

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية علي ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي (دراسة تطبيقية)

د/ رباب حمدي جميل

مدرس المحاسبة

كلية الاقتصاد والادارة – جامعة ٦ أكتوبر

ملخص البحث:

تناول هذا البحث توضيح أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي. وقد تم تناول الإطار العام للبحث ثم تقسيم البحث إلى خمسة محاور رئيسية: المحور الأول تم استعراض بعض الدراسات التي تناولت أسلوب المقاييس المرجعية ، تكاليف الجودة ، التحسين المستمر وأسلوب الجودة الشاملة ، المحور الثاني فقد تناول أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على التحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي ، أما المحور الثالث فتناول أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي ، بينما تناول المحور الرابع أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي، أما المحور الخامس فتناول الدراسة التطبيقية على إحدى مؤسسات قطاع التعليم العالي .

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: أن التحسين المستمر بالمؤسسات التعليمية هو الوصول الى اعلى مستويات الكفاءة التعليمية من خلال التحسينات المستمرة بالعملية التعليمية ويساعد أسلوب المقاييس المرجعية في خفض التكاليف من خلال عمليات التحسين المستمر. ويعتبر أسلوب المقاييس المرجعية جزء اساسي من

اجزاء ادارة الجودة الشاملة وذلك لان المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة يمكن ان تستخدمه للمحافظة على اداءها وتحسينه. وكانت اهم التوصيات هي: ضرورة توفير معلومات عن تكاليف الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال إعداد تقارير تتمكن من خلالها إدارة هذه المؤسسات من متابعة الأخطاء ومعالجتها وضرورة الاهتمام بنتائج عملية التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، وايضاً الحرص على إقامة العديد من الدورات التدريبية وورش العمل لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع فئات مؤسسات قطاع التعليم العالي من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وإداريين وطلاب.

مصطلحات البحث: (أسلوب المقاييس المرجعية – تكاليف الجودة – الجودة الشاملة – التحسين المستمر - مؤسسات قطاع التعليم العالي).

The impact of using the Benchmarking System on rationalizing the Quality Costs and achieving Total Quality Management in the Higher Education Sector Institutions (Applied Study)

Abstract

The research deals with the impact of using the benchmarking system on rationalizing the quality costs and achieving total quality management in the institutions of higher education sector .The research concentrates on the general framework of the research , then the research has been divided into five sections : The first section dealt with the previous studies of benchmarking , quality costs, Continuous Improvement and total quality management ,The second section dealt with the impact of using

the benchmarking system on continuous improvement in the higher education sector institutions , The third section dealt with the impact of using the benchmarking system on rationalizing quality costs in the higher education sector institutions, While the fourth section dealt with the impact of using the benchmarking system on achieving the total quality management in the higher education sector institutions, while the fifth section dealt with the applied study on one of the institutions of higher education sector.

The most important results are: The research found that continuous improvement in educational institutions is to reach the highest levels of educational competence through continuous improvements in the educational process and the benchmarking system helps in reducing costs through continuous improvement processes. The reference standards method is an essential part of total quality management, because institutions in general and educational institutions in particular can use it to maintain and improve their performance.

The most important recommendations are: The necessity of providing information about the quality costs in educational institutions through preparing reports which helps the management of these institutions to follow up and remediate the mistakes, and the need to pay attention to the results of the process of continuous improvement in educational institutions, as well as ensuring that many training courses and workshops are

held to spread a comprehensive quality culture among all categories of the higher education sector Institutions , including faculty staff , assistants, administrators, and students.

Keywords: (Benchmarking - Quality Costs - Total Quality Management - Continuous Improvement - higher education sector institutions) .

١- المقدمة:

ان عملية اصلاح وتطوير التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة تحظى باهتمام كبير فى الوقت الحالى بجمهورية مصر العربية ، فقطاع التعليم العالي في حاجة إلى اعادة النظر في اهدافه وبرامجه وهياكله التنظيمية والادارية ليصل إلي تنمية وتطوير المجتمع . ولكي يحدث هذا التطوير فعلي مؤسسات قطاع التعليم العالي أن تعد للمجتمع خريجاً مؤهلاً تأهيلاً علمياً رفيع المستوى ، لذلك يجب علي هذه المؤسسات أن تقوم بقياس أدائها وتقييمه لعمل مراجعة ذاتية لتحديد مواطن قوتها وأوجه ضعفها وأسس تطوير برامجها التعليمية .

وتعتبر الجودة من الركائز الاساسية للتقدم والتطور، فالجودة من أهم الأساليب التي يمكن إستخدامها بمؤسسات قطاع التعليم العالي لتحسين موقفها التنافسى ، فتحسين الجودة يؤدي إلى ترشيد التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة ، لذلك هناك ضرورة قصوى لتطوير وتحسين الجودة بمفهومها الشامل من حيث الجودة فى التصميم والتنفيذ والرقابة كأساس لخفض التكلفة وتحقيق الأهداف والغايات المرغوبة لهذه المؤسسات .

وتعد المقاييس المرجعية من أفضل اساليب قياس وتقييم الاداء ، فهى عملية مستمرة للتقييم من خلال المقارنات المستمرة التى تقوم هذه المقاييس باجرائها سواء داخل المؤسسة او خارجها وذلك بهدف الوصول الى افضل ممارسات يمكن تبنيها من قبل

المؤسسة لتحسين اداؤها والتغلب على التحديات والصعوبات التي تواجهها لكي تكون الأفضل . وبناء على ذلك تعتبر المقاييس المرجعية مدخلاً لقياس وتقييم الاداء لانها تعتبر نقطة مرجعية للمؤسسات التي ترغب في تحقيق اداء افضل وبالمقارنة تستطيع الوصول إلى مناطق التحسين في الاداء . وتقوم المقاييس المرجعية بدعم مؤشرات قياس الاداء للمحافظة على التحسين المستمر وترشيد التكاليف والوصول الى الجودة الشاملة حيث انها تركز على مؤشرات التكلفة والجودة والوقت لتحسين الاداء وترشيد التكلفة وكسب عملاء جدد ، وتساعد أيضاً المقاييس المرجعية المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي على زيادة حصتها السوقية وكسب مزايا تنافسية .

٢- طبيعة المشكلة:

ان المتغيرات العديدة التي تحيط بالبيئة التعليمية الحديثة تشكل اداة ضغط قوية على المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية ، لذلك فاعن ادارة هذه المؤسسات تحتاج إلى اساليب محاسبية متطورة تفي بمتطلباتها وتستوعب هذه المتغيرات . فالمؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص تتجه إلى إتباع النظم التكنولوجية الحديثة وتسعى إلى مواكبة التقنيات المتقدمة لهذه النظم ، ويتطلب ذلك السعى المستمر نحو التحسين والتطوير المستمر للأداء وترشيد التكاليف مع الحفاظ على الجودة .

وفى ظل هذه التطورات تسعى مؤسسات قطاع التعليم العالي إلى تهيئة نفسها لمواجهة هذه التطورات واللاحق بركابها لتقليل السلبيات والاستفادة من المزايا ، ومن هنا كان هناك أهمية كبيرة لاستخدام مؤشرات لقياس الاداء وتحديد الطرق المثلى التي يجب أن تستخدمها إدارة المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي لكي تحقق أهدافها الإستراتيجية . ويعد أسلوب المقاييس المرجعية نظاماً متكاملماً لقياس الأداء سواء كان أداء مالى أو غير مالى أو تشغيلى أو إستراتيجى وذلك لتحديد رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية التي تترجم فيما بعد إلى مجموعة من الغايات والأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها . ولإستخدام المقاييس المرجعية أهمية

كبيرة في تحسين أداء مؤسسات قطاع التعليم العالي فالهدف من استخدام مؤشرات قياس الأداء بالمقاييس المرجعية هو التحسين المستمر وبالتالي ترشيد التكاليف وتحقيق الجودة الشاملة ، حيث أن المقارنات التي تتم باستخدام أسلوب المقاييس المرجعية هدفها الرئيسي هو إكتشاف أوجه القصور وتلافي هذا القصور في جميع نواحي الأداء مما يساعد على تحسين وضع المؤسسة الحال والمستقبلي واستمرارها في الريادة وترشيد تكاليفها وتحقيق الجودة الشاملة.

ومن العرض السابق يتضح أن المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي التي تسعى إلى التحسين المستمر وترشيد التكلفة وتحقيق الجودة الشاملة يمكن أن تستخدم أسلوب المقاييس المرجعية كمدخل لقياس الأداء لتحسين الأداء الكلي ومستوى الجودة .

وبناء على ما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في مدى وجود علاقة بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية وبين ترشيد التكاليف وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

٣- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية علي ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي ويمكن تحقيق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- قياس مدى تأثير استخدام أسلوب المقاييس المرجعية علي دعم استراتيجية التحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي.
- ٢- قياس مدى تأثير استخدام أسلوب المقاييس المرجعية علي ترشيد تكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.
- ٣- قياس مدى تأثير استخدام أسلوب المقاييس المرجعية علي تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

٤- فروض البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث التي سبق توضيحها وانسجاماً مع أهداف البحث تتمثل فروض البحث التي سيتم اختبارها فيما يلي:

الفرض الأول H1 :

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية والتحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي ".

الفرض الثاني H2 :

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية وترشيد تكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي ".

الفرض الثالث H3 :

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي ".

٥- خطة البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد تم عرض الأطار العام للبحث ثم تقسيم البحث إلى عدة محاور: -

يتناول المحور الأول: الدراسات السابقة.

بينما يتناول المحور الثاني: أسلوب المقاييس المرجعية وأثره علي التحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي .

يتناول المحور الثالث: أسلوب المقاييس المرجعية وأثره علي ترشيد تكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

بينما يتناول المحور الرابع : أسلوب المقاييس المرجعية وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

اما المحور الخامس : فيناقش الحالة التطبيقية.

الخلاصة، النتائج والتوصيات.

١/١ المحور الأول: الدراسات السابقة

وسوف يتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب المقاييس المرجعية والتحسين المستمر وترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي للوصول إلي الفجوة البحثية.

١/١/١ الدراسات السابقة التي تناولت اسلوب المقاييس المرجعية:

دراسة (Burquel , N., et al, 2010)

تناولت هذه الدراسة المحركات الأساسية التي تقوم عليها السياسات الأوروبية بمؤسسات التعليم العالي باستخدام المقاييس المرجعية وكيفية دعمها للتحويل نحو اقتصاد معرفي أكثر قوة وأكثر تكاملاً. وقد توصلت الدراسة الى :

- ١- أنه تم تطوير آليات قياس سياسات سوق العمل لقياس القدرة التنافسية للأنظمة المختلفة .

- ٢- نمو قياس الأداء عن طريق استخدام آليات جديدة (المقاييس المرجعية) بقطاع التعليم العالي.

- ٣- البحث عن التحسين المستمر للجودة .

- ٤- البحث عن طرق أكثر فاعلية لتحسين الأداء كأداة للتحسين الذاتي للمؤسسات التعليمية.

دراسة (على ، محمد ، ٢٠١٧) :

تناولت الدراسة دور اسلوب المقاييس المرجعية في ادارة التكلفة الاستراتيجية للمنتجات ودعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ويهدف البحث بشكل رئيسي الى التعرف على دور المقاييس المرجعية في ادارة تكلفة المنتجات ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

وقد توصلت الدراسة الى:

١. أن أسلوب المقاييس المرجعية هو اسلوب فعال لتحديد أفضل الممارسات فهو يساعد في التعرف على المجالات التي تحتاج للتحسين المستمر.

٢. ان استخدام اسلوب المقاييس المرجعية يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة.
٣. أسلوب المقاييس المرجعية هو مدخل لاستخدام معلومات التكاليف المتاحة في ادارة وخفض التكلفة.
٤. ان استخدام اسلوب المقاييس المرجعية يساهم في وضع مقاييس مرجعية كمية وغير كمية ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من زيادة الحصة السوقية، خفض التكلفة، الحفاظ على الجودة.
٥. يؤثر استخدام اسلوب المقاييس المرجعية في تحليل الريادة التكاليفية من خلال استخدام معلومات التكاليف المتاحة للمؤسسة.

دراسة (الهجان ، عبد العزيز ، ٢٠١٧)

تناولت هذه الدراسة تحليل اسلوب المقاييس المرجعية ودوره في تحسين الاداء في بيئة الاعمال الحديثة وذلك بسبب التغيرات والتطورات السريعة التي ادت الى زيادة حدة المنافسة الامر الذي دفع العديد من المؤسسات الى تبني اساليب تساعد في تحسين ادائها. ويجب ان تحتوي هذه الاساليب على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية نظراً لان المقاييس التقليدية لا تكشف عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة الى: -

١. أهمية استخدام اسلوب المقاييس المرجعية في عملية التقييم وقياس وتحسين اداء المؤسسات محل الدراسة.
٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام اسلوب المقاييس المرجعية وتحسين الاداء بالمؤسسات محل الدراسة.

دراسة (Alhassan, K., 2018)

تناولت الدراسة مجموعة من الامثلة لعدة مبادرات اطلقت لقياس اداء الجامعات بواسطة المقاييس المرجعية وتوسيع نطاق ممارسات الحوكمة الرشيدة في التعليم العالي

العربي ، كما تتطرق الدراسة إلى الجهود التي يتم بذلها للتغلب على التحديات وايضا يتم تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات الإصلاح. وقد توصلت الدراسة إلى ان المقاييس المرجعية اصبحت ذات اهمية قصوى في الإصلاح المؤسسي للجامعات العربية ، حيث انها تعتبر وسيلة هامة لقياس الأداء وتحويل الجامعات العربية إلى اداة فعالة وفاعلة في إنتاج خريج يتناسب مع متطلبات سوق العمل ولديه القدرة على الابتكار.

٢/١/١ الدراسات السابقة التي تناولت التحسين المستمر :

دراسة (Wayne , G., et-al, 2015)

تهدف هذه الدراسة الى وضع تعريف نهائي للكايزن (التحسين المستمر) والسعي لتبني التحسين المستمر لدى العاملين في المؤسسات اليابانية . وقد توصلت الدراسة إلى:

- ١- وضع تعريف لفلسفة الكايزن فهو قناة للابداع والقدرة على التغيير.
- ٢- الكايزن فلسفة تحقق وتخدم أهداف المؤسسة.
- ٤- تبني فلسفة الكايزن يساعد الموظفين على الابتكار في العمل.

دراسة (البلشي ، محمد ، ٢٠١٦)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ماهية التحسين المستمر والاسس الفلسفية له واستراتيجيات التحسين المستمر ووضع تصور مقترح لاستخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير التعليم الثانوي العام المصري. وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ١- يجب مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين والاهتمام بأرائهم لتطوير العمل.
- ٢- عدم الاعتماد على التقارير فقط والاعتماد على الاداره والقياده من موقع الحدث.
- ٣- الاهتمام بالتوثيق ووضع معايير لقياس الأداء.
- ٥- تدريب الجميع بشكل مستمر على تطبيق مدخل التحسين المستمر

دراسة (غانم ، فتح الله ، ٢٠١٥)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحليل وقياس تكاليف الجودة كموجه للتحسين المستمر من خلال دراسة مؤشرات التقارير المالية السنوية لمؤسسة القدس للمستحضرات الطبية . وقد توصلت الدراسة إلى:

- ١- تمركز نشاط تكاليف الجودة بالمؤسسة حول تكاليف الأنشطة غير المطابقة.

- ٢- المؤسسة لا تعطي اهتماماً بالتكاليف الداخلية والخارجية للجودة.
 - ٣- المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لقياس تكاليف التقييم والوقاية وبالتالي يتم الإبلاغ عن تكاليف المطابقة مرة واحدة في السنة.
 - ٤- نظام تكاليف الجودة غير فعال بالمؤسسة وبالتالي فالتحسين المستمر بالمؤسسة غير ساري وذلك له تأثير سلبي على المؤسسة يتمثل في فقد ثقة العملاء ، قلة الثقة بالعلامة التجارية ، قلة تحفيز العاملين.
- ٣/١/١ الدراسات السابقة التي تناولت تكاليف الجودة :

دراسة (Sharaf , I., 2004)

تناولت الدراسة كيفية حل مشاكل تكاليف الجودة باستخدام أساليب متعددة ومنها أسلوب ٦ سيجما . وقد توصلت الدراسة إلى ان المديرين بحاجة إلى تقييم العائد على الاستثمار لبرامج الجودة بحيث يتم تحديد التكاليف المرتبطة بجهود تحسين الجودة بشكل واضح ومحاولة تخفيضها وايضاً يتم تحديد تكلفة الجودة الرديئة بالإضافة إلى اعتبار تكاليف تحسين الجودة تكاليف داخلية يمكن التحكم فيها وذات صلة بتكاليف الجودة.

دراسة (Antonaras , A., et al ,2010)

تناولت الدراسة مفهوم وأنواع تكاليف الجودة بالتطبيق على مؤسسة صناعية بدولة اليونان. وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الجودة يؤدي إلى زيادة الانتاجية وخفض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح والبقاء في الأسواق شديدة المنافسة وان قياس تكلفة الجودة مسؤولية الإدارة العليا، وأن المؤسسات يجب أن تأخذ في اعتبارها تكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة .

دراسة (Nath , R., 2010)

تناولت هذه الدراسة تأثير الجودة على تكاليف السلع والخدمات بالمؤسسات ، وارتباط مؤشر العائد على الاستثمار (ROI) بالعائد على الجودة (ROQ) . وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن السيطرة على تكاليف الجودة الرديئة بالمؤسسة وكان ذلك عن طريق استخدام تحليل باريتو وتحليل السبب والأثر لعناصر تكاليف الجودة

المختلفة مثل تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي وتكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة وبالتالي يمكن التحكم في تكاليف الجودة الإجمالية مما يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة .

دراسة (Sailaja , A., et al , 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تحليل تكاليف الجودة لتحديد أوجه القصور في النظام وتحديد مجالات التحسين من خلال تسليط الضوء على فرص خفض التكلفة. وقد توصلت الدراسة إلى:

١- أن هذا التحليل لن يكون فعالاً بالكامل إلا إذا تم استخدامه لتحديد التكاليف التي يتم تكبدها في ضمان الجودة في جميع مجالات سلسلة التوريد بما في ذلك التكاليف المستترة وتكاليف الفرص الضائعة.

٢- يصعب تتبع معظم عناصر تكاليف الجودة المستترة باستخدام نظم المحاسبة التقليدية .

٣- تم استخدام تقنية (AHP) التسلسل الهرمي التحليلي التي تعد أشهر طرق اتخاذ القرار بشأن المعايير المتعددة (MCDM) وتحليل باريتو في هذه الدراسة لتحديد أولويات عناصر تكلفة الجودة المستترة بناء على درجة تأثيرها على التكلفة الإجمالية للجودة .

دراسة (محاريق ، هانى ، ٢٠١٥)

تهدف هذه الدراسة إلى تناول ملاءمة وجدوي النماذج المختلفة لقياس تكلفة الجودة وإمكانية تطبيقها والحصول على دليل ميداني من رأى المختصين في النموذج الذي يراه البحث الأكثر ملاءمة . وقد توصلت الدراسة إلى أن توافر معيار الالتزام ودعم الاداره العليا، معيار التغذية العكسية والقياس، معيار التحسين المستمر، معيار كفاءة الأنظمة والعمليات، معيار الموارد البشرية، معيار نموذج الستة سيجما بمؤسسات الصناعات الدوائية يؤثر بشكل إيجابي على درجة تحسين الجودة ودرجة ترشيد تكاليف الجودة.

٤/١/١ الدراسات السابقة التي تناولت اسلوب الجودة الشاملة :

دراسة (Thiyagarajan , R., et-al, 2015)

تهدف هذه الدراسة الى توضيح مؤشرات ومعايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة المؤسسات والتحديات التي تواجهها. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقطاع التعليم العالي يمكن مؤسساته من التقدم من خلال وضوح الأهداف والغايات وتبني أسلوب التحسين المستمر بأساليب التدريس مع التقييم المستمر.

دراسة (الورتان ، عدنان ، ٢٠١٥)

تهدف هذه الدراسة إلى الأمام بمفهوم الاعتماد ومؤشرات قياس الاداء وايضاً معايير الاعتماد العالمية في الأداء الجامعي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن :
١- من الضروري أن يكون للكلية رؤية واضحة، ورسالة وأهداف محددة ، وخطط وامكانات بشرية ومادية وبرامج تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس.
٢- يجب أن تبحث المؤسسة بشكل دائم عن مواطن قوتها لدعمها ومواطن ضعفها لاصلاحها.

دراسة (زاهر ، محمد ، ٢٠١٨)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم ضمان جودة الجامعات ، الاعتماد الأكاديمي للجامعات ، القدرة التنافسية للجامعات وبيان مدى أهمية ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي في سلطنة عمان وذلك لتحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على جامعة السلطان قابوس كنموذج. وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام الذي أظهرته جامعة السلطان قابوس والتغير السريع في موقفها كمؤسسة بحثية وتعليمية مكنها من امتلاك قدرة تنافسية على المستوى المحلي والاقليمي وان هناك تطور في سمات وابداع وابتكار الطلاب، كما أن الجامعة وضعت منهجاً واضحاً جداً لمعالجة مشاكل الطلاب الأكاديمية مثل مشاكل الطلاب الراسبين أكثر من مرة وذلك بتخفيف العبء الدراسي عنهم لتقليل مرات رسوبهم، وقد تم اعتماد كل من كلية

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

التربية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، كلية التمريض ، قسم علوم الأرض بجامعة السلطان قابوس مما يساعد على تحسين القدرة التنافسية لها.

دراسة (الرشيدى ، عايض ، ٢٠١٩)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهداف وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها ومعايير جودة الإدارة وايضا تتناول هذه الدراسة فلسفة ومنطلقات واهداف ومتطلبات الرؤية المقترحة بدولة الكويت داخل جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب . وقد توصلت الدراسة الى اهمية الدعوة الى تجويد منظومة التعليم الجامعي وذلك عن طريق تحسين الأداء والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة.

ان تحليل الدراسات السابقة ليس هدفاً في حد ذاته وانما تناول الدراسات السابقة يهدف الى تحديد الفجوة البحثية، فالدراسات السابقة تناولت المقاييس المرجعية، تكاليف الجودة، التحسين المستمر، والجودة الشاملة كل على حدة اي ان التناول تم بشكل منفرد ولم تتناول الدراسات اثر استخدام اسلوب المقاييس المرجعية على باقي الاساليب المذكورة لذلك سوف يتناول الباحث توضيح اثر استخدام اسلوب المقاييس المرجعية على التحسين المستمر وترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

١/٢ المحور الثانى : اسلوب المقاييس المرجعية وأثره على التحسين المستمر

بمؤسسات قطاع التعليم العالي:

ان عملية قياس الاداء تعتبر من أهم العمليات التي تقودنا إلى تقييم الاداء باى مؤسسة ، ولكن معظم النظم التقليدية أصبحت غير قادرة على اعطاء صورة متكاملة عن تقييم الاداء ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بالمؤشرات غير المالية ، لذلك يجب ان يتضمن نظام تقييم الاداء باى مؤسسة مقاييس مالية وغير مالية ، خارجية وداخلية وايضاً مستقبلية وتاريخية ، حيث ان المقاييس غير المالية تعطى صورة واضحة عن الجودة، العمليات والمنافسة .

وفي ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي فقد أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتبنى نظم لقياس الاداء تساعدها في قياس ادائها الاستراتيجي وصياغة استراتيجياتها وترجمتها إلى غايات واهداف استراتيجية . ويشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً على كافة المستويات وذلك للدور الهام الذي يلعبه هذا القطاع في تطوير المجتمع . وتواجه مؤسسات قطاع التعليم بشكل عام ومؤسسات قطاع التعليم العالي بشكل خاص تحديات كبيرة نظراً للمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتسارع بالبيئة المحيطة . هذا الامر ادى إلى عدم التردد في استخدام برامج شاملة للتحديث والتطوير لمقابلة هذه التحديات .

ويعد اسلوب المقاييس المرجعية من أفضل الاساليب المستخدمة لقياس وتقييم الاداء ومن ثم تحسين الاداء بصفة مستمرة حيث انه يربط المقاييس المالية والمقاييس غير المالية بنتائج البيئة المحيطة للارتقاء بالاداء . وقد عرف أمين ، اشرف ، (٢٠١٤ ، ص ٦٠) المقاييس المرجعية بانها اسلوب من اساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية تهدف إلى المقارنة المستمرة والمنظمة لمؤشرات الاداء المالية وغير المالية المرتبطة بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع مؤشرات الاداء الخاصة بالمؤسسات المتميزة في مجال الصناعة أو الخدمة وتتيح نفس استراتيجية المؤسسة التي يتم المقارنة لصالحها وذلك بهدف محاولة سد الفجوة في الاداء وابتكار التحسينات المستمرة في هذا الاداء بالنظر إلى الممارسات الافضل لدى الاخرين لكي تصبح المؤسسة اكثر قدرة على المنافسة .

وقد ذكر (James ,R., (2007, p.440) ان انواع المقاييس المرجعية هي: -

١ . المقاييس المرجعية العامة : ويقصد به اجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات المختلفة بجميع المؤسسات بصرف النظر عن نوع الصناعة التي تقوم بها المؤسسة .

٢ . المقاييس المرجعية الوظيفية: ويقصد بها مقارنة المؤسسات المتميزة في مجال معين والتي تقوم بانتاج منتجات او تادية خدمات مماثلة للمؤسسة وتحديد نقاط القوة في اداء هذه المؤسسات والاستفادة منها في تحسين الاداء مع اقتراح

الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الاداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة .

٣ . المقاييس المرجعية الداخلية : ويقصد بها مقارنة اداء وحدات واقسام داخل المؤسسة مع الوحدات او الاقسام الأفضل في نفس المؤسسة .

٤ . المقاييس المرجعية التنافسية : ويقصد بها المقارنة مع خدمات او منتجات او عمليات المنافسين داخل صناعة معينة لبيان الممارسات الافضل لدى هؤلاء المنافسين واكتشاف طرق جديدة لاداء هذه الممارسات .

ويري الباحث ان جميع المؤسسات التعليمية تبحث عن الارتقاء بادائها عن طريق قياس وتقييم الاداء، فقياس الاداء عبارة عن اداة توجيه للمؤسسة التعليمية من اجل تحقيق أهدافها ، فالهدف الرئيسى لهذه المؤسسات هو خدمة الطالب والاحتفاظ به وكسب ولائه والاستجابة السريعة لمتطلباته . وقد عرف ادريس ، وائل ، واخرون، (٢٠٠٧، ص٤٨٧) قياس الاداء بانه " المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ، اى مراقبة وتسجيل تقدمها نحو تحقيق أهدافها الموضوعة مسبقاً " . لذلك فإن من الضروري ان تقيس مؤسسات قطاع التعليم العالى نتائج أعمالها حتى يتحسن ادائها ويتحول إلى الافضل ، وذلك لان ما يمكن قياسه يمكن ادارته . وقد ذكر محمد ، عبد الرحيم ، (٢٠٠٨ ، ص٤٩٨) ان المؤسسة تحتاج إلى قياس ادائها للأسباب التالية:-

- ١ . التحسين المستمر : لتحديد اتجاهات العمليات ، مصادر العيوب ، تحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين ، ومنع الاخطاء .
- ٢ . التقييم الذاتى : لتقييم اداء العمليات وتحديد التحسينات التى سيجرى تنفيذها .
- ٣ . الرقابة : لتقليل الانحرافات التى تحدث اثناء العمل .
- ٤ . تقييم الادارة : للتأكد ان المؤسسة تعمل بكفاءة وانها تحقق القيمة المضافة لاهدافها .

عرف الحيايى ، عمر ، (٢٠١٨ ، ص ٢٠) التحسين المستمر بأنه عملية إحداث تحسينات بالمدى القصير بمفردات صغيرة متكررة الحدوث ارتباطاً بإحداث تغييرات كبيرة على المدى البعيد من خلال خفض التكاليف بمعدلات معينة .
وقد ذكر خليل ،عطا الله ، (٢٠١١ ، ص ٢٣٢) أن أسلوب التحسين المستمر يركز على وظيفتين أساسيتين وهما:

- ١- المحافظة على المستوى الحالي للتكلفة من خلال مجموعة من معايير التكلفة مع المحافظة على التوجيه المستمر لتحسين هذه المعايير وذلك للانتقال بالتكلفة من مستواها الحالي الى المستوى الأدنى وصولاً الى خفض التكلفة.
- ٢- التحسين: ويقصد به المحافظة على التحسين بشكل مستمر وذلك من خلال الابتكار.

استراتيجيات أسلوب التحسين المستمر:

تعددت استراتيجيات أسلوب التحسين المستمر وسوف يتناول الباحث منها ما يفيد البحث:

- ١- استراتيجية 5S.
- ٢- استراتيجية دورة ديمنج .
- ٣- استراتيجية القضاء على الفاقد.

استراتيجية 5S:

- الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية تقوم على أن العمل بشكل منظم يساعد على توفير الوقت والجهد المبذول ويخفض من التكلفة ويحسن من سير العملية التعليمية. وتتكون هذه الاستراتيجية من خمسة عناصر: (عبدالعزیز ، حمدي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٢)
- ١- التصفيه (Straighten) : ويقصد بها استبعاد الأساليب التقليدية في التعليم واستخدام أساليب حديثة.
 - ٢- التنظيم (Set in order) : ويقصد بها ترتيب ووضع الأشياء في الأماكن الصحيحة.

٣- التنظيف (Shine) : ويقصد بها توفير أساليب حديثة للتعلم مما يساعد على تحسين جودة الأداء.

٤- المعيارية (Standardize) : ويقصد بها صيانة ومتابعة أساليب التعلم لضمان جودة الأداء دون توقعات مفاجئة.

٥- الانضباط (Sustain) : ويقصد بها التزام العاملين والإدارة بسلوكيات العمل وضوابطه الصحيحة.

استراتيجية دورة ديمنج (PDCA):

وتتكون استراتيجية دورة ديمنج من أربعة خطوات: (الحيالي ، عمر ، ٢٠١٨ ، ص ٢٤)

١- التخطيط (Plan) : ويقصد بها تحديد الأهداف اللازمة لتحسين الأداء داخل المؤسسة التعليمية حسب المواصفات المحددة.

٢- التنفيذ (Do) : ويقصد بها تنفيذ ما تم تخطيطه سابقا لتحقيق الأهداف المرغوبة مع المحافظة على المراقبة وتوثيق كافة الإجراءات التي تحدث لتنفيذ العمليات التصحيحية المطلوبة.

٣- الرقابة والفحص (Check) : ويقصد بها عملية المقارنة التي تتم للنتائج المتحصل عليها من عملية التحسين مع الأهداف المستهدفة.

٦- التحسين التدريجي (Act) : بناء على عملية الفحص يتم إجراء التحسينات المطلوبة وبالتالي يتم التعديل في الخطوة رقم ١ لكي لا يتم تكرار المشكلة مرة أخرى .

استراتيجية القضاء على الفاقد:

والفاقد هنا من الممكن تعريفه على أنه النشاط الذي لا يضيف قيمة إلى المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي. وقد ذكر البلشي ، محمد ، (٢٠١٦ ، ص ٢٣٠) أنه يوجد ثلاثة أنواع من الفاقد (3M) وهم:

١- مورا (Mura) : ويقصد بها الأنشطة التعليمية التي لا تمثل قيمة مضافة للعملية التعليمية بسبب عدم الثبات والتقلب داخل المؤسسة التعليمية.

٢- مودا (Muda) : يقصد بها النشاط الإداري والتعليمي الذي يستهلك الموارد بكافة أنواعها سواء كان تكنولوجية او مادية او بشرية وهذا النشاط لا يولد اي قيمة بل يضيف تكلفة.

٧- موري (Muri) : ويقصد بها أي نشاط غير ضروري يسبب الإجهاد والتوتر والارهاق الجسدي.

وسوف يذكر الباحث بعض الأمثلة لانواع الفاقد السابقة بمؤسسات قطاع التعليم العالي:

ا- أمثلة على مورا (Mura) : تغيير القيادات الأكاديمية ، التداخل في المهام والاختصاصات .

ب- أمثلة على مودا (Muda) : تأخر أعضاء هيئة التدريس عن محاضراتهم ، عدم إجراء صيانة لاجهزه المعامل ، عدم وجود إجراءات للعقاب .

ج- أمثلة على موري (Muri) : الضغط النفسي والإجهاد الجسدي على أعضاء هيئة التدريس .

ومن العرض السابق يستنتج الباحث مايلي :

أولاً : أن التحسين المستمر بالمؤسسات التعليمية هو الوصول الى اعلى مستويات الكفاءة التعليمية من خلال التحسينات المستمرة بالعملية التعليمية وان استخدام اسلوب المقاييس المرجعية يمكن المؤسسة التعليمية من البحث عن أفضل الممارسات في المجال التعليمي وتطبيقها بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل لهذه المؤسسة وهذا يعتبر جوهر عملية التحسين المستمر.

ثانياً : انه يمكن استخدام أسلوب المقاييس المرجعية لإجراء عملية التحسين المستمر من خلال:

١- استخدام مقاييس ومؤشرات تساعد المؤسسة التعليمية في الرقابة والتحكم في عمليات المؤسسة مثل مؤشر أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلاب ومؤشر معدل نمو عدد الطلاب.

٢- البحث عن مصادر المشكلات التي تواجه عملية التحسين للتعامل معها وتجنبها.

٣- لكي نصل الى رضا العملاء (أولياء الأمور ، الطلاب) يجب أن يتم توقع احتياجاتهم والسعي بشكل تدريجي لتحقيقها.

٤- التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية التعليمية وذلك عن طريق المراجعة والفحص المستمر.

ثالثاً: أنه يمكن استخدام أسلوب المقاييس المرجعية بمؤسسات قطاع التعليم العالي لدعم التحسين المستمر عن طريق الخطوات التالية:

١- معرفة الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية (عن طريق استخدام مؤشرات أسلوب المقاييس المرجعية).

٢- تشخيص المشكلة.

٣- معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة إلى العملية التعليمية.

٤- تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى العملية التعليمية والغائها.

٥- إجراء التحسينات اللازمة.

٦- قياس النتائج عن طريق المقاييس المرجعية (المقارنة) بين الوضع قبل إجراء التحسينات والوضع بعد إجراء التحسينات.

٧- قياس قيمة الفاقد قبل وبعد عملية التحسين.

٨- تدريب جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على هذه الخطوات لتطبيقها بالمؤسسة .

رابعاً: أن مؤسسات قطاع التعليم العالي بحاجة الى ان تركز على تحسين ما يلي:

١- العنصر البشري: ويشمل أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة ، والموظفين والطلاب.

٢- أساليب وطرق التدريس والتقويم لكي تتلاءم مع التطورات الحديثة بالمقررات الدراسية.

٣- الموارد الخاصة بالعملية التعليمية مثل المعامل ، القاعات التدريسية ، الملاعب ، الكتب الدراسية سواء كانت ورقية او الكترونية

١/٣ المحور الثالث : اسلوب المقاييس المرجعية وأثره على ترشيد تكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي:

ان وضع مؤشرات لعملية قياس اداء اى مؤسسة تعليمية يجب ان تكون نابعة من اسلوب المقاييس المرجعية حيث ان ذلك يتطلب دراسة المؤسسات التعليمية المنافسة والرائدة فى مجال التعليم العالى وذلك للتعرف على أفضل الاساليب والطرق المستخدمة لدى هذه المؤسسات لتحسين اداءها وبالتالي يمكن تحسين الاداء الكلى للمؤسسة ويجب ان تتضمن مؤشرات قياس الاداء مقاييس مرجعية مالية ومقاييس مرجعية غير مالية . والمقاييس المرجعية تعد بمثابة قاعدة متنوعة للمعلومات والبيانات تهدف الى تخفيض التكاليف من منبعها وايضاً تسعى إلى طرح للتجارب والافكار البناءة والنماذج الناجحة . وقد اقترحت عداس ، ضحى (٢٠٠٤ ، ص١١٦) بعض المقاييس المرجعية المالية وغير المالية وهى كالتالى :-

١. مقاييس مرجعية مالية: مثل

أ-مؤشرات الربحية وهذه المؤشرات تهدف إلى توضيح معدل الربحية من اجل ارضاء المستثمرين وزيادة حجم الانتاج والاستثمارات، مثل مؤشر العائد على الاستثمار.

ب-مؤشرات خفض التكلفة وهذه المؤشرات تسعى إلى توضيح كيفية خفض التكلفة مع الحفاظ على مستوى الجودة، مثل معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، ومعدل تطور التكلفة.

٢. مقاييس مرجعية غير مالية: مثل

أ-مؤشرات تحقيق الجودة: تهدف إلى دراسة معدلات الجودة التى تحققتها المؤسسات المنافسة ومدى تطابقها مع المعايير العالمية، ومن هذه المؤشرات معدل الجودة المحققة، ومستوى التحسن فى الجودة.

ب- مؤشرات تحقيق رضا العملاء: تهدف إلى قياس درجة رضا العملاء عن الطلاب والخريجين بالمؤسسة، ومن هذه المؤشرات معدل تطور عدد العملاء.

ج- مؤشر التطور التكنولوجي: تهدف إلى معرفة مدى استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق الجودة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، ومن هذه المؤشرات معدل التطور التكنولوجي ومعدل الاستجابة التكنولوجية.
د- مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة: وتتأثر القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية بعاملين أساسيين وهما:

- المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية.
- مدى قوة المركز التنافسي للمؤسسة التعليمية.

ه- مؤشرات السوق : وتهدف إلى تحديد طبيعة الاسواق وعدد المنافسين وكيفية ومستوى أدائهم ، ومن هذه المؤشرات الحصة السوقية .
إن تحقيق الجودة ببيئة الأعمال الحديثة أصبح امراً غير مكلفاً بالمقارنة بعدم تحقيقها ، فالجودة أصبحت ضرورية جداً في اي مؤسسة تعليمية ترغب في تحقيق نمو وتوازن لأهدافها ، فاكتساب طلاب جدد او الحفاظ على الطلاب الحاليين يعتبر تحدي كبير أمام العديد من هذه المؤسسات لذلك يجب الاهتمام بتصنيف تكاليف الجودة وقياسها باستمرار والعمل على ترشيدها.
ويقصد بترشيد التكاليف انها عملية تحقيق تخفيض حقيقي ودائم في تكلفة الخدمات المقدمة أو تكلفة الوحدة من السلع المصنعة دون الانتقاص من جودة المنتج .
(العازمي، ناصر، ٢٠١٥، ص ٢٤)

وقد ذكر (Horngren, T., et al, (2012, p.598 أن تكاليف الجودة يمكن تصنيفها إلى:

- ١- تكاليف المنع (الوقاية) (Prevention Costs (PC)
وهي التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة لمواصفات الجودة.
- ٢- تكاليف الرقابة - تقييم (Appraisal Costs (AC)
وهي التكاليف التي تحدث لاكتشاف الوحدات غير المطابقة للمواصفات.

٣- تكاليف الفشل الداخلي (IFC)
وهي التكاليف التي تحدث عندما يتم اكتشاف المنتج غير المطابق للمواصفات قبل التوصيل للعملاء.

٤- تكاليف الفشل الخارجي (EFC)
وهي التكاليف المترتبة على وصول منتجات لا تتوافق مع مواصفات الجودة الي العملاء .

وقد ذكر أبو شناف ، زايد ، (١٩٩٤ ، ص ١١٥) أن الهدف الرئيسي لترشيد تكاليف الجودة هو تحديد المستوى الأمثل لتكاليف الجودة لتحقيق مستوى الجودة المناسب وذلك عن طريق تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم ، ويمكن ترشيد تكاليف الجودة عن طريق ترشيد:

١- تكاليف الفشل الداخلي والخارجي:

اي ترشيد هذه التكاليف عن طريق تخفيضها او التخلص منها لأنها تمثل ضياع للموارد لأنها تحدث نتيجة ظهور عيوب في الخدمات او المنتجات المقدمة نتيجة فشل عملية الرقابة وبالتالي ضعف مستوى الجودة مما يؤثر بالنهاية على الإنتاجية.

٢- تكاليف التقييم:

الهدف الاساسى هو محاولة تخفيض تكاليف الجودة عن طريق اكتشاف الوحدات غير المطابقة للمواصفات او الاخطاء ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن بما لا يؤثر على أداء أنشطة التقييم.

٣- تكاليف المنع:

الهدف هو ترشيد هذه التكاليف و تحقيق أقصى قدر من الفعالية لأن هذه التكاليف هي خط الدفاع الأول لمنع أي خسائر تنتج عن عدم مقابلة احتياجات العملاء أو عدم المطابقة للمواصفات.

ان قياس تكاليف الجودة يساعد الإدارة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة التكاليف غير الضرورية للجودة بمعنى جمع بيانات عن أنشطة الجودة المختلفة ثم تحليلها لمعرفة أثارها على إجمالي التكاليف،

وقد ذكر (Hornngren, T., et al, (2012, p.676) ان هناك اساليب لتحليل تكاليف الجودة ومنها:

١- تحليل باريتو: وهو من اكثر الاساليب المستخدمة في تحليل تكاليف الجودة ويستخدم تحليل باريتو للكشف عن التكلفة طبقاً لعدد مرات حدوثها وفقاً لترتيب تسلسلي.

٢- تحليل الارتباط: ويقصد به قوة علاقه واتجاه هذه العلاقة بين المتغيرات (لكن لا توجد علاقة سبب وأثر في هذا التحليل) لأنه لا توجد متغيرات مستقلة او تابعة.

٣- تحليل الانحدار: ويقصد به تحليل العلاقة بين اكثر من متغير مستقل ومتغير تابع واحد.

٤- تحليل الاتجاه: وهو قياس النسب إلى أهداف محددة وهو يوضح كيفية سير برامج التحسين من بداية عملية الفحص.

٥- تحليل النسب: وهي نسبة ترشيد تكاليف الجودة إلى تكلفة العمالة المباشرة وتكاليف الإنتاج والإيرادات وذلك للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.

ان الاهتمام بتكاليف الجوده اصبح امراً لا بد منه حيث ان التكاليف تلعب دوراً هاماً في تطبيق برامج الجودة وخصوصاً في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية المختلفة ، لذلك يجب العمل على تصنيف وقياس تكاليف الجودة باستمرار والعمل على تخفيضها. وقد تعددت نماذج تقييم وقياس تكاليف الجودة ومن هذه النماذج :

١- سته سيجما .

٢- تكلفة العمليات .

٣- نموذج التقييم والوقاية والفشل .

٤- نموذج كروسبي .

٥- نموذج دالة خسارة الجودة لتاجوشي .

٦- نموذج التكلفة غير الملموسة أو الفرصة البديلة .

٧- نموذج المقاييس المرجعية .

وفيما يلي سوف يتم تناول نماذج قياس تكاليف الجودة السابقة :

Crosby's Model

١- نموذج كروسبي

ويركز نموذج كروسبي على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتنقسم التكاليف في هذا النموذج إلى: (البطاط ، عدي ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٧)

أ- تكاليف مطابقة : وهي تلك التكاليف التي تساهم في تحسين الجودة.

ب- تكاليف عدم المطابقة : وهي تلك التكاليف التي يتم إنفاقها ولا تحقق مستوى الجودة المطلوب.

وقد وضع نموذج كروسبي معادلة لتحديد التكلفة الكلية للجودة وهي:

$$TQC = COC + CONC$$

التكاليف الكلية للجودة TQC تكاليف مطابقة : COC

تكاليف عدم المطابقة: CONC

عيوب نموذج كروسبي	مزايا نموذج كروسبي
١- عند تحسينه للعملية الإنتاجية وترشيد التكاليف لم يذكر الأساليب المستخدمة في تحسين الجودة.	١- ركز على قياس تكاليف الجودة وتحسين العملية الإنتاجية.
٢- أهمل وجهة نظر العملاء في جودة المنتج (البيئة الخارجية).	٢- وضع تعريف للجودة بأنها المطابقة للمواصفات وفرق بين تكلفة المطابقة وتكلفة عدم المطابقة. تكلفة المطابقة : هي التكاليف الناتجة عن المشاركة في التأكد من أن العمليات الإنتاجية تتم بشكل صحيح من المرة الأولى. تكلفة عدم المطابقة : هي التكاليف الناتجة على ان العملية الإنتاجية تتم بشكل غير صحيح مثل الخسارة الناتجة عن فشل الخدمات أو المنتجات المقدمه للعملاء وهي غير متوقعة مع احتياجات ورغبات العملاء
٣- لا يأخذ في الحسبان الخسائر الناتجة عن الوحدات المعيبة المرسله إلى العملاء (خسائر الشهرة) .	

٢- نموذج الوقاية والتقييم والفسل (PFA (Prevention-Appraisal-Failure) بموجب هذا النموذج يقصد بتكاليف الجودة إجمالي تكاليف الوقاية والتقييم والفسل الخارجي والداخلي أي هو إجمالي التكاليف التي تتزامن مع أنشطة الجودة (البطاط، عدي، ٢٠٠٩، ص ٨٩).

- ويمكن التعبير عن نموذج الوقاية والتقييم والفسل بالمعادلة التالية:
التكاليف الكلية للجودة = تكاليف الوقاية + تكاليف التقييم + تكاليف الفسل

$$FC + AC + PC = TQC$$

عيوب نموذج الوقاية والتقييم والفسل	مزايا نموذج الوقاية والتقييم والفسل
١ - لا توجد طريقة دقيقة يمكن استخدامها لتتبع تكاليف الجودة.	١- حدد الهدف من تكاليف الجودة هو عبارة عن مستوى الجودة الذي يقلل من إجمالي تكاليف الجودة.
٢- تجاهل تكاليف الجودة المستترة.	٢- وضع افتراضات أساسية لهذا النموذج وهي: أ- الاستثمار في أنشطة الوقاية يخفض من تكاليف التقييم. ب- الاستثمار في أنشطة الوقاية والتقييم يقلل من تكاليف الفسل..
٣- تجاهل وضع معايير محددة لكيفية تخصيص عناصر تكاليف الجودة غير المباشرة.	٣- إحداث توازن بين تكاليف الوقاية والمنع من ناحية وبين تكاليف الفسل من ناحية أخرى مع تخفيض التكاليف الكلية للجودة الي اقل حد ممكن.
٤- التركيز على قياس التكلفة دون التطرق الى طرق تحسين الجودة.	
٥- اهمال وعدم توفير المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بأداء أنشطة الجودة.	

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

٣- دالة خسارة الجودة لتاجوشي

تقوم داله تاجوشي على أن أي انحراف عن الهدف يشكل خسارة وأنه يجب تحقيق الهدف المرغوب فيه وليس فقط البقاء داخل حدود المواصفات الموضوعه .

(Thomson, A., et al, 2006,p.6)

ويمكن التعبير عن دالة خسارة الجودة لتاجوشي بالمعادلة التالية:
الخسارة لكل وحدة = معامل التكلفة (قيمة التكلفة الحقيقية للجوده - القيمة المستهدفة)

$$(T - Y) K = L$$

عيوب دالة خسارة الجودة لتاجوشي	مزايا دالة خسارة الجودة لتاجوشي
١- صعوبة تحديد تكاليف الجودة المستترة بدقة.	١- تعتمد على استخدام اساليب احصائية وهندسيه لتخفيض تكلفة الجودة بشكل سريع.
٢- لم تتناول الدالة مفاهيم وأساليب تحسين الجودة..	٢- تقليل التباين والانحرافات يحسن الجودة.
٣- نجاح تطبيق النموذج يتعلق بحساب خسارة الجودة.	٣- وضع افتراضات أساسية للدالة وهي: ا- لا يمكن خفض التكلفة دون التأثير على الجودة. ب- يمكن تحسين الجودة دون زيادة التكاليف. ج- يمكن تخفيض التكلفة عن طريق تحسين الجودة.
	٤- حدد كيفية حدوث الخسائر: ا- عندما يتعدى المنتج حدود المواصفات المطلوبة (الجودة المحددة لها). ب- انحراف المنتج عن القيم المستهدفة للجودة.

Six Sigma Model

٤-نموذج ستة سيجما

تعتبر ستة سيجما احد اساليب المحاسبة الادارية التي تهتم بتحسين الجودة. ويمكن تعريف ستة سيجما بأنها "المنهجية التي تهدف الى تحسين العمليات في المؤسسات من

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

خلال تقليل معدلات الأخطاء في تلك العمليات مما يؤدي الى رفع مستوى رضا العملاء وتقليل التكلفة بشكل عام". (جودة ، محفوظ ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٧٦) وستة سيجما تركز على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة ممكنة. ويعتمد تطبيق نموذج ستة سيجما على إجراء مجموعة من العمليات (المراحل) مجتمعة (DMAIC) ويقصد بها :

Define (D) تحديد المشكلة: وتقوم هذه المرحلة على تحديد ما هي متطلبات واحتياجات العملاء.

Measure (M) القياس: وتقوم هذه المرحلة على تحديد العمليات الداخلية وقياس العيوب المرتبطة بها ومعرفة ودراسة المكونات الأساسية لتلك العمليات الداخلية. Analyze (A) التحليل: وتقوم هذه المرحلة على تحليل مسببات المشكلة ومعرفة أسبابها المحتملة والأخذ بعلاقة السبب والنتيجة.

Improve (I) تحسين: وتقوم هذه المرحلة على معالجة العيوب والمشاكل بعد تشخيصها وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى المؤسسة.

Control (C) الرقابة: وتقوم هذه المرحلة على الرقابة على تأدية العمليات والتأكد من عدم تكرار العيوب والأخطاء.

مزايا نموذج ست سيجما	عيوب نموذج ست سيجما
١- نموذج ستة سيجما هو عملية استباقية لتجنب حدوث أي خطأ بالعملية الإنتاجية او الخدمية.	١- يعتبر نموذج ٦ سيجما نموذج مكلف للمؤسسات الصغيرة.
٢- لا يتعامل مع النتيجة النهائية ولكنه يتعامل مع العملية الإنتاجية او الخدمية من بدايتها لنهايتها.	٢- ارتفاع تكاليف تدريب الموظفين على هذا الأسلوب.
٣- يخفض زمن العمليات.	
٤- زياده الإنتاج وخفض التكاليف.	

5- نموذج تكلفة العمليات Operation Cost Model

يقوم نموذج تكلفة العمليات بالتركيز على تكلفة العمليات بالإضافة الى تكلفه الخدمة او المنتج . وقد ذكر محاريق ، هاني ، (٢٠١٥ ، ص ٥٢٤) إن تكلفة العمليات عبارة عن تكلفة المطابقة وتكلفة عدم المطابقة لعملية معينة ، وتكلفة المطابقة هي التكلفة الفعلية لعملية إنتاج خدمة او منتج مطابق للمواصفات من اول مرة بينما تكلفة عدم المطابقة هي التكلفة المرتبطة بفسل العملية . ويمكن التعبير عن نموذج العمليات بالمعادلة التالية :

$$\text{التكاليف الكلية للجودة} = \text{تكاليف المطابقة} + \text{التكاليف عدم المطابقة}$$

$$\text{TQC} = \text{COC} + \text{CONC}$$

عيوب نموذج تكلفة العمليات	مزايا نموذج تكلفة العمليات
١- لم يتطرق الى تكاليف الجودة المستترة.	١- نموذج فعال ببينة التصنيع الحديثة عند تطبيق نظم التصنيع باستخدام الحاسب الآلي.
٢- لم يتطرق الى مفاهيم وأساليب تحسين الجودة.	٢- قدرته على معرفة تكلفة العمليات وتعقبها.
	٣- يوفر معلومات مالية وغير مالية مرتبطة بأنشطة مراقبة الجودة.

6- نموذج التكلفة غير الملموسة أو الفرصة البديلة : Opportunity Or

Intangible Cost Model

يقوم هذا النموذج على تحديد مفهوم التكاليف غير الملموسة وتكاليف الفرص البديلة ، وقد ذكر

محاريق ، هاني ، (٢٠١٥ ، ص ٥٢٣) أن التكاليف غير الملموسة هي التكاليف التي يمكن تقديرها مثل أرباح لم تحصل بسبب انخفاض في الإيراد لعدم المطابقة أو بسبب فقدان العملاء ، وايضا تتضمن خسائر الفرصة البديلة تكاليف الوقاية والتقييم والفسل . ويمكن التعبير عن نموذج الفرصة البديلة بالمعادلة التالية :

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

التكاليف الكلية للجودة = تكاليف الوقاية + تكاليف التقييم + تكاليف الفشل + تكلفه الفرصه البديله

$$OC + FC + AC + PC = TQC$$

عيوب نموذج الفرصة البديلة	مزايا نموذج الفرصة البديلة
١- لا يتطرق الى تكاليف الجودة المستترة.	١- قسم النموذج التكاليف كما يلي: ا- تكاليف يمكن تقديرها مثل أرباح لم تحصل بسبب انخفاض الإيراد سواء لعدم المطابقة أو لفقدان عملاء. ب- تم تقسيم الخسائر إلى خسائر عدم استخدام القدرة الإنتاجية بالشكل الأمثل ، وخسائر سوء التعامل مع المواد ، وخسائر سوء تقديم الخدمات والمنتجات.
٢- يعتبر تكاليف التقييم والمنع تكاليف ثابتة نسبياً أثناء عملية القياس.	

Benchmarking

٧- نموذج المقاييس المرجعية

هو اداة من ادوات القياس والتقييم ، فالمقاييس المرجعية عبارة عن عملية منتظمة مستمرة لإجراء المقارنات مع الأخذ في الاعتبار الوظائف والأنشطة والعمليات الداخلية. ويقوم أسلوب المقاييس المرجعية بدور هام في ترشيد تكاليف الجودة وذلك من خلال تقييم اداء العمليات بالمؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالى ومقارنته بأفضل اداء لدى المؤسسات المنافسة لمعرفة نقاط الضعف التى تحتاج إلى تحسين وتطوير ونقاط القوة التى يجب تدعيمها مما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءه هذه العمليات مما يحقق خفض للتكاليف والرقابة عليها وتخريج طالب ذو كفاءة وجودة مرتفعة .

ومن العرض السابق يستنتج الباحث مايلي:

أولاً: ان المقاييس المرجعية تؤدي دوراً هاماً في ترشيد التكاليف من خلال دورة حياة المنتج (باعتبار ان الخريج هو المنتج النهائي) للمؤسسة التعليمية ، ويمر الطالب حتى يصل إلى كونه خريج بثلاثة مراحل:

١. مرحلة ما قبل دخوله إلى المؤسسة التعليمية :-

توفير البدائل وفقاً لرغبات العملاء (الطالب واولياء الامور) باقل التكاليف مثل تخصصات تتناسب مع الطالب ومجموعة وقدرته المالية ووضع اكثر من لغة للدراسة .

٢. مرحلة الدراسة بالمؤسسة التعليمية :-

ويتم بها وضع الطرق للتغلب على اي معوقات يمر بها الطالب ووضع أفضل الترتيبات الداخلية لتسهيل العملية التعليمية .

٣. مرحلة ما بعد الانتهاء من الدراسة :

ترصد المقاييس المرجعية ردود أفعال الطلاب واولياء الامور تجاه الخريجين وذلك للاسترشاد بهم .

ثانياً: أن استخدام أسلوب المقاييس المرجعية كأساس عند قياس الأداء بمؤسسات قطاع التعليم تمكن هذه المؤسسات من توفير معلومات عن المؤسسة نفسها ومعلومات أيضاً عن المنافسين والمؤسسات المشابهة بها بهدف تحديد الفجوة ومعرفة أسبابها وكيفية معالجتها وفقاً لمؤشرات قياس الأداء وتساعد المقاييس المرجعية في دعم اسلوب التحسين المستمر التي تقوم على هدف وهو خفض التكاليف من خلال عمليات التحسين المستمر .

ثالثاً: أن عملية ترشيد التكاليف يقصد بها تخفيض التكاليف بما لا يخل بمستوى أو متطلبات الجودة و ذلك على مدار دورة حياة المنتج او الخدمة، وللوصول الى ترشيد التكاليف بمؤسسات قطاع التعليم العالي يمكن إعداد بعض التقارير التي تساعد في تحقيق هذا الهدف ، ويمكن أن يتم تقسيم التقارير التي يجب اعدادها الى :

١- تقارير تهتم بالتخطيط ورقابة أعمال الجودة الدورية.

٢- تقارير تهتم بالسياسات واعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

٣-تقارير تهم الجهات الخارجية (لجان الاعتماد).

إن عملية التخطيط تعتمد بشكل أساسي على دراسة المستقبل وتحويله الى خطط وسياسات للعمل حيث ان عملية التخطيط تبدأ بتحديد الأهداف ثم يتم جمع البيانات والمعلومات عن هذه الأهداف ثم تدبير الموارد اللازمة ووضع المعايير وصولاً الى اعداد الخطط وسياسات العمل. أما عملية الرقابة فتقوم على مقارنة ما تم تنفيذه بالفعل بما هو مخطط للوقوف على أي انحرافات ومعرفة أسباب حدوث هذه الانحرافات ومن المسؤول عنها، وعملية الرقابة تبدأ بالتنظيم ، التوجيه، المراقبة ، التقييم ثم مرحلة التقرير التي تتمثل في إيصال بيانات محاسبية فعلية عن واقع الأداء الفعلي بالمستويات الإدارية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة . ومن هنا يمكن تحديد المشكلة التي تواجه تحقيق الأهداف وتقديم الحلول المناسبة لحل تلك المشكلة ثم مقارنة هذه الحلول لاتخاذ القرار وتنفيذه. ومؤسسات قطاع التعليم العالي من الممكن ان تقدم نوع من التقارير يساعد أعضاء المؤسسة على إنجاز عملهم داخل المؤسسة ، ونوع اخر للمستخدمين الخارجيين والهيئات الرقابية مثل لجان اعتماد الجودة .

رابعاً: يستنتج الباحث أن أهمية قياس التكاليف الخاصة بالجودة يرجع إلى أن:

١- المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي التي تهتم بإدارة تكاليف الجودة لديها ميزة تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات.

٢- تكاليف الجودة تعتبر أساس تحقيق الجودة الشاملة من خلال تحقيق رضا العملاء عن طريق تحسين الجودة وبالتالي زيادة الحصة السوقية ومن ثم تحقيق مستوى أعلى من الأرباح.

٣- تساعد في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وتساهم في عمليات التطوير والتحسين بالمؤسسة.

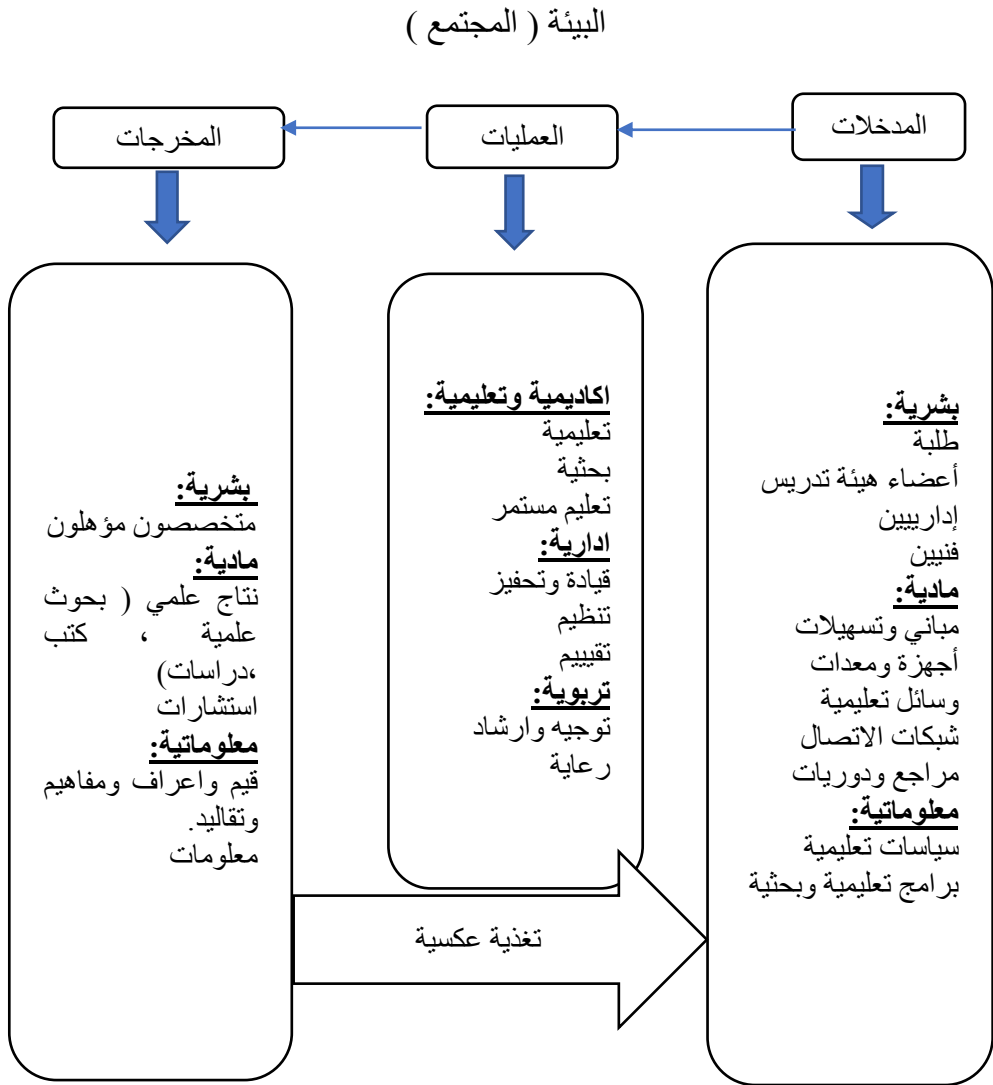
٣- عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة تشتق من مصطلح تكلفة الجودة (التكلفة / الجودة) فالمؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي تسعى إلى تحقيق الجودة مع ترشيد التكلفة.

١/٤ المحور الرابع : اسلوب المقاييس المرجعية وأثره على تحقيق الجودة الشاملة

بمؤسسات قطاع التعليم العالي:

يعتبر قطاع التعليم العالي بجمهورية مصر العربية هو القاطرة الرئيسية نحو تلبية احتياجات سوق العمل والحياة العصرية ، فهذا القطاع يخطو بخطوات وثيقة نحو التعليم بفكر جديد ومختلف يحقق طموح الشباب في الوصول إلى المنافسة العالمية . وقد شهد قطاع التعليم العالي في جمهورية مصر العربية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة حيث وصل عدد الجامعات في عام ٢٠١٩ إلى (٥٣) جامعة منها (٢٧) جامعة حكومية و (٢٦) جامعة خاصة وبلغ عدد الطلاب المصريين الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي (٢.٧ مليون) طالب اما بالنسبة للطلاب الوافدين فقد بلغ عددهم (٧٠٥٢٥) طالب ، وايضاً تم زيادة عدد الطلاب المصريين المبعوثين إلى ٩٥٠ مبعوث وذلك في تخصصات تتعلق بخطة التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠ . (بوابة وزارة التعليم العالي والبحث العلمى) .

والمؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي عبارة عن نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في غيرها من المؤسسات، فهذه المؤسسات بما أنها نظام مفتوح فإنها تتكون من عدة أنظمة فرعية تعمل بالتناسق مع بعضها وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها . والشكل (١ / ١) يوضح ذلك :



المصدر : (محجوب ، بسمان ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٦)

المدخلات: طبقاً لهذا الشكل تنقسم إلى مدخلات بشرية ، مدخلات مادية ، ومدخلات معلوماتية. المدخلات البشرية مثل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية والطلاب ، أما المدخلات المادية وهي كافة الموارد التي تسهل سير العملية التعليمية ، بينما المدخلات المعلوماتية فهي تشمل مصادر المعلومات المختلفة للقيام بالعملية التعليمية مثل المراكز البحثية.

العمليات: وتنقسم إلى عمليات أكاديمية وتعليمية مثل التعليم المستمر، وعمليات إدارية مثل القيادة والتحفيز، وعمليات تربوية تعتمد على التوجيه والإرشاد.

أما المخرجات: فهي ناتج العمليات وتضم الموارد البشرية (الطلاب) مؤهلين لمواجهة احتياجات سوق العمل والمخرجات المادية مثل الكتب والابحاث العلمية والمخرجات المعلوماتية والتي تتمثل في القيم والأعراف والمفاهيم.

التغذية العكسية بما ان مؤسسات قطاع التعليم العالي عبارة عن نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحيط فمدخلات هذا النظام هم الطلبة ويتم ممارسة العمليات من خلال العملية التعليمية ثم يعاد هؤلاء الطلاب إلى المجتمع مرة أخرى كخريجين (مخرجات) وقد يكون من هؤلاء الخريجين فئة غير مؤهلة لسوق العمل مما يتطلب توافر المعلومات من خلال التغذية العكسية واستخدامها في عمليات التطوير والتحسين.

والمؤسسة التعليمية الناجحة هي التي تقدم تعليماً لطلابها يتسم بالجودة محققين من خلاله اكتشافاتهم وابداعاتهم ، اي ترجمة احتياجات الطلاب إلى خصائص محددة وتقديمها إلى الطلاب بما يتوافق مع تطلعاتهم واحتياجاتهم . وتعتبر الجودة في المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي من أهم المداخل الأساسية التي يمكن إستخدامها لمواجهة شدة المنافسة ، فكلما زاد الإهتمام بتطوير وتحسين الجودة كلما حققت هذه المؤسسات العديد من الأهداف والغايات المرغوبة في مقدمتها الجودة الشاملة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة القدرة على المنافسة .

والجودة بقطاع التعليم العالي تعنى التطور المستمر والاداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على اساس آلية تقييم معترف بها عالمياً .

وقد عرف شيراز ، عيسى ، (٢٠٠٣ ، ص ٢٠) مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى قطاع التعليم العالى بانه هو " القيام بتوجيه كافة الانشطة والعمليات الاكاديمية والادارية والمالية وعلى كافة المستويات فى منظومة التعليم العالى لاشباع رغبات سوق العمل والطلاب عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذو كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل ، وذلك بخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجيه للعميل (الطلاب وسوق العمل) والالتزام الادارة بالتحسين المستمر وبمبدأ المشاركة الجماعية وتقويم ملاءمة كافة الاوضاع الاكاديمية والادارية والمالية بما يتفق ومدخل ادارة الجودة الشاملة" .

وقد تعددت نماذج تحقيق ادارة الجودة الشاملة وسوف يتناول الباحث بالتفصيل نموذج مدخل السبعة لادارة الجودة الشاملة ونموذج مارش لتحقيق ادارة الجودة الشاملة:

اولاً- نموذج مدخل السبعة لادارة الجودة الشاملة: (The seven's approach)

ويعتمد هذا المدخل فى تطبيقه لتحقيق الجودة الشاملة على تطبيق سبع مراحل وهم: (زيدان ، سلمان ، ٢٠١٥ ، ص ١٧٤)

١- الاستراتيجية: ويقصد بها التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة بمعنى أن يكون لدى القيادات العليا فكرة أو خطة مدتها من ثلاث لخمس سنوات تريد تحقيقها وذلك عن طريق التدريب على هذه الفكرة.

٢- الهياكل: إعادة هيكلة المؤسسة وتحديد الوظائف والمسؤوليات وبناء فرق عمل وذلك عن طريق حلقات الجودة.

٣- النظم: توظيف أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة لإعداد نظم جديدة كأضافة ابتكارات تكنولوجية جديدة أو زيادة فاعلية وكفاءة العمليات.

٤- العاملون: المعاملة بشكل لائق مع الافراد واشباع رغباتهم واحتياجاتهم.

٥- المهارات: تحسين القدرات البشرية عن طريق التدريب لكافة مستويات المؤسسة وتشجيع الابتكار.

٦- النمط: يقصد بها أن يكون نمط الإدارة يقوم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء المؤسسة وأن يفوض المسؤوليات.

٧- القيم التشاركية: الاهتمام بإيجاد ثقافة تنظيمية تتلائم مع ثقافة التطوير المستمر لنشر ثقافة الجودة.

ثانياً: نموذج مارش (March approach)

ويشمل عدة خطوات وهي: (زيدان ، سلمان ، ٢٠١٥ ، ص ١٧٦)

- ١- التخطيط الاستراتيجي: ويتم تحديد الاهداف المراد تحقيقها.
- ٢- الإعداد لخطة تنفيذ اداره الجودة الشاملة: ويتطلب ذلك استخدام العصف الذهني او استخدام الاستبيانات وذلك لتحديد العملاء ومتطلباتهم وتحديد رسالة المؤسسة وتحديد العمليات التي تساهم في نجاح التطوير من خلال مشاركة جميع العاملين.
- ٣- ورش عمل لتأصيل مفهوم الجودة الشاملة: يجب ان يشارك في هذه الورش أعضاء هيئة التدريس والطلاب للتعرف على أفكار اداره الجودة الشاملة وفلسفتها وخطواتها وفوائدها ومتطلبات نجاحها مع ضرورة توفير مكتبة تضم كل مايتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

٤- اجتماعات لمناقشة اداره الجوده الشاملة: عقد اجتماعات لفريق إدارة الجودة الشاملة للتأكد من استمرار العمل، تنفيذ ورش العمل ومناقشة أوجه الاختلاف للحصول على تأييد أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال تشكيل لجنة توجيه الجودة.

٥- التدريب على إدارة الجودة الشاملة: التدريب يلبي حاجة الأفراد والمؤسسة ويساعد على التزام الجميع بتحقيق الجودة.

٦- فرق التحسين: وتشمل نوعين فرق التحسين التطوعية وفرق تركز على تحقيق تحسينات محددة بالعملية الاستراتيجية.

٧- التقدير والمكافأة: وهدفها الأساسي تشجيع العاملين على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويري الباحث أن الدمج بين النموذجين (نموذج مدخل السبعة لاداره الجودة الشاملة ونموذج مارش) يعتبر أكثر ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لان الدمج بينهما يمكننا من التركيز على التخطيط الاستراتيجي وتهيئة المؤسسة التعليمية للتغيير

والتطوير الذي يعتمد على التدريب المستمر لنشر ثقافة الجودة و من ثم توفير المكافآت والحوافز والتقدير لكافة العاملين بكافة المستويات الإدارية والأكاديمية وهي متطلبات هامة لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

وقد بدأ أتباع تطبيق أسلوب الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي بجمهورية مصر العربية عندما تم تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم العالي والتي بدأت عملها في فبراير ٢٠٠٠ ، وقد ترجمت هذه الاستراتيجية إلى ٢٥ مشروع يتم تنفيذهم على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: (٢٠٠٢ - ٢٠٠٧) وهذه المرحلة تستهدف ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة اداء المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالي، وفي أثناء هذه الفترة تم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد عام ٢٠٠٦ وتوالت بعد ذلك إنشاء وحدات ومراكز الجودة على مستوى كل كلية وجامعة.

المرحلة الثانية: (٢٠٠٧ - ٢٠١٢) مرحلة الاعتماد وهذه المرحلة استهدفت التطوير المستمر وتحقيق جودة مؤسسية وأكاديمية عالية تؤهلها للاعتماد. المرحلة الثالثة: (٢٠١٢ - ٢٠١٧) مرحلة العولمة والتميز وهذه المرحلة استهدفت متابعة الخطط التنفيذية لمراكز ووحدات ضمان الجودة بالجامعات مع تطوير ودعم البحث العلمي.

ويعتبر إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بقرار ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ أولى الخطوات الأساسية لضبط كفاءة مخرجات مؤسسات قطاع التعليم العالي وذلك لمقابلة متطلبات سوق العمل.

ويقصد بالاعتماد : مجموعة من الإجراءات يتم من خلالها تقييم شامل للمؤسسة التعليمية والتي تبين من خلالها نقاط الضعف والقوة التي توجد فيها مما يترتب عليه الحكم على كفاءة هذه المؤسسة للقيام بمسئوليتها بشكل جيد. (عبد الجواد، جمعه، ٢٠١٣ ، ص٤٨٩)

ويمكن تصنيف أنواع الاعتماد إلي : (الورتان ، عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ٢٧٣)

- ١- الاعتماد المؤسسي: وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة من خلال الموافقة على ما تتضمنه المؤسسة أو تقدمه من مدخلات وعمليات ومخرجات في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها استناداً الى معايير تحددتها جهة الاعتماد، والاعتماد المؤسسي يشمل الاعتماد الأكاديمي والاعتماد المهني، فالاعتماد الأكاديمي يتعلق بالكفاءة الأكاديمية للمؤسسة في ضوء المعايير المحددة ، أما الاعتماد المهني فيتعلق بالكفاءة لممارسة المهنة في ضوء المعايير المهنية من قبل جهة الاعتماد.
- ٢- الاعتماد التخصصي: وهو يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد وذلك من خلال الاعتراف بالبرامج والخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

مراحل تطبيق الجودة والاعتماد :

- يعتبر الاعتماد هو الخطوة الاخيرة لأي مؤسسة تعليمية ترغب في الاعتماد، فالمؤسسة التعليمية تحصل على الاعتماد بعد تحقيق ضمان الجودة بمختلف جوانب منظومتها التعليمية، فالاعتماد هو الاعتراف الرسمي من قبل الهيئة بأهليتها لأداء مهامها بصورة متميزة.
- وتمر المؤسسة التعليمية بخمس مراحل أساسية للحصول على الاعتماد: (الورتان ، عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ٢٧٥)
- ١- الدراسة الذاتية: وهي عبارة عن عملية تقييم ذاتي للمؤسسة التعليمية لذاتها وذلك لكي يتضح من خلالها نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف لمعالجتها وبالتالي تلافيها.
 - ٢- التقويم الخارجي: تشكل لجنة متخصصة لدراسة الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية للتأكد من مصداقيتها.
 - ٣- الزيارات الميدانية: تقوم اللجان المتخصصة من الهيئة بتشكيل فريق يقوم بعدد من الزيارات الميدانية وذلك لإجراء المقابلات مع عدد من الإداريين والطلاب وأعضاء

هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتعرف على أوضاع المؤسسة وتقييم مستواها بشكل مباشر.

٤- القرار النهائي : بعد دراسة كافة التقارير والتوصيات تتخذ الهيئة قرارها النهائي وهو منح الاعتماد بدون شروط او منح الاعتماد بشروط أو رفض منح الاعتماد ويجوز للمؤسسة التعليمية أن تستأنف اي قرار سلبي صادر من الجهة المانحة للاعتماد.

٤- التقييم المستمر وإعادة الاعتماد: يتم إعادة الاعتماد بصفة دورية لضمان الجودة باستمرار ويتم تنفيذ كافة المراحل السابقة.

علاقة أسلوب المقاييس المرجعية بإدارة الجودة الشاملة:

مما سبق يتضح ان الجودة الشاملة فى مجال التعليم تسعى إلى ضبط وتطوير النظام الإدارى فى المؤسسات التعليمية والوفاء بمتطلبات الطلاب واولياء الامور وسوق العمل والمجتمع وايضاً تسعى ادارة الجودة الشاملة إلى الارتقاء بمستوى الطلاب من كافة الجوانب سواء كانت عقلية ، جسمانية ، نفسية واجتماعية . ويعتبر التحسين المستمر من المقومات الاساسية لنجاح ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية، ومن أجل تشجيع عملية التحسين المستمر فإن المؤسسات التعليمية فى حاجة إلى اساليب تساعد فى قياس ادائها وتحقيق الجودة الشاملة ومن هذه الاساليب اسلوب المقاييس المرجعية.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة هامة وهي تحقيق رغبات العميل ومن ثم تحقيق رضائه اي انها تتبنى فلسفة تحقيق رغبات وتوقعات العميل في الوقت المناسب وذلك من خلال كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وذلك لكسب ميزة تنافسية عن طريق التحسين المستمر الذي يؤدي الى خفض التكلفة ، وإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي تقوم على الجهود المبذولة من قبل كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية لرفع مستوى الخدمة التعليمية المقدمة بما يتناسب مع احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع ، لذلك فإن كلاً من أسلوب المقاييس المرجعية وإدارة الجودة

الشاملة يسعيان إلى تحقيق نفس الهدف وهو تحديد أوجه القصور في المؤسسة لمعالجتها وذلك عن طريق التحسين المستمر.

ويعد أسلوب المقاييس المرجعية من أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها في مؤسسات قطاع التعليم العالي وذلك لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة وذلك عن طريق الاجابة عن الاسئلة التالية:

١- ما هي المؤسسة التعليمية محل التطبيق؟

٢ ما هو مرجع الكلية لاستيفاء متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

٣- ما هي أوجه التحسين المرغوب بها؟

٥- كيفية تحقيق التميز؟

ومن العرض السابق يستنتج الباحث مايلي:

أولاً: تعتبر المقاييس المرجعية جزء اساسى من اجزاء ادارة الجودة الشاملة وذلك لان المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة يمكن ان تستخدمه للمحافظة على اداءها وتحسينه .

ثانياً: أن مراحل عملية الاعتماد عبارة عن مراحل متتابعة ومتصلة، فالجودة الشاملة لا تتوقف بمجرد الحصول على الاعتماد لان تقييمها ومتابعتها وقياس أدائها سيظل مستمر بهدف التطوير والتحسين المستمر والتجديد الدائم. فالاعتماد هو نوع من التقييم الشامل المؤسسي والموجه أي أنه نوع من المراجعة الشاملة والتقييم المستمر سواء كان لبرنامج واحد او عدة برامج او للمؤسسة.

١/٥ المحور الخامس : الدراسة التطبيقية:

سوف يتناول هذا المحور جهود مؤسسات قطاع التعليم العالى فى مصر للحصول على شهادة الاعتماد والجودة (جامعة ٦ أكتوبر - كلية الاقتصاد والإدارة نموذجاً) :

تعتبر جامعة ٦ أكتوبر رائد التعليم الجامعي الخاص في مصر منذ انشائها بالقرار الجمهوري رقم ٢٤٣ لعام ١٩٩٦ . وتضم الجامعة ١٣ كلية توفر معظم تخصصات الدراسة في قطاعات العلوم الانسانية ، الطبية والهندسية، وجميع الدرجات التي

تمنحها كليات الجامعة معتمدة ومعادلة من المجلس الأعلى للجامعات المصرية. ويقدر عدد الطلاب بنحو ٢٥٠٠٠ طالب وطالبة، منهم ١٥٠٠ طالب وطالبة من الوافدين من أكثر من ٣٠ جنسية. وترتبط الجامعة باتفاقيات تعاون وشراكة مع العديد من الجامعات المحلية والأجنبية. وتبلغ المساحة الإجمالية للجامعة ٢٠١٧٠,٠٠٠ م^٢ بالإضافة إلى مبنى المكتبة المركزية البالغ مساحته ٩٠٠٠ م^٢. وتشغل مساحات المباني التعليمية والخدمية بالحرم الجامعي ٢٢% من مساحة الحرم الجامعي والمتبقي عبارة عن مساحات خضراء وملاعب. وتضم الجامعة عدد ١٢٤ مدرجاً وقاعة دراسية مزودة بالوسائل والأجهزة السمعية والبصرية الحديثة والوسائل المتعددة، وتبلغ إجمالي السعة التدريسية لهذه القاعات ما يزيد عن ٢٢٠٠٠ طالب يمكن استيعابهم جميعاً في وقت واحد. ويوجد بالجامعة ١٨٠ معملاً ومختبراً مجهزاً بأحدث الأدوات والأجهزة بسعة إجمالية ٦٨٥٣ طالب. وبالجامعة مركز لضمان الجودة والاعتماد يهدف إلى نشر ثقافة الجودة والدعم الفني لوحدة ضمان الجودة والاعتماد في جميع كليات الجامعة. وتعتبر جامعة ٦ أكتوبر في مصاف الجامعات التي حصلت على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عدد كبير من كليتها، ففي فبراير ٢٠١٤ تم اعتماد كلية الصيدلة (كأول كلية صيدلة بالجامعات الخاصة تحصل على الاعتماد) ثم اعتماد كلية اللغات والترجمة ثم قسم الأجهزة الطبية بكلية العلوم الطبية التطبيقية في عام ٢٠١٧، ثم كلية الطب والجراحة، كلية نظم المعلومات وعلوم الحاسب وكلية السياحة والفنادق في عام ٢٠١٨، وحصلت كلية طب الأسنان، كلية العلاج الطبيعي وكلية الفنون التطبيقية على الاعتماد عام ٢٠١٩. وايضا تم تجديد الاعتماد لكلية الصيدلة في نفس العام وتستمر الجامعة في اعتماد باقي كليتها (كلية الاقتصاد والإدارة - كلية التربية - كلية الهندسة - كلية الإعلام وفنون الاتصال)، والجامعة توفر كافة المتطلبات والمقومات التي تكفل الحصول على شهادة الاعتماد والجودة.

رؤية جامعة ٦ أكتوبر:

تتطلع جامعة ٦ أكتوبر إلى ان تصبح ذات جودة عالية في التعليم العالي والجامعي.

رسالة جامعة ٦ أكتوبر:

اول واكبر جامعة خاصة في مصر بها ثقافات متعددة.

كلية الاقتصاد والادارة: تعتبر كلية الاقتصاد والادارة من أحد أهم كليات جامعة ٦

أكتوبر الخاصة. وقد تأسست كلية الاقتصاد والاداره عام ١٩٩٦ ، وكانت الدراسة بها بشعبة اللغة الانجليزية فقط ، وفي عام ٢٠٠٠ تم افتتاح شعبة اللغة العربية. وتتكون الكلية من أربعة أقسام) سواء بشعبة اللغة الانجليزية او بشعبة اللغة العربية) والأقسام هي: المحاسبة، العلوم السياسية ، الاقتصاد، إدارة الأعمال. وتقوم الدراسة بالكلية على أساس نظام الساعات المعتمدة من خلال ثلاث فصول دراسية: الخريف، الربيع والصيف ، ومدة الدراسة بالكلية ١٤٤ ساعة معتمدة. وتضم الكلية وحدة لضمان الجودة والاعتماد تم انشائها عام ٢٠٠٩ بعد القرار رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ الخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ولائحته التنفيذية للقانون بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ وتشكيل مجلس إدارة الهيئة بالقرار رقم ٢٦٣ لسنة ٢٠٠٧.

وسوف يقوم الباحث فيما يلي بدراسة وتحليل مقاييس الاداء بكلية الاقتصاد والادارة مع الاستعانة بالمقاييس المرجعية لدليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي والدليل الارشادي لمعايير المساحات والموارد البشرية والتجهيزات والمواصفات العامة للمباني والمرافق بمؤسسات التعليم العالي:

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

جدول (١/١) يوضح المؤشرات والمقاييس المرجعية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة

المعاونة

اسم المؤشر	مؤشرات الكلية	المقاييس المرجعية	مستوفى	غير مستوفى
أعضاء هيئة التدريس: ١- عدد أعضاء هيئة التدريس الى عدد الطلاب	١ - ٩٥	١ - ٥٠		√
٢- عدد أعضاء هيئة التدريس الى عدد طلاب الدراسات العليا	يوجد لدى الكلية اتفاقية تعاون بالدراسات العليا مع كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان ومن يقوم بالتدريس هم الاساتذة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان ١٢ طالب ١٥ طالب ١٥ طالب ٩ طلاب	١ : ١٠	√	
٣- عدد أعضاء الهيئة المعاونة إلى عدد الطلاب	١ - ٦٨	١ - ١٥		√

جدول (١/٢) يوضح المؤشرات والمقاييس المرجعية الخاصة بتجهيزات الأقسام

اسم المؤشر	مؤشرات الكلية	المقاييس المرجعية	مستوفى	غير مستوفى
(تجهيزات الأقسام): ١- توفير آلات تصوير للأقسام الأكاديمية	لا توجد	آلة تصوير / ٤٠٠ طالب		√

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

√		٢ جهاز حاسب آلى / قسم	لا توجد	٢- توفير اجهزة حاسب آلى للاستخدامات الادارية فى الاقسام
	√	مكتب / عضو هيئة تدريس	مكتب / عضو هيئة التدريس	٣- توفير مكاتب لاعضاء هيئة التدريس بكل قسم

جدول (١/٣) يوضح المؤشرات والمقاييس المرجعية الخاصة بتقييم قاعات المحاضرات

غير مستوفى	مستوفى	المقاييس المرجعية	مؤشرات الكلية	المؤشر
	√	١.٥ م ^٢	١.٢ - ١.٥ م ^٢ / طالب	<u>(تقييم قاعات المحاضرات):-</u> ١- كفاية المساحة الارضية لاعداد الطلاب.
	√	٤٠% من مجموع طلاب الكلية	اجمالى مساحات قاعات المحاضرات تستوعب من ٣٥ - ٤٠% من مجموع طلاب الكلية	٢- كفاية الطاقة الاستيعابية الاجمالية لقاعات التدريس بالكلية.
	√	من ٢٢ - ٢٤ م	درجة حرارة مناسبة (٢٠ - ٢٤ م ^٢)	٣- ملانمة درجة الحرارة اثناء القاء المحاضرات.
	√	مساحة النوافذ من ١٥% من المساحة الارضية	مساحة النوافذ ١٠ - ١٥% من المساحة الارضية	٤- توافر التهوية الجيدة.

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

	√	- اختيار الاماكن المناسبة للمعاق بحيث تكون على اطراف الممرات وقرب ابواب الطوارئ والخدمات	متاحة	٥- تخصص اماكن جلوس ذوى الاحتياجات الخاصة على اطراف الممرات وقرب الخدمات وابواب الطوارئ
	√	- وجود طفايات - وجود شبكة خراطيم مطاطية - وجود معدات انذار صوتية وضوئية - وجود كاشف دخان وغاز	- وجود خطة اخلاء - مسنول اخلاء / مطافىء جرادل رمال/مصدر للمياه/خراطيم مطاطية للاطفاء / جهاز انذار ضد الحريق /كاشف دخان وغاز	٦- وجود تجهيزات ضد الحرائق بالقرب من القاعة
	√	حاسب لكل ٢٥ طالب	لا يوجد بالكلية معامل للحاسب الالى ويخصص للكلية معامل بكلية حاسبات ومعلومات على ان يكون هناك جهاز لكل ٢٥ طالب	٧- تناسب عدد اجهزه الحاسب الالى مع اعداد الطلاب
	√	١ / ٤ قاعات	١ / ٤ قاعات	٨- عدد المسنولين عن قاعات التدريس

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

جدول (١/٤) يوضح المؤشرات والمقاييس المرجعية الخاصة بالمكتبة

المؤشر	مؤشرات الكلية	المقاييس المرجعية	مستوفى	غير مستوفى
<u>المكتبة :-</u> ١ - سعة المكتبة لعدد الطلاب	لا تقل عن ٨% من اجمالي المستفيدين	لا تقل عن ٨% من اجمالي عدد المستفيدين	√	
٢ - المساحة المخصصة للمستفيد بالمكتبة	لا تقل عن ١.٥ م ٢	١.٥ م ٢	√	
٣ - عدد اجهزة الحاسب الشخصي	لا تقل عن جهاز لكل ٢٠ طالباً	جهاز لكل ٢٥ طالب	√	
٤ - عدد شاشات الفهرسة	لا تقل عن شاشة لكل ٥٠ طالب	شاشة لكل ٢٥٠ طالب	√	
٥ - عدد الالات التصوير المستخدمة بالفعل	٢ آلة تصوير مستخدمة بالفعل وحدة تصوير كاملة ٣ جهاز سكاير ١ جهاز فاكس	٣- آلات تصوير ثقيلة - آلة سحب سريع	√	
٦ - متطلبات مقاومة / الوقاية من الحريق	يوجد مطافىء حريق / معدات انذار صوتية وضوئية / وجود شبكة خراطيم مطاطية بجميع الطوابق / مخارج للطوارئ بجميع الادوار	- وجود طفايات حريق - معدات إنذار صوتية وضوئية - مخارج طوارئ - شبكة خراطيم مطاطية	√	

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

√	تتوافر نسختان على الأقل من كل كتاب / مرجع	لا يقل عن نسختين	٧- عدد النسخ المتدفق من كل كتاب / مرجع
√	لا يقل عن ٣٠ مرجع لكل تخصص	- لا يقل عن ٥٠ مرجعاً لكل تخصص	٨- عدد المراجع لكل تخصص
√	الاشتراك بعدد ٥ دوريات على الأقل	- لا يقل عن ٥ دوريات مختلفة في كل تخصص	المكتبة :- ٩- عدد الدوريات العلمية المتخصصة
√	٣٠٠ / ١ طالب	مساعد فنى لكل ٣٠٠ طالب	١٠- مساعدون فنيون
√	٤ مرافقين اداريين	مشرف لكل قاعة (٤ مشرفين للدور)	١١- اداريون
√	١ - فنى - تحديد العمال طبقاً لسعة القاعة	٢ فنى ١ عامل لكل قاعتين	١٢- عمال خدمات فنية

جدول (١/٥) يوضح المؤشرات والمقاييس المرجعية الخاصة بالعيادة الطبية

غير مستوفى	مستوفى	المقاييس المرجعية	مؤشرات الكلية	المؤشر
	√	١٠٠ م ^٢	لا تقل عن ٦٠ م ^٢ + وجود مستشفى خاصة بالجامعة بها كل التخصصات	<u>العيادة الطبية :-</u> ١- المساحة الكلية ملائمة
	√	- تثبت درابزين بارتفاع لا يقل عن ٨٥ سم ولا يزيد عن ١٠٠ سم	- وجود منحدرات للصعود والهبوط خشنة لمنع الانزلاق	٢- وجود تجهيزات انشائية لذوى الاحتياجات الخاصة

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

		- تنفيذ المنحدرات من مواد خشنة مانعة للانزلاق	- وجود سور ارتفاعه من ٨٥ - ١٠٠ سم	
	√	(١) سيارة اسعاف	تتوافر في الوحدات الصحية على مستوى الجامعة	٣- سيارة اسعاف
	√	- وجود طفايات حريق - معدات انذار صوتية وضوئية - مخارج طوارئ شبكة - - شبكة خراطيم مطاطية	وجود مخارج طوارئ - يوجد طفايات حريق - معدات انذار صوتية وضوئية - شبكة خراطيم مطاطية قريبة من العيادة .	٤- متطلبات مقاومة / الوقاية من الحريق
	√	١ / ٣٠٠٠ طالب / طالبة	طبيب / طبيبة لكل ٣٠٠٠ طالب	٥- عدد الأطباء
	√	١ لكل عيادة صحية	ممرض أو ممرضة لكل عيادة طبية	٦- عدد الممرضات/الممرضون

جدول (١/٦) يوضح المؤشرات والمقاييس المرجعية الخاصة بدورات المياه

اسم المؤشر	مؤشرات الكلية	المقاييس المرجعية	مستوفى	غير مستوفى
<u>دورات المياه :-</u> ١- كفاية دورات المياه	مرحاض لكل ٤٠ طالباً او طالبة	مرحاض لكل ٤٠ طالباً او طالبة	√	
٢- ملائمة التهوية	مساحة الشبابيك تمثل ١٠% - ١٥% من مساحة الارضيات	لا تقل عن ١٥% من المساحة الارضية	√	

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

	√	حوض لكل ٤٠ طالباً أو طالبية	حوض لكل ٤٠ طالباً أو طالبية	٣- كفاية أحواض الأيدي
	√	الحد الأدنى لمساحة الحمام ٢.٢٠ م ^٢	لا تقل عن ٢.٢ م ^٢ لكل مستخدم	٤- مساحة ملائمة لكل مستخدم
	√	- مرحاض فرنجي - توافر دورة مياه للطلاب وأخرى للطالبات - سور لا يقل عن ٨٥ سم ولا يزيد عن ١٠٠ سم - المقابض المثبتة ارتفاعها لا يقل عن ٧٦ سم ولا يزيد عن ١٣٧ سم	دورات المياه الخاصة بذوى الاحتياجات الخاصة مجهزة ب:- - مرحاض فرنجي / أحواض - أدوات تحكم مثبتة على الحائط لا يقل ارتفاعها عن ٧٦ إلى ١٣٧ سم - يوجد سور (٨٥ - ١٠٠ سم) لمساندة المستخدم على الحركة من وإلى المرحاض - توجد دورات مياه خاصة بالطلاب وأخرى خاصة بالطالبات	٥- وجود دورات مياه مجهزة لذوى الاحتياجات الخاصة
	√	الابواب مكونة من ضلفتين متحركتين	الابواب تفتح للخارج ولا يقل عرض الباب عن ٩٠ سم ومكونة من ضلفتين متحركتين	٦- ملائمة الابواب لذوى الاحتياجات الخاصة
	√	- وجود طفايات حريق - معدات انذار صوتية وضوئية - خراطيم مياه مطاطية - وجود مخارج للطوارئ	- توجد مطافىء حريق - توجد معدات انذار صوتية وضوئية - توجد شبكة خراطيم مطاطية قريبة من دورات المياه - توجد مخارج للطوارئ	٧- توافر مصدر قريب مجهز بمتطلبات مكافحة / وقاية من الحريق

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

ومن العرض السابق لمؤشرات الأداء والمقاييس المرجعية لدليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي والدليل الإرشادي لمعايير المساحات والموارد البشرية والتجهيزات والمواصفات العامة للمباني والمرافق ومؤسسات التعليم العالي تمكن الباحث من معرفة نقاط القوة التي يجب المحافظة عليها وأوجه القصور ونقاط الضعف التي يجب معالجتها في كلية الاقتصاد والإدارة للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة عن طريق استخدام أسلوب المقاييس المرجعية :

أولاً: نقاط الضعف وأوجه القصور وطرق التغلب عليها:

مؤشرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

١- مؤشر أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلاب غير مستوفى فمؤشر الكلية هو عضو هيئة تدريس الى كل ٩٥ طالب وذلك يتنافى مع المقاييس المرجعية للجودة (عضو هيئة تدريس الى كل ٥٠ طالب) .

تطور اعداد الطلاب

عدد الطلاب	العام الجامعي
٢٢٠٢	٢٠١٨ / ٢٠١٧
٢٣٧٧	٢٠١٩ / ٢٠١٨
٢٤٦٢	٢٠٢٠ / ٢٠١٩

اعداد الطلاب الوافدين

عدد الطلاب	العام الجامعي
١٣٠	٢٠١٨ / ٢٠١٧
١٠٨	٢٠١٩ / ٢٠١٨
٨٧	٢٠٢٠ / ٢٠١٩

تأتي الكلية في المرتبة الثالثة بعد كلية طب وجراحة وطب أسنان من حيث عدد الطلاب الوافدين ويأتي في مقدمة الطلاب الوافدين الطلاب النيجيرين يليهم الطلاب اليمنيين.

مع العلم انه تم تعيين عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالكلية خلال الثلاث أعوام السابقة والجدول التالي يوضح هذه التعينات:

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

تطور اعداد أعضاء هيئة التدريس

العام الجامعي	عدد أعضاء هيئة التدريس
٢٠١٧/٢٠١٨	١٦
٢٠١٨/٢٠١٩	١٧
٢٠١٩/٢٠٢٠	٢٦

والجدول السابق يوضح أنه تم تعيين ١٠ أعضاء هيئة تدريس في الفترة من عام ٢٠١٧/٢٠١٨ الى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ وذلك طبقاً لخطة الجامعة في حصول الكلية على الاعتماد والجودة وجاري الإعلان عن تعيينات جديدة .

٢- مؤشر عدد أعضاء الهيئة المعاونة الى عدد الطلاب غير مستوفى فمؤشر الكلية هو عضو هيئة معاونة لكل ٦٨ طالب وذلك غير مطابق للمقاييس المرجعية للجودة (عضو هيئة معاونة لكل ١٥ طالب) مع العلم انه قد تم تعيين عدد كبير من المعيدين بالكلية خلال الثلاث أعوام السابقة والجدول التالي يوضح هذه التعيينات:

تطور اعداد الهيئة المعاونة

العام الجامعي	عدد أعضاء الهيئة المعاونة
٢٠١٧/٢٠١٨	٢١
٢٠١٨/٢٠١٩	٢٥
٢٠١٩/٢٠٢٠	٣٦

ومن الجدول السابق يتضح أنه قد تم تعيين عدد ١٥ معيد في الفترة من عام ٢٠١٧/٢٠١٨ الى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ وذلك طبقاً لخطة الجامعة في حصول الكلية على الاعتماد والجودة وجاري تعيين عدد أكبر من المعيدين طبقاً للخطة الخمسية للكلية ، فقد تم وضع خطة خمسية لجميع الاقسام لزيادة عدد المعيدين والمدرسين المساعدين وطلاب البحث بداية من عام ٢٠١٩ وخاصةً بقسم المحاسبة وقسم الادارة .

مؤشرات تجهيزات الاقسام :

١- مؤشر توفير الات تصوير للأقسام الاكاديمية لا توجد الات تصوير بالكلية للأقسام الأكاديمية وبالتالي فهذا المؤشر غير مستوفى بالكلية وذلك يتنافى مع المقاييس المرجعية للجودة (الة تصوير لكل ٤٠٠ طالب) ويمكن التغلب على ذلك بتوفير عدد خمس آلات تصوير بالكلية .

٢- مؤشر توفير أجهزة حاسب آلي للاستخدامات الإدارية في الأقسام غير مستوفى فلا يوجد جهازه حاسب الي للاستخدامات الإدارية في الأقسام وذلك يتنافى مع المقاييس المرجعية للجودة (عدد ٢ جهاز حاسب آلي / قسم) ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتوفير عدد ٨ أجهزة للحاسب الآلي للاستخدامات الإدارية بالأقسام.

ثانياً : نقاط القوة بكلية الاقتصاد والإدارة:

١- هناك قواعد موثقة ومعلنة عن قواعد القبول بكلية الاقتصاد والإدارة والبرامج التعليمية بكلية تقوم على نظام الساعات المعتمدة، ويوجد بكلية وحده لضمان الاعتماد والجودة تلعب دوراً هاماً في نشر ثقافة الجودة بين مجتمع الكلية من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وإداريين وطلاب، ولهذه الوحدة هيكل تنظيمي ومجلس اداره معتمد، وتعقد وحدة ضمان الاعتماد والجودة بكلية اجتماعات دورية لمجلس الإدارة والمجلس التنفيذي، وتستعين الكلية بأراء الطلاب في تقييم الفاعلية التعليمية عن طريق المتابعة الدورية التي تتم من خلال الاستبيانات المختلفة من وحدة ضمان الجودة بكلية ويتم الاستفادة من نتائجها في التقويم الذاتي الدوري لكلية وتبنى الكلية معايير NARS لبرنامجي المحاسبة والادارة و ARS لبرنامجي الاقتصاد والعلوم السياسية .

٢- بالنسبة لمؤشرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى عدد الطلاب فهو غير مستوى ولكن تم تعيين عدد لا بأس به خلال الثلاث اعوام السابقة وقد تم مراعاة النقاط التالية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

أ- أن يتلاءم التخصص العلمي مع المقررات التي يتم تدريسها.

ب- هناك قواعد محددة لتقييم عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

أما بالنسبة لمؤشر أعضاء هيئة التدريس إلى عدد طلاب بالدراسات العليا فهذا المؤشر مستوفى وقد وقعت الكلية بروتوكولات تعاون بينها وبين أكثر من جامعة حكومية فيما يتعلق بالدراسات العليا.

- ٣- مؤشرات تقييم قاعات المحاضرات : هذه المؤشرات مستوفاة بالكامل حيث أن الكلية بها بنية تحتية ملائمة لخدمة العملية التعليمية ومناخ صحي بالقاعات والمباني من حيث الإضاءة والتهوية وتتوافر أيضاً التجهيزات المختلفة لتحقيق الأمن والسلامة بالقرب من القاعات (مثل وجود خطة إخلاء - مطافئ - جرادل رمل - مصدر للمياه - خراطيم مطاطية - جهاز إنذار ضد الحرائق - كاشف دخان وغاز) ، وللكلية موقع الكتروني باللغـة العربية والانجليزية وتتناسب اجهزه الحاسب الالي مع اعداد الطلاب ولكن ينقص الكلية أن يكون لها معامل للحاسب الآلي خاصة بها وليس تخصيص معمل بكلية الحاسبات والمعلومات للكلية.
- ٤- مؤشرات المكتبة : هذه المؤشرات مستوفاة بالكامل حيث أن الجامعة بها مكتبة مركزية متكاملة ومجهزة بمختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات ومحركات البحث والكتب والمراجع والدوريات العلمية ، فعدد أوعية المعلومات التي تخص كلية الاقتصاد والإدارة ٧٢٢٣ ، ويوجد عدد من ١ : ٣ نسخ من معظم الكتب المتاحة ، وعدد ١١٤ رسالة جامعية ما بين ماجستير ودكتوراه، والمكتبة مشتركة في أكثر من قاعدة للبيانات الإلكترونية منها (JAYPEE - EBSCO) ويوجد بها ٤ قواعد بيانات ، ٨٠٠٠ كتاب الكتروني متاحين بالمجان .
- ٥- مؤشرات العيادة الطبية : هذه المؤشرات مستوفاة بالكامل حيث يوجد بالجامعة (مستشفى جامعي) متوفر به جميع التخصصات، وايضاً يحصل العاملون والطلاب بالجامعة على خصم من ٢٥% - ٤٠% على الكشف بالعيادات الخارجية والتحليل والعمليات ، وهناك بنية إنشائية جيدة لذوي الاحتياجات الخاصة ومتوفر سيارة إسعاف بالمستشفى الجامعي للاستخدام داخل الحرم الجامعي لنقل العاملين او الطلاب للمستشفى وايضاً تتوافر تجهيزات الأمن والسلامة داخل العيادات الطبية والمستشفى.

٦- مؤشرات دورات المياه: هذه المؤشرات مستوفاة بالكامل من حيث العدد والتهوية والبنية الانشائية لذوي الاحتياجات الخاصة من حيث ملائمة المراحيض والاحواض وادوات التحكم المثبتة على الحائط والابواب وايضاً توافر تجهيزات الامن والسلامة بالقرب من دورات المياه.

ويستنتج الباحث:

١- انه عن طريق استخدام أسلوب المقاييس المرجعية تم معرفة نقاط القوة بالكلية التي يجب تنميتها عن طريق التحسين المستمر ونقاط الضعف بالكلية التي يجب معالجتها وذلك أيضاً عن طريق التحسين المستمر حيث أن أسلوب التحسين المستمر يقوم على منهج هام وهو إدخال التحسينات المستمرة على جميع مجالات العمل في المؤسسة وذلك لكي تتكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة سواء كانت داخلية او خارجية. وذلك يثبت صحة الفرض الأول وهو انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية والتحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

٢- ان أسلوب المقاييس المرجعية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة كلاً منهما يسعى إلى تحقيق نفس الهدف وهو تحديد نقاط القوة وتنميتها وأوجه القصور في المؤسسة التعليمية بهدف معالجتها والسعي الدائم نحو التحسين المستمر. فمن أهم العوامل التي تدفع المؤسسات التعليمية نحو التحسين المستمر هو الاهتمام بتحقيق الجودة ، فاشتداد المنافسة والمتغيرات السريعة التي تحيط بهذه المؤسسات تدفعها إلى استخدام مواردها المختلفة ودمج معارفها لرفع وتحسين مستوى الاداء وذلك مع التركيز على الجودة الشاملة . وذلك يثبت صحة الفرض الثالث وهو انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

٣- يقترح الباحث عدد من مؤشرات الاداء التي يمكن أن تضاف إلي المقاييس المرجعية لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالي:

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

مؤشرات أداء مقترحة يمكن ان تضاف الى المقاييس المرجعية

اسم المؤشر
مؤشر أعضاء هيئة التدريس المعينون الى اجمالي اعضاء هيئة التدريس
مؤشر أعضاء هيئة التدريس المنتدبون الى اجمالي اعضاء هيئة التدريس
مؤشر أعضاء هيئة التدريس المعارون الى اجمالي اعضاء هيئة التدريس
مؤشر أعضاء الهيئة المعاونة المعينون إلى اجمالي أعضاء الهيئة المعاونة
مؤشر أعضاء الهيئة المعاونة المنتدبون إلى اجمالي أعضاء الهيئة المعاونة
مؤشر التعيينات الجديدة لأعضاء هيئة التدريس إلى اجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس
مؤشر التعيينات الجديدة من الهيئة المعاونة إلى اجمالي أعضاء الهيئة المعاونة
مؤشر أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة أستاذ إلى اجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس
مؤشر أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة أستاذ مساعد الى اجمالي اعداد اعضاء هيئة التدريس
مؤشر أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة مدرس الى اجمالي اعداد اعضاء هيئة التدريس
مؤشر أعضاء الهيئة المعاونة الحاصلين على درجة مدرس مساعد إلى اجمالي عدد أعضاء الهيئة المعاونة
مؤشر أعضاء الهيئة المعاونة الحاصلين على درجة معيد إلى اجمالي أعداد أعضاء الهيئة المعاونة
مؤشر نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس خلال ثلاث سنوات
مؤشر نمو أعداد أعضاء الهيئة المعاونة خلال ثلاث سنوات
مؤشر نمو أعداد الطلاب المصريين بالكلية خلال ثلاث سنوات
مؤشر نمو أعداد الطلاب غير المصريين (الوافدين) إلى اجمالي عدد الطلاب خلال ثلاث سنوات
مؤشر تدريب الطلاب
مؤشر نماذج المحاكاة
مؤشر تطوير المناهج
مؤشر عدد المؤتمرات التي تعقدتها الكلية
مؤشر عدد الندوات التي تعقدتها الكلية
مؤشر عدد الأبحاث المنشورة من قبل أعضاء هيئة التدريس
مؤشر تسجيل أعضاء الهيئة المعاونة لتمهيدي الماجستير
مؤشر تسجيل أعضاء الهيئة المعاونة للماجستير
مؤشر تسجيل أعضاء الهيئة المعاونة لتكهيدي الدكتوراه
مؤشر تسجيل أعضاء الهيئة المعاونة للدكتوراه
مؤشر تسجيل أعضاء الهيئة المعاونة للتمهيدي
مؤشر الاتفاقيات مع جهات محلية وأجنبية

٤- ان المقاييس المرجعية تعتبر أداة هامة لترشيد التكاليف وتحسين الأداء لأن الهدف الاساسي من استخدام أسلوب المقاييس المرجعية هو تحديد المستوى الأمثل للتكاليف والأداء من خلال المقارنة بين التكاليف والأداء بالمؤسسات التعليمية المختلفة. ولان الارقام في حد ذاتها لا تقدم معلومات كافية لأغراض الدراسة والتحليل فكان يجب وجود دليل أو أرقام مرجعية يمكن الرجوع إليها مثل (دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي) و (الدليل الارشادي لمعايير المساحات والموارد البشرية والتجهيزات والمواصفات العامة للمباني والمرافق بمؤسسات التعليم العالي) وقد تم استخدامهم بالفعل، واستخدام أسلوب المقاييس المرجعية كأساس عند قياس الأداء بمؤسسات قطاع التعليم يمكن هذه المؤسسات من توفير معلومات عن المؤسسة نفسها ومعلومات أيضاً عن المنافسين والمؤسسات المشابهة بها بهدف تحديد الفجوة ومعرفة أسبابها وكيفية معالجتها وفقاً لمؤشرات قياس الأداء وتساعد المقاييس المرجعية في دعم اسلوب التحسين المستمر الذي يقوم على هدف وهو خفض التكاليف من خلال عمليات التحسين المستمر . وذلك يثبت صحة الفرض الأول وهو انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية والتحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

٥- وضع الباحث تصور لتكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي:

- تكاليف المنع الوقائية Prevention Costs (PC)

مثل تكاليف عقد ورش العمل ، التدريب علي الجودة ، نظم رقابة الجودة
- تكاليف الرقابة والتقييم Appraisal Costs (AC)

مثل التكاليف الناتجة عن الاختبارات (مراقبون اللجان) ، المرور علي اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

Internal Failure Costs (IFC)

- تكاليف الفشل الداخلي

تكاليف اصلاح العيوب بملفات الجودة ، وقت التوقف وتعطل الجودة ، تكاليف التصوير اكثر من مرة لنفس العمل دون الحاجة لذلك.

External Failure Costs (EFC)

- تكاليف الفشل الخارجي

تكلفة الفرصة البديلة المفقودة في المستقبل نتيجة تأثر سمعة الكلية بالخريج متدني المستوي مثل خسارة مصاريف الكلية.

٦- يقترح الباحث نموذجاً لتقرير عن عناصر التكاليف المتعلقة بالجودة:

نموذجاً لتقرير بعناصر التكاليف المتعلقة بالجودة للعام الجامعي xxxx/xxxx

بيان	جزئي	كلي
<u>تكاليف الوقاية (المنع)</u>		
ابحاث	xxxx	
ورش عمل	xxxx	
تدريب على الجودة	xxxx	
نظم رقابة الجودة	<u>xxxx</u>	
		Xxxxxxx
<u>تكاليف التقييم (الرقابه)</u>		
رواتب دعم فني	xxxx	
رواتب فاحصين	xxxx	
صيانة اجهزة الفحص	xxxx	
استهلاك اجهزة الفحص	<u>xxxx</u>	
		Xxxxxxx

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

<p><u>تكاليف الفشل الداخلي</u> تكاليف اصلاح عيوب ملفات الجودة</p> <p>تكاليف توقف وتعطل الجودة</p>	<p>XXXX</p> <p>XXXXXX</p>	<p>Xxxxxx</p>
<p><u>تكاليف الفشل الخارجي</u></p> <p>مصاريف الكلية: شعبه لغه عربية شعبه لغه انجليزية</p>	<p>Xxxxxxx</p> <p>xxxxxx</p>	<p>Xxxx</p>

٧- تعد المقاييس المرجعية من الاساليب التي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة في خفض التكاليف لانها توفر الكثير من الجهد والوقت والمال نتيجة تجنب الاخطاء التي وقعت بها المؤسسات الاخرى ، وذلك يثبت صحة الفرض الثاني وهو انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب المقاييس المرجعية وترشيد تكاليف الجودة بمؤسسات قطاع التعليم العالي.

الخلاصة، النتائج والتوصيات

ان المتغيرات العديدة التي تحيط بالبيئة التعليمية الحديثة تشكل اداة ضغط قوية على المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية ، لذلك فاعن ادارة هذه المؤسسات تحتاج إلى اساليب محاسبية متطورة تفي بمتطلباتها وتستوعب هذه المتغيرات . ويعتبر أسلوب المقاييس المرجعية مدخلاً لقياس وتقييم الاداء لانه يعتبر نقطة مرجعية للمؤسسات التي ترغب في تحقيق اداء افضل وبالمقارنة تستطيع الوصول إلى مناطق التحسين في الاداء .وتعتبر الجودة من الركائز الاساسية للتقدم والتطور، فالجودة من أهم الأساليب التي يمكن إستخدامها بمؤسسات قطاع التعليم العالي لتحسين موقفها

التنافسى. لذلك فإن المؤسسات التعليمية بقطاع التعليم العالى يمكن أن تستخدم أسلوب المقاييس المرجعية للتحسين المستمر وترشيد التكاليف وتحقيق الجودة الشاملة . وقد تناول هذا البحث توضيح اثر استخدام اسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التعليم العالى وذلك من خلال تناوله:

- ١- لأسلوب المقاييس المرجعية وتأثيره على التحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالى.
- ٢- لأسلوب المقاييس المرجعية وتأثيره على ترشيد تكاليف الجودة في مؤسسات قطاع التعليم العالى.
- ٣- لأسلوب المقاييس المرجعية وتأثيره على تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالى.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ١- أن التحسين المستمر بالمؤسسات التعليمية هو الوصول الى اعلى مستويات الكفاءة التعليمية من خلال التحسينات المستمرة بالعملية التعليمية وان استخدام اسلوب المقاييس المرجعية يمكن المؤسسة التعليمية من البحث عن أفضل الممارسات في المجال التعليمي وتطبيقها بالشكل الذي يعكس على تحقيق الأداء الأفضل لهذه المؤسسة وهذا يعتبر جوهر عملية التحسين المستمر.
- ٢- أن استخدام أسلوب المقاييس المرجعية كأساس عند قياس الأداء بمؤسسات قطاع التعليم تمكن هذه المؤسسات من توفير معلومات عن المؤسسة نفسها ومعلومات أيضاً عن المنافسين والمؤسسات المشابهة بها بهدف تحديد الفجوة ومعرفة أسبابها وكيفية معالجتها وفقاً لمؤشرات قياس الأداء وتساعد المقاييس المرجعية فى دعم اسلوب التحسين المستمر الذي يقوم على هدف وهو خفض التكاليف من خلال عمليات التحسين المستمر .

أثر استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على ترشيد تكاليف الجودة وتحقيق الجودة الشاملة ...

د/ رباب حمدي جميل

٣- تعتبر المقاييس المرجعية جزء أساسي من اجزاء ادارة الجودة الشاملة وذلك لان المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة يمكن ان تستخدمه للمحافظة على اداءها وتحسينه .

التوصيات:

- ١- ضرورة توفير معلومات عن تكاليف الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال إعداد تقارير تتمكن من خلالها إدارة هذه المؤسسات من متابعة الأخطاء ومعالجتها.
- ٢- التركيز على تكاليف المنع من خلال التدريب المكثف لكل من في المؤسسة التعليمية على أنشطة الجودة.
- ٣- تطبيق أسلوب التحسين المستمر بمؤسسات قطاع التعليم العالي لما له من أثر على مؤشرات الأداء المالية والغير مالية.
- ٤- ضرورة الاهتمام بنتائج عملية التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية.
- ٥- الحرص على إقامة العديد من الدورات التدريبية والورش لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع فئات مؤسسات قطاع التعليم العالي من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وإداريين وطلاب.
- ٦- الاستفادة من الاستبيانات الخاصة بأراء الطلاب في تحسين سير العملية التعليمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- إدريس ، وائل ، ، الغالبي ، طاهر ، (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، عبدالرحمن ، (٢٠١٢)، "دراسات متقدمة في التكاليف والمحاسبة الادارية"، القاهرة ، بدون ناشر.
- محمد ،عبد الرحيم ، (٢٠٠٨)، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- فليح، عبد المنعم، (٢٠٠٧)، "دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف"، الطبعة الثانية، مكتبة فيروز المعادي، القاهرة.
- محجوب ، بسمان ، (٢٠٠٣) ، " الدور القيادي لرؤساء الاقسام في الجامعات العربية " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة.

ب - الدوريات:

- ابو شناف ، زايد ، (١٩٩٤) ، " ترشيد تكاليف الجودة باستخدام منهج تحليل التفضيلات (AHP) لتدعيم مدخل إدارة التكلفة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية تجارة ، جامعة المنصورة ، مجلد ١٨ ، العدد ٢ ، ص ص ١٠٧ - ١٥٢ .
- ادريس ، جعفر ، (٢٠١٢) ، " امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول علي الاعتمادية : دراسة حالة فرع جامعة الطائف ، مجلة الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد الثالث ، العدد السابع ، ص ص ٣٩ - ٦٢ .
- البطاط ، عدي ، (٢٠٠٩) ، " علاقه تحليل تكاليف الجودة وتحسين العائد وخفض التكاليف: دراسة ميدانية في شركة لصناعة الاسمدة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، مجلد ٢ ، العدد ٢٥ ، ص ص ٨٢ - ١٠٨ .
- البلشي ، محمد عبد السلام ، (٢٠١٦) ، " تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر في تطوير التعليم الثانوي العام المصري " ، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ٢١٩-٢٤٠ .

- الرشيدى ، عايض ، (٢٠١٩) ، " معايير جودة ادارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالى : رؤية مقترحة لتطوير " ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، المجلد ٢٧ ، العدد ١ ، ص ص ٤٨٢ - ٤٩٦ .
- السيسى ، نجوى ، (٢٠٠٤) ، " استراتيجىة التحسين المستمر من منظور نظرية القبود ودور المراجعة في زيادة فاعليتها : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ص ٩٧ - ١٧٩ .
- الشراقوي ، مريم ، (٢٠٠١) ، " ادارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة - تصور مقترح " ، مجلة التربية والتنمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، القاهرة العدد ٢٣ .
- العمري ، ايمن ، (٢٠٠٨) ، " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الاداريين " ، مجلة اتحاد الجمعيات العربية، المجلد ٥١ .
- الهجان ، عبدالعزيز ، (٢٠١٧) ، " اثر استخدام اسلوب القياس المرجعى على تحسين اداء شركات قطاع المقاولات " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، مجلد ٨ ، عدد ٢ ، ص ص ٥٤٧-٥٢٥ .
- الورتان ، عدنان ، ٢٠١٥ ، " مؤشرات قياس الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي- دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٣ ، العدد ٣ ، ص ص ٢٤٩ - ٢٩٩ .
- امين ، أشرف ، (٢٠١٤) ، " نحو تحقيق التكامل بين نظام قياس الأداء المتوازن واسلوب المقياس المرجعي لتحسين الاداء لدعم القدرة التنافسية للمنشأة - دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة المصرية ، كليه التجاره ، جامعه القاهره ، العدد السابع ، ص ص ١١٤-١ .
- جريرة ، طلال ، (٢٠١٢) ، " مدى إمكانية قياس عناصر تكاليف الجودة على تحسين وزيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة في احدى شركات تصنيع العصير الطبيعي في سوريا : دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة عدن ، العدد ١٠ ، ص ص ١٨٣-٢١٥ .
- جودة ، محفوظ ، (٢٠٠٨) ، " تحسين جودة العمليات من خلال تطبيق منهجية ستة سيجما في مؤسسات التعليم العالى " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٧٠ ، سنة ٤٧ (الجزء الاول).

- خليل ، عطا الله ، (٢٠١١) ، " استخدام نظام تحسين المستمر لدعم دور ادارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية مؤسسة الطيران العربية السورية" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٢٢٠ - ٢٦٤ .
- رزق ، محمود ، (٢٠٠٦) ، " مدخل القياس المتوازن للأداء أداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد ٣٠ ، العدد ١ ، ص ص ٤٦١ - ٥٦٠ .
- زاهر ، محمد ، السعدي ، عصريه ، (٢٠١٨) ، " ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات والكليات في سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس نموذجاً " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد ٢٥ ، العدد ١١١ ، ص ص ٥٨٩ - ٦٣٢ .
- زيدان ، سلمان ، (٢٠١١) ، " المسيرة المتوازنة ادارة الجودة الشاملة للنهوض بالتعليم الجامعي ، مجلة مجمع ، جامعه المدينة العالمية ، العدد ١ ، ص ص ١٥٤ - ١٨٨ .
- عبد العزيز ، حمدي ، (٢٠١٦) ، " معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس ، العدد الرابع ، ص ص ١١ - ٣٥ .
- علي ، جمال ، (٢٠١٢) ، " مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وعملية التحليل الشبكي الضبابي " ، مجلة الملك عبد العزيز ، مجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، ص ص ٢٩٩ - ٣٦٤ .
- علي ، شحاده ، (٢٠١٠) ، " تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات " ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، ص ص ١٩٥ - ٢٠٤ .
- غانم ، فتح الله ، (٢٠١٥) ، " تصور مقترح لتحليل وقياس تكاليف الجودة كموجه للتحسين المستمر: دراسة حالة شركة القدس للمستحضرات الطبية" ، مجلة البحوث والدراسات الانسانية الفلسطينية، العدد ٢٣ ، ص ص ٣١١ - ٣٩٩ .
- فليح ، عبد المنعم ، (٢٠٠٢) ، " تطوير نظم التكاليف المعيارية لدعم استراتيجية التحسين وتقوية المركز التنافسي للمنشأة " ، مجلة التكاليف ، الجمعية العربية للتكاليف ، العدد الأول ص ١٦١ .
- محاريق ، هاني ، (2015) ، "تقييم ملاءمة مداخل ترشيد تكاليف الجودة :دراسة استقصائية في شركات الادوية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة ، جامعه عين شمس ، المجلد ١٩ ، العدد ٢ ، ص ص ٥٠٦ - ٥٦١ .

ج- الرسائل العلمية:

- الحيالي ، عمر ، (٢٠١٨) ، " أثر استراتيجية الأعمال في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة ادوية الحكمة في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة ال البيت ، الاردن.
- العازمي ، ناصر فقعان ، (٢٠١٥) ، " دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد التكاليف في القطاع النفطي الكويتي "، رسالة ماجستير ، كلية ادارة المال والاعمال ، جامعة ال بيت ، الاردن.
- شيراز ، عيسى ، ٢٠٠٣ ، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها فى التعليم العالى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين ، سوريا
- رقاد ، صليحة ، (٢٠١٤) ، " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، الجزائر.
- عداس ، ضحى ، (٢٠٠٤)، "استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية – دراسة تطبيقية على انقطاع الدوائي في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، جامعة عين شمس.
- على ، محمد، (٢٠١٧)، " دور اسلوب القياس المرجعى فى ادارة التكلفة الاستراتيجية للمنتجات ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية: دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة السكر بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

د- أخرى:

- الدليل الإرشادي لمعايير المساحات والموارد البشرية والتجهيزات والمواصفات العامة للمباني والمرافق لمؤسسات التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- بوابة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Portal.mohe.gov.eg
- دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، الاصدار الثالث ، يوليو ٢٠١٥.
- مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (CIQAP) ، وحدة ادارة المشروعات وتطوير التعليم العالي ، مصر ، ٢٠١٢ ، ص٤
- وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية ، (2008)، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

A. Books

- Hilton, R., (2005)," **Cost Management for business Decision**", 2nd edition, McGraw Hill.
- Horngren, C., (2003),"**Cost Accounting a Managerial Emphasis**",10th edition, New Jersey , Prentice Hall.
- Horngren, C.,Datar , M., Rajan,V., (2012),"**Cost Accounting a Managerial Emphasis**",14th edition, New Jersey , Prentice Hall.

B-Articles:

- Alhassan , K., (2018) , “ Benchmarking Tools for Good Governance in Arab Universities”, Journal of the association of Arab Universities for Higher Education Research , Vol.36 , No.2 , pp.1-24.
- Ahuja, V., Yang, J., Shankar, R., (2010) , "Benchmarking Framework to Measure Extent of ICT Adoption for Building Project Management", Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 136, No.5.
- Asrofah, T., Zailani, S., Fernando, Y., (2010), "Best Practice for the Effectiveness of Benchmarking in the Indonesian Manufacturing Companies" Benchmarking An International Journal, Vol. 17, No. 1, pp. 115-143.
- Burquel,N., Vught,F., (2010),” Benchmarking in European Higher Education : A step beyond current quality models “,Tertiary Education and Management Journal , Vol.16 , No3 , pp.243 - 255.
- James, R., (2007) , “The use of multi Attribute utility theory to retermine the overall Best in class performance in A Bench marking study” – Benchmarking An International Journal , vol . 9 , No.5.
- Sailaja, A., Basak, P., Viswanadhan,G., (2015), “Costs of Quality : Exploratory Analysis of Hidden Elements and Prioritization using Anaytic

Hierarchy Proccs”, International Journal Supply Operation Management , Vol.1 , No.4, pp.489 – 506.

- Sharaf , I., (2004) , “ Managing Quality :Modeling the cost of quality improvement “ , Southwest Business and Economics Journal , pp.25-36.
- Thiyagarajan , R.,Samad , A., (2015) , “ TQM in Higher Education : A Concept Model to achieve Excellence in management education “ , International Journal of Management , January , vol.6,issue 1 , p p 634-64.
- Thomson, A., Schiffaurovva , A., (2006) , “ A review of research on cost quality models and best practices “ , International Journal of quality and Realiability Management , Vol.23, No.4,pp1-25.
- Wayne, G., James, C., Anthony, I., (2015),” Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence “ , Journal of Business Strategy, vol.36, issue 5.

C- Conference:

- _ Anntonaras, A., Lacovidou , M., (2010), “ The challenge of measuring the cost of quality “ , 4th annual quality congress middle east conference, Dubai, UAE.
- Nath, R., “Quality Costing: An Efficient Tool for Quality Improvement Measurement “ , International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dhaka, Bangladesh.