الداعين إلى إصلاح الجامعات وتسييرها على طريق شركات الأعمال يتجاهلون تراكم معرفياً من النظريات والبحوث التي تبين أن النظريات الإدارية، وأنظمة الرقابة، والاستراتيجيات، والبنى والهياكل التي تلائم بعض أنواع المنظمات ربما تكون مدمرة لمنظمات أخرى، ولا مجال للتفكير في تبنيها وتطبيقها. إن معاملة المؤسسات الأكاديمية كما لو كانت مؤسسات أعمال غير وارد ذكرها حفاظاً على فعاليتها في تأدية وظائفها واستقلاليتها وتجانسها الثقافي. وعلى الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقدم أدوات مفيدة للمقارنة، فإن طريقة الأداء المثلى هي محاولة للإيجاء بتجانس المشكلات والحاجات البشرية، هذه الحاجات التي تزداد حدة عندما يربط الحكم على نجاح طاقم الإدارة أو فشله، وبالتالي مكافأهم على أساس المقارنة بالمؤسسات المثيلة، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى التقليد الأعمى

للمؤسسات المنافسة في السوق وهو ما يقود إلى كوارث على المؤسسات المقلدة لأنه لا يمكن تحقيق النجاح في المدى المتوسط والبعيد. مجرد محاولة تقليد الآخرين (انظر: بوناو، ٢٠٠٦، ص ٢٣).

٦ - ملخص وخاتمة:

٦-١- ملخص:

إن الجامعات منظمات مختلفة في كثير من خصائصها عن منظمات الأعمال والصناعة والمنظمات الحكومية الأخرى، إذ تتميز الجامعات بخصائص وسمات تعيق تطبيق مفاهيم رفع الكفاءة والإنتاجية والتحسين المستمر للجودة كما يقدمها مدخل إدارة الجودة الشاملة. ويمكن إرجاع عوائق التطبيق إلى:
- مرض التكلفة وضعف ظاهرة هجرة الوظائف في التعليم العالي، أي نقل جزء من نشاطها أو تحويله إلى منظمات في دول فقيرة للاستفادة من انخفاض مستويات الأجور في هذه الدول بغرض تخفيض متوسط التكلفة.

- طبيعة العلاقة بين التكلفة والجودة في التعليم العالي.
- الملكية العامة (الحكومية) لمعظم مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم و بالتالي صعوبة قياس النجاح والفشل النسبي في مؤسسات التعليم العالي.
- صعوبة قياس الإنتاجية الكلية للجامعات.
- العلاقة بين العائد (أو الدخل) والتكلفة في الجامعة.
- ضعف المنافسة وتأثيراتها في قطاع التعليم العالي.
- ضعف ما يعرف بالميزة النسبية في مجال التعليم العالي بوصفها من الخدمات الشخصية.
- قوة النقابات الأكاديمية أو المهنية.
- خاصية مهنية العاملين في الجامعات والتمسك بالاستقلالية في العمل.

٦-٢- خاتمة:

هل يصلح للمؤسسات الأكاديمية ما يصلح لمنظمات الأعمال من مداخل إدارية؟، لماذا لا تكون الجامعات مثل شركات الأعمال؟ وبالتالي تدار كما تدار شركات الأعمال؟ هذا هو السؤال الذي حاولت هذه الدراسة الإجابة عنه من خلال دراسة عوائق تطبيق مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالكفاءة (خفض التكلفة) والإنتاجية والفعالية (الجودة). والإجابة التي يمكن استخلاصها مما استعرض من أدبيات في صفحات هذه الدراسة تظهر صعوبة خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للجودة في آن واحد مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات نتيجة لاختلاف خصائص المؤسسات الأكاديمية ومحددات الكفاءة والإنتاجية فيها عن تلك المحددات التي تحكم الكفاءة والإنتاجية والجودة في المؤسسات الإنتاجية مثل شركات الأعمال والصناعة مقارنة بشركات الأعمال لهذه الأسباب هناك اعتقاد شائع بين الأكاديميين مفاده أن ما يصلح من أنماط إدارية في مؤسسات الأعمال والصناعة

ربما لا يصلح للجامعات وبالتالي فإن مقولة: ما يصلح للكلب يصلح للقط Birnbaum,2001,P. (215) لا يمكن تطبيقها في هذه الحالة. فالتشابه بين المنظمات مثله مثل التشابه بين الحيوانات، أو بين البشر أو الأشجار وغيرها لا يعني بالضرورة أن ما يصلح لنوع واحد منها، يصلح لبقية الأنواع الأخرى لمجرد أنها تشترك في بعض الخصائص.

الهوامش:

- المؤتمر العلمي الثامن للتربية (٢٣-٢٤ مايو ٢٠٠٧م). جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ص٦ (١) ص ١٨٧-١٩٦.
- جائزة مكتب التربية العربي لدول الخليج للإنتاج العلمي في مجال البحوث التربوية لعام ٢٠٠٤ والجودة الشاملة في التعليم.
- (المؤتمر التربوي الخامس بكلية التربية- البحرين، جودة التعليم العالي، ١١- ١٣ / ٤ / ٢٠٠٥م).
- الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة (نيوزويك ٧ يوليو ٢٠٠٧م، ص١٢).

المراجع

المراجع العربية:

- أفهيلد، هورست. (يناير ٢٠٠٧). اقتصاد يغدق فقراً: التحول من دولة التكافل الاجتماعي إلى المجتمع المنقسم على نفسه. (عدنان عباس علي، مترجم) عالم المعرفة (٣٣٥). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- بلندر، ألان س. (٢٠٠٨). الثورة الصناعية القادمة: هجرة الوظائف. (حمدي أبو كيلة، مترجم) الثقافة العالمية، العدد (١٤٦)، ص١٦-٣١.
- بوناو، أبريك. (مارس ٢٠٠٦). مخاطر عصر التقليد. (محمد مجد الدين باكير، مترجم) الثقافة العالمية، - العدد ١٣٥، ص٦-٢٥.
- ثارو، لستر. (١٩٩٥). الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان (أحمد فؤاد بلبع، مترجم) عالم المعرفة، العدد (٢٠٤) الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- الحارثي، سعاد بنت فهد. (٢٠٠٧). خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية. ((كليات جامعة البنات في المملكة العربية السعودية نموذجاً)) الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.
- سيف، نايل. (٢٠٠٨). أدوار جديدة للجامعات: الضغوط تزداد عليها للاندماج في اقتصاد السوق. المعرفة، العدد (١٥٧)، ص٧٢-٨٢.
- الشعار، محمد عادل. (٢٠٠١). مفهوم إدارة الجودة الشاملة. الاقتصاد الإسلامي، ٢١ (٢٤٣)، ص ص٣٥٨-٣٦٢.
- كلاوسن، كرسنوفر. (٢٠٠٨). البرج العاجي الجديد. (فرج الترهوني، مترجم) الثقافة العالمية، العدد ١٤٦-، ص٣٤-٤٤.
- المرواني، محمد. (٢٠٠٨). خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي: حذف +دمج+أستاذ+تقنية معلومات =إعادة هندسة عمليات. المعرفة، العدد(١٧٥)، ص٥٤-٦١.

- مكغراث، د. ومكميلان. (أبريل ٢٠٠٨). كيف تزدهر الشركات ؟. (حسام حسني بدار. مترجم) الثقافة العالمية، العدد (١٤٧)، ص ٩٢-١٠٥.
- هيشينجر، حراس، ومز، فريد. (١٩٨١). الأجيال الناشئة في أمريكا. (سميرة بحر، الفجالة، مترجم) مصر: مكتبة الوعي العربي.

المراجع الأجنبية:

- Assefa,M. (March,2007). Current trends in US higher education. US-EU Atlantic Program ,Project Directors,Conference, Brussels .
- Archibald ,R. B. and Feldman,D. H. (2008). Explaining increases in higher education costs. **The Journal of Higher Education** ,79(3),268-291) .
- Birnbaum, R. (2000). "The Life cycle of academic management fads". **The Journal of Higher Education**, 71 (1), 1-16 .
- Birnbaum, R. (2001). Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail. A Wiley Company San Francisco: Jossey-Bass .
- Briggs, C. L, Stark, J. S, and Poplawski, J. R. (2003). "How do we know a "continuous planning" academic program When we see one"? **Journal of Higher Education**, 74 (4), 361 – 385 .
- Cameron, K. S. and Bilimoria, D. (1985). Assessing effectiveness in higher education. **The Review of Higher Education**,9. (1). ,101-117 .
- Ehrenberg, R. G. and Rizzo, M. J. (2004). "Financial forces and the future of American higher education". Retrieved April 13, 2008, from . [www. ilr. cornell. edu/cheri/wp/cheri wp77. pdf](http://www.ilr.cornell.edu/cheri/wp/cheri_wp77.pdf)-50k-View as html
- Holub, T. (2003). contract faculty in higher education . Eric Clearinghouse on higher education. Retrieved April 15,2008 ,from <http://www.ericdigests.org/2005-1/contract.htm>
- Johnston, D. B. (2007.)". The Costs of higher education: Worldwide issues and trends for the 1990s". Retrieved December 4 ,2007, from <http://www.gse.buffalo.edu/FAS/Johnston/TRENDS.HTM>.
- Kezar, A. , and Eckel, P. D. (2004). " Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship". **The Journal of Higher Education**, 75. (4). 371- 399.
- Levin, H. M. (1991). "Raising productivity in higher education. **The Journal of Higher Education**", 62 (3), 241-262 .
- Levin, H. M. (1995). Raising educational productivity. in Martin Carnoy ,**International encyclopedia of economics of education** (second edition). (283-291) .
- Levin. R. (Aug: 2006). "The World of knowledge". **Newsweek**, 21Aug. 28, PP. 47-54 .
- Masters, D. G. (2003). "Total quality management in libraries". Retrieved April 13 , 2008, from [http :// www. michaellorenzen. com/eric/tqm. html](http://www.michaellorenzen.com/eric/tqm.html).
- Michael, B. (2003). "Why total quality management programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM" transformation. Retrieved April 14 , 2008, from . [http://www. hbs. edu/units/tom/seminars/2003/mbeer. htm](http://www.hbs.edu/units/tom/seminars/2003/mbeer.htm)
- Nixon, j. C. , Helms, M. M. , and Williams, A. B. (2001). "Succeeding in the education accountability environment: Tenure and total quality management". **Catalyst for Change**, 30(3), 10-15 .

-Ponzi, L. J and Koenig, M. (2002). "Knowledge management: another management fad"? **Information Research**, 8, (1). Retrieved December 16, 2007 from <http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html> .

-Salerno, C. (n. d). What we know about the efficiency of higher education institutions: The best evidence. Retrieved April 13, 2008 , from . <http://www.minocw.nl/documenten/bhw-99-bgo99.pdf> .

-Steyn, G. M. , and Schulze, S. (2003). "Assuring quality of a module in human resource management: Learners' perceptions". **Education**, 123(4) , 668-680.

-Stalingsrad, D. S. , and Fitzgibbons, D. E. (n. d). "A Postmodern deconstruction of total quality management (TQM)". Retrieved feb. 14 , 2008 , from <http://www.ilstu.edu/~defitz/tqmpaper.htm>

-Srikanthan, G. , and Dalrymple, J. (2002). "Developing a holistic model for quality in higher education ". Retrieved April 15, 2008 ,from www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/

-Thackwray, R. (1995). Can TQM be implemented in higher education . Retrieved April 13 , 2008 , from ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=478011 .

-The World Bank. (1994). **Higher education :The lessons of experience**. World Bank Publication . The World Bank, Washington, D. C .

-Tilak , J. B. G. (March,2005). Global trends in the funding of higher education. **I. A. U-Horizons**, 11(1),1-3 .

-Vossensteyn ,H. (2004). Fiscal stress: Worldwide trends in higher education finance. **NASFAA Journal of Student Financial Aid**,34(1)39-55 .

- Zumeta ,W. (1996). Meeting the demand for higher education Without breaking the bank : A Framework for the design of state higher education policies for an era of increasing demand. **The Journal of Higher Education**, 67(4),367-425 .

«وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٩/٦/٢٠٠٨، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ٦/٤/٢٠٠٩»