

## إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية - نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية -

### ملخص

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة في الجودة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي، ووضع نموذج مقترح لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ويقدم هذا النموذج المقترح توجيهها للباحثين والعاملين في هذه المؤسسات من خلال استخدام آليات لضمان الجودة واعتماده كإستراتيجية تحسين وتطوير مؤسساتهم.

د. هيثم محمود الشبلي  
د. حسين عمر الخزاعي  
جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.  
أ.د. نصر الدين جابر  
جامعة بسكرة، الجزائر.

### مقدمة

**في** عالم اليوم لم تعد التربية والتعليم مجرد خدمة استهلاكية بل استثمارا في الرأس المال البشري، وإنما إحدى أكبر الرهانات التي يجب أن تضبط حركتها وإصلاحاتها على وقع إفرازات التغيرات المتحكمة في الوضع الاجتماعي الداخلي والتحويلات الجديدة التي يعرفها العالم والمطبوعة بظاهرة عولمة التعليم.

### Abstract

وأمام التغيرات الكبيرة في الاقتصاد والثقافة والتربية بدأ الحديث يدور عن كيف يجب أن يتغير التعليم، وإن كان التعليم لم تصل حركة عولمته بعد مستوى ما بلغه الاقتصاد من اندماج وتأثير في الدورة الاقتصادية العالمية. فإن الاهتمام بدأ أكثر وضوحا بتأثير العولمة Globalisation على التعليم لاسيما التعليم العالي.

This study aims at introducing the most recent trends in quality management in higher education institutions; it also presents a conceptual framework which explains the quality assurance mechanisms as a strategic tool for continuous development at higher education

لقد دفعت ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي العديد من الدول للتركيز على

تطبيق مفاهيم التميز والنوعية والإتقان لضمان جودة المخرجات وتحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات. والجودة بمفهومها العام تعني الامتياز، أما مفهومها الضيق فيعني أن الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة وفقاً للمعايير المحددة للجودة. أي القيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرحلة مع الاعتماد على مراجعته وتقييمه لمعرفة مدى تحسين الأداء، وتصميم المنتجات، وتوفير الخدمات المستقبلية للزبائن وفقاً لاحتياجاتهم مع التحقيق المستمر للتحسين والإتقان.

ويشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، وبدوره أدى إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية.

لقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفعالية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وكانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها مقتصرًا في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت المنظمات الخدمائية باستمرار للاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال، إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة، ومعالجة أوجه القصور في إدارتها والارتقاء بمعدلات إنتاجها وتحسين فعاليتها أدائها (1).

إن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، والجامعة من بين المؤسسات التعليمية تقف في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة، ولهذا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير

الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا باتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء. تقدّم هذه الدراسة عرضاً لبعض نماذج إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتوضح هذه الدراسة آليات تطبيق مقترحة لتلك النماذج و تقدم الورقة عرضاً لأهم تجارب إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العالمية.

### 1. أهداف الدراسة:

1. تكمن أهداف الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:
  1. ما هي النماذج العالمية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟.
  2. ما هي أهم التجارب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في بعض الجامعات العالمية؟.
  3. ما هو النموذج الذي تقترحه الدراسة لتحسين و تطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة؟ .

### 2. المنهج المستخدم

تعتمد هذه الدراسة بالدرجة الأولى على المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، ولتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، معتمداً على أحدث الأدبيات في هذا المجال، من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات العلمية المختصة، والذي تم من خلاله دراسة آليات توظيف مفاهيم الجودة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقاتها في الجامعات العالمية، وذلك من خلال دراسة نماذج متنوعة لمؤسسات التعليم العالي.

### 3. الإطار النظري

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

توضح التعاريف المتعددة للجودة أن هذا المفهوم متعدد الجوانب والأبعاد يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم تقنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وثقافية. ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة، فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة بمعناها الشامل هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (2).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عن فلسفة إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها عن طريق الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف غير الضرورية، وذلك

لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد (3). وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عبارة عن عملية إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية، تركز على مجموعة من القيم والمبادئ وتقوم على الجهد الجماعي بروح الفريق، وتوظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم لتحقيق التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تلبي حاجات المستفيدين و رغباتهم (4).

### مفهوم الجودة الإدارية:

إن نظام الجودة الإدارية قائم على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهو فلسفة خاصة تهدف إلى تكامل كافة الوظائف الإدارية، من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير لكافة إجراءات العمل للإدارات المختلفة، وتقديم الحلول الإدارية للتخلص من كافة المعوقات الإدارية، ورسم أساليب وطرق وإجراءات العمل ليضمن لنا أقصى درجات الأداء العالي والكفاءة، كما يعتمد نظام الجودة الإدارية على درجة الدعم التي توفره الإدارة العليا لهذا النظام، ومدى تبني المؤسسة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيد (5). حتى تتحقق الجودة الإدارية الشاملة في المؤسسات التعليمية يجب أن تكون جميع الأنشطة وفق منطق الجودة الشاملة وعلى أن يتم العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة. لذلك تعرف جودة الإدارة التعليمية بأنها: "جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام التعليمي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل: المبنى، المكتبة، المعامل، التجهيزات، المالية، المعلوماتية (6).

فجودة الإدارة الجامعية تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة (رئيس جامعة، وعميد كلية، ورئيس قسم وغيرهم من موظفين) وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي: إدراك دور الإدارة، دور الإدارة في عملية الجودة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها، التحول الشامل، تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط قيادة التغيير، السلوك والدافعية.

إنّ جودة الإدارة التعليمية والجودة الإدارية مفهومان مترابطان ويعكس بعضها الآخر، و تطبيق الجودة الشاملة في العمليات الإدارية يرفع من مستوى الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. إن الاستيعاب الجيد لمبادئ الجودة الإدارية والاقتناع بها له العديد من المزايا أهمها (7):

- عدم إهدار الجهد والوقت والمال والمواد وتفادي التأثيرات السلبية.
- أداء العمل بكفاءة عالية وفقا للمعدلات والمعايير المطلوبة.
- إنجاز العمل بطريقة أفضل وتلافي الأخطاء.
- تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسة.
- ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء.

- تقليل نسبة الجهد الضائع والذي يقدره المختصون بحوالي 30% في كل أجراء أو عمل.
- تجنب إعادة العمل بأدائه بطريقة صحيحة من البداية.

كما يهدف تطبيق نظام الجودة إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات والكليات، وتطوير العمل الإداري سينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها كخطوة نحو توكيد الجودة وذلك اعتمادا على ضبط العمليات إذ أن تطبيق نظام الجودة سيؤدي إلى (8):

#### أولا: إداريا

- تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح.
- توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها.
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية.
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة.
- تحسين عملية الاتصال.
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

#### ثانيا: أكاديميا

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم.
- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية.
- زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.

فالجودة الإدارية هي جمع بين فكر وتقنية لنتج نموذجًا إداريًا جديدًا، وهي تعبر عن قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة في كافة عناصر العملية الإدارية من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، من خلال رؤية مستقبلية واضحة تسعى لتحقيق التكامل الإداري من خلال تحقيق المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية والتي تتلخص في ما يلي:

- استمرارية التطوير والتحسين بدءًا من الإدارة العليا وحتى أقل الوحدات الإدارية ويشمل التحسين البيئة الداخلية والخارجية.
- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات.
- توافر المعلومات والقياس لدعم جهود الجودة الإستراتيجية.
- التعاون والمشاركة لدعم جهود التطبيق واستمرارية التطوير.
- القياس والتقويم المستمر لنتائج الأداء والنظام الإداري.

#### التطوير الإداري

لقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير الإداري، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية

والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات. والتطوير الإداري هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين **أخذة** في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير الإداري على الخصائص البنوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.

فالتطوير الإداري جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم.

وفي مجال الإدارة التربوية يقصد بالتطوير الإداري : مجموعة التغييرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعملية والإدارية التي تحدث في نظام إداري تربوي معين في مجتمع ما وزمان بهدف زيادة فاعلية وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية أو تحويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي والإداري والتربوي والاقتصادي والثقافي المنشود في المجتمع حتى يصبح هذا المجتمع أكثر مواكبة لمعطيات العصر (9). وقد وضع حرب بدائل وحلول مقترحة لتطوير الأداء الإداري والمهني للأقسام الأكاديمية بشكل خاص، والإدارة الجامعية وتشريعاتها بشكل عام في الجامعات (10):

- تعزيز الاستقلال الإداري والمالي والأكاديمي للجامعات.
- تطوير تشريعات الإدارة الجامعية من قوانين وأنظمة وتعليمات.
- التطوير المهني والإداري المستمر للكفايات الأكاديمية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال توفير فرص التدريب المناسبة.
- توفير الأمن والاستقرار الوظيفي لعضو هيئة التدريس في الجامعة.
- ضرورة تدريب الجهاز الإداري في الجامعة لرفع كفايته الإدارية والإنتاجية.
- النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية باستمرار، وتوجيهها نحو اللامركزية.

• وضع قواعد ومعايير وإجراءات واضحة تلاقي الإجماع على مستوى الجامعة خاصة باختيار عضو هيئة التدريس لشغل منصب رئيس القسم الأكاديمي أو أي منصب إداري عال في الجامعة.

- وضع وصف وظيفي نموذجي مكتوب لطبيعة عمل أي وظيفة إدارية جامعية.
- تطوير أساليب العمل وإجراءاته، وذلك باختصار إجراءات العمل وتبسيطها بشكل يضمن الاستفادة القصوى للموارد البشرية والمادية.

كما يتطلب تحقيق أعلى مستويات الجودة والمنافسة، طريقة واضحة وتطبيقاً دقيقاً على أكمل وجه لتحسين الجودة، كما إن عبارة التحسين المستمر تشير إلى كل من الإضافة أو الإبداع المستمر، وتحتاج تلك الطريقة أن تكون جزءاً أساسياً من عمل الشركة، وهذا يعني أن يكون :

- التحسين جزء من العمل اليومي لكل وحدات العمل.
- تهدف عمليات التحسين إلى القضاء على المشكلات من جذورها.
- التحسين مدفوع بالرغبة لعمل الأفضل وفي الوقت نفسه بالمشكلات التي يجب أن تصحح، والرغبة في التحسين لها أربعة مصادر رئيسية: أفكار العاملين، البحث والتطوير، ملاحظات العميل، المعلومات الأساسية أو المعلومات المشابهة للعمليات والأداء.

### التحسين الإداري

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويرى جوران وجودفري Juran & Godfrey (11). بأن التحسين المستمر هو "الإحداث المنظم لتغيير مفيد؛ والحصول بذلك على مستويات غير مسبوقة من الأداء" ويجب أن يحدث هذا التحسين تدريجياً، وهو يعتبر سعياً متواصلاً إلى حالة الكمال المنشودة، من خلال الاستناد إلى معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع وتشجيعه. ومن مصادر التحسين: العاملين (وهم مورد للإبداع والأفكار الخلاقة)، التغذية الراجعة، التمييز التنافسي وفلسفة التحسين هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب التزاماً مبدئياً من الإدارة العليا في إجراء التحسينات وتحقيق الرضا الكامل للزبون، كما أنها تتطلب التزاماً وشعوراً بالمسؤولية الشخصية من جميع العاملين بالمنظمة، كما يتطلب أيضاً فهم تدفق العمليات وتقليل الوقت والجهد الضائع، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، وهو رغبة كل الأفراد في المنظمة بعملية التحسين المستمر، وذلك من خلال تسخير معارفهم ومهاراتهم في هذه العملية. يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر كما أن هدف عمليات التحسين المستمر إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات المستفيدين واحتياجات مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين الأسواق والمجتمع (12):

- التزام الإدارة العليا بالجودة وتكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.
- تحديد المشكلات الحالية والمشكلات المحتملة.
- تقدير تكاليف الجودة وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.
- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.
- تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج الجودة.
- تحديد أهداف التحسين المستمر، وحفز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.
- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشكلات والعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة.
- تشجيع وحفز العاملين على المشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم.

- تعريف مجالس الجودة بدورها المهم في تنمية الاتصالات المستمرة.
  - العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين الجودة عملية مستمرة.
- تتضمن ثلاثية جوران لتحسين العمليات ثلاثة مكونات طورها الدكتور جوزيف جوران والتي تتكون من التخطيط، ورقابة الجودة، والتحسين، ولذلك تسمى ثلاثية جوران :

1. التخطيط: تبدأ مكونات التخطيط بتحديد العملاء الخارجيين وتحديد أفراد المنظمة، ومن ثم الكشف عن حاجات العملاء لترجمتها إلى متطلبات تكون واضحة للمؤسسة ومورديها، ومن خلال عملية التخطيط يتم تطوير خصائص الخدمة التي تلاءم حاجات العملاء، ومقابلة احتياجات الشركة ومورديها، وتحقيق المنافسة، على أن يتم انجاز هذه المهام من خلال فريق عمل.

2. رقابة الجودة: تتعلق رقابة الجودة باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها، وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء، ويتم الاعتماد بكثيرة على أدوات الضبط الإحصائي مثل تحليل باريتو، وشكل الانتشار، وخريطة السبب والأثر وغيرها.

3. التحسين: تبدأ التحسينات في العملية بتأسيس البيئة الأساسية الفعالة مثل مجلس الجودة، وتتمثل من المهام المنوطة بالمجلس في التعرف على مشاريع التحسين وتكوين فرق العمل، وبالإضافة لذلك يلزم مجلس الجودة مد الفرق بالموارد لتحديد الأسباب، وخلق الحلول، وإحكام السيطرة للحصول على المكاسب، ويعتبر مجلس الجودة القائد الذي يضمن استمرارية التحسين بدون توقف.

#### خطوات تحسين الجودة الإدارية

يمكن اختصار كلمات خطوات تحسين الجودة في أربع خطوات في دورة PDSA، وهي من التقنيات الفعالة في تحسين الجودة وخطواتها هي:

Plan = P التخطيط الجيد لما يجب فعله.

Do it = D تنفيذ الخطة

Study = S دراسة النتائج ( تحديد ما نفذ وفق الخطة وما لم ينفذ)

Act = A التصرف وفق النتائج.

ووفقا للخطوات السابقة، توضع خطة لتحسين الجودة ثم إعادة الخطوات ثانية. وقد قام Shewhart بتطوير الدورة أول مرة وكانت PDCA (Check = C أي مراجعة النتائج) ثم قام Deming بعد ذلك بتعديلها لـ PDSA (13).

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف

مفهوم المنظمة عن الجودة. وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (ومنها القيادة، والمعلومات والتحليل، والتخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموظفين، والعمليات ، و إرضاء العملاء). ويتم ربط هذه المجالات بأهداف المنظمة الرئيسة. أما المرحلتان الثالثة والرابعة من إدارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل عاملي المنظمة بداية من الإدارة العليا وتتضمن التحسين المستمر وتحسين العمل اليومي. كما حدد Juran خطوات تحسين الجودة بما يلي: (14)

- زيادة الوعي بأهمية التحسين والحاجة لاستغلال الفرص.
- وضع أهداف التحسين.
- تنظيم الغايات لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- تدريب العاملين.
- حل المشكلات بإتباع الأساليب العلمية.
- تسجيل التقدم في عمليات التحسين وتوثيقه.
- تقدير الجهود المتميزة.
- تسجيل النتائج وحفظها.
- إيجاد وسائل اتصال من أجل نتائج أفضل.
- إدخال التحسينات على النظم الروتينية داخل المنظمة.

والشكل رقم (1) يبين عملية تحسين الجودة :

الشكل رقم (1) عملية تحسين الجودة

Plan ≡ P ، Do ≡ D ، Check ≡ C ، Act ≡ A ، أفعال



المصدر : 8 p http://oregonstate.edu (2008) Oregonstate .-(15).

أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية على أن نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة يتطلب

التغيير في طريقة أو أسلوب الموظفين في ترجمة عملهم (16). الأمر الذي يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة (Quality-based organizations) أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل والعمليات الإنتاجية. أما Besterfield فقد أشار إلى أن التحسين يمكن أن يتم من خلال الاهتمام والتركيز على عدد من العناصر من أهمها: النظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة، سواء كانت مرتبطة بإنتاج أو بأنشطة أعمال. وجعل جميع العمليات فعالة، وذات كفاءة، وقابلة للتكيف. وتوقع التغيير في احتياجات الزبون. وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة. والبحث عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، بهدف التخلص منها (17).

فالتحسين المستمر يعتبر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير إذ أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطوير المستمرين في الأداء للعمليات الخدمية من أكثر الأسس وأهمها في الارتقاء ورفع مستوى الخدمة مقارنة بالخدمات المنافسة، وتحقيق ملاءمتها للتطورات و التغييرات المستمرة لحاجات ورغبات العملاء المتنامية مما يتطلب سرعة الاستجابة لهذه التغييرات.

لذلك يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لهذه الركيزة بكافة أبعادها من خلال إيجاد المزيد من البرامج التي تساعد على تقليص الإجراءات الروتينية التي تبعد الوقت والجهد وتكلفة وتبسيطها بإلغاء الزائدة من خطوات عملية تقديم الخدمة وتقليل الزمن اللازم للإنجاز و تقصير السلسلة الزمنية، واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيح الفوري للأخطاء لما لذلك من أهمية في المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد و من ثم بقاء واستمرار هذه المؤسسات.

وهذا يتطلب التركيز على تصميم العمليات من جديد مع اتجاهات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق درجة عالية من الأداء والجودة، والتركيز على تحسين العمليات بكافة أبعادها بما يحقق الدقة والسرعة في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات بشكل مستمر، ويجب توفير مزيد من الدعم والمساندة لجهود تبسيط الإجراءات وتقديم خدمات سريعة وعالية الجودة للعملاء وذلك بمنحهم الأولوية وتلبية توقعاتهم. حيث أن تبسيط الإجراءات ومراجعتها يتطلب تطوير اللوائح والأنظمة المختلفة السائدة في المؤسسات لضمان التخلص من عوامل الروتين والبيروقراطية، والانتقال إلى سمات وقيم واتجاهات إدارة الجودة الشاملة، ومكوناتها المتمثلة بالإيضاح وسرعة الاستجابة و المشاركة وروح العمل الجماعي حيث توجد علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ولذلك يجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف، و تبرز مكونات التحسين المستمر كما يلي (18):

- تنميط و توثيق الإجراءات و نظام العمل
- تعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين
- استخدام طرق التحليل و أدوات حل المشاكل

- استخدام حلقة ديمينج خطط ، اعمال ، افحص ، نفذ
  - توثيق إجراءات التحسين.
- كما وتستخدم المقارنة المرجعية (Benchmarking) والتي هي عملية مقارنة لخصائص وعمليات منظمة ما بما حققته أفضل المنظمات في مجالات عملها، كأداة من أدوات التحسين المستمر تحدد بها المنظمة إذا ما كان أداء عملياتها وأنشطتها مكافئ لأفضل الممارسات، لتقوم بعد ذلك بتحسين أداؤها. وتركز المقارنة المرجعية على العمليات والأداء لا على المنتجات. وهي تعتبر جزءاً من إدارة الجودة الشاملة (19). ومن أنواع المقارنة المرجعية (20):
- المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking وهي مقارنه داخل المنظمة مثلا بين وحدات العمل.
  - المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking وهي مقارنه مع منظمات أخرى معروفة بامتيازها وأفضليتها.
  - المقارنة المرجعية التنافسية أو مقارنه الأداء Competitive or Performance Benchmarking وهي مقارنه الأداء أو العمليات مع المنافسين من المجال نفسه.
  - المقارنة المرجعية الوظيفية أو المضاهاة العامة Functional or Generic Benchmarking وهي تطلع المنظمة للمقارنة مع منظمات من قطاعات صناعية أو مجالات عمل مختلفة عنها.
  - المقارنة المرجعية الدولية International Benchmarking ويتمثل بالمقارنة مع منظمات في دول أخرى أو مع فرع تابع لمنظمة متعددة الجنسيات.
- نتائج الدراسة :

**السؤال الأول: ما هي النماذج العالمية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟**

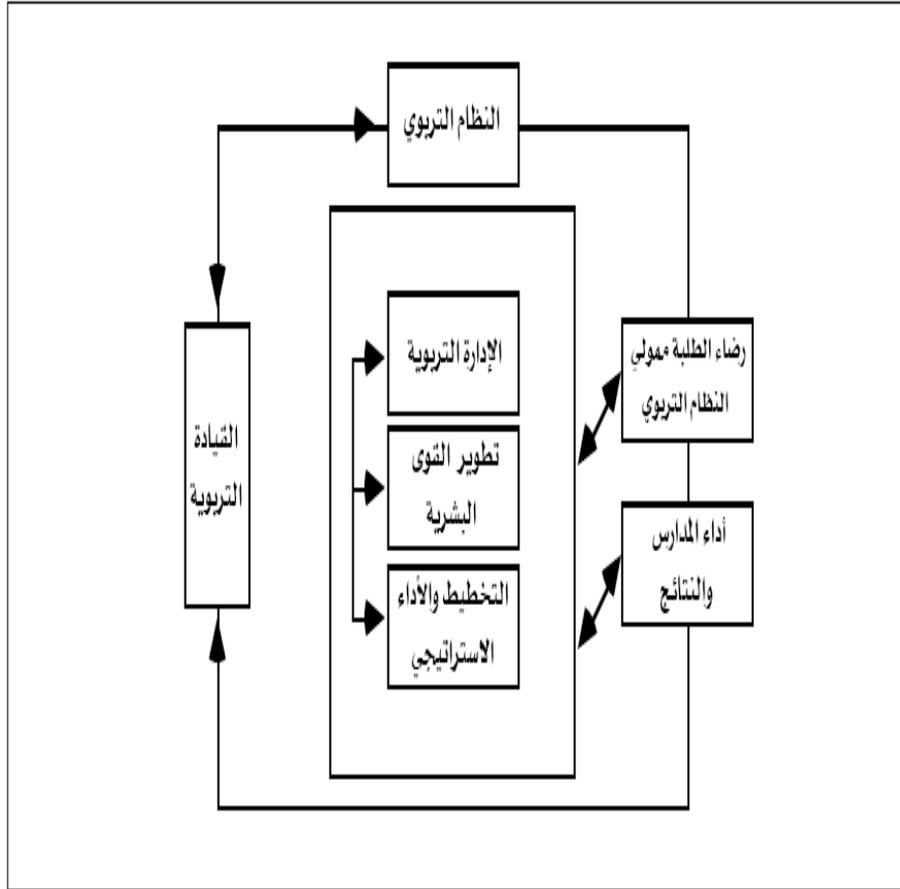
من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة نعرض عددا من النماذج النظرية، التي قام بوضعها العديد من المفكرين والباحثين، والتي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام، والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، والتي تواكب التطورات الحديثة التي طرأت في مجال النظريات الإدارية والقابل تنفيذها في المؤسسات التعليمية (21). وهذه النماذج تعتبر مدخلا مساندا إلى النموذج المقترح الذي تهدف هذه الدراسة إلى تحقيقه.

#### **النموذج الأول: نموذج بلدرج لإدارة الجودة الشاملة**

وفق نموذج Baldrige تقوم المنظمة بتحديد مجالات التحسين وأولويات التطوير

- اعتماداً على مقياس للجودة والذي يغطي سبعة جوانب رئيسية في إدارة الجودة الشاملة، وقد قامت المئات من الشركات الصناعية في فترة التسعينات بتطبيق هذه المنهجية. وفي التعليم وتم إقرار نموذج بلدرج كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام.
- ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (7) مجموعات هي (التميمي والخطيب, 2008):
- 1 - القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
  - 2 - المعلومات والتحليل (75 نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
  - 3 - التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
  - 4 - إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
  - 5 - الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
  - 6 - أداء الجامعة ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء الجامعة، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.
  - 7 - رضا الطلبة وممولى النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولى النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولى النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

ويوضح الشكل رقم (2) مجالات معايير بلدرج لضبط جودة أداء النظام التعليمي.

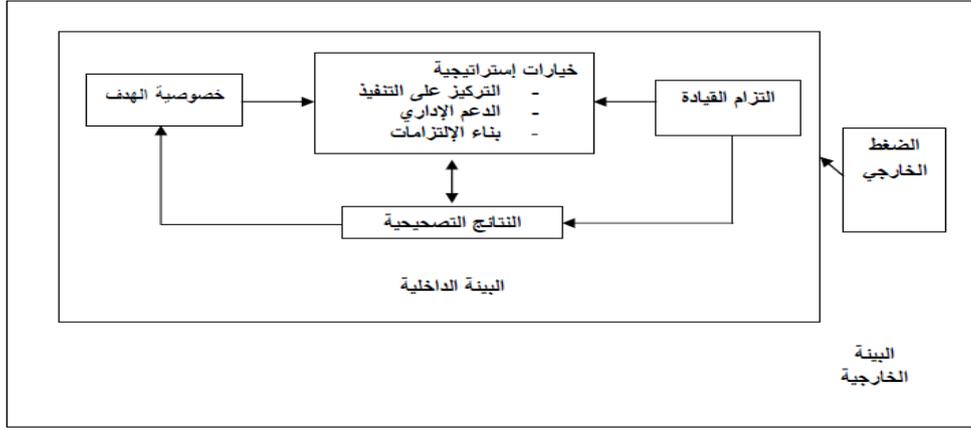


### النموذج الثاني: نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة

يقترح نموذج أرفن أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تتمثل هذه الأبعاد في:

- الضغط الخارجي من أجل التغيير: المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.
- التزام القيادة: دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- خيارات إستراتيجية: سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.

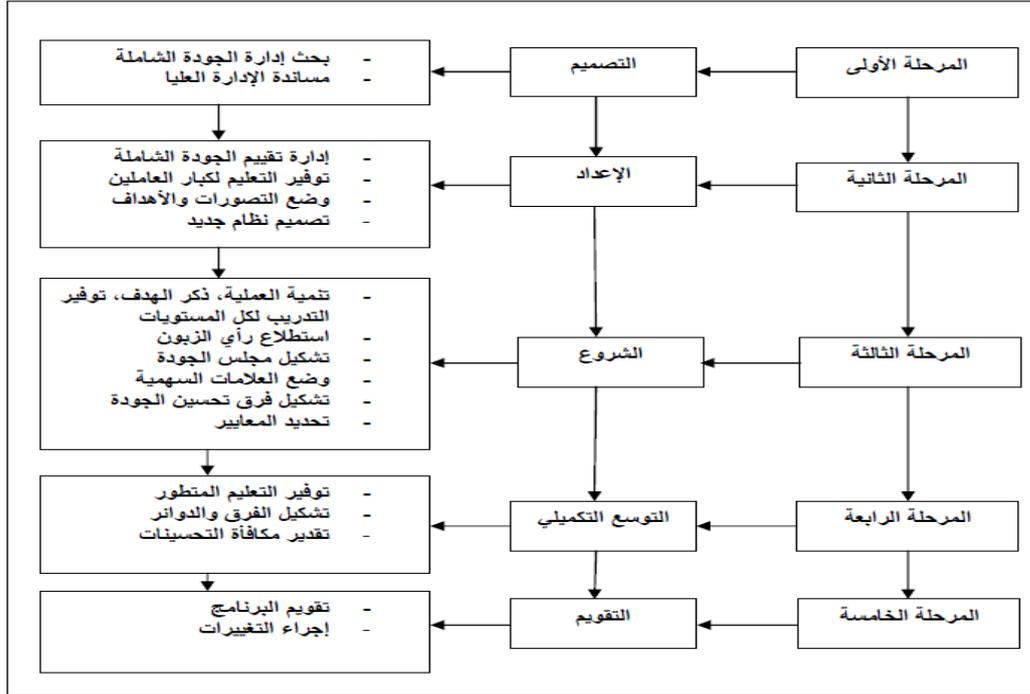
- المنهج التقويمي: اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.
- خصوصية الهدف: الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3) نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر الخطيب، أحمد ( 2000 ) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت: 19/18/17 ص 83 . (22)

### النموذج الثالث: نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل (انظر الشكل رقم 4). كإطار عمل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية كما اقترحها كل من موتوني وكومار الذين يعملان في كلية صايدمان للأعمال في جامعة جراند فالي، منشيجان، الولايات المتحدة الأمريكية).



الشكل رقم (4) نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة (23)

في ضوء ما تم عرضه من نماذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نرى إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد أن يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة والتي ينطوي عليها لكونه يتمحور حول الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات، والمتمثل في تحقيق رضا العملاء الحاليين والمرتقبين من خلال رصد كافة رغباتهم واحتياجاتهم المتعلقة بالخدمة المقدمة ويتفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. في ضوء ما تم عرضه من نماذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نرى أنها اتفقت على:

1. تطوير نظام إداري يخدم المؤسسة التعليمية.
2. نشر ثقافة الجودة الشاملة.
3. الهدف الأساسي للمؤسسة رضا المستفيد.
4. التركيز على العمل من خلال الفريق ومشاركة العاملين.
5. إدارة الموارد البشرية بشكل فعال من خلال التدريب والحوافز.
6. استخدام التقنيات الحديثة والأساليب الإحصائية والكمية للرقابة على الجودة.

السؤال الثاني : ما هي أهم التجارب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في بعض الجامعات العالمية؟.

## النموذج الأول: تجربة إدارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون الأمريكية:

تقع جامعة أوريجون في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقدم الجامعة أكثر من 200 تخصص في الدرجات العلمية ( بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراه)، كما تقدم برامج في مجالات الهندسة والعلوم البيئية، والغابات، والصيدلة، ومجموعة متنوعة من المجالات الأخرى معترف بها وطنياً وذات جودة عالية، كما تضم الجامعة نخبة من العلماء والذي يتم اختيارهم على أساس الخبرة، ويعمل أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الجامعة بشكل وثيق مع الطلاب في مجال البحوث والمشاريع الإبداعية. وقد اعتمدت جامعة أوريجون نظام قياس الأداء والجودة والنوعية لتتوافق مع السياسة العامة لمنظومة الأهداف التي حددها مجلس التعليم العالي في ولاية أوريجون وقد طبقت جامعة ولاية أوريجون مبادئ الجودة الشاملة (24). واتبعت الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ ومن أهم هذه الخطوات ما:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها.
  - تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنياتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.
  - وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة للتعرف على الوضع الحالي بها.
  - مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
  - تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسية الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
  - تكوين فريق لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
  - تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق الجودة، ويتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنياتها.
- وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت والخدمات، وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم. وقد توصلت جامعة أوريجون بعد تطبيق هذا النموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من الدروس المستفادة يمكن إجمالها على النحو التالي:
1. ضرورة توجه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجاته من العاملين.
  2. ضرورة تحليل الموقف الحالي للجامعة.
  3. ضرورة إيمان الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين تجاهه.
  4. ضرورة تحديد مستويات الجودة في كل مجالات الجامعة ومحاولة بلوغها على مراحل.

5. ضرورة التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.
6. ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكار.
7. التعامل مع معارضة البعض للتغيير على أساس أنه رد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة واتخاذها كأساس للمعالجة.
8. ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### النموذج الثاني : تجربة مركز الإدارة بجامعة براد فورد البريطانية:

إن مركز الإدارة في جامعة براد فورد من اعرق كليات إدارة الأعمال في أوروبا، ويتميز ببرنامج بحث ذي سمعة عالمية في مختلف حقول المعرفة ولمواجهة الجامعة لعدد من التحديات العالمية في التسعينات من القرن العشرين قرر المركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمحاولة للتفاعل مع هذه التحديات، وقد تم تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة قامت ببنائه جامعة براد فورد بحيث تتوافق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم تبنيها مع فلسفة وأنظمة إدارة المركز، وقد أخذ في الاعتبار أن تطبيق النموذج يحتاج إلى الوقت والالتزام، ولتطبيق النموذج تم تشكيل مجلس للجودة لمتابعة عملية إدارة الجودة الشاملة مكون من مدير و أستاذين ورئيسي برنامجين ومحاضر ومنسق وفني كمبيوتر، وقد انحصرت مهامهم في الآتي (25):

- تحديد صياغة رسالة المركز، والتي أصبحت بعد التطبيق كالتالي: يتم تنمية المركز ليصبح مركز امتياز في التدريس والبحث في مجال الإدارة، ويتم تحسين التدريب الإداري على مستوى عالمي.
  - التعرف على عوامل النجاح.
  - تزويد المركز بالخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
  - رسم خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تشكيل فرق لتنفيذ خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - مراجعة خطة تطوير إدارة الجودة الشاملة.
- وقد قام المركز بتحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي(26):
- كسب سمعة ممتازة للمدخل الجديد.
  - تقديم خدمات وبضائع تتماشى مع حاجات السوق الحالية والمستقبلية.
  - تكوين بنية تحتية متميزة.
  - تهيئة بيئة عمل مجزية ومشجعة.
  - توافر عاملين متميزين.
  - توافر مدخلات الجودة.
  - الاستقلال ماديا.

وقد تعلق أهداف المركز في مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

1. المستفيدين: تطوير طرق إدارة عن طريق البحث والتدريس والعمل الموجه لإرضاء المستفيدين.

2. العاملون: تطوير العاملين بالمركز بشمولية واستمرارية لتحسين العمليات وإرضاء المستفيدين وزيادة دافعية العاملين.
- عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم تشكيل سبع فرق عمل كل منها يتكون من ثمانية أفراد يرأسهم مدير يقوم بالآتي:
- تحديد ووصف الأعمال.
- اختيار طرق التحسين.
- اختيار فرق العمل والتي تتألف من ثمانية أفراد.
- مراجعة ودعم أنشطة فرق العمل.
- أما فرق العمل فتنحصر مهامها في التالي:
- رسم خرائط التدفق للتعرف على المستفيدين والممولين.
- التعرف على نقاط الضعف.
- قياس ومقارنة النتائج مع المتطلبات.
- تحسين وتطوير العمليات.

وقد تميزت خطة إدارة الجودة الشاملة في المركز بالاتصال الفعال وعمل الفريق والتزام الجميع، وقد تم تحسين العديد من مواضع الضعف التي تم الكشف عنها. وترى أن إدارة الجامعة اهتمت بتحديد الأدوار والمهام والعمل من خلال فرق العمل، كما اهتمت بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خلال خرائط التدفق والاهتمام بالعاملين وتطويرهم وإرضاءهم وزيادة دافعيتهم من خلال بيئة عمل مشجعة وعاملين مميزين، وهذا جوهر الجودة الإدارية في الجامعة. وبذلك اتسمت تجربة مركز الإدارة في جامعة براد فورد بالوضوح والشمول لجميع مجالات الجودة، وقد بدأت التجربة بتشكيل مجلس للجودة وهذا ساهم بشكل كبير في وضوح الرؤية والرسالة لدى المركز، ورسم الخطط لتطبيق الجودة وتنفيذها في المجالين الإداري والأكاديمي، وقد تعلقت أهداف المركز في تطوير المستفيدين من خلال البحث العلمي والتدريس، كما قام المجلس بوضع خطط لتنمية العاملين وتطويرهم، وتحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين، وتعزيز قدرة الإدارة الجامعية للوصول إلى الجودة الإدارية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها (27).

#### النموذج الثالث: تجربة كلية الكامينو اليابانية:

توضح هذه التجربة مفهوم انتشار وظيفة الجودة الشاملة الذي طوره البروفسور يوجي اكايو في عام 1978 م ، وكيفية استخدام كلية الكامينو للمزاوجة بين حاجات الكلية ووظائفها كجزء من عملية التخطيط المؤسسي، وقد قامت الجامعة بإتباع الخطوات التالية (28) .

**أولا :جمع المعلومات عن الزبون:** في عام 1993م جمع رئيس الكلية ثلاث مجموعات مهمة ومستقلة تمثل العناصر الرئيسية للكلية وهي طلاب الكلية والموظفون والمجتمع المحلي، وقادة الأعمال والقادة من المدارس الثانوية الموفدة للكلية، ومعاهد

السنوات الأربع الرئيسية، وقد سئلت هذه المجموعات المستقلة السؤال التالي نفسه: ما الحاجات التي يجب أن تحققها كل كلية الكامينو (من خلال وظيفتها كمؤسسة تربوية)؟. وقد برزت الحاجات التالية لكل مجموعة:

- مجموعة الطلاب: حاجاتهم تركزت على جودة التعليم، توفير خدمات الطلاب، الرسوم، جودة الكتب.
  - مجموعة الموظفين في الكلية: جودة التدريس، الرواتب، معنويات الكلية، التنوع، التخطيط بعيد المدى، الأمن الجامعي.
  - مجموعة قيادة المجتمع المحلي: تحسين التعليم، استقرار المؤسسة، مصادر التمويل المستقرة والأمنة، فرص التعليم المستمر.
- لقد طورت إدارة الجامعة هذه المعلومات إلى وثيقة ملخصة لاستعمال موظفي الكلية، وقد أعيد الملخص إلى كل مجموعة لزيادة معلوماتهم.

**ثانياً : تخطيط أنظمة الكلية:** في الوقت ذاته الذي كانت تجتمع فيه مجموعات مركز الاهتمام تشكلت مجموعة ممثلة من الإدارة والكلية والموظفين والطلاب كفريق نظم مهمته تطوير مصفوفة لجميع الوظائف والوحدات ضمن الكلية حيث تقرر أن يبحث كل عضو من الفريق في وظائف الكلية بالحديث مع الآخرين، وعند إعادة الاجتماع أو انعقاده كمجموعة سوف تضاف هذه المعلومات إلى خريطة أنظمة كلية الكامينو ووظائفه (29).

وبدأ فريق العمل على التوفيق بين حاجات الكلية ووظائفها، مستخدماً نتائج الملخصات، بحث الفريق في وظيفة كل كلية وربط حاجة كل مجموعة بتلك الوظيفة المحددة، وطورت المصفوفات لكل مجموعة (طالب، موظف كلية، المجتمع المحلي، رجال الأعمال، الأكاديميون). وتم استخلاص مصفوفة مختصرة حيث دمجت الحاجات الخاصة بالمجموعات الثلاث في مصفوفة مركبة.

لقد استفادت كلية الكامينو من تطبيق وظيفة الجودة وذلك عبر تحليل حاجات الزبون وبناء عمليات تجزئية نقدية يمكن تنفيذها من قبل الكلية على أسس سنوية، وقد بدأت هذه العملية في تغيير التخطيط الاستراتيجي التقليدي بشكل جزئي، وهي أداة قوية لتوحيد المؤسسة كاملة حول أهداف قابلة للتحقيق والقياس.

في ضوء العرض السابق لتجربة كلية الكامينو في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارتها، فإن هذه التجربة تميزت بتحليل حاجات المستفيدين من موظفين وطلبة والمجتمع المحلي، والعمل على تنفيذها وتلبيتها، وبذلك بدأت بتشكيل فرق العمل للتوفيق بين حاجات الكلية ووظائفها، وتطوير وتحسين جميع الوظائف والوحدات في الكلية لتلبية رغبات المستفيدين.

#### **النموذج الرابع: نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعات ماليزيا:**

خضع قطاع التعليم العالي الماليزي للنمو الأساسي نتيجة الجهود التي جعلت الإدارة

تتوسع وتنظر إليه كصناعة واستثمار، حيث إن هدف الحكومة طويل الأجل هو الذي جعل ماليزيا مركزا إقليميا في تقديم تعليم جامعي متميز، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي بخاصة في ماليزيا من خلال عدد من المؤشرات منها (30):

الزيادة في تسجيل الطلاب، الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي، الزيادة في أنفاق الحكومة عليه، إذ خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة، وجامعات خاصة، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم وتنسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط القوى البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الإنسانية التي تتماشى مع النمو وتساير العديد من المتغيرات، ومن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية: القيادة، التحسين المستمر، مقاييس الموارد، رضا العملاء، العمل في فريق، إدارة القوى البشرية.

في ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويمكن ملاحظة أن الحكومة الماليزية كان لها دورا مميزا في تقديم تعليم جامعي متميز حيث اتفقت سياسة التعليم مع سياسة تخطيط القوى البشرية مما أدى إلى وجود توازن بين المدخلات والمخرجات ومتطلبات سوق العمل.

**السؤال الثالث: ما هو النموذج الذي تقترحه الدراسة لتحسين و تطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة؟ .**

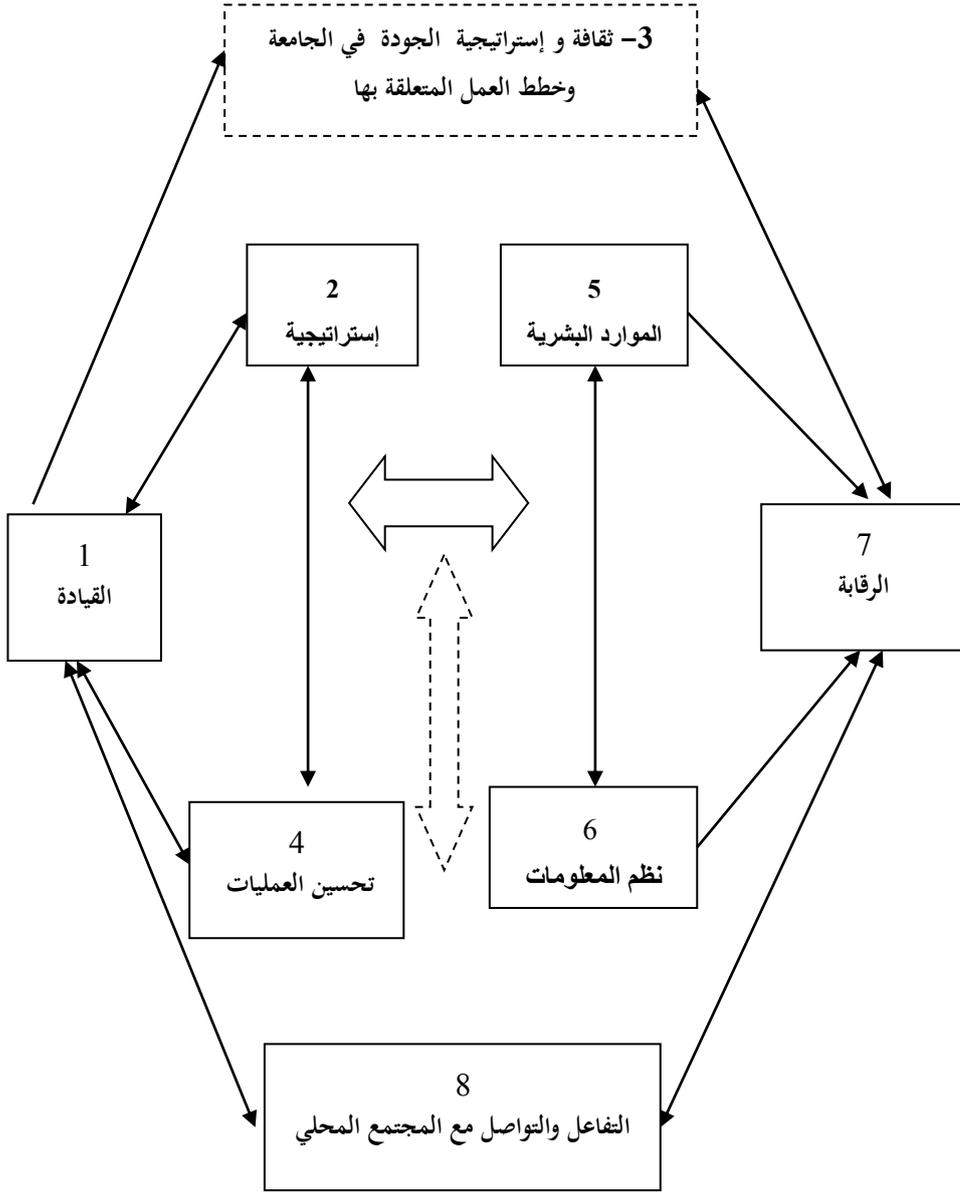
#### **أولا: مبررات وضع النموذج المقترح**

يشكل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية حديثة وعصرية، إذ توصف بأنها الموجه الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور، وقد طبق هذا المفهوم في المنظمات الإدارية الحكومية المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة، وبريطانيا. ومن مبررات وضع هذا النموذج المقترح أن التعليم الجامعي أصبح أحد المجالات المثيرة للاهتمام والتحديات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كطريقة حديثة في إدارة الجامعات، قامت العديد من الجامعات الأمريكية والأوروبية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي، وتحقيق السبق العلمي والتميز في التعليم .

أن فائدة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي يؤدي للارتقاء بجودة العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على مخرجات وأهداف المؤسسة لتواكب النهضة الشاملة للإدارة التي تشهدها دول العالم. كما تتميز الجودة الإدارية أثناء تطبيقها في المؤسسة بخفض التكاليف وحسن

استثمار الموارد وهذا بدوره يؤدي إلى كفاءة في العمل وزيادة في الإنتاجية مما يؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة بشكل ايجابي، وتعزيز ثقة المستفيدين بها من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة والنوعية.

واستكمالاً لما قام به الباحثون من جهد في تطوير بعض النماذج والتي اشرنا إليها في مجال الجودة داخل المؤسسات التعليمية ، يقدم معدي هذا البحث نموذجاً مقترحاً لضمان الجودة الإدارية يهدف إلى تحسين و تطوير الأداء المؤسسي للجامعات من خلال التركيز على ثقافة وإستراتيجية الجودة في الجامعة وخطط العمل المتعلقة فيها والتفاعل مع المجتمع المحلي ، ويستند النموذج المقترح على كافة مجالات العمل والتطوير داخل المؤسسات التعليمية وخاصة (ثقافة الجودة الإدارية ، القيادة ، التخطيط الإستراتيجي للجودة ، إدارة الموارد البشرية، التركيز على تحسين العمليات، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة، خدمة المجتمع المحلي). ويوضح الشكل رقم (5) العناصر المكونة للنموذج المقترح وطريقة تفاعلها لضمان تحقيق الجودة الإدارية للجامعات .



الشكل رقم (5) العناصر المكونة للنموذج المقترح وطريقة تفاعلها لضمان تحقيق الجودة الإدارية للجامعات .

## ثانياً: مجالات النموذج المقترح

### المجال الأول: القيادة

أن مدى توفر وتطبيق الجودة الإدارية في الجامعة يعتمد بشكل كبير على القيادة الإدارية ودعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة، من خلال فهمها العميق لنظام الجودة الإدارية، ومدى حرصها على توضيح الخطط للموظفين وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية بصورة مستمرة، وتشجيع العمل الجماعي وتعرف القيادة الإدارية بأنها: "قدرة الإدارة على وضع رؤية لسياسة المؤسسة تتمثل في قدرتها على تحسين الجودة اعتماداً على قناعاتها بضرورة تبني فلسفة الجودة " وهناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها (31) :

- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي.
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل.
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط.
- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس.
- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا و فرق العمل.

أن تطبيق إدارة الجودة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا، ويمس حاضر ومستقبل المنظمة. كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة ، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (32).

### المجال الثاني: إستراتيجية الجودة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً من نظام إدارة الجودة الذي يساعد الجامعة على تخطيط الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها بهدف تحقيق كسر الحاجز المعرفي والتكنولوجي، بالإضافة إلى تخطيط بناء الجدارات التي تحقق للجامعة الميزة التنافسية ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (33).

والتخطيط الإستراتيجي للجودة هو العملية الإدارية التي تستخدم لتنفيذ رسالة المنظمة ورؤيتها وسياسة الجودة الشاملة لها، وذلك بتركيز وإعادة توزيع المصادر الحيوية للمنظمة لحل مشكلات الجودة الحرجة (34). وقد وضح بالدريج أن التخطيط

الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتسمى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط الذي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حاليا.
- إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل.

فوائد التخطيط الاستراتيجي (35):

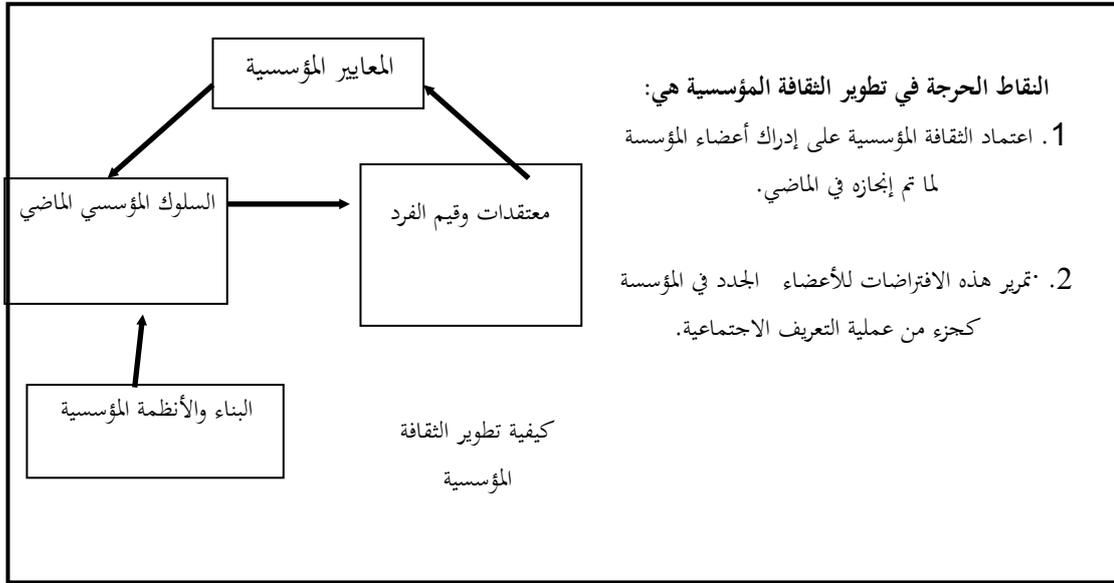
- توليد وتأسيس العملية التي تؤدي إلى كسر الحاجز المعرفي عام بعد عام.
- توليد الشعور العالي بالمسؤولية مما يحقق الالتزام التام بمسارات كل من الاتجاه والتنفيذ المحددين.
- زيادة التعاون المتبادل ما بين الإدارات الوظيفية المختلفة بالمنظمة.
- توليد نظام التخطيط والتنفيذ ويصبح مسؤولا عنه بالإضافة إلى تحقيق المرونة والالتزام.
- إعطاء القيادة الإدارية الآلية التي تساعد على فهم المساحات الوظيفية الرئيسية التي تظهر فيها المشكلات بالمنظمة.
- يؤدي إلى التركيز على الجودة باعتبارها المسألة الأساسية لجميع العاملين في المنظمة من دون استثناء.

وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رؤية تنظيمية، صياغة أهداف الجودة، التعرف على أنشطة التحسين في ضوء ما سبق يتضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة تحاول اختيار أفضل طريق تسير فيه المؤسسة للوصول إلى هدفها، من خلال وجود رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة، يشارك الموظفين في التخطيط لها من خلال خبراتهم لتحسين النظام الإداري، وتحقيق التطوير المستمر للمؤسسة منطلقين من تقنيات وأنظمة معلوماتية تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة. فعندما يصبح للمجموعة هدف واحد مشترك فإنه يسعى جميع العاملين إلى تحقيقه وهذا يزيد من روح التعاون بينهم (36). أما الرسالة MISSION فتعني استجابة المنظمة للرد على سبب وجودها في الوقت الحاضر، وكيف توفر معلومات عن اهتماماتها وزبائنها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها وفلسفتها الأساسية. ويتطلب تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤيا معينة يستطيع كل العاملين فهمها، وكذلك وضع أهداف يتوقع منهم تحقيقها. والرؤيا VISION هي الرؤيا المشتركة والتي تصف كيف ترى المنظمة مستقبلها على المدى الطويل. وتعتبر الإدارة

العليا مسؤولة عن تحديد الرؤيا (37).

### المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية للمنظمات. إذ أكد مؤسسو ورواد علم الجودة في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين الجودة. وبينما توجد عدة تعريفات للثقافة، فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة: "ثقافة الجودة هي نظام تقييم مؤسسي ينتج عنه بيئة ممتصة لإجراء تحسينات مستمرة للجودة. وهي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات المعززة للجودة (38). تشير ثقافة الجودة في تحليلها النهائي إلى " مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والاستراتيجيات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم (39). وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المنظمة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال. وكما هو مبين في الشكل رقم (6).



### الشكل رقم (6): النقاط الحرجة في تطوير الثقافة المؤسسية

وعليه يصبح من المهم خلق ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية على نحو يدعم تحويل معتقدات ورسالة المؤسسات إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء وأنماط

إدارة تقود نظم التعليم نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر، إن إدراك الأعضاء هو الأساس للمعايير المؤسسية. والمعايير توضح القواعد لتحديد التصرف والسلوك المناسب أو غير المناسب المتوقع من أعضاء المنظمة. وهناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي، أي الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية. أما النواحي الأخرى (معتقدات وقيم الفرد والمعايير المؤسسية) فلم يتم تجديدها. وهذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة (40). ومن بعض الأمثلة على القيم العامة لثقافة الجودة في المجال التعليمي ما يلي (41):

#### قيم الإدارة :

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المنظمة فرضاهم يؤدي لرضا الزبائن.

#### قيم العاملين:

- قيم العمل الجماعي التشاركي: التركيز على قيم وتوجهات العمل الجماعي القائم على العمل بروح الفريق، و التفاعل الإيجابي مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، قائمة على قبول الآخرين والتعامل معهم من حيث القدرات والمعارف والخبرات والجهد الرشيد بمنظوره التطبيقي التكاملي.
- قيم العمل بروح الفريق الواحد: تعظيم قيم العمل بروح الفريق المتكامل، مع الاحترام الكامل للتميز والإبداع الفردي، الذي يحول دون ذوبان الفرد في المجموع، وإنما التكامل والتعاون مع المجموعة لرفع مستوى الإنتاجية والكفاية والفاعلية.
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المنظمة.
- حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل.

وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المنظمة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة. ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. لتحقيق التفوق و التميز في المؤسسة لابد من إشاعة والترويج إلى ثقافة تنظيمية سليمة ومرغوب فيها، تقوم على احترام المسؤولية واحترام الآخر وقبوله بروح الزمالة والاحترام المتبادل، و العمل مع الآخرين بروح ايجابية متعاونة من خلال العمل بروح الفريق المتكامل بغية تحقيق

الأهداف المرسومة وفق خطة العمل المعتمدة، لتكون هذه الثقافة القائمة على الشفافية والوضوح والاحترام المتبادل وقبول الرأي الآخر، واحترام رأي الأغلبية دون إهمال رأي الأقلية، ليكون ذلك كله في منظور الولاء المؤسسي لتحقيق الانجاز المستهدف. ولذلك، فإن احد المكونات الأساسية لإدارة الجودة هو تقديم برامج تدريب جادة لإكمال بناء ثقافة تنظيمية وسلوكيات عمل منتجة تحقق الجودة وبالتالي تحقق التفوق والتميز.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات توفير مجموعة من المتطلبات الهامة إضافة لتغيير الثقافة هي:

أولاً: نشر رسالة الجامعة وتوضيح أهدافها وطرق تحقيقها خلال فترة محددة والاهتمام بالجودة عبر سياسات الجامعة وإجراءاتها ووثائقها.  
ثانياً: تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بحيث يضمن التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات. وإصدار دليل للجودة في الجامعة للتعريف بهذا المفهوم وفوائده.  
ثالثاً: توفير القيادات الملائمة مع تدريب هذه القيادات ودعمها بشغل الوظائف العليا وفقاً للتنافس، لا مجرد الترقيات أو الأقدمية وإتباع معايير الكفاءة والجدارة للمناصب.  
رابعاً: ربط الحوافز والمكافآت برضا المستفيدين من خدمات الجامعات.  
خامساً: وضع آلية مناسبة لإجراء التدريب المستمر للموارد البشرية لكي تصبح مؤهلة وقادرة على استيعاب التغيير وتقبله ويصبح هدفها إرضاء الزبائن.

#### المجال الرابع: تحسين العمليات

تتطلب فلسفة إدارة الجودة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر وتشمل جميع الأقسام والإدارات والأنشطة، وبجهود كافة العاملين، وتكريس الموارد والإجراءات، وأساليب العمل بما يمكن من تحسين كافة جوانب العملية، فهي من الاستراتيجيات الهامة التي تعتمدها بعض المؤسسات حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم قوة العمل حول العملية لأجل تقليل حجم الخطأ بما يحقق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة وبما يجعلها مرنة وقابلة للاستجابة للتغيرات المستمرة لطلبات العملاء وذلك لأجل التحسين والذي يتطلب توافر العديد من العناصر من أهمها (42).

- تحديد الهدف من إجراء التحسين.
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية من خلال خطة العمل.
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.
- ولتحقيق النتائج المرجوة فإن الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر تتضمن المراحل التالية (43):

- التعرف على المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه .
- التحديد و التحليل لكل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
- التوثيق لما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
- القياس للأداء الحالي.
- الفهم لأسباب انجاز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الحالي.
- تطوير الحلول البديلة واختيار أفضلها.
- تقويم النتائج المترتبة حتى العملية الجديدة بعد التحسين.

#### المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية

إن العنصر البشري ثروة، وأعلى ما تملكه الجامعات فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، فأهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، وللوصول إلى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها، لا بد من التركيز على تطوير الموارد البشرية، مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم، وتنميتها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وتشتمل إدارة وتنمية الموارد البشرية على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي كالتالي (44) :

- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- التمكين (Empowerment) : يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة تضمن مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة، يمتلك فيها الأفراد القدرة، والثقة، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية في تحسين العملية والأداء، والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات العملاء، وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.
- التحفيز: تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص، تقدير جهودهم المبدولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.
- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه.

#### المجال السادس: نظم المعلومات الإدارية

ويقصد بنظم المعلومات "الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يقع في المستقبل (45). ولذلك تعتبر من أهم الإدارات التي تلقى اهتماماً خاصاً

نظرا للمهام المنوط بها والتي تعتبر المحرك الأساسي لجميع أعمال الجامعة، لاسيما بعد التوسع الكبير في استخدام التقنية في إدارة وتنظيم المعلومات، ويساعد نظام المعلومات على تهيئة الجامعة لعالم متغير تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات الدور الأساس في تنظيم شؤون الأفراد والمؤسسات وفي التطبيقات العلمية والبحث العلمي الجاد، حيث تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات، وعلى الاستخدام الفعال لها، فمثلا تتطلب وظيفة التخطيط معلومات عن البيئة وعن قدرات المنظمة، وتعتمد القيادة على المعلومات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يرتبط الهيكل التنظيمي بشكل وثيق بالمعلومات، ولذا قد نجد أن أهم المشاكل في تصميم التنظيم هو عدم التدفق السليم للمعلومات، كما لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المنظمة (46).

كما أن كفاءة وفعالية نظام الإدارة في المنظمة تعتمد بشكل مباشر على دقة المعلومات وصحتها وموثوقيتها وسرعة انسيابها، ومن هنا تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية، ودورها في توفير احتياجات نظام الإدارة ونظام العمليات إلى المعلومات اللازمة لتأمين التفاعل اللازم بينهما والضروري لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتكمن أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في أداء الأعمال بالسرعة والدقة في التعرف إلى المشكلات التي تواجه الإدارة، وتساعد في وضع بدائل وحلول لتلك المشكلات، واختيار البديل المناسب في فترة زمنية قصيرة، وهذا يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات وعلى المنظمة ككل ويعتبر محور الثقافة الإلكترونية من الأمور الهامة التي ينبغي الاهتمام بها على اعتبار أن التكنولوجيا أصبحت من العناصر الأساسية في العملية التربوية ودليل على تطور ذات الفرد ويتم ذلك عبر خطة مرسومة (47).

#### المجال السابع: الرقابة

تعد وظيفة الرقابة في مفهومها الحديث من المهمات الأساسية التي لا يمكن لإدارة المؤسسة الاستغناء عنها مهما كان حجم هذه المنظمة، وتعود هذه الأهمية لكون الرقابة أداة ووسيلة مهمة لتركيز الجهود الإدارية بما يحقق الأهداف والسياسات والبرامج المرسومة في الخطة المقررة وذلك من خلال إنجاز ما يلي:

- توجيه عمليات تنفيذ الخطط الموضوعية ومتابعة التنفيذ.
- الكشف عن أية انحرافات قد تحدث أو يتوقع حدوثها بأسرع وقت ممكن (48).
- أداة محاسبية في تحديد الأرباح والخسائر.
- أداة إحصائية تؤكد على استخدام البيانات بدقة لجميع الجهات وهذا يفيد في عملية اتخاذ القرار.
- أداة لتحليل النجاح والفشل في إنجاز العملية الإدارية.
- الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطط الموضوعية وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة.

**المجال الثامن: التفاعل والتواصل مع المجتمع المحلي .** ويتمثل هذا التفاعل والتواصل من خلال الخدمات والأعمال التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي سواء في الجانب الثقافي أو الصحي أو الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو الرياضي، والاستفادة من كافة الإمكانيات والطاقت المحلية وخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها الجامعات لأفراد المجتمع المحلي من غير طلابها من خلال تنظيم معين وتسخير البنية التحتية الخدماتية لفائدة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى الخدمات التعليمية التي تقدمها إلى طلاب المجتمع المحلي من خلال توفير التخصصات العلمية وتعيين أعضاء هيئة تدريسية وتجهيز مختبرات وقاعات علمية في مختلف التخصصات.

إضافة إلى هذه المجالات هناك جملة شروط لتجويد المردود الإداري الجامعي، منها: الاعتماد على تغذية راجعة للمنتج التعليمي المباشر وغير المباشر وتحديد مواقع الهدر وأنواعه، المالي والبشري والزماني وتأسيس هيئات وطنية أو إقليمية للتقويم والاعتماد الأكاديمي والإداري كجهة مرجعية مسؤولة عن جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية العربية (49).

### خاتمة

من خلال العرض السابق لتجارب بعض الدول العالمية في تطبيقها للجودة في أنظمتها الإدارية والأكاديمية، لاحظ معدو هذا البحث أن التنافس بين الجامعات يعتبر سببا رئيسيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجانب المالي والإداري والأكاديمي، من أجل كسب ثقة المستفيدين وتلبية حاجاتهم، وتقديم خدمة تتميز بالجودة والنوعية، وكسب رضا العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن ملحوظ في النظام الإداري والأكاديمي في الجامعة، واهتمام الجامعات بمناقشة نتائج التقييم مع المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحليل حاجاتهم، ونشر ثقافة الجودة في مختلف الكليات والدوائر للعاملين والطلبة. وتعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءا بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة ولتطبيق هذا المفهوم بالشكل الصحيح يجب الاهتمام بالموارد البشرية بتدريب وتعليم جميع أفراد المؤسسة أساليب إدارة الجودة الشاملة وتمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وقيمهم، ويجب أيضا التركيز على التحسين والتغيير المستمر والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار في المعرفة وتكثيف بحوث الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

ويعتبر الإداريون والأكاديميون من عمداء ورؤساء أقسام تقع عليهم المسؤولية

الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتدليل العقبات وتوفير الجو الأمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسا وبحثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلاب وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التربوية. ولتحقيق هذه الأهداف تم وضع هذا النموذج المقترح والذي يأخذ في عين الاعتبار كافة مجالات العمل وخاصة ( القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، التركيز على تحسين العمليات، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة، خدمة المجتمع المحلي.

ونذكر في ختام بحثنا هذا بمسئولية تبنى عليها حركة المجتمع وازدهاره، وهي أن الثابت الوحيد في حياتنا هو التغيير، ومن ثم فإن مواكبة ومواجهة إفرات هذا التغيير يتطلب ويشكل مستمر التفكير في رؤى تفكيرية وأفكار تصويبية تنجسد في الغالب في مشاريع إصلاح تأخذ عدة أشكال ومسميات تمس سياقات حيوية مختلفة على المستوى المحلي أو الجهوي أو الإقليمي وحتى الدولي.

## المراجع

- 1- الجليبي، سوسن: ( 2005 ) معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين إبريل، المجلد 1، ص 299 .
- 2- بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز: (1997). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ص ص 48، 49 . في محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية 16/15 ماي 2007.
- 3- عليجات، صالح: (2004) إدارة الجودة الشاملة -في المؤسسات التربوية -التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، ص 10.
- 4- عشيبية، فتيحي درويش: (2000) الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، ص 5.
- 5- علاونة، معزوز: (2004) مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. ورقة عمل في مؤتمر التعليم الجامعي الفلسطيني المنعقد خلال الفترة من 3-5/7/2004، رام الله، فلسطين، ص 19.
- 6- التميمي، فواز وأحمد الخطيب: ( 2008 ) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث: إربد، الأردن، ص 23.
- 7-Goetsch, L. David & Davis B. Stanley, (2006), Quality Management, fifth edition, Pearson/Prentice Hall. p 25.

- 8- الجلي، سوسن مرجع سابق ، ص299 .
- 9-Goetsch, L. David & Davis B. Stanley.op cit .p 30
- 10- حرب، محمد : ( 2001 ) الإدارة الجامعية، اليازوري، عمان، ص 22.
- 11-Juran, J. & Godfrey Total Quality Management: From Juran's Quality Handbook. Mc Graw-Hill: 2000. Singapore .p p 3-5.
- 12- جودة، محفوظ : ( 2006 ) إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل: عمان، ص 31.
- 13-Besterfield &.al., (2004), Total Quality Management. 3<sup>rd</sup> ed. Pearson Education Inc..India Bhote.p 134.
- 14-Oakland, John,(2000) Total Quality Management: Text with Cases, second Edition, Butterworth Heinemann, Oxford.p 362.
- 15-Oregonstate (2008): <http://oregonstate.edu>.p 8
- 16-Parker, S.K., wall, T.D.& Jackson, P.R.(1997)."That's not my job" Developing flexible employee work orientations, Academy of management journal, 40,p p 899-929.
- 17-Besterfield &.al.,op cit . p 135.
- 18- حمود، خضير كاظم: (2002) إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 25.
- 19-Goetsch, L. David & Davis B. Stanley.op cit .p 690.
- 20-Al-Shamleh, Anas, (2007), Benchmarking: Total Quality Management. The Arab Academy For Bankng And Financial Science. p p 2-3.
- 21- الخطيب، أحمد : ( 2000 ) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت 19/18/17 ، ص 83 .
- 22- الخطيب، أحمد، نفس المرجع، ص 84.
- 23- الخطيب، أحمد، نفس المرجع، ص 84.
- 24- أبو عامر، أمال : (2008) واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، ص 45.
- 25-Oregonstate. Op cit .p 9.
- 26- أبو عامر، مرجع سابق، ص 46.
- 27- أبو عامر، نفس المرجع، ص 46.
- 28- أبو عامر، نفس المرجع، ص 48.
- 29- أبو عامر، نفس المرجع، ص 49.
- 30- أبو عامر، نفس المرجع، ص 52.
- 31- أبو عامر، نفس المرجع، ص 53.

- 32- جودة، محفوظ: ( 2006 ) مرجع سابق، ص 32 .
- 33-Besterfield &.al.,op cit . p 136
- 34-Oakland, John. Op cit .p 363.
- 35- حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 26.
- 36-Massy, William (2003): Honoring the trust: quality and cost container in Higher Education, Anker publishing: New York.p 89.
- 37-Oakland, John. Op cit .p 360.
- 38- حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 27.
- 39- عليمات، صالح، مرجع سابق، ص 11.
- 40-Besterfield &.al.,op cit . p03
- 41- حلواني، محمد علي عبد العزيز، مفهوم الجودة الشاملة، رسالة جامعية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 2004، المملكة العربية السعودية، ص 15.
- 42- حلواني، محمد علي عبد العزيز، مرجع سابق، ص 17.
- 43-Oakland, John. Op cit .p366.
- 44-Besterfield &.al.,op cit . p130
- 45-Oakland, John. Op cit .p361.
- 46 -Massy, William. Op cit .p80.
- 47- الخطيب، أحمد، مرجع سابق، ص 87.
- 48- الخطيب، أحمد، نفس المرجع، ص 88.
- 49- نصر الدين، جابر، ونور الدين تاويريت: (2008) متطلبات جودة التعليم العالي في الجزائر، الملتقى البيداغوجي الرابع، 26/25 نوفمبر، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 105.