

آليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي - تحليل تجريبي: جامعة شمال
غرب ولاية ميسوري وتجربة جامعة جرفث الأسترالية

**Mechanisms and principles of general quality management in higher
education institutions - An analysis study in two experiences: the
American university of Missouri and the Australian university of
Griffith**

د. مراس محمد¹، د. محمد الشريف الأمين²، د. خلفي إسمهان³

¹ جامعة سعيدة (الجزائر)، merras_med@hotmail.fr

² المركز الجامعي إليزي (الجزائر)، m.c.elamin@cuillizi.dz

³ جامعة باتنة -1 (الجزائر)، ismahane.khalfi@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2019/12/07

تاريخ القبول: 2020/03/14

تاريخ النشر: 2020/03/20

ملخص:

الدراسة عبارة عن عرض وتحليل لأهم آليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي. كما تضمنت الدراسة قراءة في تجريبي: جامعة شمال غرب ولاية ميسوري وتجربة جامعة جرفث الأسترالية في تجربتيهما في تطبيق مبادئ واليات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. كلمات مفتاحية: الجودة، جودة التعليم العالي، مبادئ الجودة الشاملة.

تصنيفات JEL: M29، M10

Abstract:

This study outlines the main mechanisms and principles of total quality management in different higher education institutions. In order to shed light on the different aspects of this method, the study highlight on two experiences, the first one is applied by the University of Missouri in the United States and the second adapted by Griffith University in Australia.

Keywords: Quality, Quality of higher education, Total quality management.

JEL Classification Codes : M10, M29.

1. المقدمة:

إن التعليم هو أساس بناء الأمم إن لم نقل هو الأمم في حد ذاتها، كيف ولا وأن التعليم هو أول شيء أشير إليه من فوق سبع سموات إلى هادي الأمة، فبالعليم تستطيع الأمم النهوض بحضاراتها وقيمها وشعوبها، كما أن التعليم هو ركيزة الاقتصاديات الحديثة، بل ظهرت مصطلحات اقتصاديات التعليم التي تشير إلى أن التعليم له تكلفة كما أن له مردود. ولما اكتشفت معظم بل جل الدول هذه الأهمية للتعليم أصبحت تولي له الأهمية القصوى والخاصة من بين قطاعات عدة، وأصبح للتعليم الحظ الوافر من ميزانيات الدول والاهتمام الكبير من طرف الحكومات والمسؤولين. وللتعليم مستويات لا تقل أهمية مستوى على الآخر، حيث لكل مستوى أهميته ودوره وخصوصياته. لذلك سنتطرق هنا إلى التعليم العالي دون غيره من المستويات الأخرى، إن للتعليم العالي اهتماما كبيرا في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، وتحظى عمليات الإصلاح الهيكلي والبيداغوجي في هذا القطاع بأهمية قصوى خصوصا في السنوات الأخيرة، لأن قطاع التعليم العالي هو الركيزة الأساسية للمجتمع فهو القطاع الذي يمد المجتمع بالكفاءات المسيرة والعمال المنتجين والأساتذة المدرسين والأطباء المعالجين و... الخ، فهو شريان الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع. والتالي الاهتمام بهذا القطاع يعطي امتيازات كبيرة للدولة. ومن تم تطرح قضية هامة وهي الجودة في التعليم العالي أي الجودة في المخرجات التي يقدمها القطاع الى المجتمع من أبحاث وأساتذة وإطارات وسياسيين وعلماء و...، حيث لتطبيق الجودة في قطاع التعليم العالي يلزم عدة متطلبات وإجراءات عملية متواصلة لضمان ذلك، ولمعالجة جانب من هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية:

ماهي آليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي؟ وكيف يمكن

استنباط الدروس لمبادئ جودة التعليم العالي من التجارب السابقة؟

حيث لمعالجة هذه الإشكالية في دراستنا هذه تم التطرق الى الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي آليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي؟
- كيف ندرج مفهوم الجودة في التعليم العالي؟
- كيف يمكن استنباط الدروس لمبادئ جودة التعليم العالي من التجارب السابقة؟

1.1 هدف وأهمية الدراسة:

إن الأهمية التي نكتسيها هذه الدراسة من خلال التطرق إلى هذا الموضوع هو أولا أهميته بالنسبة للفرد

في حد ذاته في حياته اليومية وللجامعة كمؤسسة مستقلة تنشط في محيط منافس لها في تقديم خدمات التعليم العالي، وكذلك من جهة أخرى بالنسبة للدولة ككل باعتبار التعليم مؤشر من مؤشرات بعث النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية. ومن ناحية أخرى حادثة مثل هذه المواضيع في دولنا العربية خاصة الدراسات العربية في ظل توجه جامعاتنا في تطبيق مثل هذه المفاهيم، كذا قلة الدراسات العربية أو بالعربية لمثل هذه المواضيع. أما هدف هذه الدراسة فيمكن في معالجة نظرية أكاديمية لجانب من جوانب الجودة في التعليم العالي، وهو اليات واجراءات ضمان جودة التعليم في مؤسسات قطاع التعليم العالي بصيغة مبسطة في شكل نقاط وإشارات دون تعقيدات هذا من جهة، ومن جهة أخرى هدفت الدراسة إلى عرض تجارب لمؤسسات جامعية دولية من أجل استنباط مؤشرات نجاح الجودة في هذه المؤسسات الجامعية.

2.1 حدود الدراسة:

إن الدراسة لا تتعدى المفاهيم والمبادئ الأساسية لآليات تطبيقها وكذا الإجراءات العملية لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي. والمشاكل والمعوقات التي تحول دون ذلك، كما تتضمن الدراسة كما أشير إليه في السابق بعض التجارب الدولية في إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي (جامعة شمال غرب ولاية ميسوري وتجربة جامعة جرفث الأسترالية).

3.1 منهج الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل آليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي. وكذا الاعتماد على منهج دراسة الحالة وذلك لعرض دراسات الحالة للتجارب المذكورة في الدراسة. وبذلك تم التوفيق بين المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة.

2. مفاهيم وتعريفات:

1.2 مفهوم وتعريف الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، يرى (Espoulo us N. They) في تعريفه للجودة: "بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات للمتوج أو الخدمة، وله القدرة على تلبية الحاجات وتعمل على احترام وفهم رغبات الزبون، وهي تبدأ من دراسة الحاجات وتنتهي عند خدمات ما بعد البيع" كذلك يرى كروسي (Crosby.ph) أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع،

ورغبات المستهلك هي أساس التصميم أما ديمينج (Deming) فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية"

ويرى (Juran) أن: " الجودة هي كفاءة الاستعمال " وفي تعريف آخر أورده المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO :National Economic Development Office) يعرفها بأنها: " الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع

أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI :Institute National Standards American) يعرفها كما يلي: " الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة "

وحسب المواصفات القياسية الدولية (ISO 8402 /ISO 9000) تعرف الجودة: " بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً."

2.2 مفهوم جودة التعليم العالي:

أصبح الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحض باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر، ويعرف Tenner & Detoro الجودة في التعليم بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة" (يوسف الطائي، وآخرون، 2005). وينظر (عشبية فتحي درويش، 2000) الى الجودة في التعليم على انه مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية. ويركز كلا من Jomtien & Dakar على خصائص التعلم في تعريفهما لجودة التعليم حيث أشارا الى إنها تمثل "إدخال خصائص التعلم المرغوبة من خلال عملية معالجة مستندة على التدريسيين الأكفاء الملمين بعلم أصول التدريس Pédagogies ومناهج تعليمية متكاملة ومناسبة في ظل نظام حوكمة عادل ومنصف" (الحمامي راشد بن محمد، 2008) ومن وجهة نظر (الخميسي، 2007) فإن الجودة في التعليم هي عملية استيفاء النظام التعليمي للمعايير والمستويات المتفق عليها لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته بمختلف عناصره (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) بما يحقق أعلى مستوى من القيمة والكفاءة والفاعلية لكل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية (الطلبة، المجتمع). أما منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم فقد عبر عنها

Hixon. J & Lovelace. K، 1992) بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تستند على مجموعة من القيم تستمد طاقتها من المعلومات وبما يمكنها من توظيف إمكانات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية استثمارا إبداعيا يضمن تحقيق التحسين المستمر للعملية التعليمية. ومن وجهة نظر (سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، 2008) فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسماهم المختلفة". إن المرحلة الأساسية التي تسبق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة ضمان الجودة Quality Assurance، وقد بدأت مؤسسات تعليمية في عدد من الدول العربية تبذل جهودا كبيرة من أجل تطبيق منهج ضمان الجودة سعيا منها للوصول إلى منهج إدارة الجودة الشاملة. وفي اليابان، وصلت تطبيقات الجودة إلى مرحلة متقدمة، ولذلك فإن المؤسسات اليابانية ألغت منذ العام 1996 مصطلح ضمان الجودة واستبدلته بمصطلح إدارة الجودة الشاملة بعد أن أصبحت جميع الممارسات هي ممارسات تصب في منهج إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى التقدم الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية في الجودة مفهوما وممارسة وتطبيقا (Valeria.B, 1998)، أما في أوروبا وأمريكا فإنه لا تزال المؤسسات تفصل وتتميز بين المصطلحين، حيث أن ضمان الجودة هي خطوة مهمة جدا للوصول بأي مؤسسة تعليمية أو غيرها إلى تطبيق فاعل لمنهج إدارة الجودة الشاملة. وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ العام 1987 مجموعات من المعايير والمواصفات (بدءا بمجموعة ISO9000 لعام 1987 ومرورا بمجموعة ISO9000 لعام 1994 ووصولاً إلى مجموعة ISO9000 للعام 2000) (Stanley.G, 1995). وهذه المجموعات تركز على تحقيق ضمان الجودة وتكرسه، ويؤدي تطبيق هذه المجموعات إلى مزايا متعددة لمؤسسات التعليم العالي، فهي تحسن جودة الأداء الجامعي، وتوحد إجراءات العمل، وتوزع المهام بفاعلية، وتحقق رضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع عن خدمات التعليم الجامعي، وتحدد واجبات ومسؤوليات كادر الجامعة بدقة، وتؤدي إلى تعريف العاملين بألية وإجراءات العمل بصورة دقيقة، وتؤدي إلى التحقق والتأكد من تطبيق الإجراءات بدقة (Hixon. J & Lovelace. K, 1992)

3.2 إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

من خلال هذه النقطة في البحث الذي نقدمه سوف نعرض بعض النقاط الأساسية في آليات

وإجراءات ومزايا ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي.

1.3.2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المرجوة منها:

تأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال: (عشبية فتحي درويش،

2000)

- علمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث
- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالعملية الإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية
- شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد
- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي

2.3.2 فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

حسب يوسف الطائي وآخرون (2005) فإن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي يؤدي إلى الفوائد التالية:

- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات. (ص45-47)

3.3.2 خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن إجمال بعض خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

(سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، 2008)

- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.
- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.
- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.
- العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.
- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محليًا وإقليميًا وعالميًا.
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.
- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.
- إنجاز الأعمال من المرة الأولى ودون أخطاء.
- تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.
- تحقيق رضا المستفيدين
- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

4.3.2 مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لابد من التعرف على المؤشرات التي توضح ذلك من خلال الإجراءات العملية ويمكن اختصار هذه المؤشرات في النقاط التالية: (Harvey, L, 1999)

1.4.5.2 مؤشرات معيار القيادة:

وتتمثل في النقاط الأساسية التالية: (Stanley. G, 1995)

- تحدد التوجهات التي تساعد على التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة وما فيه من فرص إبداعية.
- تحرص على تحسين الأداء الكلي وتنمية التعليم المستمر.
- تشرك جميع العاملين في مواجهة التحدي الحالي لتعزيز قيمة العمل.

- تتحمل مسئولية كل ما هو أساسي لمكونات العملية التعليمية في كل ما يتصل بالمؤسسة.
- توضح أن القيم والاتجاهات والتوقعات المحددة والمتمركزة حول الطالب هي أساس قرارات المؤسسة وأفعالها.
- تستخدم التغذية الراجعة في مجمل الأداء المؤسسة.
- تمارس دورها في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بما يتناسب مع حجم المؤسسة ومواردها.
- تشجع وتساند الخدمات المجتمعية من العاملين والطلاب من خلال المشاركة والأنشطة التعاونية.

- تدعم وتثيب الأداء عالي المستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء.
- تسعى لجعل المؤسسة منظمة تعلم لكل الأطراف المشاركة في أنشطتها

2.4.5.2 مؤشرات معيار المعلومات والتحليل:

تمثل هذه المؤشرات في النقاط الأساسية التالية: (Haksen & others, 2000).

- توجيه المؤسسة بكل جوانب العمل فيها نحو استخدام معلومات الأداء بفعالية من أجل التحسن.

- وضع البيانات الأساسية في خدمة العمليات المؤسسية والتوجهات الإستراتيجية.
- نشر المعلومات والبيانات وتوفيرها لجميع العاملين لتيسير استخدامها فيما يلزم.
- الحرص على سرعة الحصول على المعلومات والتحقق من مصداقيتها وارتباطها بالاحتياجات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المؤسسة المتغيرة.
- تقييم وتحسين العمليات الخاصة باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء
- استخدام تحليل الأداء وتفهم ارتباطات السبب والنتيجة كأساس لتوجيه العمل واتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية والإدارية للمؤسسة.
- تصميم نموذج الأداء الشامل للمؤسسة في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة.
- التدريب المستمر على أساليب وفتيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها.

3.4.5.2 مؤشرات معيار التخطيط الإستراتيجي للجودة:

من مجمل هذه المؤشرات نذكر البعض منها كما يلي: (EFA, 2005)

- التركيز على ما يحقق رضا الطالب واستمراره والحفاظ عليه ودعمه أكاديميًا.
- ضمان أن يؤدي تحسين الأداء الإجرائي إلى نمو في الإنتاجية وتنافسية في التكلفة على المدى القصير والطويل.
- تدعيم الكفاية التنافسية عن طريق بناء قدرة إجرائية تتضمن السرعة والاستجابة والمرونة.
- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المحدودة.
- جمع مختلف التحسينات الجارية والعمل على زيادتها وانتشارها في إطار دليل إستراتيجي واضح.
- ترتيب الأولويات في ضوء التكلفة وتوافر الموارد.
- توفير المعلومات المتصلة بالبيئة التنافسية للمؤسسة والتعامل معها بنظرة طويلة المدى.
- عرض مقاييس ومؤشرات الأداء المؤسسي مع تغييرها استجابة لظروف المؤسسة.
- أخذ معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالمتنافسين في الاعتبار.

4.4.5.2 مؤشرات معيار إدارة وتنمية الموارد البشرية:

حسب عشبية فتحي درويش (2000) فإن المؤشرات تتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
- تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف.
- تدفق وانسيابية المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول الطالب.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعيمًا للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.
- إيجاد وسط محفز يتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
- مساندة حوافر العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المؤسسة الأساسية.

- مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.
- التركيز على اطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها.
- تشجيع اتصال العاملين ببعضهم البعض وبينهم والأطراف ذات الصلة من خارج المؤسسة.
- إيجاد مناخ مؤسسي متوائم مع تنشيط الدافعية والسعي نحو مستويات الأداء. (ص23)

5.4.5.2 مؤشرات معيار إدارة جودة العمليات:

حسب عشبية فتحى درويش (2000) فإن المؤشرات تتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة.
- تقييم وتحسين عمليات التصميم من أجل إنجاز أفضل أداء.
- تحديد النقاط الحاسمة بالنسبة للملاحظة والقياس.
- تحديد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع.
- أخذ الفروق بين الأفراد في الاعتبار عند تقييم الأداء.
- تنويع أسس ومدخل وأساليب تحسين التشغيل.
- وضع بيانات التمويل في الاعتبار عند تقييم بدائل وأولويات تحسين التشغيل.
- تحسين وتقييم عمليات الدعم الأساسية مع الحفاظ عليها والتنسيق فيما بينها.
- وضع المعايير المناسبة لاختيار المشاركين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- العمل على تحسين قدرات المشاركين وتحديد المستوى المناسب للوفاء بمتطلباتهم. (ص22)

6.4.5.2 مؤشرات معيار الجودة والنتائج الإجرائية:

حسب عشبية فتحى درويش (2000) فإن المؤشرات تتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- استخدام البيانات والمعلومات المعبرة عن رضا أو عدم رضا المستفيدين عن المؤسسة.
- تعديل أداء المؤسسة في ضوء وجهات نظر المستفيدين.
- مقارنة نتائج المؤسسة في إطار المنافسين لها وغيرهم من مقاييس الأداء الخارجية.
- الربط بين المقاييس والمؤشرات المستخدمة والموارد الأساسية المتوفرة للمؤسسة.

- تشجيع استخدام مقاييس متنوعة للعمل على تطوير مسارات الأداء في ضوء نتائجها.
 - تحليل النتائج التي تكشف عنها مقاييس أداء التشغيل والتنبؤ بتأثيرها على رضا المستفيدين.
 - تحليل نتائج فاعلية الإنتاج في ضوء الشروط الأساسية التي تهم المستفيدين.
 - إيضاح الارتباط الإيجابي بين النتائج ومؤشرات السوق.
 - تحديد ونشر وإعلان عوامل التمايز في شروط المستفيدين والمنتجات والخدمات.
 - تقديم تقارير منتظمة تشمل مقارنة المعلومات في ضوء المنافسة ومقاييس الأداء الخارجة.
- (ص20)

7.4.5.2 مؤشرات معيار التركيز على المستفيد ورضاه:

- حسب عشبية فتححي درويش (2000) فإن المؤشرات تتمثل في النقاط الأساسية التالية:
- تحديد متطلبات وتوقعات المستفيد الظاهرة.
 - توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين في المؤسسة.
 - استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم للتعرف على احتياجات المستفيد.
 - العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد.
 - استخدام مصادر موثوقة وعملية التعرف على متطلبات المستفيدين مثل التغذية الراجعة والشكاوى.
 - سرعة إنجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصاً على استعادة ثقة المستفيد.
 - توفير المعلومات الخاصة بالشكاوى وتقييمها واستخدامها في كل جوانب العمل بالمؤسسة.
 - تحديد العوامل التي تعكس أفضل سلوكيات المؤسسة تجاه المستفيد.
 - تفهم العوامل التي تحرك المؤسسة تجاه المنافسين والاستناد للمعلومات في تحسين الأداء التنافسي.
- ضمان تمشي العلاقة مع المستفيد مع الواقع وحاجات المؤسسة المتغيرة. (ص18)

4.2 الآليات والإجراءات التطبيقية لضمان الجودة في التعليم العالي:

لقد قام الباحث الدكتور محمد جبر دريب من جامعة الكوفة بصياغة نموذج مقترح للتطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مكونة من 38 بند وهي كما يلي: (Tribus. M, 2009)

- (1) صياغة أهداف ورسالة الجامعة بصورة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها
- (2) توفر الرغبة الحقيقية والصادقة لدى إدارة الجامعة للمقترحات الهادفة الى تحسين وتطوير الوضع التعليمي
- (3) إشراك الأساتذة والموظفين والطلبة في رسم سياسة الجامعة
- (4) توعية وتثقيف جميع العاملين بإدارة الجودة الشاملة وبصورة مستمرة
- (5) الاهتمام بالتدريس الذي ينشط التفكير
- (6) توفير مستلزمات ومتطلبات التعليم العالي من تجهيز وأثاث
- (7) التنوع في وسائل تقويم الطالب
- (8) تجديد وتحديث المناهج الدراسية مسايرة للتطور التكنولوجي والمعربي الحاصل
- (9) الكفاءة هي المعيار الواحد والوحيد في انتقاء المدرسين والعمال
- (10) الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت التشجيعية
- (11) التقليل من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية
- (12) توفر مكتبات غنية في الكتب والمصادر المختلفة في أقسام وكليات الجامعة بالإضافة الى المكتبة المركزية
- (13) توفر قاعدة بيانات متكاملة تغطي مجالات الأنشطة والفعاليات المختلفة في الجامعة.
- (14) توفير بيئة تساعد العاملين والطلبة على الإبداع والتطوير داخل الجامعة.

- (15) وضع معايير لقبول الطلبة في الجامعة
- (16) الاهتمام بالمكاتب المختصة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، من حيث المساحة والتجهيزات لائمة
- (17) جعل الود والاحترام المتبادل بين العاملين وبين الطلبة ثقافة شائعة.
- (18) توفير شبكة معلومات تربط الجامعة بالجامعات الأخرى داخليا وخارجيا
- (19) استخدام أنظمة حديثة في نقل المعلومات وتبادلها في مؤسسات الجامعة
- (20) اهتمام الجامعة وتشجيعها للتعلم الذاتي لدى الطلبة.
- (21) المتابعة المستمرة لتحصيل الطلبة وتحليل النتائج طوال العام الدراسي
- (22) تهيئة الفرص المتكافئة لجميع العاملين لتحقيق النمو المتكامل في شخصياتهم
- (23) توفر الخدمات الصحية والأمنية في مباني ومؤسسات الجامعة
- (24) الحرص على أن يكون أعداد الطلبة في القسم الواحد قليل
- (25) توفير السكن الملائم للعاملين والطلبة الوافدين
- (26) مساحات القاعات الدراسية واسعة تستوعب أعداد الطلبة.
- (27) التقويم الدوري لأعمال الجامعة ومؤسساتها لتشخيص المعوقات ووضع العلاجات المناسبة
- (28) القضاء على الروتين والفساد الإداري في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات في الجامعة
- (29) الاهتمام بالأنشطة العلمية والاجتماعية والترفيهية في الجامعة
- (30) استقلالية الجامعة وعدم تأثر الجامعة بالتجاذبات السياسية والطائفية والعرقية والعنصرية
- (31) إعداد البرامج التعليمية وفقا لحاجات سوق العمل والمجتمع
- (32) دعم نشاطات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي ماديا ومعنويا.

- (33) الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم ويكون الاحترام المتبادل بين جميع العاملين والطلبة هو السائد في العلاقات بينهم
- (34) توفير الملاعب الرياضية المختلفة وإنشاء المسارح والقاعات لأغراض الفنون الجميلة
- (35) الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها من التلوث من خلال الاهتمام بالنظافة وإنشاء الحدائق والتشجير بنظام هندسي جميل
- (36) الاهتمام بالتوصيف الوظيفي الواضح لعمل أي موظف بالجامعة
- (37) توصيف المناهج الدراسية من حيث إعداد وصياغة أهدافها وتوزيع مفرداتها على أشهر السنة الدراسية
- (38) تأسيس وحدة المناهج الدراسية في الجامعة وكلياتها لمتابعة سير تطبيق المنهج الدراسي في الجامعة

3. تجارب دولية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي:

في هذه النقطة من الورقة البحثية سوف نعرض بعضاً من التجارب الدولية الناجحة في تطبيق آليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث من خلال عرض هذه التجارب يمكننا التعرف على خصوصيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كل دولة على حدى ومن تم استخلاص الدروس والعبر من هذه التجارب.

1.3 تجربة جامعة شمال غرب ولاية ميسوري:

بدأت هذه الجامعة بتطبيق الجودة في عام 1986، وفي عام 1991 طورت ثقافتها الخاصة عن الجودة، حيث عملت الجامعة على تطوير وإعادة هيكلة نظامها وأدخلت عمليات التطوير الإستراتيجية، حيث وضعت معايير ونقاط مرجعية لقياس الأداء، حيث اعتمدت الجامعة على الأسس الناجحة التالية:

(Valeria.B, 1998)

- العمل على دمج سبع كليات في أربع.
- إلغاء أربع وثلاثين برنامجاً لم تكن المشاركة فيها بالمستوى أو بالجودة المطلوبة.

- زيادة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
- تحديد ما ينبغي على الطالب تعلمه من الكفاءات.
- الارتقاء بالجامعة من حالة العجز المقدر بمليون دولار إلى فائض احتياطي قدره ثلاثة ملايين دولار.
- زيادة عدد الطلاب بنسبة 26 % من قدرة الجامعة الاستيعابية.
- إقامة أول حرم جامعي إلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية.
- إقامة امتحانات نهائية شاملة في مختلف الأقسام للتخرج.

2.3 تجربة جامعة ويسكنسون:

قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990م بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات على النحو التالي: (Hughes, J and others,1998)

- **فريق القيادة:** وتتلخص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.
- **مكتب الجودة:** وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.
- **فريق التنفيذ:** ويتكون من أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة والمعرفة.
- **أقسام التحول:** وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الخبرة والمعرفة.
- **الشبكة الداخلية:** وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في المجال بهدف تدريب الأفراد.
- **فريق النصح:** وهو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.
- **فريق الممولين:** ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتمثل الإعانات إعانة مادية، وتدريبية، واستشارية، من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق

- الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب جودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى، التي تطبق الجودة كذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.

3.3 تجربة جامعة ولاية اوريجون:

مند سنة 1989 وضعت جامعة ولاية اوريجون خطة واضحة لتطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة، حيث من خلال أبحاث كل من الباحثين لويس وسميث نلتمس هذه الخطة في النقاط التالية: (فتحي سرحان، 2009، ص 224-225)

- توضح فلسفة ومفهوم إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة
- التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية
- تقييم الوضع الحالي في الجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي للجامعة
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على مجلس وقيادة الجودة
- تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها بعقد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية
- تكليف فريق عمل بمتابعة الجودة يضم في عضويته أشخاصاً أكفاء من مختلف كليات الجامعة
- تدريب فريق متابعة الجودة وأعضاء مجلسها على الأمور الفنية في الجودة وتعريفهم بمفاهيمها
- تحديد الفرق المنوط بها تحقيق الأهداف الوظيفية والتنفيذية وحل المشكلات التي تعيق التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة
- توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والإرشادات
- وضع الإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة ومدى التحسين والتطوير الحاصل

● تنمية وتطوير وتدريب العاملين لمنع حدوث أخطاء أثناء عمليات التنفيذ للخطط والمشروعات المستقبلية

● تقييم الوضع الكلية للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن الحاصل في أداء أعمال الجامعة

4.3 تجربة جامعة جرفث الأسترالية:

أشار ميدي أن جامعة جرفث هدفت نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية، وفي نفس الوقت صممت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة، أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية: (فتحي سرحان، 2009، ص226-228)

1.4.3 خطة إدارة الجودة:

عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، وهذا التعيين هدف لتعزيز

مشاركة الجميع في تطوير جودة الجامعة والمبادئ الأساسية لهذا البرنامج كانت:

- أن يأخذ نائب الرئيس وكبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة.
- الالتزام بتطبيق الجودة في أعمال جميع الوحدات بالجامعة.
- التحسين المستمر مسؤولية الجميع.
- توظيف مناسب لجميع المصادر لدعم إدارة الجودة.
- مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمستويات العملية.
- تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة.
- تطوير العاملين لمواكبة إدارة الجودة
- فاعلية إدارة الجودة تصنف بالآتي:

✓ الفاعلية.

✓ الاستجابة.

✓ التخطيط والإبداع.

✓ الاتصال.

- ✓ استخدام المعايير للحكم على الأداء.
- ✓ التقويم للتحسين.
- ✓ إدارة نظم المعلومات.
- ✓ خطة لتطبيق التغيير.
- ✓ فاعلية التكلفة.

2.4.3 خطة إدارة جودة التعليم والتعلم:

إن خطة إدارة جودة عمليات التعليم والتعلم اعتمدت كمحرك للتحسين، وبناء أفضل ممارسات لعملية التعليم والتعلم في جميع أرجاء الجامعة، وتطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء والأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة والضعف والفاعلية والكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين.

3.4.3 خطة إدارة جودة البحث العلمي:

تضمن خطة إدارة جودة البحث العلمي الأبعاد الآتية:

- الخطوط العريضة لعمليات البحث.
- فرص للتنافس الوطني لنيل تمويل ودعم مركز البحث.
- طرح مقررات الدراسات العليا.
- التقويم والملاحظة والمراجعة.

4.4.3 تنفيذ تطبيق الجودة:

- كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة ورفع وتوفير وتحسين الجودة في الكلية ومسؤوليات المسؤولين فيها.
- مع تأكيد المسؤولية، أداء الأهداف تحقق حسب الوقت المحدد.
- البرنامج كان واضحًا لجميع أعضاء الجامعة.
- خطة تطبيق إدارة الجودة في جامعة جرفث وضعت بمشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة.

4. الخاتمة:

تعتبر الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من أهم قضايا البحث في الألفية الحالية التي نعيشها، حيث أصبح الاهتمام بجودة مخرجات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي أكثر مما كان الاهتمام بعدد خريجي القطاع وبالتالي أصبح الاهتمام بالنوع شيء ضروري وجد مهم للحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و... التي تستوعب خريجي هذا القطاع وبالتالي على الجامعة أن تلي احتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. لذا كان لزاما على الجامعة أو بعبارة أخرى كان لزاما على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تبني فلسفة الجودة التعليمية داخل المؤسسات الجامعية. حيث لتبني ذلك هناك عدة إجراءات وآليات تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الأخذ بها وتطبيقها لبلوغ الجودة المطلوبة. حيث يجب الصهر على التطبيق الفعلي والصارم لهذه الإجراءات والآليات.

5. قائمة المراجع:

1.5 المراجع العربية

- 1- راشد بن محمد الحمالي، 2008، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربي، مجلس ضمان الجودة والاعتماد - الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزبادات، 2008، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية
- 3- فتحي درويش عشبية، 2000، الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية في: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27 مايو، مصر
- 4- فتحي سرحان، 2009، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر
- 5- يوسف الطائي وآخرون، 2005، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي دراسة تطبيقية" مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد 02

2.5 المراجع الأجنبية:

- 1- Elemara Sami, ,2009, *The Quality Journey, BM TRADA GROUP, first conference for Quality Assurance, university of kufa.*
- 2- Valeria Bryan, 1998, "diagnostic and prescriptive instrument of quality indicators", U.S.A. VOI 34.
- 3- Stanley Gordon, 1995, "performance indicators and quality review in lustration universities", higher educe. Research and development, VOI.4
- 4- Hixon, j. and K, lovelace,1992, "total quality management challenge to leadership, Academy of Management Review, Vol 50, No (3).
- 5- HARVEY. LEE, 1999 "Quality in higher education" Paper at the Swedish Quality Conference, University of Central England in Birmingham-UCB-"UK"
- 6- Haksen & others, 2000, "Service management and operations", 2ns edition, prentice-hall upper saddle river, new jersey.
- 7- EFA, 2005, "Understanding education quality", Global Monitoring Report, USA,
- 8- Tribus Myron,2009, *Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont. ca.*
- 9- Hughes Jeffry and others,1998, " The task force on initial teacher's education programs", final report, Manitoba university Winnipeg.