

لهذه الدراسة عبر ثلاث محاور رئيسية تلت المحور النظري، تعرضنا من خلالها الى نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة الى الأطر الخارجية المرجعية لأنظمة ادارة الجودة الشاملة داخل الجامعة، واخيرا منهجية الاستثمار المضاف القيمة المنتهج من قبل الجامعة والذي يركز على الاستثمار في العنصر البشري، المعرفي، التكنولوجي، والمعلوماتي لصناعة الجودة. الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، ادارة مؤسسات التعليم العالي، جودة التعليم العالي، الجودة الاكاديمية .

Abstract

This paper aims to highlight the subject of the TQM¹ in HEI², the study has been accomplished by using case study methodology that has been done in the international Islamic University Malaysia (IIUM) which has a long tradition of the TQM based self-assessment, this management tradition has come a long way since 1998 when IIUM adapted the TQM in its management system for the first time, around 20 years after, IIUM became a self-accrediting body, and ISO certified university . to take a look for this system; we go through three parts, after theoretical part, the first about the TQM and its relationship with strategic planning and balanced scorecard, through the second part we mentioned to the external references for TQM which is represented in ISO and AQAF , the last part explores the way that IIUM invest in its human resource; knowledge, technology, and information to build the quality.

Key Words ; Total Quality Management; higher educational institutes management; Academic Quality; higher education quality.

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -الجامعة العالمية الاسلامية ماليزيا (IIUM) أنموذجا -

ط/د. محرز عبد القادر
جامعة الجزائر 3

مستخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على موضوع ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك عبر دراسة حالة الجامعة العالمية الاسلامية ماليزيا (IIUM)، وقد تم اختيار هذه الجامعة لما لها من تقليد عريق في ثقافة ادارة الجودة الشاملة يمتد الى تسعينيات القرن الماضي (1998)، وهي المسيرة التي حصلت خلالها الجامعة على شهادات محلية ودولية في مجال الجودة وذلك على غرار شهادات الايزو بمختلف انواعها وعبر مختلف مراكزها، كما تصنف هذه الجامعة في ماليزيا ضمن المؤسسات المنمطة ذاتيا (Self Accrediting Body) بعد منحها الثقة من وزارة التعليم العالي الماليزية لإعادة تنميط نفسها بنفسها لاشتمالها على مقومات ادارة الجودة و التخطيط الاستراتيجي، هذه المقومات استعرضنا بعض أهم ملامحها من خلال الجزء التطبيقي



تمهيد :

بدأ الاهتمام بمفهوم الجودة في مجال التعليم منذ أربعينيات القرن الماضي، وذلك عندما بدأت الدول تتجه نحو إعادة بناء وتطوير البنى التحتية لمجتمعاتها، وعلى اعتبار أن منظومة التعليم تمثل أهم لبنات البناء للنهوض بمختلف القطاعات فقد كان حرص هذه الدول واضحاً على تطوير جودة التعليم عبر مختلف مراحله، ومن هناك بدأ مصطلح الجودة يشق طريقه عبر هذه المنظومة بدءاً بجودة البرامج وانتهاءً عبر بوابة إدارة الجودة الشاملة، بحيث تشير منظمة اليونسكو في إحدى تقاريرها (Delors Report) إلى أن التعليم يجب أن يذهب فيما وراء المفهوم الضيق لاختبار البرامج وذلك بضرورة قيامه على الركائز الأساسية المتعلقة ب: التعلم للمعرفة، التعلم للفعل، التعلم للتعايش، والتعلم لإثبات الوجود³؛ فجودة التعليم لا تعني التميز في مجال واحد مع اغفال بقية المجالات، وإنما هي منظومة متكاملة يشد بعضها أزر بعض. ومن هنا وجب مراعاة تلك الأبعاد الخارجية للجودة ومكاملتها مع الأبعاد الداخلية، كذلك المتعلقة بدمج الطلبة في الحياة الاجتماعية وفي أسرهم وفي أماكن عملهم ووطنهم، كلها جوانب للجودة يجب مراعاتها.

زاد الاهتمام بجودة التعليم العالي بعد ظهور التصنيفات الدولية التي اهتمت بتقييم الأداء التنافسي لهذه المؤسسات عبر مختلف أرجاء المعمورة، كتصنيف (ARWU⁴) وتصنيف (QS⁵) مما جعل مختلف المؤسسات تدخل في مضمار التسابق من أجل تحسين توقعها التنافسي العالمي وتحسين أدائها وجودة مخرجاتها وذلك لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب المتميزين، ولهذا الغرض سخرت بعض الحكومات والهيئات الدولية الخاصة أنظمة قائمة بجد ذاتها لمتابعة وتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهو الأمر الذي انتهجته الحكومة الماليزية من أجل تحسين تنافسية مؤسسات التعليم العالي خاصتها، وذلك عند قيامها بتأسيس هيئة إدارة وضمان الجودة والتي تضطلع بمهام متابعة قضايا الجودة عبر مختلف الجامعات الماليزية والنظر في مدى تقدمها في انجاز أهدافها الاستراتيجية المسطرة، هذه العملية تتم بناءً على بعض المعايير الخاصة بالموضوع مقدماً وذلك لتصنيف الجامعات وتحديد نسب التمويل وتوزيع الموارد فيما بين الجامعات الحكومية لبناء نوع من التنافسية المحمودة فيما بينها، ومن ثم تحسين تنافسية القطاع العام مع الخاص في ماليزيا، يليه تحسين تنافسية قطاع التعليم العالي الماليزي في العالم ككل، وهو الهدف المسطر من قبل الحكومة. بحيث تعمل الجامعات في ماليزيا حكومية وخاصة جاهدة من أجل استقطاب أكبر وعاء طلابي من داخل البلد وخارجه وذلك بتوفيرها لبرامج ذات جودة عالية مع تقديم أرقى الخدمات للطلاب وبتكلفة أقل، وبهذا هي ستظهر كبديل قوي في المنطقة والعالم أجمع للوجهات التقليدية كالمملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا والتي تمتاز بغلاء المعيشة والتكلفة العالية للدراسة⁶.

الاشكالية: بوعاء طلابي تعداد (24000) طالب، منهم حوالي (6000) طالب أجنبي يتأتون من أكثر من 100 جنسية مختلفة، وبطاقم أكاديمي مقداره (2000) موظف، منهم (300) عامل أجنبي⁷ (Azhar 2017)، فان جامعة IIUM تأخذ لنفسها حيزاً هاماً في معادلة التعليم العالي الماليزية وذلك باعتبارها أحد أهم مراكز الاستقطاب في التعليم العالي الماليزي وفي اسيا، ولهذا فان موضوع الجودة في الجامعة يعتبر موضوع ذو أهمية بالغة دأبت الجامعة على ترسيخه ضمن منظومة التسيير لديها منذ تسعينيات القرن الماضي، بالضبط منذ سنة 1998، أين بدأت بتبني مفهوم الجودة الشاملة وانتهت الجامعة من تنميط كافة مراكزها وإداراتها بنظم الايزو (ISO⁸) بما فيها المسجد بحلول سنة 2008، وإلى جانب اهتمامها بالجودة تهتم الجامعة بمختلف أنظمة التسيير والإدارة الحديثة، كالتخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وذلك باتباعها لأحدث الانماط الاستراتيجية كتبنيها لاستراتيجية المحيط الأزرق من خلالها بحثها عن بناء فضائها التنافسي الخاص بها⁹.

ما سنحاوله من خلال هذه الورقة البحثية هو تسليط على موضوع ادارة الجودة في جامعة IIUM من خلال الاشكالية التالية:

ماهي مقومات ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العالمية الاسلامية ماليزيا IIUM ؟

منهج الدراسة : تمت مجريات هذه الدراسة بالاعتماد على منهج دراسة الحالة وذلك بأخذ جامعة IIUM كعينة للدراسة، والتي قمنا من خلالها بمجموعة من المقابلات التي جمعناها بمسؤولي الجامعة على رأسهم مدير مكتب مدير الجامعة، ونائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والعلاقات مع القطاع الصناعي، ونائب المدير المكلف بالمسائل البيداغوجية، و نائب عميد الجودة والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى حضور بعض اللقاءات والاطلاع على بعض الوثائق المتعلقة بإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن و المتحصل عليها من خلال المقابلات والتوثيق من مكتبة الجامعة ومختلف المصادر الأخرى المتاحة.

أهمية الموضوع : تكمن أهمية الموضوع في كونه يسלט الضوء على أحد أهم المواضيع التي أصبحت تشكل متطلبا ضروريا في مجال ادارة مؤسسات التعليم العالي لتعظيم تنافسيتها اقليميا ودوليا، وهو موضوع ادارة الجودة الشاملة، ونظرا لخصوصية الجامعة فان هذا الموضوع يختلف كلياً عنه في المؤسسات الربحية وبقية المؤسسات الخدمانية والحكومية ولذلك ارتأينا عرض الخطوط العريضة لإحدى التجارب الرائدة في هذا الميدان، وهي التجربة التي تقدمها جامعة IIUM والتي اختبرت نظام ادارة الجودة الشاملة على مدار عشرون سنة.

محاور الدراسة : تمت هذه الدراسة عبر المحاور الآتية :

المحور الأول : نماذج وبرامج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛

المحور الثاني : نظام ادارة الجودة الشاملة في جامعة IIUM وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن؛

المحور الثالث : الأطر المرجعية لأنظمة ادارة الجودة الشاملة في جامعة IIUM ؛

المحور الرابع : جودة المورد البشري ومهارات التعلم الذاتي كمصادر لصناعة الجودة في جامعة IIUM.

I - نماذج وبرامج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

شهد مجال التعليم العالي ظهور العديد من نماذج وبرامج ادارة الجودة الشاملة، والتي اخترنا منها عينة مكونة من ثلاث نماذج من اجل تسليط الضوء عليها، هذه البرامج منها ما هو متخصص بهذا المجال دوناً عن سواه كأنموذج هيئة ضمان جودة التعليم العالي بالمملكة المتحدة (QAA¹⁰) وبرامج تقييم جودة الأنشطة البحثية المطور من قبل المجلس الاستشاري لتمويل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة (RAE¹¹)، ومنها ما هو مطور خارج مجال التعليم العالي لكن يمكن تكييفه واسقاطه على هذه المنظومة كأنموذج الهيئة الأوربية لادارة وضمان الجودة (EFQM¹²).

أولاً، أنموذج هيئة ضمان جودة التعليم العالي بالمملكة المتحدة : يصدر هذا النموذج عن هيئة ضمان جودة التعليم العالي بالمملكة المتحدة، والذي يحتوي على تلك المؤشرات والمعايير التي تصب في خانة تطوير منظومة التعليم والتعلم (Learning & Teaching)، وهو بهذا يركز على قياس مدى كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج الأكاديمية، كما تظهر المؤشرات والأهداف المعتمدة في هذا الأنموذج كأداة ذو مصداقية وفاعلية لتوفير القدر الكافي من المساءلة والشفافية عن كيفية التصرف في الأموال العامة داخل مؤسسات التعليم العالي¹³.

ثانياً، برامج جودة الأنشطة البحثية : وهي عبارة عن تطبيق مستحدث من قبل مجمع المجالس الاستشارية لتمويل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة بهدف تقييم الأنشطة البحثية عبر مختلف مؤسسات التعليم العالي التي تنتمي لهذا البلد، بحيث يشتغل هذا التطبيق وفق منظومة متخصصة لعمليات المراجعة يقوم بها مجموعة من الخبراء الأكاديميين كل خمس سنوات للنظر في مدى توافق المخرجات البحثية مع الأهداف المسطرة ومستوى التمويل الموجه لهذه المؤسسات، ويمكن اعتبار هذا التطبيق من أهم النماذج التي لها صدى وتأثير وذلك فيما يتعلق بتحسين منظومة الأداء البحثي وربطها بمنظور التمويل¹⁴ . مع الإشارة الى أن هذا الاصدار تم تعويضه سنة 2014 باصدار جديد تحت مسمى أنموذج التميز البحثي (REF¹⁵)¹⁶.

ثالثاً، أنموذج الهيئة الأوروبية لضمان وإدارة الجودة الشاملة : يعتبر أنموذج إدارة الجودة الشاملة الصادر عن الهيئة الأوروبية لإدارة وضمان الجودة التي تأسست سنة 1988 من أهم النماذج التي شهدت انتشاراً واسعاً عبر مختلف المؤسسات الأوروبية ومنها الى العالمية، بحيث يتميز هذا الإصدار بالسهولة مع إمكانية اعتماده كقاعدة للتطوير والتحسين المستمر بناء على المقارنات التي يمكن اقامتها عبر مختلف مكوناته¹⁷.

في سنة 1999 قامت هذه الهيئة باصدار نموذج خاص يتواءم واحتياجات إدارة الجودة في مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الغير ربحية، هذا النموذج يقوم على قاعدة أن التميز في النتائج والذي ينطلق من احترام متطلبات الأداء نحو: العملاء، الموظفين، والمجتمع، هو نتاج الاجراءات القيادية والتوجيهات التي تحددها العوامل المتعلقة ب: الاستراتيجية، الموظفين، نوع الشركات، الموارد، ونسق العمليات الذي تقوده المؤسسة. وهو ما يكون من خلال المؤشرات ذات الطابع المالي والنوعي وتوضيح الروابط السببية التي تربط العمليات باستراتيجية المؤسسة مع الحاجة الى التحسين الدائم والمستمر للعمليات¹⁸ .

يوضح الشكل 1 النموذج المقترح من قبل الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي يبنى حول تسع معايير أساسية تتوزع فيما بينها عبر مجموعتين، العوامل المحفزة او المساعدة، والعوامل التي تقيس نتائج الأداء المقدم للمجتمع، للعمال، وللعملاء. العوامل المحفزة والتي تؤدي الى تعظيم نتائج الأداء تصنف كالاتي¹⁹:

أ - القيادة : وذلك بامتلاك المنظمات لقيادات قادرة على تحدي الصعاب والتكيف مع مختلف المتغيرات واتخاذ الاجراءات القيادية اللازمة ؛

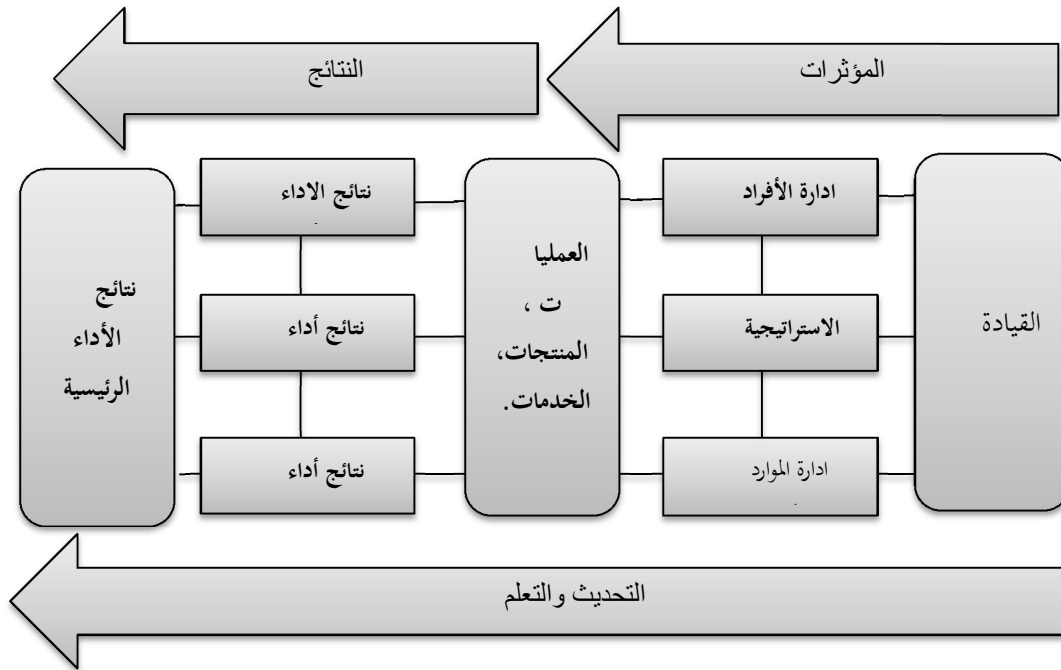
ب - الاستراتيجية : المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تنطلق من رؤية ورسالة واضحة نحو بناء استراتيجية عالية التركيز لتلبية كافة احتياجات الأطراف ذوي العلاقة، ويتم بناء هذه الاستراتيجيات من خلال رصف مختلف الاجراءات، المخططات، الأهداف، والعمليات ضمن الأطر التي تحددها الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ج - المورد البشري : المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تستطيع تعبئة وحشد مواردها البشري عبر مختلف وحداتها بالطريقة التي تسمح ببناء التفاعل وتبادل المنافع لتحقيق الاهداف المشتركة والخاصة. وهو الأمر الذي يتحقق من خلال تفعيل نظام التحفيز والمكافآت مع ضمان العدل والمساواة وتسهيل وتشجيع مختلف عمليات التواصل بما يجعل هؤلاء العمال يكتشفون ويوظفون خبراتهم ومعارفهم في صالح التنظيم.

د - الشراكات والموارد: بناء وتوطيد العلاقات الخارجية، العلاقات مع الموردين ، وتنظيم الموارد الداخلية، كلها عوامل تساهم بشكل كبير في تحقيق ودعم مختلف الاستراتيجيات، والسياسات، والعمليات بما يعظم من تنافسية التنظيم؛

هـ - العمليات، المنتجات، والخدمات : لتعظيم تنافسيتها على المنظمات العمل باستمرار على اعادة التمهيد في نوع العمليات التي تقودها والنظر في مدى ملائمتها وجودتها بما يضمن موائمة المنتجات والخدمات المتأصلة عنها لاحتياجات عملائها ومختلف الأطراف ذوي العلاقة.

الشكل 1 نموذج ادارة الجودة الشاملة EFQM



Source, Matko andrea & edit szucs. "the strategic management tools and their relation to competitiveness in higher education." management and technological engineering, 2012.p.68

من الانتقادات الموجهة لنموذج الهيئة الاوروبية لضمان الجودة عن مدى فاعليته في ادارة مؤسسات التعليم العالي نجد الآتي²⁰ :

- أ - هذا النموذج هو نموذج وصفي اكثر منه عملي، يقوم على منهج فلسفي ولا يقوم على التقنيات والمنهج المستعملة؛
- ب - العمليات تحتاج الى كثير من الوقت وحجم معتبر من الموارد؛
- ج - المعرفة المسبقة بالاستراتيجية والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة وهو أمر قد لا يتحقق في كثير من الأحيان؛
- د - النموذج يقوم على درجة كبيرة من الذاتية في تقييم المعايير، خاصة وأن المعلومات المزود بها لا يمكن ان تكون دائما محل تمحيص شامل .

II : نظام ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في جامعة IIUM

يوضح الشكل رقم 2 آلية ادارة وضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي في جامعة IIUM وذلك في كل مايتعلق ب: القيادة والادارة، التربية، البرامج، التصنيف، الأستاذ، الطالب، وهي عبارة عن مقاييس ومعايير ومؤشرات واليات تستمر من من لحظة المدخلات، مروراً بالعمليات، لتنتهي عند المخرجات وقياس الأثر²¹.

الركيزة الأساسية التي تبنى عليها أنظمة الجودة في الجامعة كما يوضحه الشكل تنطلق كبداية من الخطوط التي ترسمها الإدارة الاستراتيجية في الجامعة والمعبر عنها في الرسالة والرؤية ونظام التخطيط الاستراتيجي، تليها عملية وضع سياسات وأهداف الجودة مع بيان مؤشرات الانجاز الخاصة بهذه الأهداف وتحديد المسؤوليات ونظم التواصل ومراجعة الأنظمة القائمة للجودة

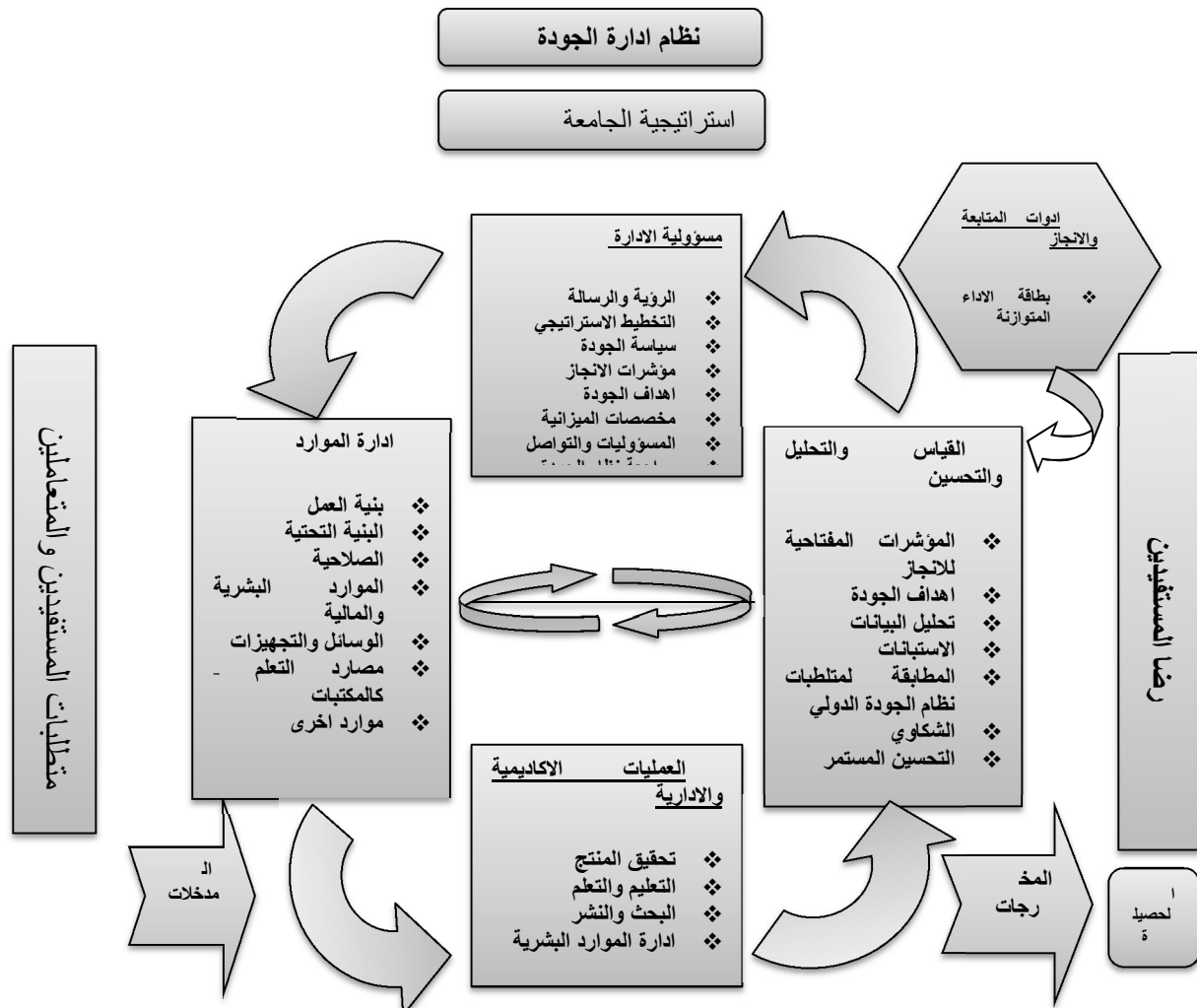
وما ينجر عليها من عمليات المراجعة التي تتبناها الجامعة. هذه القضايا المتعلقة بالجودة والتخطيط الاستراتيجي تشرف عليها وحدة مستقلة على مستوى الجامعة وذلك تحت إدارة مكتب الاستراتيجية الشاملة والجودة والذي يديره طاقم إداري خاص تحت إشراف العميد المكلف بالجودة والاستراتيجية.

تتلخص رسالة الجامعة في أربع عناصر رئيسية وهي: المكاملة، الأسلمة، العالمية، والتميز الشامل، هذه الرسالة تفسرها رؤية الجامعة والتي تصبو إلى²² :

- ✓ ادماج المعرفة والقيم الإسلامية في شتى المجالات الأكاديمية والأنشطة التعليمية؛
- ✓ إعادة إرساء الدور القيادي للإمامة الإسلامية في شتى مجالات المعرفة؛ من ثم
- ✓ المساهمة في ترقية وتحسين جودة الحياة والحضارة البشرية.

تترجم الرؤية والرسالة عن طريق المخططات الاستراتيجية، بحيث بدأت الجامعة في تبني منظومة التخطيط الاستراتيجي منذ أكثر من 17 سنة أين قامت بصياغة العديد من المخططات الاستراتيجية والتي كانت تخضع للتعديل والمراجعة بصفة مستمرة وفق ما تمليه متطلبات المحيط والمتطلبات الداخلية للجامعة، فمذ سنة 2001 قامت الجامعة بتبني حوالي أربع مخططات استراتيجية ، أولها كان المخطط الاستراتيجي لسنة 2001-2010، ليعدل بالمخطط الاستراتيجي الثاني لسنة 2007-2015 وذلك في سعي الجامعة للتحويل لسرح بحثي عالمي، ثم المخطط الاستراتيجي لسنة 2013-2020 والمستنسخ من المخطط الاستراتيجي لسنة 2011-2020 أين بدأت الجامعة في التحويل عن مسارها السابق نحو بناء سرح عالمي تعليمي بحثي لبناء التميز الشمولي بدل التركيز على الأنشطة البحثية²³.

الشكل 2 نظام ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في جامعة IIUM

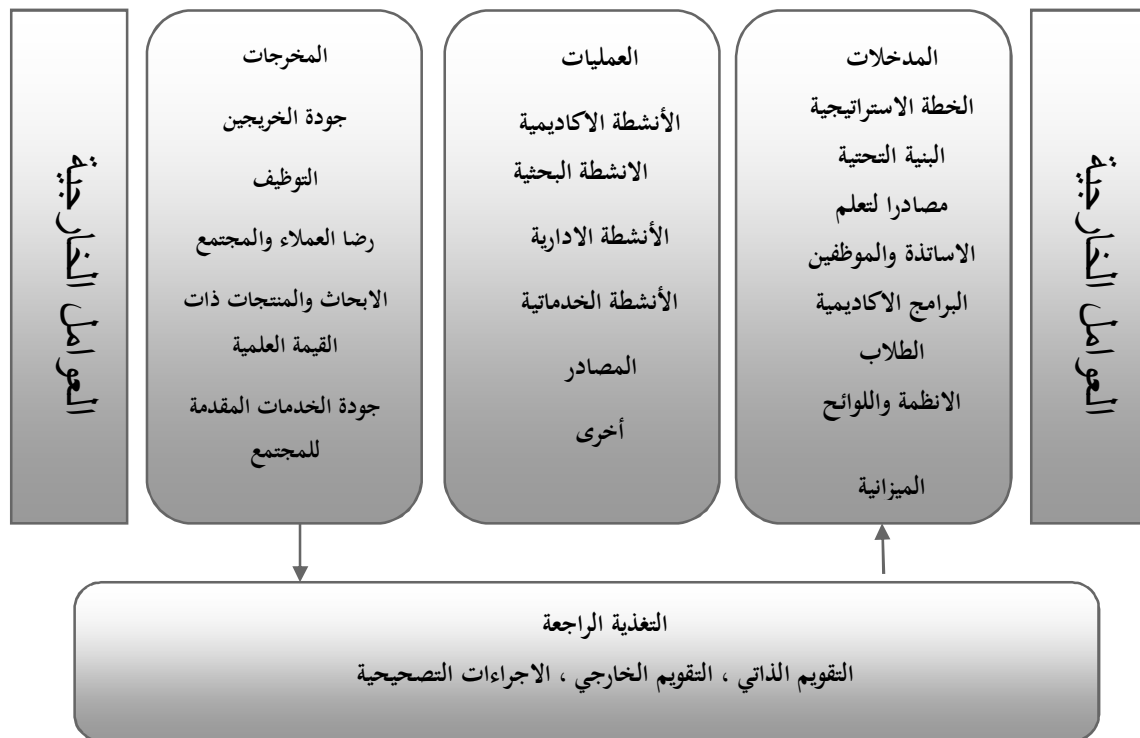


Source; Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kaula Lumpur, Malaysia. (2016, 12 16).

بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجيات ووضع التقديرات اللازمة وتحديد اهم مؤشرات الانجاز وأهداف الجودة وتحديد مخصصات الميزانية الكفيلة بتحقيق ذلك، تعتمد الادارة الى عمليات الرصف الاستراتيجي وذلك وفق اجراءات تنازلية من الاعلى الى الأسفل ، مع فتح المجال امام صعود التغذية المرتدة التي قد تأخذ الاتجاه المعاكس من الأسفل للأعلى كما قد تتوزع عبر كافة الاتجاهات في المستويات الأفقية، بمعنى ان عمليات التخطيط الاستراتيجي تم من القمة الى القاعدة والعكس من القاعدة الى القمة ومن الوسط الى القاعدة والقمة (Top- Down ; Bottom- Up ; And Middle- Out)²⁴.

كما يظهره الشكل 2 تندمج مختلف عمليات التخطيط مع مؤشرات واهداف وسياسة الجودة في الشاملة من أجل تهيئة البنية التحتية اللازمة وتوزيع الموارد البشرية و المالية ومختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية مع بيان الصلاحية وتحديد مصادر التعلم والبحث ومختلف الموارد الاخرى المتاحة، هذه الموارد والسياسات تعتبر بمثابة المدخلات الرئيسية لتحسين وتطوير العمليات الاكاديمية والادارية التي تقودها الجامعة والمعبّر عنها أساسا في عمليات التعلم والتعليم والبحث والنشر ومختلف الأنشطة البحثية وادارة المورد البشري بما يحقق متطلبات الأطراف ذوي العلاقة ويوضح الشكل 3 طبيعة هذه المدخلات والمخرجات والعمليات التي تقوم بها الجامعة ضمن اطار ادارتها لنظام الجودة الشاملة.

الشكل 3 إدارة الجودة: المدخلات، العمليات، المخرجات.



Source; Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kaula Lumpur, Malaysia. (2016, 12 16).

تستمر عمليات إدارة الجودة عبر القياس ومتابعة النتائج وذلك من خلال العديد من الأدوات كالاستبيانات ونماذج استقبال الشكاوي، بحيث تضع الجامعة نموذج خاص لاستقبال شكاوي الطلاب تستقبل من خلاله ما يزيد عن (5000) شكوى شهريا من الطلاب ويرد عليها، كما نقيم استبيانات خاصة للنظر في مدى رضا الطلاب عن الخدمات، عن الاكل، عن السكن، عن تعامل الادارة، مدى رضا الطلاب الا جانب على مستوى الاستقبال وتوفير المناخ الملائم ومشاكل المجهزة، وذلك من خلال وحدة خدمات العملاء (Customer Service) التابعة لمركز إدارة الجودة في الجامعة للنظر في مدى رضا العمال والعملاء من الطلبة والاساتذة وحتى الزوار²⁵.

تظهر بطاقة الأداء المتوازن كأداة محورية وفعالة في عمليات إدارة ومراقبة الجودة في الجامعة عبر مختلف المحاور الاستراتيجية الهامة ، وهي الاداة التي تبنتها الجامعة منذ بداية سنة 2007 مما جعلها من اوائل الجامعات في العالم والاولى او الثانية من نوعها في آسيا التي تبني هذا المنهج وذلك جنبا الى جنب مع جامعة طوكيو باليابان، والتي جمعتها بها نوع من الشراكة أثناء مضيها قدما في تبني هذا المنهج²⁶.

اقحام بطاقة الأداء المتوازن في منظومة التخطيط الاستراتيجي وصناعة الجودة لا يكون أثناء عمليات المراجعة فقط، وانما تظهر هذه الاداة كأداة محورية في صناعة وصياغة الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات الكفيلة بمتابعتها، وذلك بتوزيعها عبر خمس محاور رئيسية: محور التعلم والنمو، محور العمليات، محور الأطراف ذوي العلاقة ، محور العملاء، المحور المالي، هذه المحاور تشكل فيما بينها الاطار العام لبناء الخارطة الاستراتيجية التي تشرح علاقة السبب بالآثر لتحقيق استراتيجية المؤسسة ومتابعة عملية الانجاز²⁷.

على ما سبق نجد أن المناهج الثلاث (إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، التخطيط الاستراتيجي) تتكامل مع بعضها البعض ضمن منظومة موحدة وفق ما يسمى بـ (Convergent Approach)، فوجود ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ساعد في عملية ادماج بطاقة الأداء المتوازن وسهل من عملية القياس والإدارة التي تبنى حول هذه الأداة، وذلك لأن الطاقم الأكاديمي والإداري متعود على العمل وفق مؤشرات خاصة موضوعة مسبقا وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما أن مؤشرات الجودة أصبح لها حيز مدروس واطار واضح تفسره وتترجمه محاور بطاقة الأداء المتوازن مما يساعد على ادماج هذه المؤشرات ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة²⁸. ويوضح الشكل رقم 4 الاطار العام للموائمة فيما بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الاداء المتوازن وإدارة الجودة في الجامعة.

وبصفة عامة يقوم نظام الجودة الشاملة في الجامعة على تقوية وتدعيم العناصر التالية²⁹:

- ✓ تعزيز القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي للجامعة؛
- ✓ تعزيز الرؤية والرسالة والأهداف التربوية وحصيلة التعلم وإدارتها الفعالة؛
- ✓ تعزيز البرامج الأكاديمية النوعية وإدارتها الفعالة، (التقويم الجيد، متابعة التحصيل وطرق التدريس وتوظيف التكنولوجيا والمعلوماتية والطرق الحديثة)؛
- ✓ تعزيز الوسائل المساعدة والبنية التحتية اللازمة؛
- ✓ تعزيز التنمية البشرية والتدريب / تنمية أعضاء هيئة التدريس وأعضاء هيئة الإدارة؛
- ✓ تعزيز رأس المال التكنولوجي والمعلوماتي والمهاري؛
- ✓ تعزيز تنمية المتعلم وبيئة التعلم والعمل الإيجابي؛
- ✓ تعزيز الاكتفاء المالي والاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة؛
- ✓ تعزيز الشراكة والخدمة المجتمعية؛
- ✓ تعزيز الاستقلالية الأكاديمية والمسؤولية؛
- ✓ تعزيز العلاقات الدولية؛
- ✓ تعزيز قدرات ومنتجات البحث العلمي في مجالات التأثير؛
- ✓ تعزيز قدرات الابتكار؛
- ✓ تعزيز الخدمات والمنتجات التي لها أثر على المؤسسة والمجتمع؛
- ✓ تعزيز جودة الخريج والموائمة مع سوق العمل؛
- ✓ تعزيز ثقافة وقيم وأخلاق الانجاز؛
- ✓ الاحراز على الاعتماد والاعتراف الدولي للبرامج ومنتجات المؤسسة وخدماتها؛
- ✓ تعزيز فرص التصنيف العالمي واحراز التميز والتقدير والسمعة العلمية والدولية؛
- ✓ التعزيز المتواصل للجودة النوعية الشاملة.

III - الأطر الخارجية المرجعية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة (ISO. AQAF. MYRA . SETERA)

يتم مطابقة مؤشرات الجودة داخل الجامعة وفق متطلبات النظام الدولي للتنميط بالجودة الايزو والذي يسمح بإدارة ومراقبة الجامعة من حيث التزامها وتطبيقها لمقاييس الجودة المعترف بها عالميا، حيث نجحت الجامعة في تنميط كافة وحداتها من

كليات وأقسام ومراكز ومرافق خدمية والمسجد بأنظمة الايزو وذلك بنهاية سنة 2008 ، كما تمكنت الجامعة من تحصيل الاعتماد الذاتي من قبل وزارة التعليم العالي الماليزية، بحيث وضعت الوزارة الثقة في الجامعة من اجل تنمية نفسها بنفسها (Self Accrediting Body) نظرا للإمكانيات التي تزخر بها الجامعة والوسائل المسخرة لهذا الغرض وذلك بتمكينها من من تكوين خبراء في الجودة بمختلف أنواعه ودرجاته (ISO31000 ISO14000 ISO9000) وذلك عبر مختلف الأقسام والكليات. كما تقوم هذه الأخيرة بانتداب خبراء ومؤطرين للجودة من الخارج يراقبون الجودة على مستوى الجامعة سواء من ماليزيا او خارجها، مثلا، فيما يتعلق ببرامج الهندسة والمعتمدة من البرامج الأمريكية تستقبل الجامعة كل سنة خبراء من الولايات المتحدة الأمريكية لتنميطها بشهادات التحكم في جودة البرامج الهندسة، اما فيما يتعلق بالطب فتستقبل الجامعة خبراء ومراجعين من المملكة المتحدة لمراجعة هذه البرامج³⁰.

الشكل 4 النموذج المتكامل للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة



Source; Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kaula Lumpur, Malaysia. (2016, 12 16).

بالنسبة للإطار العام داخل ماليزيا لإدارة الجودة فان الجامعة تتبع نظام (AQAF³¹) وهو نظام مطور من قبل الهيئة الوطنية الماليزية للاعتماد والجودة و المحدد وفق تسع محاور كالآتي:

- ✓ القيادة؛
- ✓ الحكامة؛
- ✓ التعليم والتعلم؛
- ✓ التقويم؛
- ✓ الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ الاستاذ؛
- ✓ الطالب؛
- ✓ التسهيلات والمكتبة والخدمات؛
- ✓ المالي.

هذه المحاور السابقة تجعل من عملية إدارة الجودة تتوزع عبر شتى المجالات من بحث علمي، دراسات عليا، خدمات، عمليات التعليم، خدمات التدريب، الأمن،... الخ، فكل محور من هذه المحاور التسع له مؤشرات هائلة وتضبطه آليات خاصة للقياس والمتابعة.

على اعتبار أن الأنشطة البحثية والأكاديمية تمثل جناحا أي مؤسسة في مجال التعليم العالي، فقد استحدثت منظومة التعليم العالي في ماليزيا هيئتين خاصتين لمتابعة مختلف هذه الأنشطة وتقييم مؤسسات التعليم العالي بناء على ما تقدمه في هذين المجالين، الأولى تسمى (MYRA) وهي الهيئة المختصة بتقييم ومتابعة جودة الأنشطة البحثية، والثانية (SETARA) والتي تقوم بتقويم ومتابعة جودة الأنشطة الأكاديمية عبر مختلف مؤسسات التعليم العالي الماليزية، هذان الهيئتان تقومان بتقييم مؤسسات التعليم العالي الماليزية حسب نظام النجوم وفقا لمؤشرات معدة بعناية حول أداء الأنشطة البحثية والأكاديمية وجودتها.³²

IV - مقومات صناعة الجودة والاستثمار المضاف القيمة في جامعة IIUM

من أهم أسس الجودة التي تقوم عليها الجامعة هو الاستثمار في جودة الطاقات البشرية المتميزة وذلك من خلال تعزيز مهارات التعلم الذاتي وفق مفهوم المؤسسة المتعلمة ذاتيا والتي تسعى لبناء المورد البشري المعتمد على ذاته في بناء معارفه وتحصيل التعلم وفق المتطلبات التالية³³:

- ✓ المتعلم يتصف بالاستقلالية والقابلية للتعلم الذاتي؛
- ✓ المتعلم يستطيع تحديد احتياجاته وقدراته ومصادر تعلمه وأهدافه؛
- ✓ المتعلم لديه القدرة على تنمية مهاراته ومعارفه؛
- ✓ المتعلم قادر على تحديد مصادر تعلمه والاستفادة منها في تنمية مهاراته وقدراته ومعارفه وخبراته؛
- ✓ المتعلم قادر على تقويم تعلمه الذاتي ومدى تطوره؛
- ✓ المتعلم يتحكم في مسار تعلمه؛
- ✓ المتعلم قادر على تطوير صفاته وعاداته التعليمية الفعالة والإيجابية؛
- ✓ المتعلم قادر على تقويم نقاط قوته وضعفه؛
- ✓ المتعلم يستمتع بتعلمه ولديه الدافعية العالية للتعلم الذاتي؛

- ✓ المتعلم قادر على تحديد الخطوات اللازمة لتعلمه؛
 - ✓ المتعلم يقدر إنجازاته ونجاحاته التعليمية والمهنية والمؤسسية؛
 - ✓ المتعلم يجعل من الرسوب والعوائق والصعوبات والنقد مصادر للتعلم؛
 - ✓ المتعلم قادر على العمل في فريق وتقبل آراء الآخرين والرد عليها بادلة منطقية؛
 - ✓ المتعلم لا يستخدم أسلوب واحد في التعلم؛
 - ✓ المتعلم قادر على تحويل المعارف وتطبيقاتها في حالات واقعية؛
 - ✓ المتعلم يميل أكثر إلى الانجاز والنجاح؛
 - ✓ المتعلم متحكم في وقته ولديه القدرة على إدارته بفعالية.
- شروط نجاح التعلم الذاتي توردها الجامعة حسب الآتي³⁴:

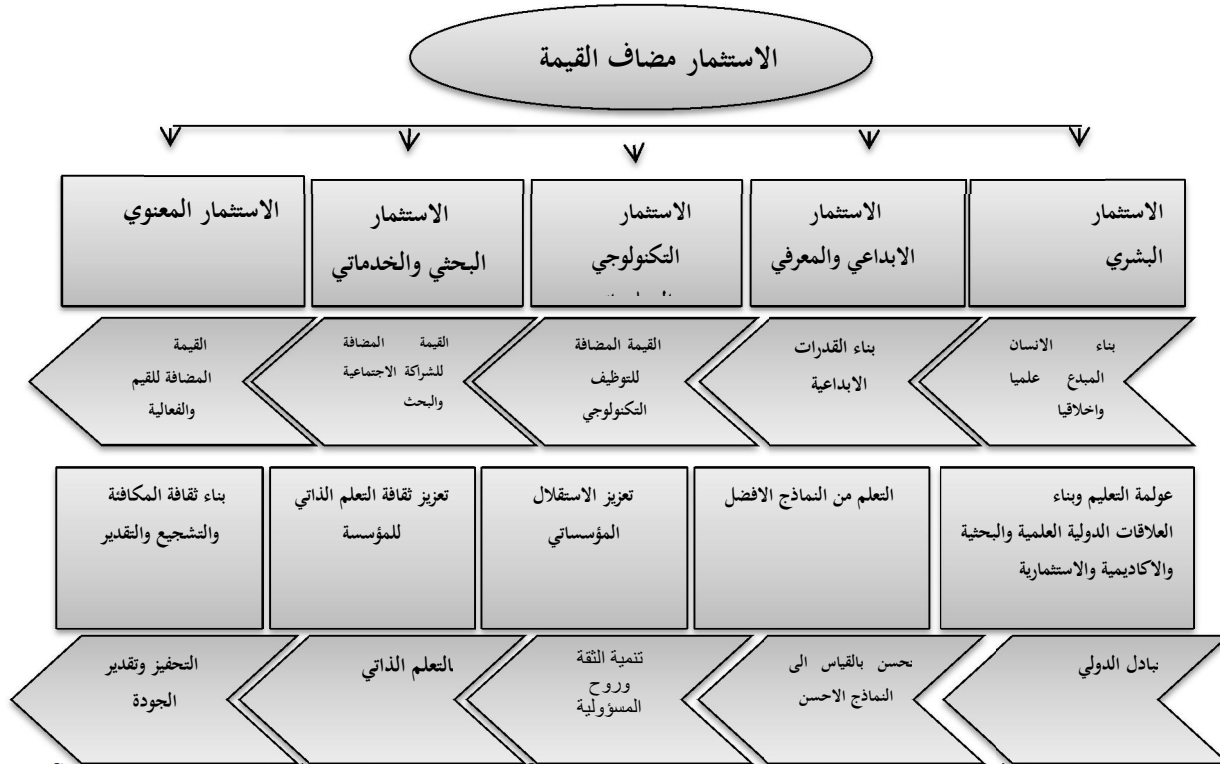
- ✓ التركيز على ضرورة التنمية الذاتية في الاستعدادات والدافعية واكتساب الخبرات والمعارف؛
- ✓ الاستمرار في التعلم قبل ، أثناء ، وبعد العمل؛
- ✓ التركيز على تعليم الكيفية والعملية والقدرات أكثر من المحتوى الجامد؛
- ✓ جعل الموظف مشاركاً فاعلاً في التعلم والتطوير للذات والمؤسسة؛
- ✓ إعطاء المدير أو الرئيس صفة المسهل لعملية التعلم وليس مصدرها الوحيد؛
- ✓ التشجيع على الاستخدام الواسع للمصادر من كل أنواعها وخاصة الخبرات الحياتية الواسعة؛
- ✓ تنمية مهارات البحث والتعاون وتنظيم الوقت؛
- ✓ نقل الموظف من التعلم الاستاتيكي إلى التعلم الديناميكي؛
- ✓ زرع روح المبادرة والمسؤولية لدى الموظفين؛
- ✓ تنمية الرؤية الكلية للتعلم لدى الموظف حول تعلمه؛
- ✓ القدرة على ترسيخ ثقافة إدارة الأداء بقياسه بشكل واضح وسهل ودائم .

الاستثمار في المورد البشري يجب أن يكتمل بالاستثمار في المورد التكنولوجي، بحيث يعبر الشكل رقم 5 عن أهم مقومات صناعة الجودة في الجامعة من منظور الاستثمار الناجح والذي يمكن قراءته من الشكل حسب الآتي³⁵:

- ✓ تعزيز عمليات الاستثمار في كل من رأس المال البشري وذلك لبناء الإنسان المبدع علمياً وأخلاقياً ذو المستوى العالي القادر على الاندماج في المشاريع والشراكات الدولية في المجال البحثي والأكاديمي ومختلف المشاريع الاستثمارية وفق برامج التبادل الدولي التي تتبناها الجامعة
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار في المجال الإبداعي والمعرفي لتنمية القدرات الإبداعية والمعرفية من خلال الاحتكاك مع النماذج الرائدة والتعلم عبر تبني الجامعة لمفهوم عمليات التحسين المستمر .
- ✓ دعم الاستثمار المعرفي يكون من خلال تعزيز وتقوية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر بمثابة المعجل الذي يضاعف من القدرات الإبداعية ويعزز من الاستقلال المؤسسي وتنمية الثقة واتخاذ القرار
- ✓ الاستثمار البحثي والخدمي والذي يعتبر حلقة الوصل فيما بين الجامعة ومحيطها الاجتماعي وينمي من ثقة التعلم الذاتي

✓ الاستثمار المعنوي وذلك من خلال بناء ثقافة المكافئة والتشجيع والتقدير لتحفيز الكادر البشري من اجل المضي قدما في عملية التحسين المستمر.

الشكل رقم 5 صناعة الجودة الشاملة من منظور الاستثمار الناجح



Source; Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kaula Lumpur, Malayisa. (2016, 12 16).

الخاتمة :

عبر هذه الورقة البحثية قمنا بتسليط الضوء على موضوع ادارة الجودة الشاملة في جامعة iium ، وقد اتضح من خلال مجريات هذه الدراسة ان ادارة الجودة لا تقتصر على عمليات ادارة البرامج والانشطة البحثية فقط، بل الأمر يتعدا ذلك الى ادارة المورد البشري والقيادة والتخطيط والحكمة وغيرها، اذ تحتاج انظمة الجودة الى ثقافة ادارية وتنظيمية تركز على منظومة شاملة ومتكاملة من التخطيط الاستراتيجي ومختلف المناهج الادارية الحديثة، كما يتطلب الأمر تقوية الاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجي والذيان يعتبران من اهم مصادر صناعة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فالأول يصبو الى بناء الانسان المتعلم ذاتيا ذو المعارف والخبرات المؤهلة والثاني يهدف الى تيسير وتطوير عملية نقل المعلومة والمعرفة داخل الجامعة وخارجها. ولكي تنجح الجامعات في مساعيها نحو تطوير انظمة الجودة تحتاج الى مرجعية ، هذه المرجعية قد تكون على المستوى الدولي كأنظمة الايزو ومعايير ادارة جودة الأنشطة التعليمية والأنشطة البحثية المعترف بها دوليا ، وقد تكون كذلك على المستوى المحلي وذلك بأن تقوم الهيئات الوصية على ادارة مؤسسات التعليم العالي محليا بتأسيس والاشراف على بعض الهيئات المختصة لمتابعة القضايا المتعلقة بجودة الأنشطة التي تضطلع بها مؤسسات التعليم العالي، سواء اكانت بحثية او اكااديمية كما تجسده مثلا هيئتي (MYRA & SETARA) في منظومة التعليم العالي الماليزية او شاملة كما تجسده هيئة (AQAF) في نفس المنظومة .

بتبنيها لأنظمة الجودة بمختلف عناصرها السابقة ولأنظمة التخطيط الاستراتيجي الحديثة استطاعت الجامعة العالمية الاسلامية عبر السنوات الماضية من تحقيق مراتبة متقدمة على مستوى ماليزيا واسيا والعالم من ضمن احسن الجامعات على المستوى المحلي لماليزيا والاقليمي وعلى المستوى العالمي، فالجامعة استطاعت ان تحصل مراتب متقدمة في التصنيف الدولي للجامعات والتي احتلت من خلاله مراتب متقدمة ضمن التصنيفات العالمية وذلك ضمن الأربع مئة والخمس مئة جامعة الاولى في العالم لعدة سنوات كما احتلت

المرتبة 126 في اسيا لسنة 2014³⁶، وتم ترتيبها في احدى السنوات ضمن المرتبة 93 عالميا لأحسن الجامعات في العالم لأقل من خمسين سنة³⁷.

Bibliographie

¹ Total Quality Management

² Higher Educational Institutes

³ Molina José Carlos Flores, A Total Quality Management Methodology for Universities; A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy Industrial And Systems Engineering. Florida: Florida International University Miami, 2011.PP.31-38.

⁴ Academic Ranking of World Universities

⁵ World University Rankings (Quacquarelli Symonds)

⁶ The International Islamic University Malaysia; Office of The Deputy Rector- Planning And Development-, Strategic Planning Report 2001-2010,Kuala Lumpur, Malaysia, 2001.

⁷ Azhar Md Tahir; Interview by Mehrez Abdelkadir, Using The Balanced Scorecard Methodology to Monitor and Sustain The Competitiveness of Higher Education Institutes; IIUM as Case Study,iium, Kuala Lumpur, Malaysia (04 26, 2017).

⁸ The International Standards Organization

⁹ Berghouth Abdelaziz, Interview by Mehrez Abdelkadir, Using The Balanced Scorecard Methodology to Monitor and Sustain The Competitiveness of Higher Education Institutes, IIUM as Case Study, iium, Kuala Lumpur, Malaysia (04 28, 2017).

¹⁰ The Quality Assurance Agency for Higher Education,

¹¹ The Research Assessment Exercise

¹² The European Foundation for Quality Management

¹³ Trevor Hassal et Al . "Quality in Higher Education ; From Monitoring to Management." *Quality Assurance in Education*, V11 ;N°1, (2003).P.6.

¹⁴ Ibid

¹⁵ Research Excellence Framework

¹⁶ wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/research_assessment_exercise (accès le 03 30, 2018).

¹⁷ Drago Podobnik & Dolinsek Slavko. «Competitiveness and Performance Development; an Integrated Management Model.» *Journal Of Organizational Change Management*,V21; N° 2 (2008).P.214.

¹⁸ Trevor Hassal et al ,Op.Cit ,P.7.

¹⁹Matko andrea & edit szucs. "the strategic management tools and their relation to competitiveness in higher education." *management and technological engineering*, 2012.p.67

²⁰ Trevor Hassal et Al ,Op.Cit ,Pp.7-8.

²¹ Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kaula Lumpur, Malayisa. (2016, 12 16).

²² The International Islamic University Malaysia; Office of Corporate Strategy & Quality Assurance,

The International Islamic University Strategic Plan 2013-2020 ,Kuala Lumpur, Malaysia, (2013).

²³ Ilmyzat, Bin Ismail , Interview by Mehrez Abdelkadir. Using The Balanced Scorecard Methodology to Monitor and Sustain The Competitiveness of Higher Educational Institutes,iium,Kaula Lumpur,Malaysia, (02 02, 2017).

²⁴ Berghouth Abdelaziz, Interview by Mehrez Abdelkader, Op.Cit.

²⁵ Soualhi Bachir, Interviewe by Abdelkader mehrez. Using The Balanced Scorecard Methodology To Monitor And Sustain The Competitiveness of Higher Education Institutes; iium as Case Study, iium, Kuala Lumpur, Malaysia, (20 04 2017).

²⁶Soualhi Bachir, Interviewe by Abdelkadir mehrez. Using The Balanced Scorecard Methodology To Monitor And Sustain The Competitiveness Of Higher Education Institutes; iium As Case Study, iium, Kuala Lumpur, Malaysia, (18 04 2017).

²⁷ The International Islamic University Malaysia; Office of Corporate Strategy & Quality Assurance, The International Islamic University Strategic Plan 2007-2015 ,Kuala Lumpur, Malaysia, (2007).

²⁸Berghouth Abdelaziz, Interview by Mehrez Abdelkadir, Op.Cit.

²⁹ Berghouth Abdelaziz. (Performer).Op.Cit.

³⁰ Ibid.

³¹ Academic Qualification Framework

³² Azhar Md Tahir;Op.Cit

³³ Berghouth Abdelaziz. (Performer).Op.Cit.

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ Soualhi Bachir, (18 04 2017), Op.Cit.

³⁷ Berghouth Abdelaziz. (Performer).Op.Cit.