



Matidja

The Arabic Journal of Human

مجلة متيجة للدراسات الإنسانية

المجلة العربية في العلوم الإنسانية

EISSN : 2014 - 1597

ISSN : 2602-5639

المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي
(مقاربة نقدية)

The six principles of total quality management in institutions of higher
education and scientific research
(Critical approach)

د. اسعيداني سلامي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

salami.saidani@univ-msila.dz

د. سعاد بومدين

جامعة لونيسسي علي 02 البليدة

boumediensouad@yahoo.com

الملخص:

أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول على منتج صناعي قادر على المنافسة في الأسواق العلمية العالمية، وكذلك الحصول على

منتج تعليمي مناسب في المؤسسات العلمية الجامعية، ألا وهو نوعية الطالب المتخرج من تلك المؤسسات الجامعية القادر على الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة.

- الكلمات المفتاحية: المبادئ، الإدارة، الجودة الشاملة، المؤسسة، التعليم العالي

Abstract :

Several international studies that have been exposed to TQM in the institutions of higher education and scientific research have emphasized the importance of this approach and its success in obtaining an industrial product capable of competing in international markets,

As well as access to a suitable educational product in the scientific institutions of the university, is the quality of the graduate student from those institutions that can contribute to the development of the community in all areas effectively.

Keywords: Principles, Management, Total Quality, Institution, Higher Education

مقدمة:

- متطلبات النهوض الاقتصادي الاجتماعي ودور مؤسسات التعليم العالي.

- الاستثمارات الرأسمالية اللازمة.

- أعداد المدرسين والباحثين.

1. الجودة الشاملة: الماهية والإدارة

وبالنظر إلى حجم السكان ومعدلات النمو السكاني

فإن كل مليون من السكان هم بحاجة إلى عدد من

المقاعد الجامعية السنوية الإضافية يتراوح بين (400)

مقعد إلى (1000) مقعد وذلك للمحافظة على متوسط

تركيز يتراوح بين (2%) إلى (3.8%) من السكان.

وباقتراض حجم الاستثمار الرأسمالي اللازم لكل طالب

هو في حدود (5000) دولار يضاف إليها استثمارات

2. مؤسسات التعليم العالي: الواقع والاستثمار:

إن النظرة المستقبلية إلى التعليم العالي ينبغي أن تأخذ

بعين الاعتبار:

- الزيادة السكانية.

المرافق ومراكز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في	البلد	عدد السكان
حدود (2500) دولار لكل طالب فإن مجمل الاستثمارات		(مليون)
الرأسمالية المتوقعة سوف تتراوح بين (3) مليون الى		
(7.5) مليون دولار سنوياً لكل مليون نسمة من السكان.		
ويمكن النظر في مشهدين: -الأول: يفترض التوسع في	الأردن	5.8
الاستثمارات الجديدة التي ينبغي توفيرها للخروج	سوريا	20
بالجامعات من حالة " المدرسة الكبيرة " الى حالة	لبنان	3.6
الجامعة القائمة على البحث والتطوير والمرافق	فلسطين	3.5
والمختبرات المتقدمة. وهنا يكون الاستثمار السنوي	العراق	30
الجديد في حدود (7.5) مليون دولار لكل مليون من	مصر	80
السكان.	الكويت	2.8
- الثاني: هو المشهد المنخفض والذي يمثل استمرار	السعودية	25
النمط السائد حالياً والذي يقصر عن المتوسطات	الإمارات	4.7
العالمية، كما يبين الجدول أدناه:	البحرين	0.7
	قطر	0.9
	عمان	8
	اليمن	22
جدول رقم (01): مشاهد الاستثمارات الرأسمالية	السودان	37
المحتملة في التعليم العالي		

37	سواء كان 55 في أعضاء هيئة التدريس أو في	10	تونس
100	المختبرات أو أي شيء ممكن في إطار من 240	32	المغرب
120	التعاقد على الخدمات وبالتبادل ما بين 245	33	الجزائر
10	أطراف التعاقد.	3	موريتانيا
20	التعاقد ما بين الحكومة وما بين الجامعات		
	العامّة على تنفيذ برامج محددة سواء للبحث		يبين المشهد المنخفض في الجدول رقم (1) أن
	والتطوير أو إنشاء المراكز العلمية أو التأهيل		الاستثمارات الرأسمالية السنوية الجديدة حتى في هذا
	والتدريب أو كل ما له علاقة بدور الجامعة في		المشهد هي عدة ملايين من الدولارات وعشرات الملايين
	تعزيز النمو الاقتصادي الاجتماعي وذلك		لكل بلد. وكما هو مبين أعلاه نصيب الجزائر على رأس
	وفق ضوابط يحددها التعاقد.		أخفض دولة في الاستثمار في مجال التعليم العالي
	تكليف الجامعات العامة مشتركين أو منفردين		والبحث العلمي. نضرب غياب الجامعات الخاصة كأهم
	يعمل على حل المشكلات المختلفة وتطوير		نظرة ورؤية مستقبلية للجودة الشاملة في الجامعات...
	برامج تنمية في المحافظات والمناطق وفق		ومن هنا فإن ضخامة الاستثمارات الرأسمالية ومن
	تعاقدات خاصة.		ثم النفقات المترتبة على تشغيلها كل ذلك يستدعي
	شمول الجامعات بأية شبكات للاتصالات أو		إعادة النظر في مؤسسات التعليم العالي ليس على
	المعلومات.		اعتبارها استثماراً تجارياً بمفهوم الأعمال والأرباح وإن
	الاستخدام المشترك للمختبرات إما من خلال		كانت لا تخلو بطبيعة الحال من ذلك، وإنما النظر إليها
	انتقال الطلبة أو من خلال أنظمة المختبرات		على أنها جزء أساسي وحيوي من نظام التعليم العالي
	أو كليهما. Virtual Labs الافتراضية		الوطني بكل ما يتبع ذلك من حقوق وواجبات والتزامات
			"وفي مقدمة ذلك:
3.	متطلبات لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات		التعاون ما بين المؤسسات العامة لزيادة حجم
	التعليم العالي والبحث العلمي والمبادئ الستة		الكتلة الحرجة من مفردات التعليم العالي

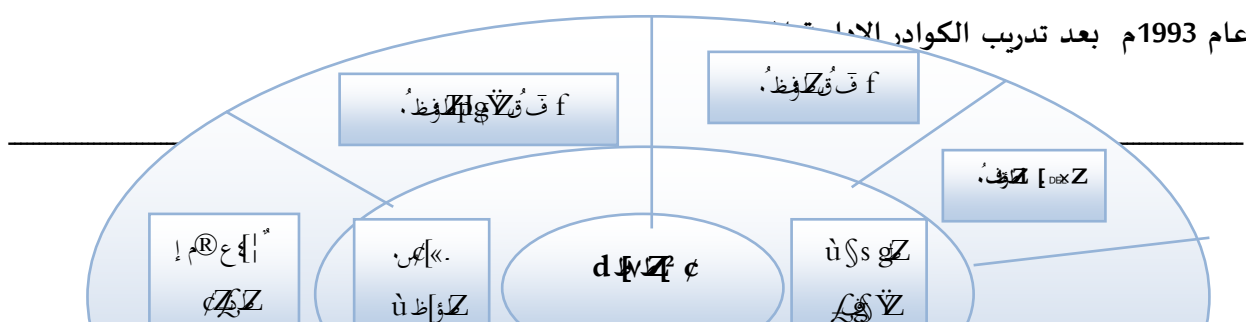
مدارسها ، ومدارس (مت جيكومب) الثانوية في مدينة
 MT. Edgecumbe High (ستيك) بولاية لسكا)
 عام 1998م ، والتي أصبح نظام (School in Stick
 الجودة الشاملة نظاما ومنهج حياة لكل من الطلاب
 والمعلمين والعاملين ، وقد أوجد النجاح الكبير
 للمدارس الأمريكية والأوروبية في تطبيقه مبررا لتطبيق
 هذا النهج الجديد في مجال التعليم ، ومن المبررات
 iii لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

تعتمد المؤسسة الجامعية العلمية ضمن استراتيجياتها على إدارة جودة شاملة تمكّنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرتقبين بأقل تكلفة ممكنة.

يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة
iv الشاملة فيما يلي:

1- مبدأ التركيز:

يعد التركيز على الطالب وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة جامعية العلمية كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون الطالب المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة،^٧ ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية في الشكل الموالي.



- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، إذ أن الاهتمام بالطالب يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمؤسسة الجامعية العلمية نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

- التركيز على الطالب يؤدي إلى تحقيق الميزة المستدامة، إذ أن شعور الطالب بأن الجامعة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لخدمتها.

كما أن فكرة رضا الطالب في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنطلق من مبدأ رضا الطالب الخارجي والداخلي أي الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية العلمية من أقسام وإدارات وأفراد، حيث يرى بول أن أية وظيفة من وظائف الجامعة بصفتها منظمة وجدت من أجل تلبية حاجات الطالب، ولذلك فإن أية وظيفة ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الطالب، ويؤكد هذا ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والخارجي، فكل عامل من المنظمة هو زبون داخلي، ويصعب تحقيق الطالب (المستفيد) دون تحقيق رضا العامل الداخلي (الفرد العامل بالجامعة).

يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية العلمية والتحصيل العلمي أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الجامعية الخدمية على حد

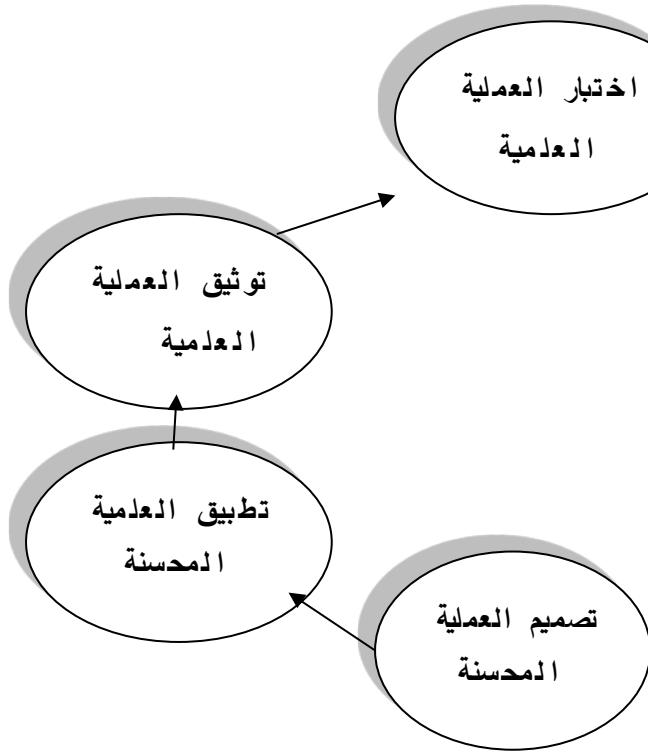
الشكل رقم (01): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الطالب^{vi}

انطلاقاً مما سبق يمكن استخلاص أن التركيز على الطالب هو من أهم فرص نجاح المؤسسة الجامعية العلمية في الفكر الترويجي للفكر والمعرفة الحديث وزملاؤه، الذي يعتمد على الطالب Kotler الذي جاء به كنقطة بداية ونهاية نشاط المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وذلك من خلال دراسة سلوكه العلمي والفكري، كما أن تحديد الزبون يحقق للمؤسسة الجامعية العلمية عدداً من الفوائد أهمها.

- تحسين عوائد المؤسسة الجامعية العلمية: إنّ التركيز على الطالب يؤدي إلى كسبه بمستوى عالٍ من الرضا، وهذا يحقق ولاءً عالياً لديهم، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في البيئة العلمية.

- تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الطالب عن الخدمات العلمية المقدمة التي تقدم إليه، يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة.

يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة المعلومات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى، كما هو مبين في الشكل التالي:



سواء حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء، لأجل الارتقاء بجودة منتج المؤسسة الجامعية العلمية مقارنة مع التحصيل العلمي المنافس في الجامعات، والاستجابة لرغبات الطلبة المختلف

دراسة وتوثيق العملية العلمية
تؤكد فلسفة الجودة المستمر لمختلف الأنشطة الإدارية والعمليات التشغيلية في المؤسسة
المبدأ فرضية أن سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

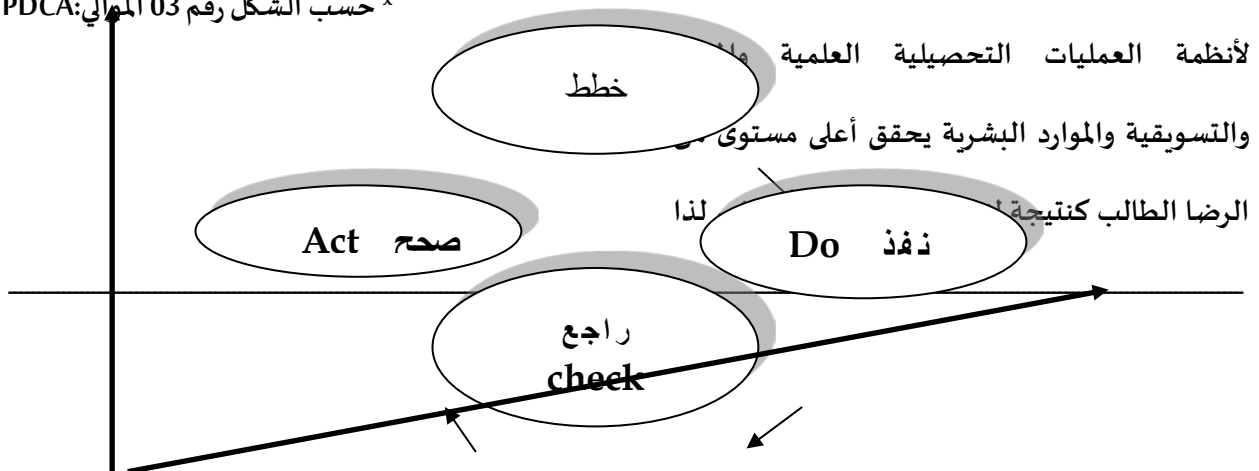
تحسين الجودة على أنها "الخلق المنظم Juran المعروف لتغيير مفيد".^{viii}

الشكل رقم (02): عملية التحسين المستمر للتحصيل

^{ix} العلمي على مستوى المؤسسة العلمية الجامعية

كما أن المفهوم الأساسي لمبدأ التحسين المستمر ينبع من سلسلة من الخطوات حسب دورة ديمغ

^x حسب الشكل رقم 03 الممالي: PDCA



إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط العلمي، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر

لأنظمة العمليات التحصيلية العلمية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى الرضا الطالب كنتيجة

الأداء



خلال هذه المرحلة يهتم الفريق بدراسة النتائج المتحصل عليها خلال التنفيذ ومقارنتها بالنتائج المرجوة أو المتوقعة سابقا، وفي حالة وجود خلل فلابد من إعادة تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها.

المرحلة الرابعة: التصرف أو التصحيح (Act)

إذا كانت النتائج المتحصل عليها ناجحة ومرضية يتم تطبيق التغيير، أما إذا كانت سلبية يتم استبعاد التغيير وإعادة الدورة.

4- مبدأ القيادة الموجهة:

إنّ التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة العلمية الجامعية، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته أهمها:

- التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة بشكل مفهوم واضح.
- العمل بمبدأ التحسين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري.

الشكل رقم (03): يبين خطوات التحسين المستمر

PDCA حسب دورة ديمنغ

المرحلة الأولى: الإعداد أو التخطيط (Plan)

حيث يقوم فرق حل المشاكل بالمؤسسة العلمية الجامعية بغداد لمعالجة موضوع تحسين المنتج العلمي أو العلمية وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية أهمها: مخطط باريتو، مخطط ضبط الجودة، المدرج التكراري، قوائم المراجعة، مخطط التشتت، مخطط تحليل العملية، مخطط السبب والنتيجة، بيت الجودة.

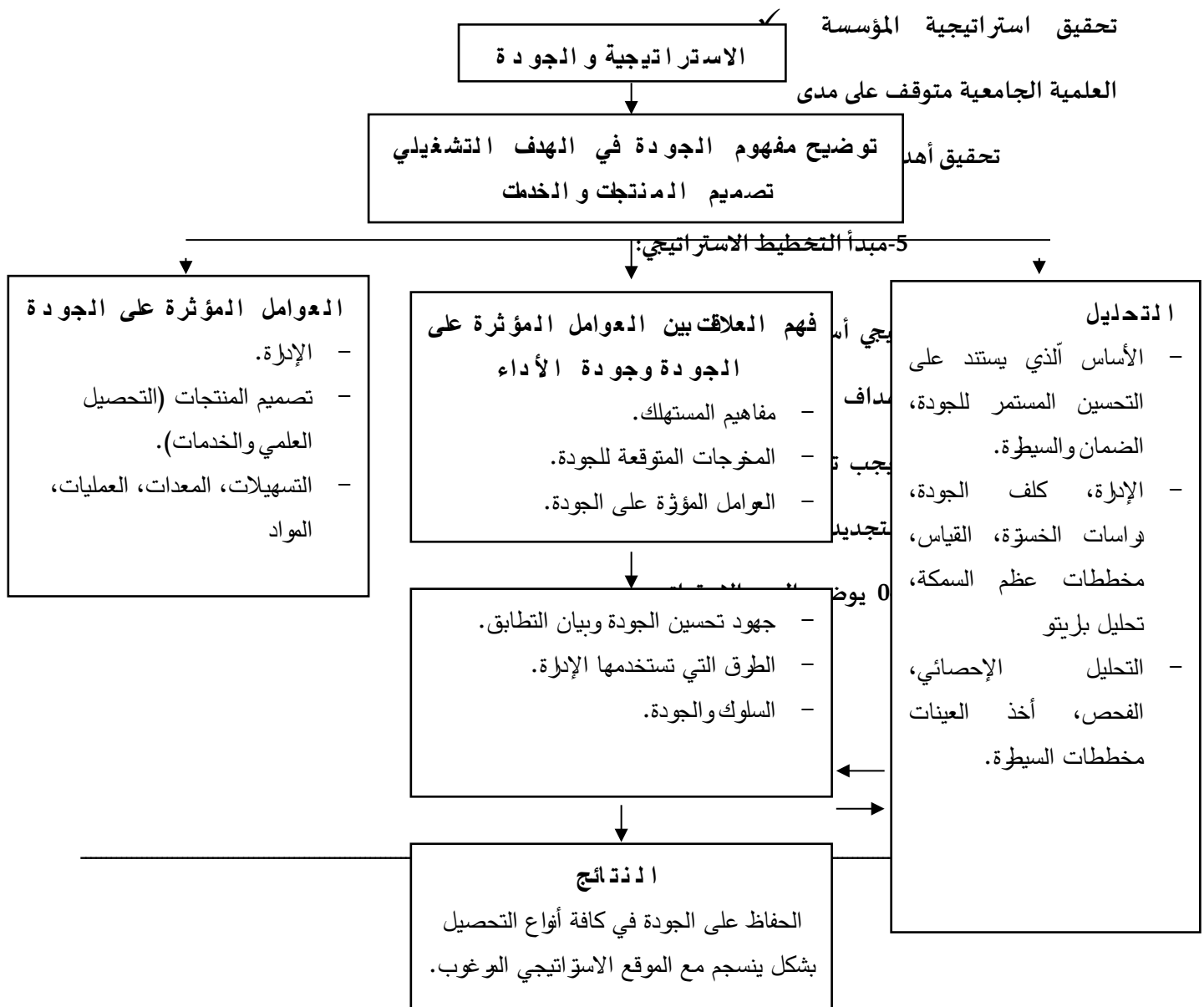
المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

يقوم الفريق بتنفيذ خطة التحسين المتفق عليها ومراقبة سير نشاطها بصفة مستمرة، والتغيير فيها إذا ما استلزم الأمر.

المرحلة الثالثة: الدراسة أو التدقيق (Check)

- ### 6- مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

- xii المعلومات الإدارية والحاسوبية.



4- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع.

5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية مهما تكن حجمها ونوعها.

6- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلبة والمجتمع المحلي.

7- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل بروح الفريق.

8- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

9- تحديد مجالات التنمية المجتمعية بشكل عملي تطبيقي بعيدا عن الكلام النظري.

- خاتمة توصيات:

من خلال ما سبق ذكره نجد أن رسالة الجامعات في العصر الحاضر تقوم بدور بالغ الأهمية في حياة الأمم والشعوب على اختلاف مراحل تطورها الاقتصادي والاجتماعي، إذ لم تعد مقصورة على الأهداف التقليدية من حيث البحث عن المعرفة والقيام بالتدريس، بل امتدت الرسالة لتشمل كل نواحي الحياة

^{xiii} الشكل رقم (04): الدور الاستراتيجي للجودة

هذه المبررات وغيرها أكدت على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء، كما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية ألا وهم الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية في أي نظام تربوي، ويرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية:

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

2- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

3- زيادة كفايات الإداريين والمحاضرين والعاملين بالمؤسسات الجامعية العلمية ورفع مستوى أدائهم.

- العلمية والتقنية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل من أهم واجبات الجامعات المعاصرة هو أن تتفاعل مع المجتمع لبحث حاجاته وتوفير متطلباته.
- وإن من ضمن أهم متطلبات المجتمع هو الوصول إلى مراتب عالية في ابتكار التقانات المتقدمة والتقدم التقني والتكنولوجي، ولا يتم ذلك إلا بتفعيل رسالة الجامعات في تنشيط حركة البحث العلمي، وربط البحث العلمي في الدراسات العليا بقضايا التنمية وفتح قنوات التعاون والتنسيق والاتصال بين الجامعات وقطاعات التنمية المختلفة.
- وركزنا في هذا العمل على توصيات تخص المهام والمميزات والمبررات لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات الجامعية؛ كي تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات العلمية الجامعية وللوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة الجامعية؛ لابد من توفر العديد من المتطلبات ومنها:
- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 1- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد
- 2- كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات العلمية الجامعية.
- 3- تنمية الموارد البشرية لدى الدكاترة أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة مع تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد العلمي المعرفي المطلوب.
- 4- مشاركة جميع الدكاترة في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- 5- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- 6- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلبة والمحاضرون والخارجون الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- 7- تعزيز المؤسسة العلمية الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

- تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وذلك للإنتاج الفكري الذي يرقى ويرفع بدوره هذه المؤسسات التعليمية للوصول إلى مراتب متقدمة من التصنيف العالمي.
- 8- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق؛ لأجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- 9- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- 10- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العلمية الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.
- 11- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيدا عن الذاتية.

خاتمة

إن الجودة الشاملة هي منهج إداري يتكون من مبادئ ويعتمد على وسائل وأدوات تطبيقها المنظمة بأسلوبها الخاص، ففي إدارة الجودة الشاملة توضع المعايير والمواصفات التي تتوفر للعمل المنظم دخل المؤسسات الاقتصادية والتجارية لمواكبة التطورات ، إذا لابد من

- قائمة المراجع

- ⁱ الدكتور ابراهيم بدران، التعليم العالي الدور الاجتماعي وآفاق التعاون، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص21
- ⁱⁱ نفس المرجع، ص25
- ⁱⁱⁱ الرشيد، محمد، الجودة الشاملة في التعليم والمعلم، (السعودية: مجلة تربوية ثقافية جامعية، العدد 04، جامعة الملك سعود 2005)، ص176.
- ^{iv} OOTIE M.CHRISTIAN, la qualité, revue de gestion d'entreprise, ENPED, (Boumerdés, N°9, mai, 1999,), p19- 20
- ^v مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي: مرجع سابق، ص331.
- ^{vi} Source: Kraiweski, lee and ritzman, larry, "Opération management strategy and analysis", Adison- wesley publishing, 1993, p141.
- ^{vii} قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (عمان: دار الشروق، 2006)، ص150.
- ^{viii} المرجع السابق، ص152.
- ^{ix} سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004/2003)، ص240.
- ^x مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص359.
- ^{xi} قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات... مرجع سابق، ص153.
- ^{xii} المرجع السابق، ص154.
- ^{xiii} Adam, evere hand Ebert, Roland "Production and opération management coucepts, Models behaviour", p- hall 05, 1996, p898.