

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملتقى الوطني حول:

القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية: تحديد الأولويات والمخطط المؤسسي

عنوان المداخلة: "دور المقارنة المرجعية Benchmarking في تحسين جودة التعليم العالي"

إعداد: أ.د. إلياس سالم – أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع المعايير المرجعية، كأداة في يد القيادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، سواء التعليمية، البحثية أو المجتمعية، من خلال التعرف على أفضل الممارسات لدى المؤسسات الرائدة، ومحاولة تطبيقها؛ ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أبرزها: أن المعايير المرجعية هي أداة لقياس الأداء، ويمكن أن تقيد المؤسسة الجامعية في تحقيق العديد من المزايا على مستوى الأداء، إضافة إلى أنها تشمل مجالات عديدة على مستوى أداء المؤسسة

الكلمات المفتاحية: المعايير المرجعية، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي

يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات الحيوية في المجتمعات المعاصرة، لما له من أهمية بالغة وتأثير عميق على التنمية بمختلف أبعادها؛ لهذا سعت الدول والحكومات ومراكز البحث العلمي إلى البحث عن الأدوات والآليات الممكنة لتحسين جودة التعليم العالي، والعمل على جعلها في مستوى تحديات عصر العولمة، والتغيرات الناجمة عنه على الصعيد التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي ..

ولعل من أبرز المداخل الإدارية التي استطاعت مؤسسات التعليم العالي تطبيقها في سعيها لتحقيق التكيف الإيجابي مع محيطها الخارجي، ومواجهة تلك التحديات، والقدرة على ممارسة وظائفها من تدريس، بحث علمي وخدمة مجتمع، وتخريج الطالب المؤهل والقادر على الإبداع والابتكار واستيعاب دقائق المعرفة؛ نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي أثبت تطبيقه نجاعة كبيرة في تخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيد منها.

ومن أجل التحسين المستمر لجودة التعليم العالي وتطويره، وتقديم أفضل الخدمات التعليمية؛ ذهبت الجامعات لمقارنة أدائها الحالي بأداء الجامعات الرائدة للتعرف على مكامن القوة، والكيفية التي استطاعت من خلالها تحقيق مكانة الريادة، والعمل على اتباعها وتبنيها، وهو ما يعرف في الأدبيات الإدارية بأسلوب المقارنة المرجعية Le benchmarking، أي القياس المقارن بأفضل أداء، ومن ثمّ تضمين أفضل الممارسات في أداء المؤسسة الجامعية، من أجل تقديم أجود الخدمات البحثية والتعليمية.

إشكالية البحث:

مما سبق ذكره تبرز إشكالية البحث: ما هو دور المقارنة المرجعية في تحسين جودة التعليم العالي

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهمية من كونه يتناول موضوعا غاية في الأهمية في عصرنا الحالي، وهو جودة التعليم العالي، وما له من تأثير بالغ على التنمية بمختلف أبعادها: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .. وغيرها؛ حيث تعمل مؤسسات التعليم العالي على مقارنة أدائها بأداء مؤسسات التعليم العالي الرائدة، والبحث على أفضل الممارسات (The best practices)، والعمل على تبنيها، من أجل تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق من الأهداف أبرزها:

- الوقوف على الأهمية البالغة لجودة التعليم العالي في عالمنا المعاصر
- التعرف على إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية كتطبيقات إدارية معاصرة
- توضيح الأهمية الكبيرة لإدارة الجودة الشاملة وتقنية المعايير المرجعية في تحسين جودة التعليم العالي

تقسيمات البحث

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

- المقارنة المرجعية (القياس المقارن بأفضل أداء) Benchmarking
- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي
- I- المقارنة المرجعية (القياس المقارن بأفضل أداء) Benchmarking

يتناول هذا المطلب التعريف بالمقارنة المرجعية، نشأتها، أهدافها، مزاياها ، أنواعها وخطوات تطبيقها.

1- نشأة المقارنة المرجعية:

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بشكل مكثف في منتصف التسعينات عندما أجرت مجلة الصناعة الرائدة (fortune 500) استطلاعاً أوضح أنه قد حدث تغير جذري خلال الثمانينات وبداية التسعينات في الاستعانة بهذه الأداة وتزايد الاهتمام بها كأسلوب هام لتحسين الأداء بحيث أصبح مكوناً رئيسياً من مكونات برامج الجودة الشاملة في المنظمات ذات الأداء المتميز¹.

غير أن المقارنة المرجعية ليست وليدة التسعينات بل تعود جذورها التاريخية إلى مطلع القرن 19 وبالتحديد عام 1810 عندما قام الصناعي الانجليزي Francis Lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين (الدقيق) البريطانية للوصول إلى أفضل التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وفي مطلع القرن العشرين جاء Henry Ford في 1913 ليطور خطوط التجميع (La ligne d'assemblage) كأسلوب صناعي متميز، وذلك من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو².

¹- باكيناز عزة بركة: المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002، ص 24-25.

²- محمد بوهزة: المقارنة المرجعية ودورها في فعالية التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر ، أيام 04 / 05 / ماي 2005.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كان اليابانيون أول من استخدم المقارنة المرجعية على نطاق واسع من خلال محاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم و تكييفها مع الخصوصيات اليابانية و الاستناد إليها في إبداع منتجاتهم و مبتكراتهم؛ و كانت البداية الفعلية لاستعمال الطريقة و الاستفادة منها كتسمية وكأسلوب علمي يستهدف تطوير الأداء على الشركة الأمريكية الرائدة في مجال الناسخات RANK XEROX بداية الثمانينات بعدما وجدت نفسها في وضعية مالية سيئة، مما جعلها تفقد الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها و ذلك من 82% إلى 41%، مما جعلها تخوض تجربة القياس

التي أدت إلى تحسين المؤسسة في النواحي التالية:³

- تخفيض التكاليف ب: 50% مع تحسين معتبر لجودة منتجاتها ولطريقة التسويق بها.
- تسجيل زيادة في الإشباع لدى الزبائن بمقدار 40% مقارنة بالأربع سنوات الأخيرة.

وكان ذلك مع الشركات L.L.BEAN للإمداد، و موزع الملابس الرياضية و UP Ciste، بالنسبة لشركة (Le Harslayfoods ، Mary Kay cosmetics، American express ، Toyota(pliage des tôles

2- تعريف المقارنة المرجعية :

تعرف المقارنة المرجعية بأنها: "عمليات مستمرة لقياس المنتجات و الخدمات و الممارسات ضد أقوى المنافسين أو المؤسسات التي ينظر إليها بأنها رائدة في الصناعة"⁴.

يعتبر هذا التعريف من أشمل التعاريف للمقارنة المرجعية الذين وضعه Robert.Camp مسؤول برنامج القياس المقارن لمؤسسة Rank-Xerox في كتابة: القياس المقارن و البحث عن أحسن الممارسات التي تقود إلى الأداء المتميز، و قد ركز هذا التعريف على⁵:

- القياس المستمر لمنتجات أو خدمات المؤسسة.
- القياس بالمقارنة مع المنافسين المباشرين أو مع رواد الصناعة.
- الهدف من القياس هو البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبق لاحقاً بالمؤسسة لتحسين أدائها.

³- يحة عيسى وآخرون : التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 116.

⁴- المرجع نفسه، ص 117.

⁵- المرجع نفسه، ص 117.

كما يعرف أيضا بأنها: "نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، و ذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة و التي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الاداء الخاص بنشاط معين للمؤسسات بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة"⁶.

كما يمكن تعريفها بأنها "المنهجية التي تكمن في البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبني، أو تكييف أبعادها الايجابية و وضعها للتنفيذ من اجل أن تصبح الأحسن le meilleur des "meilleurs"

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار المقارنة المرجعية تقنية للبحث في الطرق الأكثر كفاءة لنشاط معين يسمح بضمان التفوق التنافسي من خلال تبني أفضل الممارسات لدى المنافسين أو من يقوم بالمقارنة معهم من خلال تحديد الفجوة في الأداء.

3- أهداف المقارنة المرجعية:

تهدف المقارنة المرجعية إلى ما يلي⁷:

- تحديد أهداف طموحة تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة ، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.
- تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج .
- اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.

4- مزايا المقارنة المرجعية:

هناك العديد من المزايا الممكن تحقيقها من خلال تطبيق المقارنة المرجعية منها :

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وبين أداء المؤسسات الرائدة.
- تضمن تخفيض الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

⁶ –HUBERAC JEAN– PIERRE: guide des méthodes de la qualité، 2eme édition، maxima ،Paris، 2001، p 161.

⁷ –Brilman jean: les meilleures pratiques du management au cœur de la performance، 3eme édition، éditions d'organisation، Paris، 2001، p 249.

- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.
- تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
- تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.
- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة.
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر.
- تزويد المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني في نفس الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملون فيها على تبني التغيير.
- تؤثر ايجابيا على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز .
- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تساعد بشكل فعال في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
- تساعد على تطوير نظم التدريب وتعلم العاملين.
- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاء من المرة الأولى.

5- أنواع المقارنة المرجعية:

هناك أربع أنواع للمقارنة المرجعية وهي كما يلي:

- 5-1- المقارنة المرجعية الداخلية: وتتم مقارنة العمليات مع مثيلاتها في مختلف المواقع في نفس المؤسسة، أي بين إدارات أو أقسام أو عمليات داخل نفس المؤسسة.

5-2- المقارنة المرجعية التنافسية (أي مع المنافسين المباشرين): وتكون المقارنة مع المؤسسات المنافسة والتي تنتج نفس المنتج، فهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق أفضل مستوى للأداء في مجال: السعر ، المنتج ، التكنولوجيا، سياسات الأفراد والجودة...

5-3- المقارنة المرجعية اللاتنافسية (الوظيفية): وتتم بمقارنة وظائف المؤسسة وعملياتها مع مؤسسات أخرى غير منافسة، ولكن ضمن نفس القطاع أو الصناعة بهدف اكتشاف والتعرف على مواطن التميز في أداء هذه المؤسسات.

5-4- المقارنة المرجعية الجينية (GENERIQUE): وفيه تقوم المؤسسة باختيار أحسن المؤسسات بأحسن الممارسات ثم تقوم بالمقارنة بينها وبين هذه المؤسسات التي تمارس نشاطا غير نشاط المؤسسة، أي في قطاعات مختلفة، من خلال مقارنة طرق العمل والعمليات في قطاعات أنشطة مختلفة كأن تقارن مؤسسة لإنتاج المواد الغذائية مع شركة طيران.

6- خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

تتم عملية تطبيق المقارنة المرجعية عبر خمس مراحل أساسية هي⁸:

- تخطيط البحث والدراسة: وذلك من خلال تحديد هدف البحث، العمليات المرغوب تحسينها، اختيار المؤسسات التي يتم المقارنة معها كيفية تجميع المعلومات .
- تحليل الأداء : وذلك بواسطة تحديد فرق الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة ، تحليل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وكذا مستوى الأداء المرتقب.
- إدماج أفضل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في نشاط المؤسسة وذلك باستخدام نتائج التحليل ووضع خطط عمل.
- تنفيذ خطط العمل ومتابعة تطور الأداء حيث يقوم العمال باستخدام قدراتهم الإبداعية لإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديد في مهامهم.
- مرحلة النضج : والتي تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، و ضمان مستوى التميز وكذا عند اعتبار المقارنة المرجعية جزء جد مهم في تسيير و تنظيم المؤسسة .

II - إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

⁸ -Camp robert: le benchmarking، édition d'organisation، paris ، 1992، p 31.

يتناول هذا المطلب مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وكذا إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما سنتطرق إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في هذا لقطاع الحيوي، الأهداف المرجوة منه وكذا مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

1- مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

1-1 مفهوم إدارة الجودة

تعددت تعريفات الجودة بين الباحثين والمهتمين ، مما يوحي بتعدد وجهات النظر وتباين الآراء حال دون إيجاد تعريف موحد لمصطلح الجودة، فهو يعني في اللغة حسب ما أورده ابن منظور في لسان العرب: الجود والجيد نقيض الرديء؛ ومصطلح الجودة *Qualité* مشتق من الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه؛ ولقد أكد الدين الإسلامي الحنيف على ضرورة الجودة وإتقان العمل وأن يكون صالحا وحسنا، فقد جاء في كتاب الله الكريم في مواضع كثيرة كلمة الإحسان والتي تعني الاتقان، ومنها قوله تعالى: - قال سبحانه: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"⁹؛ ولقد وردت كلمة "حسن" في القرآن بتصريفاتها واشتقاقاتها 37 مرة.

كما رغبت السنة النبوية المطهرة في الإحسان وحثت عليه، وجاء ذلك في حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: " إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُجِدَّ أَعْنَاقَكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِخْ ذَبِيحَتَهُ"¹⁰، وجاء بمعنى الاتقان في قوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)¹¹،

وفي أدبيات إدارة الأعمال وردت الكثير من التعاريف نورد منها:

تعريف كروسبي (ph.crosby): الجودة هي المطابقة مع المتطلبات فكل ما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة¹².

أما جوران (Juran) فيعرف الجودة باختصار فيقول بأنها: الملاءمة للاستخدام¹³

9 - سورة النحل، الآية 90.

10 - رواه أبو داوود.

11 - رواه البيهقي.

12 - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دائر وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 19 .

13 - فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 96، ص 09 .

ويعرفها (Feigenbaum) فيجنباوم بأنها : "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته" ¹⁴

فيما تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها: "الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية" ¹⁵.

1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وحسب معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فإن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى : " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء" ⁽¹⁶⁾

أما جابلونسكي (Jablonski) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي : " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل" ⁽¹⁷⁾.

فيما يعرف أوكلند (Oakland) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة" ¹⁸.

ومن الجدير بالذكر في معرض الحديث عن إدارة الجودة الشاملة الإشارة إلى المرتكزات الأساسية لها، وهي: ⁽¹⁹⁾

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار: (Market driven quality).

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها حيث أنه من غير المقبول أن تتحقق في مجال دون آخر.

¹⁴ Nr . Fariaem: Modesk statistical Quality Control arid improvement ،sexbury Press،California ، 1994،p3-4.

¹⁵ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29 .

¹⁶ . رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: مرجع سابق،ص75

¹⁷ . أمير أحمد السيد التوني: قراءات في إدارة الجودة الشاملة، العجلة العلمية لكلية التجارة،جامعة أسيوط،مصر،العدد23،السنة السادسة عشر، 1997، ص181.

¹⁸ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: مرجع سابق،ص75

¹⁹ . عمرو صفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،دار وائل،عمان،الأردن،2001،ص27

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل...

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

عرفت جودة التعليم العالي وفق ما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو المنعقد شهر أكتوبر 1998 بباريس بأن: "الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جمع وظائف التعليم وأنشطته (المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني، التعليم الذاتي الداخلي"²⁰

ويعرفها Graham Gibbs على أنها: "كل ما يؤدي إلى تطوير الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم"²¹.

ولقد حدد كل من Harvey & Green عدة تعاريف للجودة في التعليم العالي منها²²:

المفهوم الأول: أن الجودة تعني تحقيق الدقة والاتقان من خلال التحسين المستمر، باستخدام إدارة الجودة الشاملة، من أجل تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية في إطار قاسم مشترك من القيم.

المفهوم الثاني: يشير إلى إمكانية اعتبار الجودة نوعاً من الأداء الفريد، يتحقق فقط في ظل ظروف محدودة، وفي نوعية معينة الطلاب، وهذا المفهوم للجودة ينطبق أكثر على التعليم العالي الذي تقدمه بعض المؤسسات التعليمية الخاصة ذات الشهرة العالمية الكبيرة، مثل جامعة هارفارد HARVARD وجامعة كامبريدج CAMBRIDGE حيث تكثر طلبات الالتحاق فيها، بينما عدد الأماكن محدودة للأذكياء فقط.

المفهوم الثالث: يرى أن الجودة هي القدرة على تغيير الطلاب باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم وتطويرهم الشخصي، وهذا المفهوم للجودة يتفق أكثر مع الاهتمام الحالي بتقديم التعليم العالي للعادة من الناس.

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

²⁰ - علي حسن عماد الدين شعبان: الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية،

WWW.KANTAKJI/QUALITY.ASPX

²¹ - أحمد مصطفى: معايير التقويم جودة التعليم عند المتمدرسين، دار البيارق، لبنان، 1997، ص12.

²² - جعفر عبد الله موسى إدريس و آخرون: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية - دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أراماباك، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012، ص49.

تسعى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حالياً إلى التجديد والتطوير ، وذلك بسبب تنوع وتعدد المؤثرات في البيئة المحيطة، والأخذ بالمدخل والتقنيات الإدارية الحديثة لتواكب حركة التطوير والتجديد في ظل جملة التحديات التي تواجهها في عصر العولمة والافتتاح الإعلامي والتطور التكنولوجي ؛ ولعل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد من أبرز المدخل الإدارية التي تساعد مؤسسات التعليم العالي - وحتى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف اختصاصاتها- من تحقيق جملة من الفوائد أبرزها:

- تحسين مستويات الجودة وتحقيق التميز .

- تخفيض تكلفة الأداء .

- تحسين كفاءة إدارات مؤسسات التعليم العالي

- تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيد.

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تسعى إدارة الجودة في التعليم العالي إلى تحقيق جملة من المستهدفات أهمها²³:

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.

- الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد أهم مخرجات النظام الجامعي.

- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .

- توفير جو من التقاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.

- تطوير الهيكلة الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

5- مزايا إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من تحقيق جملة من المزايا أهمها²⁴:

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بتلك الاحتياجات.

- إشراك الكادر الأكاديمي في التطوير والتحسين المستمر .

23 - الحربي محمد بن محمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة الملك سعود، 1429، ص27.

24 - ظاهر رحيم جبار و آخرون: تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة

القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد الثالث، جامعة القادسية، 2007، ص65.

- الوقاية من الأخطاء الأكاديمية ومنع وقوعها.
- زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- تعزيز العمل الجماعي داخل الجامعة.
- وضع نظام إداري ومالي فعال.
- القدرة على تزويد المجتمع بخريجين متميزين في الجوانب المختلفة وخصوصا جوانب التخصص.
- ربط حاجات المستفيدين مع تصميم العملية التعليمية في الجامعة.
- إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين.

III -المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي

هناك علاقة وطيدة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة على اعتبار أن كليهما يهدفان إلى تحديد مكان الضعف في الجامعة، والعمل على معالجتها، كما أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر؛

1- استعمال المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي

يعد أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية²⁵:

- ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟
- ماهي أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية؟
- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات؟
- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات؟

2- مجالات المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي

تشمل المقارنة المرجعية على مستوى الجامعات عدة مجالات أهمها: الرسالة والغايات والأهداف، إدارة الجودة، التعليم والتعلم، إدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة، التخطيط والإدارة المالية، عمليات التوظيف، البحث العلمي، خدمة المجتمع (المسؤولية الاجتماعية)، استقطاب مصادر التمويل²⁶.

3- منهجية تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين جودة التعليم العالي

²⁵ - بشير محمد موفق لطفي و هيبه مقدم: استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية - جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد01، ص 62.

²⁶ - المرجع نفسه، ص63.

تعتمد المقارنة المرجعية على تبني منهجية علمية محددة تتمثل في الخطوات التالية²⁷:

• الإعداد والتخطيط: تشمل مرحلة الإعداد والتخطيط النشاطات التالية:

- تحديد هدف المقارنة ونطاقها.
- تحديد عناصر المقارنة المرجعية التي سيتم دراستها.
- تحديد النشاطات التي ستشملها المقارنة المرجعية.
- تحديد المنشآت التي ستشارك في المقارنة المرجعية.
- تحديد أفضل الممارسات العالمية التي سيتم مقارنتها.
- إعداد خطة تنفيذ المقارنة المرجعية.

• تصميم أدوات جمع البيانات: وتشمل مرحلة تصميم أدوات جمع البيانات على النشاطات التالية:

- تحضير مفصل (طبيعة المعلومات المراد جمعها والمتغيرات التي تشملها المقارنة المرجعية وطريقة قياس كل منها).
- تقييم وتطوير الاستبيانات ونماذج جمع البيانات.

• جمع البيانات

يقوم فريق العمل بجمع بيانات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب والطرق المختلفة لجمع البيانات مثل ورش العمل والمقابلات الشخصية، وتوزيع الاستبيانات على هيئة التدريس، جمع الوثائق والمعلومات.

• تحليل البيانات

تنتهي مرحلة جمع البيانات بكم كبير ومتنوع من البيانات تشمل نصوص المقابلات، الملاحظة الميدانية، الوثائق المتنوعة، لبيانات الكمية، وتحليل البيانات هي العملية المنظمة للبحث في نصوص المقابلات، الملاحظات الميدانية والمواد الأخرى التي جمعت من خلالها البيانات وتنظيمها وترتيبها وتقسيمها إلى وحدات يمكن من خلالها التعامل معها وتركيبها بحثاً عن أنماط وأنساق واكتشاف ما هو المهم وما يمكن أن يستفاد من تلك البيانات من خلال المقارنة بين النتائج.

• تقييم النتائج: وتشمل هذه المرحلة النشاطات التالية:

- تحليل النتائج لكل جامعة ومقارنتها مع نتائج المنشآت المشاركة وأفضل الممارسات.

²⁷ - زرزار العياشي و غيايد كريمة: فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد الثالث، سبتمبر 2014، ص 113-114.

- تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً أو تعزيز مكان المنشأة المتقدمة من خلال توصيات محددة وواضحة وقابلة للتطبيق.

- الحصول على الالتزام من كافة المستويات: الإدارة والموظفين في المنشأة لتنفيذ التغيير المخطط له،

- تطبيق الخطة وتقديم النتائج.

• صياغة النتائج وإعداد التقرير النهائي

يتم صياغة نتائج التحليل النهائي بما تم قياسه من أداء الجامعة، ومقارنتها مع الجامعات ذات الأداء الأفضل، تحديد نقاط القوة والضعف في كل عنصر لكل جامعة ومقارنتها بالجامعات الأخرى وبأفضل الممارسات العالمية.

خاتمة

يعد موضوع المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب الإدارية، والتي يمكن للمؤسسات الجامعية استعمالها في سعيها إلى تحسين جودة التعليم العالي، من خلال قدرتها على تحديد مواطن الضعف أو القصور في أداء المؤسسة الجامعية، ومن ثم العمل على معالجتها وتصحيحها، من خلال البحث عن أفضل الممارسات الموجودة لدى المؤسسات الرائدة، والتي يمكن الحصول عليها من خلال مقارنة أداء الجامعة الحالي مع أداء أفضل الجامعات، وتبني أفضل الممارسات التي تتمتع بها الجامعات الرائدة،

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نبرز أهمها فيما يلي:

- المقارنة المرجعية (القياس المقارن بأفضل أداء) هي إحدى أدوات قياس الأداء، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبق لتحسين أداء المؤسسة، وتحقيق الأداء المتميز.

- تحقق المقارنة المرجعية العديد من المنافع للمؤسسة الجامعية أهمها: تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

- تشمل المقارنة المرجعية العديد من المجالات على مستوى المؤسسات الجامعية أهمها: الرسالة والغايات والأهداف، إدارة الجودة، التعليم والتعلم، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

كما توصي هذه الدراسة المؤسسات الجامعية والقائمين على قطاع التعليم العالي ب:

- ضرورة تبني المداخل التكنولوجية الإدارية الحديثة والتي من شأنها تطوير القطاع بشكل عام، وتعزيز تنافسيته.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقنية المعايير المرجعية من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها

الجامعات سواء في شقها التعليمي، البحثي أو الخدمي (أي خدمة المجتمع)، من أجل تقديم خدمات ذات

جودة عالية.

المراجع المعتمدة:

- 1- أحمد مصطفى: معايير التقويم جودة التعليم عند المتدربين، دار البيارق، لبنان، 1997.
- 2- أمير أحمد السيد التونسي: قراءات في إدارة الجودة الشاملة، العجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد 23، السنة السادسة عشر، 1997.
- 3- باكيناز عزة بركة: المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002.
- 4- بشير محمد موفق لطفى و وهيبة مقدم: استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية - جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 01.
- 5- جعفر عبد الله موسى إدريس و آخرون: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية - دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أراماباك، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012.
- 6- زرزار العياشي و غياذ كريمة: فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد الثالث، سبتمبر 2014.
- 7- الحربي محمد بن محمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة الملك سعود، 1429.
- 8- يحة عيسى وآخرون : التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 9- محمد بوهزة: المقارنة المرجعية ودورها في فعالية التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر ، أيام 04 /05 /ماي 2005.
- 10- عمرو صفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
- 11- علي حسن عماد الدين شعبان: الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية، WWW.KANTAKJI/QUALITY.ASPX.
- 12- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دائر وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 19
- 13- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 96.

14-رعد عبد الله طائي وعيسى قدامة إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن،
2008.

15-ظاهر رحيم جبار و آخرون: تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية حول إمكانية تطبيق
إدارة الجودة الشاملة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد
الثالث، جامعة القادسية، 2007.

16-HUBERAC JEAN- PIERRE: guide des méthodes de la qualité, 2eme
édition, maxima ,Paris, 2001, p 161.

17-Brilman jean: les meilleures pratiques du management au cœur de la
performance, 3eme édition, éditions d'organisation, Paris, 2001.

18-Camp robert: le benchmarking, edition d'organisation, Paris , 1992

19-Nr . Fariaem: Modesk statistical Quality Control arid improvement ,
California ,1994.