

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

الأساليب المساعدة على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة
مخرجات الجامعة

**Assistive methods to apply the Total Quality Management approach to
assurance the quality of the outputs of University**

Lakhdar Meddah لخضر مداح
University of Djelfa جامعة الجلفة
meddah2009@yahoo.fr

تاريخ القبول : 2019-09-25

تاريخ الاستلام : 2019-08-16

الملخص:

تعتبر الجامعة اللبنة الأساسية التي تركز عليها الدول التي تهتم بالاستثمار في المورد البشري، لاستخراج كفاءات ومهارات قادرة على حل مشاكل المجتمع بصفة عامة ومؤسسات الدولة بصفة خاصة، فسياسة عزل الجامعة عن المحيط الذي تعيش فيه تجعل من إدارتها تبني سياسة إدارية تعتمد على الكم بدلا من الكيف، ولعل من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تجعل الجامعة تواكب التطور الحاصل وتسعى لجودة منتجها المتمثل في الخريج الجامعي حتى يحضى بقبالية وإرضاء المجتمع الذي ينتهي إليه والمؤسسات الساعية لاستقطابه مدخل إدارة الجودة الشاملة، غير أن التبني لمبادئ هذا المدخل وتطبيقه تستوجب أساليب عدة مساعدة على التطبيق لعل من أبرزها ما نتطرق إليه في ورقتنا البحثية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الجامعة، أسلوب مخطط باريتو، أسلوب علاقة السبب بالنتيجة، أسلوب الرسم البياني الانتشاري، أسلوب خرائط التدفق، أسلوب العصف الذهني، أسلوب المقارنة المرجعية.

Abstract:

The university is the basic block for countries That are grounded to invest in human resources, To extract competencies and skills capable of solving the problems of society in general and state institutions in particular, that The policy of isolating the university from the environment in which it lives makes its administration adopt an administrative policy based on quantity rather than quality, Perhaps of from the most prominent entrances modern administrative that make the university keep pace with the development Ongoing and It strives for the quality of its product Represented In the university graduate So that he has a portability And to please the community to which it belongs and the institutions that seeks to attract him We find an entrance Total Quality Management, However, the principles adoption This entrance and its application Requires Several methods assistive On the app Perhaps most notably what we discuss in this paper Research.

Key words: Total Quality Management, The university, The method Pareto Chart, The method of cause-and-effect relationship, The method Graph Diffusive, The method of Flow maps, The method of Brainstorming, The method Comparison Benchmarking.

1. مقدمة:

التطور الكمي الذي تفرزه الجامعة اليوم على حساب التطور النوعي الذي أثر بشكل مباشر في اتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل وما توفره الجامعة الجزائرية من خريجين. كما لا يفوتني أن أتوه بمكانة الجامعة في الدول المتحضرة ودرجة الاهتمام بها، إذ يتم اللجوء إليها لحل أصعب المشكلات

يعرف أداء الجامعات العربية عامة والجزائرية خاصة تدهورا ملحوظا في جودة منتجها التعليمي الذي تطرحه كمخرجات لها للارتفاع به من قبل المؤسسات المستقطبة أو المجتمع الحاضن لها، ومن تداعيات هذا التدهور الحاصل

الإداري الحديث بشكل يضمن جودة مخرجات الجامعة كركيزة أساسية للمتطلبات المجتمعية؟"

ولمعالجة إشكالية بحثنا اتبعنا النقاط التالية:

- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة الجامعية كمدخل لجودة مخرجات الجامعة
- لمحة تاريخية عن مصطلح الجودة وروادها؛
- مفهوم الجودة الشاملة الجامعية؛
- توضيح من هو العميل (الزبون) في الجامعة؛
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- المحور الثاني: الأساليب المساعدة على تفعيل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
- أسلوب مخطط باريتو؛ - أسلوب علاقة السبب بالنتيجة؛ - أسلوب الرسم البياني الانتشاري؛
- أسلوب خرائط التدفق؛ - أسلوب العصف الذهني؛
- أسلوب المقارنة المرجعية.
- خاتمة البحث.
- الاستنتاجات والتوصيات.

2. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع ليس بالحديث إذا ما أسقط على المؤسسات الصناعية، في حين يتسم بالحداثة إذا ما أسقط على قطاع جد حساس ألا وهو قطاع التعليم العالي كون مخرجاته بمثابة مدخلات لكل قطاعات الدولة، وباعتبار الجامعة أهم المؤسسات العلمية والبحثية المسؤولة عن تحقيق التنمية الشاملة للدولة، لذا تركز دول العالم المتقدم على تجويد مخرجاتها الجامعية بتبني المداخل الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى ذلك والتي من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

3. منهجية البحث:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وبلورة الركائز الأساسية الواجب الاعتماد عليها لتطبيق هذه المنهجية في الإدارة الجامعية نظراً لاعتماده في المؤسسات الصناعية، وخاصة بعدما وجدت المؤسسات

التي تعترض طريق الدولة ومؤسساتها، كما تعتبر الجامعة في الدول المتقدمة القلب النابض والعصب الحيوي الذي يحدد النشاط والحيوية عبر الدفعات التي تنتجها الجامعات، فقد أهرتنا إنجازاتها لدى الدول الغربية نظراً لمستويات التنمية المحلية التي حققها لها والمشاكل التي عالجتها الجامعة على جميع الأصعدة: السياسية والتكنولوجيا والفلكية والطبية والصحية والفلاحية وغيرها من القطاعات الحساسة التي تتطور بتطور مخرجات الجامعات.

فالجامعة تعتبر مؤسسة الاستثمار البشري نظراً لما تنتجه من مخرجات يعود بالإيجاب على تطور الدولة على حسب جودة هذه المخرجات المتمثلة في الموارد البشرية المتميزة والمتنوعة في شتى المجالات، والتي تعتبر مدخلات لمختلف المؤسسات في جميع القطاعات.

الأمر الذي يفرض على الدول النامية وبالأخص الجزائر كونها تتميز بإمكانيات تفتقر لها الكثير من الدول، الاهتمام بشكل أكبر بقطاع التعليم العالي بنفس درجة الاهتمام بقطاع المحروقات وذلك من خلال الاستثمار في المورد البشري وتبني سياسات واستراتيجيات جديدة لبناء جيل يفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة لتحقيق التطور للدولة على جميع الأصعدة وبالأخص عقول تستطيع الاستثمار وتطوير الطاقات المتجددة وتفجير البدائل التنموية التي تزخر بها الجزائر.

ومن خلال عرضنا السابق نستشف أن الإشكالية في جامعتنا اليوم، ليس إشكالية هيكل أو أساتذة أو موظفين، وإنما إشكاليتنا إشكالية نمط تسييري غير صحيح وأفكار إدارية تخدم مصالح شخصية أو سياسة ظرفية وليست بخطة واقعية مستقبلية تخدم البلاد والعباد وتحقق التقدم ولو للأجيال القادمة، وعليه نركز من خلال ورقتنا البحثية هذه على مدخل إدارة الجودة الشاملة كنمط إداري حديث تستطيع الجامعة بتبنيه وتطبيقه بشكله الصحيح الخروج من السلبية التي تتخبط فيها الجامعة الجزائرية وذلك من خلال بعض الأساليب التي تساعدنا على تطبيق هذا النمط الإداري الحديث، حيث جاءت إشكاليتنا المطروحة على النحو التالي:

"فيما يتمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؟، وما هي أبرز الأساليب المساعدة على تطبيق هذا المدخل

الله صلى الله عليه وسلم في قوله (إنَّ الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه)، وكل حضارة بالفعل ثبت أنها كانت لها جوانب مهيبة من مفاهيم الجودة والتميز. فالمهارات الفردية مكنت الشعوب والحضارات أن تتفوق على صعوبات الحياة وتنقل آثارها للأخريين يستمتعون بها ويتعجبون منها، هذه أصول الجودة. أما الجودة كعلم كان بدايتها في الثلاثينات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المصانع بالتحديد حيث أنَّ أبو الجودة الأول هو والتر شيوارت (Walter Shewart) والذي طور مبدأ خرائط التحكم (Control Chart) وذلك بسبب وجود بعض المشاكل في الإنتاج ومشاكل المنتج غير المقبولة لدى العميل، كما أنَّ إحدى الشركات (AT&T) في شيكاغو هي أول من استخدم مبادئ الجودة لتحسين منتجها، حيث كانت تسعى وراء جودة منتجها بما يسمى بالفحص (Mass Inspection) وهو (فرز المنتج المقبول عن المنتج غير المقبول) وكانت هذه البداية. وسمحت هذه العملية للمدراء بآلية منع وصول المنتج المعيب إلى العميل. ثم أخذت الجودة الطابع الوقائي (Prévention) وهو العمل على منع وقوع الخطأ في المنتج قبل الانتهاء منه.

ثم جاء تلميذ شيوارت الباحث في مجال الجودة د. إدوارد ديمينغ (Dr. Edward Deming)، عمل هذا الباحث كمستشاراً أمريكياً ولقب كذلك بصاحب ثورة إدارة الجودة الشاملة، حصل على درجة الماجستير من جامعة كولورادو، وحاز كذلك على درجة الدكتوراه من جامعة بيل، وبعد تخرجه قام بالعديد من البحوث والدراسات التي أثبتت تفوقه في مجال الجودة، يعد ديمينغ من بين الذين أسهموا في تفوق اليابان لإدخاله مفاهيم الجودة إلى اليابان عام 1950 بعد الحرب العالمية الثانية التي قررت أن تعيد بناء اقتصادها المحطم جراء هذه الحرب، باعتراف إمبراطور اليابان آنذاك حيث تم تقليده سنة 1960م وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية¹. كما قام إدوارد ديمينغ بوضع أربعة عشر مبدأ لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو: "أنَّ العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام"، وكانت تلك هي الثورة الأولى للجودة الشاملة².

الصناعية الأمريكية سر نجاح المؤسسات الصناعية اليابانية التي حققت ما لم تستطع تحقيقه بعد الحرب العالمية الثانية، والذي تمثل في تبنيها لإدارة الجودة الشاملة.

4. المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

من خلال الدراسات والبحوث المنشورة في مجال الجودة التعليمية تأكد لنا بأنَّ بؤرة التركيز تنصب على موضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم بصفة عامة وقطاع التعليم العالي بصفة خاصة، كون المرحلة القبلية للتعليم العالي تمثل البنية التحتية أو مصدر مدخلات التعليم العالي وفيها تدوم مرحلة تكوين الطالب اثني عشر سنة قبل أن يصل إلى مرحلة التعليم العالي التي تدوم فترة أقل، إذن نجد أن المطلوب من المرحلة القبلية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في تحقيق جودة منتج العملية التعليمية ألا وهو الطالب والتركيز على النوعية أكثر من الكم أكثر من ما هو مطلوب من مرحلة التعليم العالي وهو ما تسعى إليه أغلب الدول المتقدمة مثل الدولة التي تعتبر مصدر الجودة وهي اليابان والتي تأكدت بأن الجودة لا بد أن تُقدم من جيل لآخر عبر هذه المراحل التعليمية، وبأن الجودة ضمان لمستقبل الدول في مجال التطور والرقى، حيث رأت بأن تدرس الجودة على مستوى المدارس من مرحلة الطفولة، ويتم التخصص فيها في المعاهد والجامعات وذلك لأهم عرفوا أهمية تدريس الجودة وأنها معيار التنافس والتميز المؤسسي وهي تمكن البلاد من ضمان مستقبلها، على عكس العالم العربي الذي لا توجد فيه أي مبادرات من قطاع التعليم العالي لدراسة الجودة كتخصص علمي، كما لا يوجد هنالك أبحاث علمية كافية لمعالجة المشاكل المحلية من منظور الجودة بحيث تأخذ بعين الاعتبار البيئة المحلية والوضع الحالي والإداري، أما من ناحية تبني مبادئها فنجد بعض التجارب التي احتضنت مفاهيم الجودة لتغيير الكثير من المفاهيم وثقافتها لتصبح دولة بسياسة رائدة ملتزمة بمفاهيم الجودة.

1.4. لمحة تاريخية عن مصطلح الجودة وروادها:

كلمة الجودة تبدأ أولاً وقبل كل شيء بالأداء المتميز وهي لها علاقة مباشرة بالموظفين والعاملين في المؤسسات. الجودة كانت موجودة منذ قرون حيث تطرق إليها سيد الخلق أجمعين رسول

مسؤول في المؤسسة وهذا كان له تأثير وفاعلية كبيرة على مفاهيم الجودة.

ومن جراء ذلك طلع مبدأ جديد وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

2.4. مفهوم إدارة الجودة الشاملة الجامعية:

ربما يرى الكثير من القراء الذين ليست لديهم اهتمامات بمجالات الإدارة أنّ هذه المصطلحات أمثال مصطلح إدارة الجودة الشاملة هي مفاهيم نظرية لا تؤدي إلى نتائج فاعلة، وبطبيعة الحال هي أفكار خاطئة كون معظم الاختراعات والتركيبات الكيماوية بدأت بأفكار ومعادلات بصيغ نظرية قبل تجسيدها على أرض الواقع. وهكذا موضوع الجودة التعليمية الذي استحوذ في الحقبة الأخيرة على اهتمام دولي كبير ودلّ على ذلك انعقاد عدة مؤتمرات دولية منها: مؤتمر هونغ كونغ عام 1991م الذي أعلن فيه عن قيام شبكة دولية لأجهزة ضمان الجودة في التعليم العالي، ومؤتمر باريس المنعقد في ديسمبر 1995م حول الجودة في التعليم العالي الذي نظمه برنامج الإدارة المؤسسية للتعليم العالي التابع لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD. ومؤتمر لندن في فيفري 1996م تحت عنوان الفهم المتغير للمستويات الأكاديمية في الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة، ومؤتمر الرياض في مارس 2007م تحت عنوان الجودة في التعليم العالي: الأسس والمعايير وآليات التطبيق الذي انعقد في كلية اليمامة، فما هي هذه الجودة الشاملة؟

نظراً لتعدد جوانب الجودة الشاملة اتسم مفهومها بالتنوع وفقاً للمجال الذي تطبق فيه، حيث اختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف محدد لـ TQM فقد عرّفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"⁵.

وهناك بعض الكتاب والباحثين من يفضل تعريف ستيفن كوهن و دونالد براند لإدارة الجودة الشاملة بفضله بين مكونات اسمها⁶:

وفي نفس الوقت كانت هنالك مساهمات أخرى من رواد آخرين مثل:

- جوزيف جوران (Dr. Joseph Juran): ويعد مهندساً أمريكياً ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، عمل في جامعة نيويورك أستاذاً جامعياً وفي الوقت نفسه عمل كمستشار لمراقبة الجودة في العديد من المؤسسات، وهو صاحب المقولة المشهورة: «الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها»، أكد على أن التركيز على الجانب الإحصائي في الجودة من جانب المنتج فقط غير كافي، ففلسفته تقول أن الجودة لا بد وأن تتبناها الإدارة العليا وتكون القيادة (قيادة المؤسسة) هي المسؤولة عن نشر مفاهيم الجودة. وقد أدخل مبدأ آخر من مبادئ الجودة الكبرى ألا وهو التركيز على العميل والاهتمام بالموارد البشرية، لأنّ الموظف عندما يكون فاهماً لمبادئ الجودة وتطبيقاتها سيؤثر بالطبع في تميز الأداء وجودة المنتج.

- فيليب كروسبي (Philip Crosby): الذي بدأ حياته المهنية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدّة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة، وقد جاء فيليب كروسبي بنموذج يحتوي على أربعة عشر مبدأ.

- كايرو إيشيكاوا (Kauro Ishikawa): من رواد الجودة اليابانيين، وهو خريج جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية، حصل على جائزة ديمينج تكريماً له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها³. ولقد جاء كايرو إيشيكاوا بأساليب علمية وأدوات إحصائية سماها "الأدوات السبعة" لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أنّ ذلك قد يمكّن المؤسسة من السيطرة على أكثر من 95% من مشكلاتها، وتمثلت هذه الأدوات في: خرائط باريتو، مضع إيشيكاوا، المدرج التكراري، خريطة الانتشار، خريطة المراقبة، الخريطة الانسيابية وقائمة الفحص⁴.

- فيجنباوم (Dr. Feigenbaum): ألف كتاب التحكم الشامل بالجودة (Total Quality Control) عام 1951 وترجم باللغة اليابانية في عام 1963، حيث أن فلسفته تقول الجودة لا تطبق فقط في جزئية معينة بل لا بد أن تكون شاملة لكل

تلبية رغبات الطالب كعميل لن تقود بالضرورة إلى تعليم ذو جودة مرتفعة إذ أن رضا الطالب تكمن في الحصول على نقاط مرتفعة والتخرج فحسب وبالتالي فالطالب يهتم بالرضا قصير الأجل والذي يتعارض مع متطلبات التنمية طويلة الأجل التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها⁹، من هنا نجد أن معظم المؤسسات التعليمية تخوفت من اعتبار الطالب لوحده كعميل لها، ويمكن أن نلتبس ذلك من خلال التوجهات الأخرى التي مسّت تحديد العميل (الزبون) للعملية التعليمية.

- إذ نجد هناك توجه آخر في تحديد عميل مؤسسات التعليم العالي تبناه الكثير من الباحثين، ويتمثل في كون الطالب عبارة عن منتج العملية التعليمية **Product**، لذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه إلى العميل والمتمثل في سوق العمل، لذا تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا العميل (سوق العمل) ليقدّم إليه في الأخير المنتج (الطالب) بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجاته.

- أما التوجه الذي أخذته جامعة **harvard** في تعريف العميل بأنه "أي شخص تقوم الجامعة بتزويده بمعلومات أو خدمات".

- أما التوجه الذي أخذته جامعة نورث وست ميسوري ستايت الأمريكية في تعريف العميل بأنه: في قاعات الدراسة وقاعات المحاضرات الأستاذ هو المُنتج للمعرفة (المنتج) والطالب هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية، أما الجامعة فهي عبارة عن "المنتج" التي تقدم منتجاً يتمثل في "الطالب المتخرج" للعميل المتمثل في "سوق العمل".

- على غرار هذه التوجهات وجدنا توجهاً آخر يتضمن تعريفاً أوسع يقسم تعريف العميل إلى (عميل داخلي وعميل خارجي)، وينسب هذا التوجه إلى الباحثين "Jens.I.Bahlgard and Kai. Kristensen" كون العميل في قطاع التعليم العالي قد يكون داخلي ويتمثل في (الأستاذة والطلبة والموظفين) أو خارجي ويشمل (الطلبة، المجتمع وسوق العمل)¹⁰، كون العميل الداخلي يتمثل في الفرد الذي ينتهي داخلياً للمؤسسة التعليمية ويتأثر بالأنشطة والقرارات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعميل

إدارة: تعني فن التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

الجودة: تعني درجة التميز في المنتج نتيجة للعمليات المقدمة مما يحقق الوفاء بمتطلبات العميل بل وتجاوزها؛

الشاملة: تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، والانتهاؤ بتقويم ما إذا كان راضياً عن المنتج المقدم له أم لا.

أما في ما يخص تعريف إدارة الجودة الشاملة التعليمية فهي "طريقة وفلسفة في الحياة، بحيث تجعل من التعليم متعة للملقي والمتلقي في إطار ربط التعليم العام بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة بالمجتمع المحلي وبالعمل المنجز (الخدمة التعليمية المقدمة)، وكذا احتياجات سوق العمل من الخريجين بقدر عالٍ من الكفاءة والجودة والإتقان"⁷.

أما Michael & Sower فيعتبران أن الجودة هي تلك التي يقرها العميل، خصوصاً في الجامعة، وذلك لأن المنتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم العالي غير مرئي وغير ملموس، وبالتالي لا يمكن تحسسه لتحليله وتفحصه من العيوب، وعلى ذلك فهما يؤكدان على أنه إذا كان الزبائن سعداء تماماً بالخدمة المقدمة لهم من قبل المؤسسة التعليمية، عندها تكون الجودة مقبولة.

كما يرى الكثير من الباحثين في مجال جودة التعليم بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق حاجات ورغبات كل من الأساتذة، الطلبة والموظفين بغية تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل.

3.4. تحديد من هو العميل (الزبون) في الجامعة:

إن قطاع التعليم له خصوصيته التي يتميز بها، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو العميل الذي يُستهدف بالخدمة التعليمية، ونرى أن هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع لدى العديد من الباحثين، أمثال Cruickshank التي ترى أن العميل هو الطالب⁸، غير أن هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف العميل، ومن بينهم Bonser الذي يرى أن المؤسسة التعليمية تجد صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كعميل تفادياً للأخذ بالمقولة "العميل هو دائماً على حق"، كون

4.4. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي:

إنَّ هناك العديد من الفوائد المرجوة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي ونذكر منها على سبيل المثال لا على الحصر ما يلي¹¹:

- ✓ تطوير قطاع التعليم العالي وتحديثه ليصبح أكثر قدرة على تخريج طلبة مؤهلين قادرين على تلبية المتطلبات السوقية والتطلعات التنموية في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، مزودين بالمؤهلات الأكاديمية والتطبيقية التي تنسجم مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع؛
- ✓ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكنها من تقويم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها؛
- ✓ زيادة رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، وكذا رضا المجتمع عن مستوى المعرفة التي توصل إليها، ومن ناحية أخرى زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي؛
- ✓ مراعاة اقتصاديات التعليم في قطاع التعليم العالي التي تضمن التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية وفق الأولويات؛
- ✓ المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية، وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة في نظر المجتمع مما يستدعي الطلب على مخرجاتها في سوق العمل، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية، وكذا بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها.
- ✓ الحفاظ على المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في إطار العمل على تقديم خدمات وبحوث نفعية للمجتمع، ولا تؤثر على القضايا البيئية ولا بالصحة العمومية.

الخارجي يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتجاتها.

ومن خلال هذه التوجهات نستطيع الخروج بمجموعة من الأفكار تتمثل في:

- ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارات مؤسسات التعليم العالي على حاجات ورغبات وتوقعات الطالب المشروعة والتي ترمي إلى أهداف طويلة الأجل تؤهله لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما ينبغي التركيز على احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع التنموية؛
- في فلسفة إدارة الجودة الشاملة نجد أي وظيفة من وظائف المؤسسة وجدت من أجل تلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي، ولذلك ينبغي أن تستهدف رضاه، فكل عضو من أعضاء هيئة التدريس أو طالب أو موظف في مؤسسة التعليم العالي هو عميل داخلي، ويصعب تحقيق رضا العميل الخارجي للمؤسسة دون تحقيق رضا العميل الداخلي؛
- أنَّ الطلبة بحاجة إلى إدراك أنهم يتلقون خدمات تعليمية جامعية ذات جودة عالية تحقق احتياجات سوق العمل، وتسمح لهم بالالتحاق بفرص عمل تتناسب مع تخصصاتهم التي درسوها، بحيث تعينهم تلك الوظائف على متابعة مشوار حياتهم وإعانة وتكوين أنفسهم، لذلك ينبغي تعزيز هذا الإدراك لديهم من خلال تزويدهم بالتغذية العكسية - في المدى القصير - حول مستوى تقدمهم في التحصيل الأكاديمي في جامعاتهم، ومن جانب آخر ينبغي السعي الدائم إلى معرفة آراء واتجاهات الطلبة حول ما يتلقونه من خدمات تعليمية؛
- يلعب الطلبة دوراً أساسياً في العملية التعليمية، إذ أنَّ الطالب هو محور هذه العملية، ويمكن القول أنَّ نسبة فاعلية أية عملية تعليمية هي دالة للجهود المشتركة التي يبذلها الأستاذ الجامعي والطالب، إذ أنهما يشتركان معاً في إنتاج العملية التعليمية بمستوى معين من الفاعلية والنجاح.

السبب بالنتيجة، أسلوب الرسم البياني الانتشاري، أسلوب خريطة التدفق، أسلوب العصف الذهني، أسلوب المقارنة المرجعية، أسلوب خرائط السيطرة على النوعية، أسلوب المدرجات التكرارية، أسلوب عينات القبول، أسلوب قوائم المراجعة... إلخ، غير أننا سنتطرق لبعضها كالتالي:

1.5. أسلوب مخطط باريتو (The method Pareto Chart):

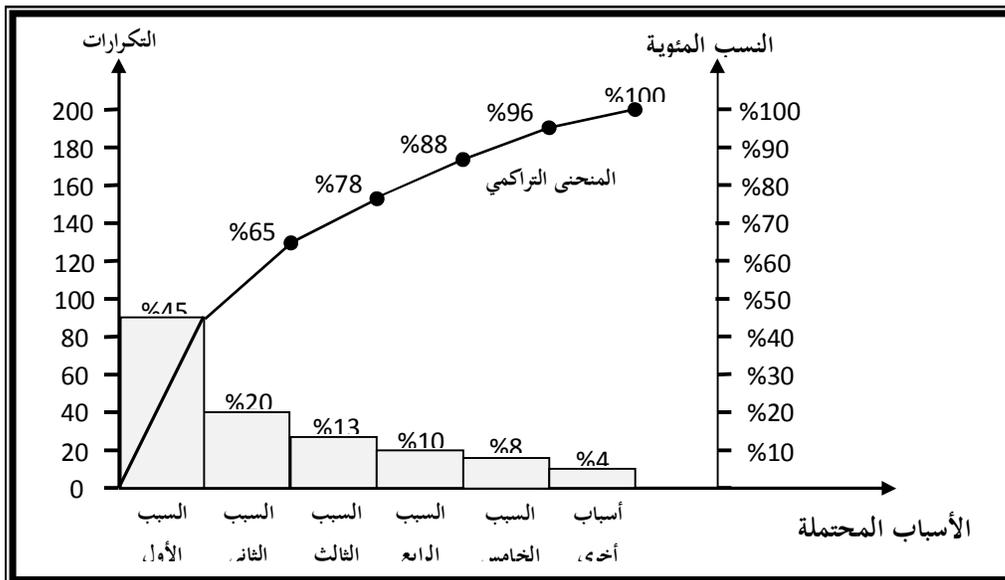
هذا المخطط عبارة عن أداة بيانية تستخدم لمساعدة أعضاء فرق تحسين الجودة على تحديد أنسب الاستخدامات للموارد النادرة لتحقيق أفضل النتائج، كما يساعد مخطط باريتو على تحديد المشاكل ذات الأولوية ويساعد الإدارة على مواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة وحلها¹².

فعلى المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الجودة وبالتالي عدم تطابق المنتج مع رغبات واحتياجات العميل، ومهمة تحليل باريتو تأتي هنا لإظهار السبب الأكثر تكرارا والذي يعتبر السبب الرئيسي ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا، للفت نظر الإدارة وحتى تولي الاهتمام حسب الأولوية لهذه الأسباب وحلها¹³.

والشكل التالي يعطي صورة توضيحية عن شكل

مخطط باريتو:

الشكل رقم 01: شكل توضيحي لمخطط باريتو



✓ زيادة الفعالية والمرونة التنظيمية للجامعة، باعتبار الجودة تستدعي الشمولية التي لا تتحقق إلا بإشراك أوسع للعملاء الداخليين خاصة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشاكل التشغيلية وتحسين العلاقات الوظيفية.

✓ من خلال الجودة الشاملة تستطيع مؤسسة التعليم العالي رفع قدرتها التنافسية على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، الذي يتجلى في قدرة منتجها (الخريج الجامعي) على كسب حصص سوقية أكبر من خلال الطلب عليه نتيجة جودته.

5. الأساليب المساعدة على تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة الجامعية:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر الهين على أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها القانونية ومهما كان نشاطها الاقتصادي، لذا نجد العديد من هذه المؤسسات الساعية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستعين بالأساليب والأدوات العملية منها ذات الطابع الإحصائي والتي تساعدها على عملية التطبيق بقياس درجات الجودة واكتشاف الأخطاء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وغيرها من هذه العمليات المساعدة على التطبيق الصحيح لإدارة الجودة، حيث نجد من بين هذه الأساليب: أسلوب تحليل باريتو، أسلوب علاقة

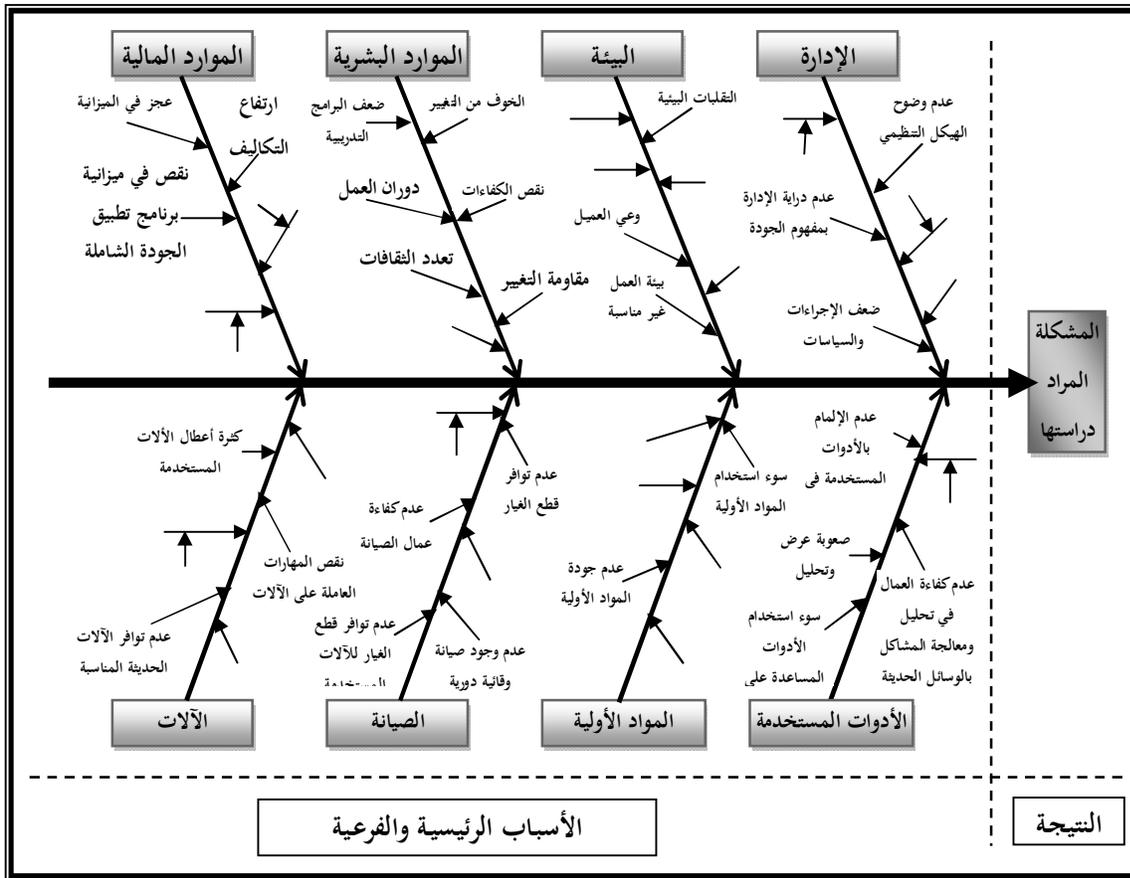
يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذا الفرعية وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة وتأثير في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الضعيفة الأخرى.

والشكل التالي يعطي صورة توضيحية عن شكل مخطط علاقة السبب بالنتيجة:

2.5. أسلوب (تحليل) علاقة السبب بالنتيجة (The method of cause-and-effect relationship): يطلق عليه كذلك اسم مخطط عظمة السمكة لأن شكلها يشبه الهيكل العظمي للسمكة¹⁴، وكذلك يدعى مخطط علاقة السبب بالأثر أو بالنتيجة.

إن هذا التحليل عبارة عن أسلوب بياني يلخص ويحدد الأسباب التي تكون وراء نتيجة غير مرضية، حيث

الشكل رقم 02: شكل توضيحي لمخطط علاقة السبب بالنتيجة



المصدر: خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الثانية، مرجع سابق الذكر، ص 224. (بتصرف)

تكتب على رأس الهيكل في حين يكون هناك خط رئيسي يتفرع منه خطوط تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة بينما يتفرع من هذه الخطوط ما يمثل الأسباب الثانوية

يمثل الشكل التوضيحي السابق مخطط على شكل هيكل سمكة يوضح أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة، إذ نلاحظ أنَّ المشكلة المراد معالجتها

الناحية الإحصائية المتغير المستقل، وترجع تسمية المتغير التابع بهذا الاسم بناءً على أن سلوكياته أو تحركاته أو تأثيراتها تعتمد بشكل كبير على سلوكيات أو تحركات أو تأثيرات المتغيرات المستقلة ومن الملاحظ أن لكل متغير مستقل درجة تأثير مختلفة عن المتغيرات المستقلة الأخرى عند دراسة درجة التأثير على المتغير التابع، وعلى هذا الأساس فإن هذا المخطط يوضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين ويساعدنا أيضاً في عرض كيفية تغير الاتجاه العام للأحداث بمرور الوقت¹⁵.

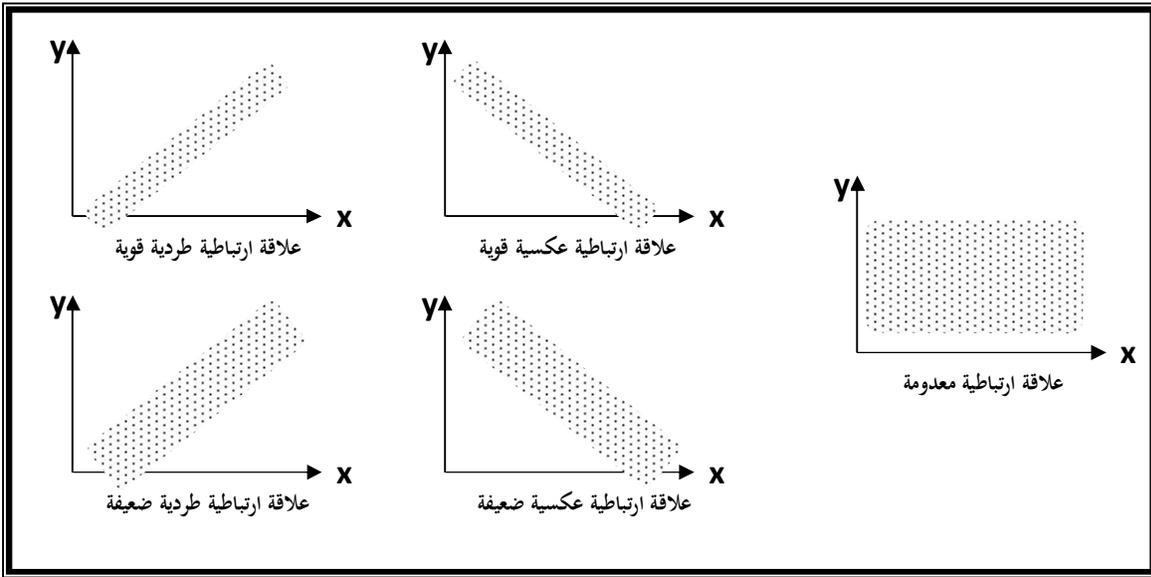
والشكل التالي يبين أنواع الرسم البياني الانتشاري ونوع العلاقة الارتباطية الممكن استنتاجها:

(الفرعية) وهذه الأسباب لا تقل أهمية عن الأسباب الرئيسية، فبالرغم من أنها غير مباشرة إلا أن تأثيراتها قوية إذا لم يتم معالجتها.

3.5. أسلوب الرسم البياني الانتشاري (The method

Graph Diffusive): يطلق عليه كذلك اسم مخطط التشتت وأيضاً منحى الارتباط وهو من الوسائل الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما يكون مقياساً لجودة منتج ما ويطلق عليه من الناحية الإحصائية المتغير التابع، أما المتغير الثاني فهو مقياساً لإحدى العوامل المؤثرة على مقياس الجودة ويطلق عليه من

الشكل رقم 03: أنواع العلاقة الارتباطية للرسم البياني الانتشاري



المصدر: ربيعة شامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 86. (بتصرف)

وهذا كله من أجل رفع الكفاءة العملية. كما تستخدم هذه الخرائط لتشخيص مشاكل الجودة وتحسينها، فوفقاً لهذا الأسلوب يتم تحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها: توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى، وتوحيد طرق العمل والمساعدة على اختيار وتوصيف العملية الإنتاجية في مراحلها المتتابعة¹⁶.

4.5. أسلوب خرائط التدفق (The method of Flow

maps): يطلق عليه كذلك اسم خرائط العمليات وكذا الخرائط الانسيابية، وتعتبر هذه الخرائط من أبسط الطرق لوصف أي عملية أو نشاط، حيث تبين لنا هذه الخرائط جميع مراحل العملية الإنتاجية لأي منتج من البداية إلى النهاية، كما تبين لنا هذه الخرائط كذلك العمليات المتكررة ومحطات الانتظار ومراحل التفيتش

ويعتبر أسلوب القياس المقارن أداة تحسين وتطوير مستمر بهدف اختيار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة والتعلم من المؤسسات الرائدة، بحيث يمكن تطبيق هذه المعارف المكتسبة على كافة ما تقوم به المؤسسة من أعمال بما يؤدي في النهاية إلى قدرة المؤسسة ذاتها على القيام بتطوير أو تحسين ملموس في كافة عملياتها بدون الحاجة إلى إضاعة وقت أو مجهود كبير في عمليات البحث والتطوير والاختيار وإعادة العمل مرة أخرى²⁰.

6. خاتمة البحث

أتضح لنا أنّ النمط الإداري المتمثل في إدارة الجودة الشاملة يعد مدخلاً من مداخل الإدارة الحديثة الذي انتهجته المؤسسات الاقتصادية الراغبة في الارتقاء بأدائها وكذلك المؤسسات الخدمية بما فيها الجامعات، حيث نجد أنها ملزمة بتبني هذا المدخل كحل من الحلول الناجمة لجعل منتج العملية التعليمية في المؤسسات الجامعية، وكإجابة على إشكالية بحثنا والتي تضم قسمين أولهما: فيما يتمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؟، نستطيع الإجابة عليه على أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة والذي أطلقنا عليها تسمية "إدارة الجودة الشاملة الجامعية" هي بمثابة نمط تفكيري وطريقة أو فلسفة في الحياة، تجعل من التعليم العالي متعة للملقي والمتلقي في إطار ربط خدمة التعليم العالي بالمجتمع المحلي متمثل في احتياجات سوق العمل من الخريجين بقدر عالٍ من الكفاءة والجودة والإتقان، على عكس ما يحدث الآن من قيام الجامعة بمهام التعليم بمعزل عن التطور الحاصل في جل التخصصات خاصة التقنية منها وما يتطلبه المجتمع المحلي من موارد بشرية ذات كفاءة تغطي احتياجاته المتغيرة.

أما الإجابة عن الشرط الثاني من الإشكالية والذي تمثل في: ما هي أبرز الأساليب المساعدة على تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث بشكل يضمن جودة مخرجات الجامعة كركيزة أساسية للمتطلبات المجتمعية؟، فقد تطرقنا لأبرز وأهم الأساليب الحديثة التي تساعد الجامعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعة بما يضمن جودة مخرجاتها التي تلي احتياجات المجتمع، ومن بين أبرز هذه الأساليب: أسلوب (تحليل) باريتو،

5.5. أسلوب العصف الذهني (The method of Brainstorming):

المقصود به تشجيع التفكير الإبداعي الجماعي لفريق العمل فهو أسلوب لاستنباط الأفكار، حيث تحث العقول لتولد شرارة فكرة أو أفكار جديدة للتحسين شريطة أن يجري هذا التفكير في مناخ مناسب من حيث انسجام أعضاء الفريق وفاعلية التفكير دون قيود أو محبطات من داخل أو خارج الفريق، والمهم في هذا الأسلوب الترحيب بكافة الأفكار مهما تواضعت مع عدم انتقاد أي فكرة تقترح، والهدف من هذا توليد تدفق الأفكار لتشخيص المشكلات وتحديد المسببات وإيجاد الحلول وسبل تنفيذها¹⁷.

كما يعتبر العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو يتمثل في "استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلّاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفرداً"¹⁸. فهو بمثابة تحفيز وتشجيع لمجموعة الأفراد للتفكير والإبداع واستنباط الآراء، وبدون رفض أي رأي مقترح والقيام بتسجيلها ثم بتنسيقها وإزالة المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء¹⁹.

6.5. أسلوب المقارنة المرجعية (The method Comparison Benchmarking):

لهذا الأسلوب عدة مصطلحات يعرف بها منها: القياس المقارن بأفضل أداء، المقارنة المرجعية، القياس النمطي، القياس بمنافس نموذجي، المعايير، وعلى الرغم من الفروقات اللفظية في التسمية، إلا أنّ هناك شبه إجماع على المعنى المقصود من ذلك والفائدة المنتظرة من انتهاج هذا الأسلوب. وقد يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية حجر الأساس لدى الكثير من المؤسسات الساعية لتحسين قدرتها التنافسية وتحقيق الجودة، كون هذا الأسلوب يشجع الأفراد للجوء إلى غيرهم للتعلم منهم على حد القول الملائم لهذا المقام "إذا لم تأخذ من المنافسين الناجحين أحلى ما عندهم فحتماً سيأخذون أحلى ما عندك".

الاستغلال السيء للاستقلالية من قبل بعض مسؤولي الجامعات.

- الاعتماد على مختلف الأساليب السالفة الذكر، حتى يكون هناك تطبيق صحيح وسلس لمدخل إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

- الانتقال من سياسة التسيير التي تعتمد على الكيف بدلاً من الكم، والعمل على مزج التخصصات التي تتقارب وتتداخل فيما بينها، مع التركيز على مضمون البرامج التعليمية بدلاً من التنوع في التخصصات الفارغة المحتوى.

- في الأخير نستطيع القول أنّ إدارة الجودة الشاملة هي مزج بين ثلاث مصطلحات رئيسية، عند تحليلها نجد أنّ الإدارة تعني تسيير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وأقصر وقت وأدنى جهد، أما الجودة فتعني أداء العمل بمستوى متميز، والشاملة تعني أنها تؤثر في كل شيء في المؤسسة وعلى كل عامل، وتتطلب التزاماً شاملاً من الجميع.

8. قائمة المراجع والهوامش:

6 - رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 107.

7 - فاروق عبده فليح، اقتصاديات التعليم، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، سنة 2007، ص 343.

8 - Cruickshank Mary, "Total Quality Management in the Higher Education Sector: a Literature Review from an International & Australian Perspective", TQM & Business Excellence, V°:14, N°:10, December 2003, p 1159.

9 - Bonser. C. "Total Quality Education", Public Administration Review, op-cit, p 504.

10 - Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen, " Total Quality Management and Education", Quality Control and Applied Statistics, USA, V°: 41, N°: 2, May 1996, p179.

أسلوب (تحليل) علاقة السبب بالنتيجة، أسلوب الرسم البياني الانتشاري، أسلوب خرائط التدفق، أسلوب العصف الذهني (الفكري)، أسلوب المقارنة المرجعية.

7. الاستنتاجات والتوصيات:

- قطاع التعليم العالي من القطاعات الخدمية التي أولت اهتماماً خاصاً بمفاهيم الجودة الشاملة، لكن عملية الاعتناق الفاعل لهذا المدخل الإداري هي عملية بطيئة؛

- الجودة الشاملة الجامعية مبنية على مبدأ التطوع والالتزام من قبل إدارة وأساتذة وموظفي الجامعة حتى يتحقق التطبيق الفعلي لهذا المدخل، وترتقي الجامعة لأداء أفضل وتمتيز بمخرجاتها؛

- العمل على خلق التنافس بين جامعات الوطن وترتيبها بمعايير محلية تضمن التفوق والتميز لمخرجات الجامعات الوطنية، حتى تلجأ الجامعات إلى تبني مداخل حديثة أبرزها مدخل إدارة الجودة الشاملة الجامعية والسعي نحو التطبيق الصحيح والعمل وليس النظري لهذا المدخل؛

- إعطاء الاستقلالية في التسيير للجامعات بغية تحسين أدائها والاتصال مع محيطها الخارجي وكسب رضا العميل الخارجي بمنحه مخرجات تفوق توقعاته، مع خلق سبل للرقابة والمحاسبة حتى لا يكون هناك تسبب في التسيير نتيجة

1 - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، القاهرة: دار الكتاب للنشر، دون طبعة، سنة 1996، ص 26.

2 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 172-173.

3 - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق الذكر، ص 33.

4 - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية وحلقات الجودة: المفهوم والتطبيق، مصر، القاهرة: دار الكتاب للنشر، دون طبعة، سنة 1999، ص 96.

5 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان: دار الواصل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 22.

- 11 - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 80.
- ¹² - قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق الذكر، ص 143.
- ¹³ - أحمد محروس محرم، تكاليف الجودة مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر، مصر، القاهرة: المكتب الاستشاري لنظم الجودة، سنة 2000، ص 91.
- 14 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق الذكر، ص 273.
- 15 - ربيعة شمامي، تفعيل المورد اللشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة البليدة، سنة 2006، ص 84.
- 16- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق الذكر، ص 269.
- 17 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: منح عملي للتنافس بالجودة، مصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، سنة 2006، ص 82.
- 18 - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية وحلقات الجودة: المفهوم والتطبيق، مصر، القاهرة: دار الكتاب للنشر، سنة 1999، ص 139.
- 19 - سعيد ياسين عامر، إدارة الأفراد، مصر، القاهرة: مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسوب، سنة 2000، ص 59.
- 20 - محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 3-4 ماي 2005، ص 6، (من CD الملتقى).