

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية: توافق الأهداف و الأساليب  
الأستاذ : بوفاس الشريف، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، الجزائر.

ملخص:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها و طبيعة نشاطها إلى تطوير و تحسين أدائها، و مما لاشك فيه أن الدور الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي و ارتباطه الوثيق بقضايا التنمية المستدامة يتطلب جودة مخرجات الجامعة الجزائرية و يفرض عليها إدارة أدائها بالبحث عن الأساليب الفعالة في التسيير لمواجهة التحديات، و ضرورة تحول التعليم الجامعي من الجمود إلى المرونة، و من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان و الجودة. تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أنماط التسيير المعاصرة التي تهدف إلى التحسين المستمر لبلوغ مستوى التميّز، و التي تم توظيف مبادئها و أفكارها بنجاح في العديد من أنظمة التعليم العالي في مختلف الدول خاصة الغربية منها، حيث يساهم تطبيقها في تحقيق الأهداف بدون هدر تربوي و يلبي رغبات الطلبة و المجتمع، و يحسن طرق التدريس و وسائل التقويم و تصميم المناهج.

تأسيسا على ما سبق سنتناول في هذا المقال المحاور التالية:

أولاً) الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً) الأهداف المتوقعة و متطلبات التطبيق في المؤسسة الجامعية.

ثالثاً) أساليب الجودة في تقويم أداء المؤسسة الجامعية.

**Abstract:**

Organizations are seeking different types and nature of its activities to develop and improve their performance, and is no doubt that the strategic role of higher education institutions and its close connection to sustainable development issues requires quality output Algerian university and impose management performance searching for effective methods in management to meet the challenges, and need to shift higher education from a standstill to flexibility, and of the culture of the minimum to a culture of excellence and quality.

The TQM a patterns Steering contemporary aimed at continuous improvement to achieve the level of excellence, and that was hiring principles and ideas successfully in many higher education systems in different countries, especially Western ones, contributing applied in achieving the goals without wasting of education and meet the wishes students and the community, and improve teaching methods and means calendar and curriculum design.

Based on the above we will discuss in this article the following points:

- 1) theoretical framework for TQM.
- 2) the expected goals and application requirements in the university institution.
- 3) methods in evaluating the performance of quality university institution.

## أولاً: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

تعددت المفاهيم و التعاريف التي أوردها الكتاب و المهتمون بموضوع الجودة.

يعرف هارولد جيلمور Harold L.Gilmore الجودة بأنها " درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته".

كما عرفها جوزيف جوران Joseph M.Juran بأنها تعني " الملاءمة للاستخدام أو الإستعمال"<sup>(1)</sup>.

و قدمت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، و كذلك الهيئة العالمية للمواصفات القياسية تعريفاً للجودة مؤداه أن الجودة هي " إجمالي السمات و الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة، و يمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات معينة".

أما وفقاً لعائلة المواصفات ISO 9000 فالجودة " هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن، و متطلباتهم المعلنة و الضمنية"<sup>(2)</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة للجودة حسب المفاهيم الإدارية الحديثة هي : معيار أو مجموعة متطلبات، تتطلب جهداً متواصلًا من أجل التطوير و التحسين المستمر في الأداء لتحقيق رغبات العملاء و توقعاتهم، فهي معيار لقياس درجة أداء الأعمال في الوقت المحدد، و بالكيفية التي تتلاءم و تتفق مع احتياجات و رغبات العميل و توقعاته، و مدى رضاه عن طريقة أداء الأعمال، و تقديم الخدمات و المنتجات.

### 1 / مفهوم إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

يعرف جون أوكلاند John S. Oakland إدارة الجودة الكلية بأنها " طريقة إدارة تستهدف تحسين الفعالية، و المرونة، و القدرة التنافسية للمنظمة ككل، و هي تطبق على منظمات الخدمات بقدر ما تطبق على المنظمات الصناعية، و تشمل كل الأقسام و كل الأنشطة و كل فرد على جميع المستويات بالمنظمة".

و يعرفها كولن و هالنجم Joe Cullen & J.Hallingum بشكل أكثر إيجازاً بأنها تعني:

" العيوب الصفيرية في المنتجات التي تخرج من الشركة، و في الخدمات المقدمة، و تعني الجودة في كل جانب من جوانب عمليات المنظمة".

و قد عرفها أوماشوني و روس Vincent K .Omachonu & Joe E.Ross بأنها " ذلك النظام الذي يتم بواسطته إحداث نوع من التكامل بين جميع الوظائف و العمليات داخل المنظمة من أجل التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات بهدف تحقيق رضا العميل".

كما يعرفها جابلونسكي Joseph R. Jablonski بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين و الإدارة بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل".

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريفها على النحو التالي :

إدارة : تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات

المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي: " التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و تشمل كافة الوحدات و المستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين، موردين، مديرين، و عاملين، و ذلك لإشباع رغبتهم و تحقيق التفوق الإقتصادي للمنظمة"<sup>(3)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة عمليات: (التنبؤ، التنسيق، التنفيذ) الموجهة لتحسين الجودة و إنتاج المنتجات بالمستوى الأكثر إقتصاديا (أقل تكاليف) و يحقق إشباع المستعمل<sup>(4)</sup>.

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على الإستفادة بتقوم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>(5)</sup>.

ويعرف ايشكواو (ISHIKAWA) الجودة الشاملة على أنها تتضمن جودة المنتج وخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية<sup>(6)</sup>.

## 2/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أشار ديمنج - الذي يعتبر الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل، و كجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي - بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر عاملا هي<sup>(7)</sup>:

- خلق و إنشاء هدف مشترك نحو تحسين المنتجات و الخدمات، مع وجود خطة للبقاء في وضع تنافس، و الإستمرار في مجال الأعمال، و تقديم وظائف جديدة؛
- الإيمان بالفلسفة الجديدة حيث أننا في عصر إقتصادي جديد، فلا يمكن الإستمرار في قبول مستويات التأخير و الخدمات و المنتجات، و مستويات العمالة المعيبة؛
- توقف الإعتماد على أسلوب التفتيش الجماعي، واستبداله بأساليب الرقابة الإحصائية التي تبنى على بناء الجودة في عملية التصميم، و التصنيع منذ البداية حتى تقل الحاجة إلى التفتيش؛
- نهاية مرحلة مكافأة المنظمات على أساس الأسعار، و بدلا من هذا لا بد من الإعتماد على مقاييس للجودة ذات دلالة بجانب السعر، و التحرك نحو مورد وحيد لتوريد صنف واحد من أجل تنمية علاقة طويلة الأجل مبنية على الثقة و الولاء؛
- التحسين المستمر لنظام الإنتاج و الخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية، و من ثم تخفيض التكلفة و يعتمد تنفيذ هذه الخطوة على أسلوب حل المشاكل و إظهارها، و اتخاذ الخطوات الصحيحة؛
- إنشاء طرق تدريبية حديثة؛
- إنشاء برامج تدريبية للمشرفين لخلق بيئة مشاركة؛
- التخلص من الإحساس بالخوف حتى يعمل كل فرد بحرية و كفاءة من أجل المنظمة؛
- القضاء على الحواجز التنظيمية، و تشجيع روح العمل كفريق للتنبؤ، و حل المشاكل من خلال الإدارات المختلفة؛

- تقليل الشعارات، و الأهداف الرقمية، و اللافئات التي تحت على مستويات جديدة من الإنتاجية بدون توفير الطرق لتحقيق ذلك؛
- القضاء على الحصص العددية؛
- القضاء على الحواجز التي تحرم العاملين من الإعتزاز بعملهم؛
- إنشاء برامج تعليمية، و إعادة التدريب؛
- إنشاء هيكل إدارة يعمل على تحقيق الثلاثة عشر نقطة السابقة كل يوم.

### ثانياً: الأهداف المتوقعة و متطلبات التطبيق في المؤسسة الجامعية:

إن إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية و المؤسسات الأمريكية و الأوروبية من ناحية أخرى، و لما كان هذا المفهوم سبباً مباشراً في تفوق مؤسسة دون غيرها بدأ الإهتمام به في إطار المؤسسات التعليمية في العديد من دول العالم. تعرف الجودة في إطار المؤسسة التعليمية على أنها " مجمل السمات و الخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب "، و في تعريف آخر هي " جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع و تحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين و مع سماتهم و قدراتهم المختلفة " (08).

### 1) فلسفة تفعيل إدارة الجودة الشاملة في برامج التعليم العالي:

الجامعة يمكن أن تشكل نظاماً يتكون من هياكل مؤسسية وعمليات وأدوات أي بصيغة المعادلة يمكن القول :

النظام (الجامعة) = هياكل وبنى مؤسسية + عمليات تعليمية وبحثية وخدمة مجتمع + أدوات.

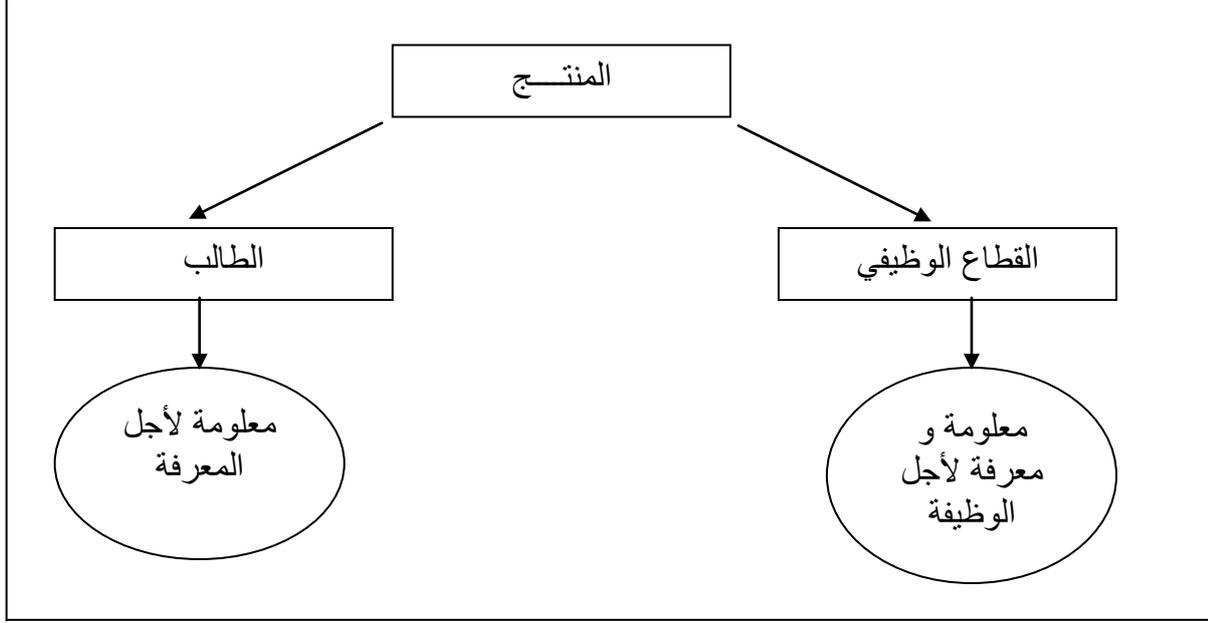
وكل عنصر من هذه العناصر يمكن أن يشكل محوراً للتطوير والتحديث والعصرنة ومن ثم التأثير في مجتمعه بقيم وأعراف مشتركة بنتها الجامعات (09).

### أ- مفهوم الجودة التعليمية:

بالنظر إلى الأدبيات التي تحدثت عن مفهوم الجودة في التعليم نلاحظ بأنها لم تخرجها عن نطاق الجودة الصناعية و التجارية و كلها تجمع بالوصول بالمنتج إلى الإتقان و التميز، و إذا أردنا تطبيق هدف تقديم مستوى متميز من الخدمة و كسب رضا العميل على العملية التعليمية فلا بد من تحديد من هو العميل (الذي يطلب الخدمة) و من هو المنتج (الخدمة): فهناك من ينظر إلى الطالب على أنه منتج و القطاع الوظيفي هو العميل الذي تسعى الجامعة لكسب رضاه، و هناك من يرى بأن الطالب هو من ينبغي أن يكون العميل و ما يقدم له من العملية التعليمية بصفة عامة هو المنتج (10).

و بالنظر إلى المخطط البياني يمكن تحديد العميل من المنتج حسب دور المؤسسة التعليمية فإذا كان الدور هو تقديم المعلومة لأجل المعرفة فإن المنتج هو العملية التعليمية و العميل هو الطالب، و إذا كان الدور هو تقديم المعلومة لأجل الوظيفة فإن القطاع الوظيفي هو العميل و المنتج هو الطالب، و نوضح ذلك من خلال الشكل رقم 01 كما يلي:

### الشكل رقم (01) تحديد المنتج و العميل من خلال دور المؤسسة التعليمية



المصدر: محمد محبوب الحداد، و حاتم عبد الله بن الطاهر، " قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا: نموذج قياسي حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال الفترة 1988-2007"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2009، ص 05.

من أبرز مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.

#### ب- مراحل التطبيق:

إن زبون التعليم العالي هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة، ورب العمل المستقبلي كمتخدم للطالب (كمنتج)، والمجتمع ككل كمتفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

يمكن تصور تطبيق فلسفة تفعيل إدارة الجودة الشاملة في برامج التعليم العالي حيث ينطوي النموذج على المراحل التالية<sup>(11)</sup>:

ب-1) المرحلة الأولى (اتخاذ القرار): وتتطلب هذه المرحلة فهماً تاماً من قبل الإدارة العليا لفلسفة العملية على مستوى الجامعة ككل أم على مستوى بعض الوحدات الإدارية داخل الجامعة .

ب-2) المرحلة الثانية (التحضير): وتتطلب ما يلي :

- بناء الفريق القائد .
- تحديد نقاط الضعف والقوة .
- تعريف المساهمين في المؤسسة التعليمية وتحديد مهمتهم النسبية .
- صياغة الرسالة والرؤيا المستقبلية
- تصميم النظام الجديد الذي يخدم رسالة المنظمة بعد تجريبه والاستعانة بالنماذج المقلدة و إيضاح الرؤى المستقبلية .

ب-3) المرحلة الثالثة (البدء): وتنطوي على القيام بما يلي :

- وضع الأهداف .
- تحديد العمليات .
- تدريب الأفراد على جميع المستويات.
- تقويم العملية الحالية وعمل التعديلات اللازمة .
- الإشراف المباشر عملية التطبيق وتنظيمها .
- إجراء دراسة تحليلية للمقارنة

ب-4) المرحلة الرابعة (التوسع والتكامل)

ج- الأهداف والمزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمكن تقديم المزايا الآتية عند تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية في مؤسسات التعليم العالي وعلى النحو الآتي<sup>(12)</sup> :

- شمول جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري على مستوى الجامعة ككل، وبالتالي يساعد هذا على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام، بعكس تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء الأخرى والخدمات الأخرى كما هي عليه و الذي يعيق أو قد يمنع أي تغيير كلي.
- لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعات لا بد من تطبيق أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدء بوضع رسالة ورؤية واستراتيجيات الجامعة مما يوفر هيكلًا متكاملًا ومتناسقًا يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد والذي بدوره تتضارب معه الجهود.
- تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقويم الأداء وهو أحد أهداف التطوير.

المخرجات تحدد بالأهداف الرئيسية للجامعة ومن أهمها:

- التعليم هو المخرج الرئيسي سيكون الطالب الخريج بما اكتسبه من علم ومعارف في مجال معين.

- البحث والمساهمة في المعرفة العلمية وعليه فان المخرجات ستكون الناتج البحثي على شكل مقالات علمية منشورة في مجلات محكمة أو في كتب أو في مؤتمرات علمية وما شابه.  
الأهداف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي (13):

- ضبط و تطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات بدقة.
- الإرتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب.
- زيادة كفاءات الإداريين و الأساتذة و العاملين بالمؤسسات الجامعية و رفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية و المجتمع.
- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية.
- زيادة الوعي و الإلتناء نحو المؤسسة من قبل الطلاب و المجتمع المحلي.
- الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الإحترام و التقدير المحلي و الإعتراف العالمي.

#### د- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية و الوصول إلى رضا المستفيد الداخلي و الخارجي لها يتطلب إحداث متطلبات التطبيق في التعليم الجامعي و التي تشمل بصورة عامة (14):

د-1) رسم سياسة الجودة الشاملة للجامعة من حيث:

- تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة و إدارتها.
- تحديد كيفية مراقبة و مراجعة النظام من قبل الإدارة.
- تحديد المهام المطلوبة و الإجراءات المحددة لكل مهمة.
- تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات.
- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

د-2) الإجراءات: و تشمل المهمات التالية: القدرة على التسجيل.

- تقاسم المشورة.
- تخطيط المنهج.
- عمليات التقويم.
- إعداد مواد التعليم.
- اختيار و تعيين العاملين.
- تطوير العاملين.

د-3) تعليمات العمل: يجب أن تكون واضحة و مفهومة و قابلة للتطبيق.

د-4) المراجعة: و هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

د-5) الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

د-6) الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الإيزو ISO 9002 في الميدان التربوي.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM في التعليم العالي بأنها مدخل لإدارة مؤسسات التعليم العالي يركز على الجودة، وبنى على مشاركة جميع أعضاء مؤسسات التعليم العالي ، ويستهدف النجاح طويل الأجل من خلال تحقيق إرضاء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي ، وتقديم خدمات تعليمية متميزة تقابل إرضاء المستفيدين من مخرجات التعليم العالي ( طلاب، سوق العمل، المجتمع) (15) .

تتمثل أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالآتي:

المدرسون، الطلاب، الخطة الدراسية، المباني الجامعية، الإدارة الجامعية، الكتاب الجامعي ، الإنفاق على التعليم ، تقييم الأداء التعليمي ، ولضمان تطبيق العناصر السابقة يجب توافر قائد تربوي ملتزم بمدخل إدارة الجودة الشاملة ، ومن أعضاء هيئة تدريسية وموظفين مدرين ومشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،ومناخ تنظيمي حافز وإيجابي ، ونظام اتصال فعال ، وتطبيق رشيد لمفهوم المساءلة فضلاً عن الإلمام بطموحات المستفيدين من خدمات التعليم العالي ولقد قدم كل من Bogue & Hall نموذج للجودة في التعليم العالي قائم على أربعة عناصر هي : القبول ، نهاية السنة الأولى ، التخرج ، وما بعد التخرج ، بحيث يتم بناء على العنصر الأول الاستعداد للدراسة في الكلية . ويتم بناء على العنصر الثاني التأكد من المهارة والمعرفة ، ويتم بناء على العنصر الثالث استيعاب المفاهيم في مجال التخصص ، ويتم بناء على العنصر الرابع التأكد من إرضاء المستفيدين من خدمات التعليم العالي ( الطلاب ، سوق العمل ، المجتمع ) .

وتركز المناهج الحديثة على بناء المهارات الأساسية عند المتعلمين من خلال المواد الدراسية الجديدة، ومثال على هذه المهارات : مهارة التفكير وحل المشكلات ، ومهارة الإبداع ، مهارة التحليل ، مهارات عملية تتعلق بجمع البيانات والتعامل معها ، مهارات استخدام التقنيات الحديثة ، مهارة التواصل الاجتماعي ، والعديد من المهارات الأخرى التي تندرج في إطار المناهج ، وتتضمن وثيقة المعايير فلسفة المنهج والمعايير والمخرجات المتوقعة موزعة على كافة السنوات ، أما وثيقة المؤلف فتتضمن الوحدات الدراسية والدروس والأهداف المتوقعة من هذه الدروس ، فوثيقة المؤلف مبنية على وثيقة المعايير ، وهي تعطي مؤشراً للذي يؤلف الكتاب أو المرجع حول ما الذي ينبغي أن يتضمنه هذا الكتاب أو المرجع ، وبالتالي يمكن الاستفادة من وثيقة المؤلف لتقييم ما يقدم من كتب أو مراجع لاحقاً .

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يجب توافر الآتي :

- استراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة في كافة مجالات العمل التعليمي .
- سياسات متطورة تحكم تصرفات الإدارة التعليمية في كافة المستويات وتوفر المعايير الصحيحة والمتعارف عليها علمياً في اتخاذ القرارات في المنظمات التعليمية المعتمدة.
- التزام الإدارة وهيئة التعليم بتحسين جودة الخدمات التعليمية بشكل مستمر.
- استخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية .
- العمل بروح الفريق .
- نظم وأساليب مدروسة لتنمية الموارد التعليمية وتحسين تقنيات التعليم وتطوير المناهج .
- قدرة على الاختيار الدقيق للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة عناصر العمليات التعليمية وفقاً للمعايير الأكاديمية المعتمدة .
- نظم للمتابعة وتقييم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في كافة مرافق المؤسسات التعليمية ، والسلطة الكافية للتدخل لتصحيح الانحرافات ومنع تكرارها .
- إجراء تحليل SWOT : وهو يعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة ، ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنظمة ، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.
- وتمثل أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالآتي : تركيز جهود الجامعات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه ، تحسين الأداء في جميع مجالات عمل الجامعة ، إنشاء نظم تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة ، تقييم وقياس الأداء ، وضع معايير لقياس الأداء ، تمكن منشآت التعليم العالي من القدرة على المنافسة ، تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، تحسين مستوى الاتصالات.

ثالثاً: أساليب الجودة في تقييم أداء المؤسسة الجامعية:

### 1) أساليب قياس الأداء و الفعالية:

من بين الأساليب الممكن اتباعها في قياس أداء و فعالية المؤسسات الجامعية:

### أ) عملية التقييم الذاتي:

تقوم به الجامعة لبرنامج معين و يشارك فيه كل من الإدارة و الهيئة التدريسية و الطلبة، و يهدف بشكل أساسي إلى جمع و تحليل البيانات من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف<sup>(17)</sup>.

### ب) التقييم الخارجي:

تستند هذه العملية على تقرير التقييم الذاتي و يهدف هذا التقييم إلى التحقق من النقاط الواردة في التقييم الذاتي و الكشف عن أي نقاط قوة أو ضعف إضافية، و تشمل هذه العملية دراسة وافية للتقييم الذاتي و كذلك إجراء مقابلات مع مختلف الفئات الإدارية و الأكاديمية و الطلابية و زيارات ميدانية لمرافق البرنامج و المؤسسة التعليمية من قاعات و مختبرات و مكتبات<sup>(18)</sup>.

### ج) أسلوب المقارنات المرجعية:

يعتبر من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين و تطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية:

- أين نحن بالنسبة للآخرين؟
- ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟
- ما هي أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها و أنشطتها التعليمية؟
- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات لدينا؟
- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات؟<sup>(19)</sup>

### د) مؤشر دالة الإنتاج للجامعة:

هو نموذج قياسي اقتصادي يعتبر أهم المؤشرات التي تساهم في قياس جودة الخدمة التعليمية، و التعرف على طبيعة العلاقات بين المدخلات و المخرجات و ذلك تماشياً مع الاتجاه الحديث من التحليل الإقتصادي بدراسة دوال الإنتاج، و تعتبر دوال الإنتاج الأسية المعروفة بدوال

Cobb - Douglas من أكثر الدوال ملاءمة حيث توضح مرونة الإنتاج المباشرة لكل عنصر من عناصر الإنتاج و هي تأخذ الصيغة:

$$Y = A X_1^{b1} X_2^{b2}$$

حيث:

A: معامل ثابت.

X<sub>1</sub> ، X<sub>2</sub>: مدخلات الإنتاج.

b<sub>1</sub> ، b<sub>2</sub>: مرونة المخرجات بالنسبة لعناصر الإنتاج.

و يمكن توصيف النموذج القياسي لدالة الإنتاج باستخدام متغيرين مستقلين هما أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة) لأنها تعتبر المحدد الأساسي في أي جامعة و يقع عليها العبء الأكبر في إعداد المتخرجين الذين يمثلون استثماراً لرأس المال

البشري، بالإضافة إلى عامل التقدم التكنولوجي، أما المتغير التابع في النموذج (المخرجات) فهو عدد الطلبة المتخرجين و بذلك يكون شكل النموذج الإقتصادي القياسي كالتالي:

$$Y = A X_1^{b1} X_2^{b2}$$

حيث:

$Y$ : عدد الطلبة المتخرجين.

$X_1$ : عدد أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة).

$X_2$ : التقدم التكنولوجي (الذي يأخذ قيما من 1...).

$b_1$ : مرونة الخريجين للعمل (أعضاء هيئة التدريس).

$b_2$ : مرونة الخريجين للتقدم التكنولوجي.

$A$ : معامل ثابت.

و يمكن تطبيق هذا النموذج على الجامعة حيث يستخدم البرنامج الحاسوبي Minitab لتقدير معلمات النموذج و الحصول على معادلة الإنحدار بالدالة اللوغارتمية و معاملات التحديد و الإرتباط، و من ثم تحليل النتائج<sup>(20)</sup>.

(هـ) مؤشر معدل الكفاءة الداخلية و الخارجية:

نقصد بالكفاءة زيادة الإنتاجية بأقل التكاليف و هذا المؤشر هو اختبار يمكن به معرفة مدى فعالية عامل من العوامل في حالة استخدامه مع عوامل أخرى كالمدخلات و المخرجات في العملية الإنتاجية لتحقيق أعلى درجة من التوافق بين أهداف التعليم و تطور المجتمع.

فالكفاءة الداخلية هي مدى قابلية المؤسسة التعليمية بمدخلاتها من الطلبة و الإنتقال بهم من مرحلة لأخرى على الوجه الأكمل فتكون المؤسسة ذات كفاءة داخلية إذا انخفض عدد الراسبين و تاركي الدراسة.

أما الكفاءة الخارجية فهي تعبر عن مدى مساهمة النظام التعليمي في الحياة العامة و تنمية المجتمع أو مدى ملاءمة مخرجات النظام التعليمي مع متطلبات سوق العمل.

يحسب معدل الكفاءة الداخلية بالعلاقة:

$$\text{معدل الكفاءة الداخلية} = \frac{\text{عدد الخريجين من الفوج الدراسي}}{100}$$

عدد الملتحقين الجدد من نفس الفوج

حيث كلما اقترب المعدل من 100 يدل ذلك على ارتفاع معدل الكفاءة الداخلية و الإبتعاد عن 100 يدل على انخفاضه أي زيادة عدد الراسبين و المنقطعين عن الدراسة<sup>(21)</sup>.

(و) النموذج الرياضي:

فكرة النموذج الرياضي هي إدخال مؤشرات في معادلة بحيث يكون شقها الآخر عبارة عن مجموع لهذه المؤشرات مجتمعة، مع إعطاء وزن أو أهمية نسبية لكل مؤشر، و من أمثلة المؤشرات نذكر:

- مؤشر نسبة الطلبة إلى الأساتذة.
- مؤشر نسبة حملة الماجستير إلى حملة الدكتوراه من الأساتذة.
- مؤشر نسبة الطلبة الجدد إلى المتوقع تخرجهم لنفس السنة.
- مؤشر نسبة عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة لاستعمال الطلبة إلى عدد الطلبة.
- مؤشر نسبة الناتج البحثي إلى عدد الأساتذة خلال السنة.
- مؤشر نسبة الأساتذة المشاركين و المؤقتين إلى الدائمين.

و يمكن المقارنة باستخدام هذه المؤشرات بين جامعتين أو أكثر و بالتالي تحديد مستوى الأداء الأعلى بينها<sup>(22)</sup>.

## 2) صعوبات قياس جودة الأداء في التعليم العالي:

تواجه عملية قياس مستوى الجودة في التعليم الجامعي عدة صعوبات ترجع إلى الخصائص المميزة للنظام الجامعي و من هذه الصعوبات نذكر<sup>(23)</sup>:

- لم ينل موضوع قياس الجودة الإهتمام الكافي من قبل الباحثين في المنظمات الخدمية عامة و الجامعات خاصة، و بالتالي لا توجد مؤشرات دقيقة متفق عليها من قبل الباحثين، و يرجع ذلك لصعوبة إعطاء أوزان كمية لمواصفات مخرجات الجامعة كونها غير ملموسة.

- تتصف مخرجات النظام الجامعي من خريجين و نتاج علمي و خدمة المجتمع بالتعدد و عدم التجانس، و هذا يفرض الإعتماد على أعداد كبيرة من المؤشرات و الخصائص في قياس الأداء مما يعني الحاجة إلى الكثير من الجهد و الوقت الضروريان لعملية القياس.

- صعوبة معرفة الفائدة التي تحققها مخرجات الجامعة للمجتمع لأن أعدادا كبيرة من تلك المخرجات تبقى دون الإستفادة منها (حالات البطالة)، كما أن الفوائد المتحققة من تلك المخرجات لا تأتي مباشرة و إنما تحتاج إلى سنوات لكي يظهر مردودها.

- يشكل العنصر البشري الجزء الرئيسي من مخرجات النظام و من مدخلاته أيضا، و ما يميز هذا العنصر هو عدم الثبات في الخصائص الشخصية و المواقف السلوكية و التأثير بالعديد من العوامل التي تصعب التحديد الدقيق لجودة هذا العنصر.

## استنتاجات و توصيات:

- نقتراح على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التحسين المستمر في الأداء، و التي تبدأ بقرار التطبيق و وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الموارد اللازمة و اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة مع ضرورة التركيز على جميع أنواع الموارد البشرية الجامعية من أساتذة، إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، و إشراك الطالب باعتباره زبون التعليم العالي و البرامج المقدمة له هي جزء أساسي من منتجات هذه المؤسسات.
- استخدام المؤشرات التي تسمح بقياس جودة أداء مؤسسات التعليم العالي من فترة لأخرى لتحديد فجوة الأداء التي تمثل الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب، و التي تساعد على اتخاذ القرارات.
- قياس كفاءة الأساتذة من خلال مؤشر دالة الإنتاج للجامعة الذي يسمح بالوصول إلى مرونة الإنتاج لأعضاء هيئة التدريس التي تشير إلى ارتفاع أو انخفاض كفاءتها الإنتاجية و بالتالي مستوى أدائها، مما يعكس نجاح أو فشل السياسات المتبعة في الإختيار و التعيين في الجامعة.
- استخدام معدل الكفاءة الداخلية الذي يسمح بتحديد معدلات الرسوب و الإنقطاع و التي تمثل ضياعا لجزء من التكاليف التي تتحملها الدولة في التعليم الجامعي و الإستثمار البشري لإعداد طلابها، و من ثم وضع آليات و سياسات من شأنها التقليل من ذلك.
- إن صعوبة معرفة الفائدة التي تحققها مخرجات الجامعة للمجتمع لأن أعداد كبيرة من تلك المخرجات تبقى دون الإستفادة منها (حالات البطالة)، يتطلب انفتاح الجامعة على محيطها و إبرام اتفاقيات مع مؤسساته المختلفة، و من ثم تكييف التخصصات المفتوحة و تطويع المقررات الدراسية النظرية و العملية لكي تحاكي ما هو موجود و مرغوب فيه على أرض الواقع في سوق العمل، و هذا ما بدأ الإتجاه إليه فعلا خاصة مع تطبيق النظام الجديد LMD الذي يعطي للجامعة مرونة في اقتراح عروض التكوين المفتوحة للطلبة.
- خلق روح المنافسة بين الجامعات على أن يكون هناك حد أدنى للتوافق، أما الحد الأعلى للتميز فهو مفتوح.
- تشجيع الأساتذة و الباحثين على التميز و العطاء، وذلك من خلال تسهيل تواصلهم مع مراكز الخبرة في الجامعات العالمية والمحلية.
- التعليم الجامعي يعاني من أزمة الوضع الراهن في جميع عناصره ( مدخلات ، عمليات، مخرجات ) وفي أدائه لجميع وظائفه، مما يجعله غير قادر على مواجهة تحدياته الحالية و المتوقعة وخاصة مع بروز تحديات و متغيرات جديدة على الساحة المحلية و الدولية.
- تمثل فلسفة و منهجية الجودة الشاملة ممثلة في إدارة الجودة الشاملة ، وآليات ضمائها الوسائل الأكثر جوهرية لمواجهة مشكلات و تحديات مؤسسات التعليم الجامعي وذلك بما تقوم عليه من استراتيجية شاملة للتطوير و التحسين المستمر.

- تمثل مؤشرات الجودة التعليمية أحد الأدوات التقييمية الأكثر دلالة وتحديدا والأكثر قدرة على وصف النظم التعليمية بصورة إجمالية كلية.
- هناك العديد من التجارب والنظم العالمية في مجالى جودة ، ومؤشرات جودة التعليم الجامعى على المستوى العالمى ، وهناك الكثير منها ما ثبت نجاحه وقدرته على تسيير المؤسسات الجامعية بفعالية، ولكن استخدام أحدها أو بعضها فى التعليم الجامعى الجزائرى يحتاج إلى إعادة مواءمتها وتكييفها مع طبيعة المؤسسات الجامعية الجزائرية ، وذلك لأن الجودة ومؤشراتها مرتبطة بالثقافة التنظيمية.

## الهوامش و المراجع:

1. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، " إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة" ، القاهرة، مكتبة القاهرة للطباعة و التصوير، 2002 ، ص 292.
2. مأمون السلطي و سهيلا الياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الايزو 9000" ، دار الفكر، دمشق، 1999، ص 12.
3. أحمد ماهر و آخرون، " الإدارة – المبادئ و المهارات- " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 711.
4. Siddiki abdallah, **Management de la qualité de 'inspection à l'esprit kaizen**, opu, alger, 2008, p 20.
5. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة و التعليم" ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 24.
6. بن عيشي عمار، " مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، 2009، ص 04.
7. عبد الرحمن توفيق، " منهج إدارة الجودة الشاملة" ، مركز PMEC، الطبعة الثانية، القاهرة، ص 04.
8. سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة و التعليم" ، مرجع سابق، ص 176.
9. سرمد كوكب الجميل، " خيارات تحرير نظم التعليم العالي و الجامعات في الدول العربية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، 2005، ص 222.
10. محمد محبوب الحداد، و حاتم عبد الله بن الطاهر، " قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا: نموذج قياسي حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال الفترة 1988-2007" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2009، ص 05.
11. لحسن عبد الله باشيوة، " نموذج رياضي لمقارنة و تحسين نوعية و فاعلية برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، 2005، ص 10.
12. عيسى يوسف قداد، " نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2007، ص 111.
13. سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة و التعليم" ، مرجع سابق، ص 176، ص 177.
14. نفس المرجع ص ص 194 ، 195.
15. Site web : [http://wehda.alwehda.gov.sy/\\_print\\_veiw.asp](http://wehda.alwehda.gov.sy/_print_veiw.asp)
16. محمد عبد الوهاب العزاوي، متطلبات نظام ادارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفة العالمية ISO 9000 . 2000 ، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 127.
- 17، 18 نفس المرجع، ص 259.
- 19 . نفس المرجع، ص 260.
20. محمد محبوب الحداد، و حاتم عبد الله بن الطاهر، " قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا: نموذج قياسي حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال الفترة 1988-2007" ، مرجع سابق، ص ص 14 ، 15.
21. نفس المرجع، ص 17.
22. لحسن عبد الله باشيوة، " نموذج رياضي لمقارنة و تحسين نوعية و فاعلية برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية" ، مرجع سابق، ص 15.
23. نفس المرجع، ص ص 6 ، 7.