هندسة الجودة وتأهيل أعضاء هيئة التدريس للتمكين وتطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية فى كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية

دكتور

منصور بن عبدالقادر المرابط

أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص :

في هذا البحث العلمي ، نقترح نموذجاً لهندسة جودة تأهيل أعضاء هيئة التدريس من أجل التمكين في ممارسة العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية وتطويرها في كليات الاقتصاد والعلوم

الاقتصاد والعلوم الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية والجمهورية التونسية . النموذج المقترح مبني على النموذج الاجتماعي والاقتصادي لهندسة الإدارة لصاحبه البروفيسور الفرنسي هنري سفال Henri Savall . المنطلق الأساسي لهذا البحث هو أن تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية وتطويرها في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وبقية الاختصاصات في مختلف مؤسسات التعليم العالي ، يحتاج إلى هندسة مبنية على منطق إدارة العمليات (تحديد المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات لهندسة جودة التأهيل والتمكين من أجل التطوير) والمنطلقة من عملية التشخيص ، التي توفر مدخلات أساسية لعملية تصميم المشروع في هندسة جودة التأهيل والتمكين والتطوير ومنها نتحول إلى تنفيذ المشروع لننهي بعملية التقييم لنتائج تنفيذ المشروع .

النجاح في تطبيق هذا الفكر الهندسي والإداري مرتبط بجودة وتميز سلوكيات الأفراد والجماعات من أعضاء هيئة التدريس ومختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي والتفاعلات بين هذه السلوكيات والهياكل داخل تلك المؤسسات . النموذج المقترح يأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات من أجل هندسة استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية ، مبنية على تخطيط استراتيجي منطلق من التحليل الرباعي (SWOT Analysis) .

سنوضح من خلال مرحلة التشخيص في هندسة جودة التأهيل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس ، الصعوبات التي يمكن أن تعيق أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير المنتجات التعليمية والمتعلقة بالمحاور التالية: ظروف العمل ، تنظيم العمل ، الاتصال والتنسيق والتشاور ، إدارة الوقت ، التدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي . هذه المحاور سنستخدمها أيضا في اقتراح المشروع حيث سنقدم حلولا استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية باستخدام الأدوات التالية : المخططات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ، جداول القيادة ونظم المعلومات ، شبكات الكفاءات وإدارة التدريب والمعرفة والمهارات ، شبكة التحليل الذاتي للوقت ، وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية ، أيضا من خلال العناصر المذكورة سابقا سنقدم خصائص التنفيذ والتقييم .

يتكون هذا البحث العلمي من ثلاثة أجزاء يحتوي الجزء الأول على : أسئلة البحث وفرضياته وأهدافه وأهميته ومنهجيته . في الجزء الثاني نجد الإطار المفاهيمي الذي بني على أساسه هذا البحث حيث نقدم خصائص هندسة الجودة وكيفية مساهمتها في تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية . أما الجزء الثالث فقد خصص للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث واعتمدنا في الجانب التطبيقي للنموذج على النتائج التطبيقية لبحوث علمية للفخفاخ (Fakhfakh, 2012) والمعالج (Maalej, 2003) حيث طُبق النموذج الإجتماعي والاقتصادي لهندسة الإدارة في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية التونسية. كما اعتمدنا على النتائج التطبيقية لدراسات (الزكري والمرابط ، ٢٠١٥ ؛ الزكري والمرابط، ٢٠١٤) حيث طبقت هندسة الجودة على إحدى العمادات المساندة في إحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية ، وقد إقتصرت الدراسة على تطبيق واحدة من مراحل النموذج وهي التشخيص . اعتمدنا أيضا في هذا الجانب على تجربتنا منذ أكثر من ١٨ سنة في تقديم منتجات تعليمية (حسب مناهج فرنسية وكندية ومصرية وأردنية ...) لأقسام علمية في العلوم الإدارية بكليات ومؤسسات تعليم عالي في المملكة العربية السعودية والجمهورية التونسية ومملكة البحرين .

الكلمات المفتاحية :

هندسة الجودة ، هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس ، منهج العمليات ، تطوير المنتجات التعليمية ، الأقسام العلمية في العلوم الإدارية ، مؤسسات التعليم العالي .

Abstract:

In this research, we propose a model for the quality engineering of rehabilitation of faculty members in order to empower the practice of processes related to educational products and their development in the faculties of Economics and Administrative Sciences in higher education institutions in Saudi Arabia and Tunisia. The proposed model is based on the social and economic model for the engineering of management from the French author Professor Henri Savall. The basic premise of this research is that rehabilitation and empowerment of faculty members, are processes related to educational products and their development in the faculties of Economics and Administrative Sciences and other disciplines in the various institutions of higher education, needs to be based on the logic of Processes Management Engineering (identifying inputs and outputs and the transformation of inputs into outputs for quality engineering of rehabilitation and empowerment for development) emanating from the diagnostic process, which provide an essential inputs to the design process of the project (of quality engineering, of the rehabilitation, empowerment and development), and thein turn to the implementation of the project to finish the evaluation process, of the results of project implementation.

Success in the application of this thought of management engineering is linked to the quality and excellence of the behaviors of individuals and groups from faculty members and various stakeholders in higher education institutions and the interactions between these behaviors and structures inside these institutions. The proposed model takes into consideration the Threats and Opportunities in the external environment and the Strengths and Weaknesses of the internal environment of the organizations, for a (strategic, tactical and operational) engineering built on the basis of strategic planning, proceeding from the Quaternary analysis (SWOT Analysis).

We will show through the diagnostic phase in the quality engineering of rehabilitation and empowerment of faculty members, difficulties that could hinder the faculty members to develop educational products. These difficulties are related to the following axes: Working conditions, Work organization, Communication - Coordination - Concertation, Time management, Integrated training and Strategic implementation. These themes also will be used in the project proposal, where we will give (strategic, tactical and operational) solutions by using the following tools: strategic, tactical

and operational plans, Dashboard and the information systems, Grids of competencies and management of training, knowledge and skills, Grids self-analysis time, and Activity Contracts Periodically Negotiable. Also through the elements mentioned above we will provide implementation and evaluation properties.

This research consists of three parts. The first part contains: the research questions, hypotheses, objectives, importance, methodology and general presentation of the proposed model. In the second part, we find the terminological and conceptual framework, based on which we built this research where we present the characteristics of quality engineering and how it contribute to the rehabilitation and empowerment of faculty members toward the development of processes related to educational product. The third part has been dedicated to the findings of this scientific research, where we will describe with a detailed manner, the model of quality engineering of rehabilitation and empowerment of faculty members toward the development of processes related to educational product in the faculties of Economics and Administrative Sciences in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia and Tunisia, where we based in the practical side of our model on the practical results of scientific research of Fakhfakh (Fakhfakh, 2012) and Maalej (Maalej, 2003) where was applied the socio economic model of engineering management in one of the higher education institutions in Tunisia. We also based on studies (Zakari and Mrabet, 2015; Zakari and Mrabet, 2014) where they applied quality engineering into one Deanships at a Saudi Arabia university, the study was limited to the application of one stage which is the diagnosis. We have relied in this aspect, on our experience since more than 18 years in the presentation of educational products (through curriculum from France, Canada, Egypt, Jordan ...) to scientific departments in the administrative sciences in faculties and higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, Tunisia and the Kingdom of Bahrain.

Keywords:
Quality engineering, Quality engineering of rehabilitation and empowerment of faculty members, Process approach, Development of educational products, Scientific departments in the Management Sciences, Institutions of Higher Education.

تمهيد :

يوجهنا البحث في مواضيع متعلقة بالمنتجات التعليمية، إلى الرجوع إلى المراجع العلمية لتقديم تعريفات علمية لمفهوم المنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة

عامة وبالنسبة لبحثنا في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية. ومن منطلق المنهج العلمي في البحث الذي من مبادئه التعريف بالمفاهيم والمصطلحات الرئيسية، بدأنا بدراسة المقالات والأبحاث العلمية المنشورة . من هنا لاحظنا تباين في التعريفات المتعلقة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وفي بعض الأبحاث نجد قلة دقة في تقديم تعريف علمي واضح لمفهوم المنتجات التعليمية ، فمثلا في (العبادي والطائي، ٢٠٠٧، ص ١٩٢) نجد تقديماً للمزيج التسويقي التعليمي Educational marketing mix، حسب (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٤٢-٤٤) يوضح عناصره التالية: المنتج (الخدمة التعليمية) والسعر التعليمي والتوزيع التعليمي والترويج التعليمي. ففي توضيح الموسوي (٢٠٠٤) للمنتج (الخدمة التعليمية)، نفهم أن مؤسسات التعليم العالي تتعامل مع أفكار وخدمات أصعب في التعامل من السلع المادية الملموسة وبالتالي يحتاج التسويق التعليمي إلى جهود خاصة ودقيقة ونجد مثالا في الجامعات وهو التعليم الذي يعتبر من وجهة نظر الموسوي (٢٠٠٤)، هو المنتج أو السلعة المقدمة من دون أرباح الذي تقدمه الجامعة لاشباع حاجة أو تلبية طلب أو حل مشكلة عميل ولكن الجامعة أكثر من مجرد تعليم فهي أيضا بيئة اجتماعية ومع ذلك يمكن للجامعة أن تميز منتجاتها التعليمية عن منتجات الجامعات المماثلة لتجذب الهدف السوقي. تقديم مصطلحي منتج وسلعة بهذه الطريقة غير دقيق ولا يمكّن من التعامل العلمي الصحيح مع مفهوم المنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة (أين سنقوم بتطبيق نموذج بحثنا المقترح). يقدم (الشميمري وآخرون، ٢٠١٤، ص ٣٢٣) المنتج كأول عناصر المزيج التسويقي ويمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه أو أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام، ويأخذ المنتج عدة أشكال: فقد يكون سلعة (وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة) أو خدمة (وهي المنتجات غير الملموسة والتي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك). ويمكن تقسيم المنتجات (سلع وخدمات) إلى مجموعتين أساسيتين وهما المنتجات الاستهلاكية (التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها) والمنتجات الصناعية (التي يشتريها المشتري الصناعي بغرض استخدامها في إنتاج سلع وخدمات أخرى) .

هذا التوضيح العلمي لمصطلح المنتج والذي يتماشى مع مبادئ الإدارة التي تدرس في المستويات الأولى في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، يدفعنا في تصميم بحثنا الذي يهدف إلى الاستفادة من عملية هندسة الجودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، إلى التفكير وإعادة التفكير في التعريفات المقدمة لمفهوم المنتجات التعليمة. بما أن المنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة فبناء عليه فإن دراسة العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية يمكن تقسيمها إلى نوعين: عمليات السلع التعليمية وعمليات الخدمات التعليمية. ومن هنا يطرح التساؤل بخصوص استعمال مصطلح سلعة في منظومة التعليم العالي، أليس في هذا إشارات ودلالات ... إلى توجيه هذه منظومة التعليم العالي بمداخل اقتصادية وتجارية وتسويقية ومشاريع الأعمال ... ؟

تتكون الدراسة من الأجزاء الآتية :

الجزء الأول : التصميم العلمي والمنهجي للنموذج المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية (اسئلتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها ومنهجيتها ونبذة مختصر عن النموذج المقترح).

الجزء الثانى : الإطار المفاهيمي والإصطلاحي للنموذج المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية

الجزء الثالث : النتائج العلمية للاستفادة من النموذج المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية ..

التصميم العلمي والمنهجي للنموذج المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها :

تحرص العديد من مؤسسات التعليم العالي، على الرفع من أدائها والحصول على الإعتمادات الأكاديمية (البرامجية والمؤسسية) للوصول للجودة والتميز إلا أنها تشكوا من إشكاليات (إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية ومعرفية وتكنولوجية وثقافية وإجتماعية ونفسية وسياسية وإقتصادية ...) تعرقل جهودها للتحسين المستمر (الزكري والمرابط، ٢٠١٥ ؛ الزكري والمرابط، ٢٠١٤) . من هذه الإشكاليات اخترنا في بحثنا معالجة مشكلة صعوبة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية .

التخلص من هذه المشكلة يحتاج إلى فكر إداري شامل، يمكن من تقديم فكر هندسي إداري شامل لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في وحداتها التنظيمية المختلفة (وكالات، وكليات، وعمادات، ومراكز، وإدارات، وأقسام أكاديمية)، من خلال منهجيات وطرق وتقنيات وآليات وأدوات... مبنية على فكر علمي له أسس نظرية سليمة وتطبيقات تؤدي إلى نتائج استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية متميزة على المستوى الفردي والجماعي، انطلاقا من مبادئ وقيم نابعة من البيئة الثقافية تنعكس في الرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والإستراتيجيات والمخططات والعمليات... تعتمد على نقاط القوة وتحول نقاط الضعف إلى قوة وتغتنم الفرص وتحمي مؤسسة التعليم العالي من التهديدات (التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، بمنطق لوجستي يصمم وينفذ وتابع جودة وتميز المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات.

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية :

١- ما هي الخصائص الأساسية لنموذج هندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية ؟

٢- كيف ننجح في تطبيق النموذج بالأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية ؟

٣- هل إن مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية مستعدة لتطبيق هذا النموذج ؟

٤- ما هي النتائج التي تنتظرها كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية من وراء تطبيق هذا النموذج ؟

وبناء عليه تكون فرضياتها على النحو التالي :

١- تطبيق منهج العمليات من الخصائص الأساسية التي تمكن من تطبيق نموذج هندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بواسطة العمليات الفرعية: التشخيص والمشروع وتنفيذ المشروع والتقويم .

٢- النجاح في تطبيق نموذج هندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية مرتبط بصفة كبيرة بجودة التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (التهديدات والفرص) .

٣- تمكين كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية من عملية هندسة الجودة في التدريب يجعلها على استعداد لتطبيق نموذج هندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .

٤- تطبيق نموذج هندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية سيمكن من الحصول على مخرجات متعددة، من أهمها مستويات جيدة ومتميز لأعضاء هيئة التدريس لتمكين مؤسسات التعليم العالي من الحصول على الاعتمادات الأكاديمية (البرامجية والمؤسسية) والرقي بمستوى المنتجات التعليمية لهذه المؤسسات إلى أعلى المستويات محليا ووطنيا وعالميا .

أهداف الدراســة :

يهدف البحث إلى تقديم نموذج يمكن من الاستفادة من عملية هندسة الجودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

أهمية الدراســة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من المبررات يمكن تقديمها كما يلي :

أولاً : أهمية تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة والتميز ليس فقط بخصوص المنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة، ولكن أيضا في المساهمة الفعالة في تحقيق أداء جيد ومتميز، يمكّن من رفع التحديات البيئية التي تواجه هذه المؤسسات .

ثانياً : المساهمة العلمية (النظرية والتطبيقية) للبحث من خلال تفاعلات بين مجموعة من الهياكل والسلوكيات وإدماج نتائج الأبحاث النظرية مع الأبحاث التطبيقية، حيث أنه لم نجد بحوثا منشورة بخصوص إدماج الفكر الهندسي والإداري لتطوير المنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، فقد لاحظنا أن أكثر الأبحاث المنشورة المتعلقة بالمنتجات التعليمة قام بها باحثون متخصصون في العلوم التربوية. وبناء عليه فإن ادماج منطق هندسة الجودة الشاملة لتطوير المنتجات التعليمية يمثل اثراء علميا في مجال البحوث المتعددة التخصصات التي تهدف إلى تطوير المنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. كما إن تطبيق منهج العمليات (الذي يعتبر من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتميز) يمكن أن يساهم في تطبيق المنطق اللوجستي أو الإدارة اللوجستية من أجل تحقيق الجودة والتميز في تطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. النموذج الذي نقترحه لهندسة الجودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد

بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة، حسب علمنا لا يوجد حالياً في مؤسسات التعليم العالي في المملكة ، والوطن العربي . ومن بين أدوات هندسة الجودة التي استخدمناها لهذا الغرض شبكة الكفاءات التي من خلالها يمكن أن نعرف بطريقة عملية وتشغيلية خارطة الكفاءات الحالية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والكلية والأقسام العلمية ومن ثم إعداد خطط تدريبية استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية لتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس من خلال نقل خبراتهم بين بعضهم وفي حالة عدم تواجد بعض الخبرات داخليا يمكن نقل خبرات من أعضاء هيئة تدريس من جامعات وكليات وأقسام علمية خارجية وطنية ودوليا إن سمحت الإمكانات، لتطوير العمليات والمنتجات التعليمية.

ثالثاً : يقدم البحث منهجا يدمج بطريقة علمية وعملية المنطق الهندسي والإداري في العمليات والمنتجات التعليمة يسهل على مختلف الأطراف الفاعلة في المنظومة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، تحديد المدخلات البيئية للعمل والتي تكون لازمة لتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس ونقل الخبرات. فلا يخفى على الكثير من هذه الأطراف الفاعلة أهمية هذا العنصر لأن الكثير من الأفكار والمشاريع والمبادرات التطويرية المتميزة نظريا، لم ترى النور عمليا وتشغيليا بسبب عدم تواجد هذه المدخلات البيئية . ومن الأسباب التي تفسر مقاومة التغيير للأفكار والمشاريع التطويرية للعمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي هو تجاهل المدخلات البيئية على المستوى الفكري التطويري ثم الاستغراب من عدم التطبيق العملي وفي بعض الأحيان نجد الميل إلى النهج التسلطي الترهيبي في بعض المؤسسات لتنفيذ الأفكار التطويرية لتحويل الأبصار عن العجز عن توفير المدخلات البيئية وفي هذه الحالة نقول إنه لا يمكن تشغيل السيارة التي تعمل بالوقود بوضع الماء في خزان الوقود.

حدود الدراسة :

في الجانب النظري لهذه الدراسة نقترح نموذجاً لهندسة الجودة من أجل تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة مبني على النموذج الإجتماعي والاقتصادي لهندسة الإدارة لصاحبه البرفسور الفرنسي هنري سفال Henri Savall. إعتمدنا في الجانب التطبيقي للنموذج على النتائج التطبيقية لدراسات الفخفاخ (Fakhfakh, 2012) والمعالج (Maalej, 2003) حيث طُبق النموذج الإجتماعي والاقتصادي لهندسة الإدارة في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية التونسية كما اعتمدنا على النتائج التطبيقية لأبحاث (الزكري والمرابط، ٢٠١٥ ؛ الزكري والمرابط، ٢٠١٤) حيث طبقت هندسة الجودة على إحدى العمادات المساندة في إحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وقد إقتصرت الدراسة على تطبيق واحدة من مراحل النموذج وهي التشخيص. وفي الجانب التطبيقي ركزنا على شبكات الكفاءات وبرامج التدريب ولم نطبق جداول القيادة وشبكات التحليل الذاتي للوقت، وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية .

مصطلحات الدراسة :

حيثما وردت في هذه الدراسة ، فإن المصطلحات التالية لها مفاهيم محددة .

هندسة الجودة : هي عملية تتكون من أربعة مراحل: التشخيص والمشروع والتنفيذ والتقويم ولما تنتهي آخر مرحلة نبدأ من جديد هذه العملية لهندسة جودة جديدة في الفترة اللاحقة وهي تعمل على

اللاحقة وهي تعمل على أساس وجود مدخلات جيدة ومخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات جيدة ومتميزة ترضي وتسعد العملاء.

هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس : هي عملية تطبيق منهج هندسة الجودة من أجل تطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس لتأهيلهم للقيام بما هو مطلوب منهم بالتمكين اللازم الذي يضمن التحسين المستمر في عمليات تطوير المنتجات التعليمية.

منهج العمليات : هو المنهج الذي يعتمد على منطق المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة متناسقة ومنسجمة بين مختلف العمليات لتكوين نظام متكامل من العمليات.

تطوير المنتجات التعليمية : هي العملية التي تمكن من التحسين المستمر في تصميم وتنفيذ وتقويم المدخلات التعليمية والمخرجات وتحويل (عن طريق منهج العمليات، والنشاطات، والمهام، والإجراءات، ومنهج النظام، والطرق، والتقنيات، والآليات، والأدوات، والسلوكيات، والهياكل، والتكنولوجيا، والتدريب، والاستشارات، والبحوث (النظرية والميدانية)، وإدارة المعرفة والتعليم، وعملية التربية، وفرق عمل وقيادة المشروع، والاجتماعات الدورية ومحاضر الجلسات...) المدخلات إلى مخرجات تعليمية

الأقسام العلمية في العلوم الإدارية : هي الوحدات التنظيمية الموجودة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية المكلفة بإدارة البرامج المتعلقة بالعلوم الإدارية.

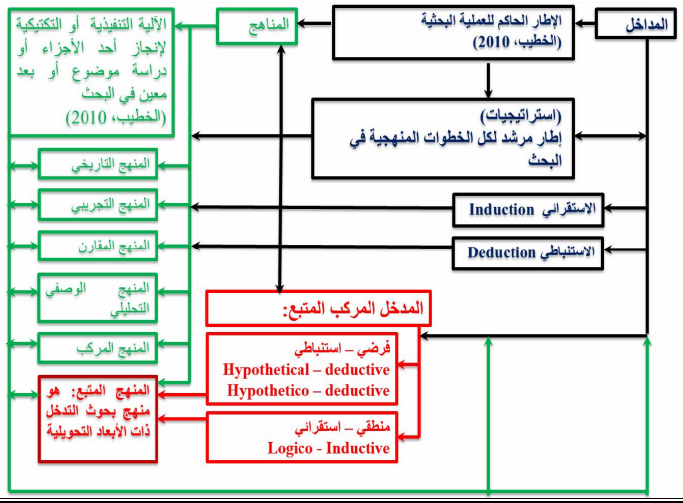
مؤسسات التعليم العالي : هي المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج وشهادات في التعليم فوق الثانوي ويشمل الجامعات والكليات والمعاهد والمراكز العليا.

منهجية الدراسة وأدواتها ومصادر بياناتها :

المنهج المستخدم للإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة فرضياتها وتحقيق أهدافها، هو منهج بحوث التدخل ذات الأبعاد التحويلية. والمدخل المعتمد وهو المدخل المركب الذي يجمع بين الإستنباط والإستقراء . حيث سنصف النموذج المقترح تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية العالي والنموذج الاقتصادي والإجتماعي لهندسة الإدارة الذي بني عليه النموذج المقترح. الدراسة استخدمت هذا المنهج لوصف وتحليل كيفية تطبيق النموذج على إحدى مؤسسات التعليم العالي في تونس والمملكة العربية السعودية، وتصف وتحلل بطريقة عملية مبسَّطة النتائج التشغيليّة لتطبيق النموذج المقترح في هذه المؤسسات. البيانات والمعلومات الميدانية تم جمعها من خلال الموظفين فيها على كافة المستويات الادارية (عميد، ووكلاء، ومدراء وحدات، وموظفين) وعن طريق الملاحظات وجمع الوثائق.

شكل (١)

موقع منهج بحوث التدخل ذات الأبعاد التحويلية بين المداخل والمناهج



عيّنة الدراسة :

العيّنة التي تم إختيارها لتطبيق النموذج المقترح، متكونة من إحدى مؤسسات التعليم العالي في جامعة صفاقس بالجمهورية التونسية وإحدى كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وإحدى العمادات المساندة الخاصة بالجودة في احدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية. وقد شملت العينة مجموعة من العاملين في الوحدات التنظيمية (عميد، ووكلاء، ومدراء إدارات، وموظفين) وبعض أعضاء هيئة التدريس.

أساليب تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات في الجانب التطبيقي، بطريقة يدوية حيث لا يوجد نسخة معربة من برنامج SAGESE، المصمم من طرف المعهد الإجتماعي والاقتصادي للشركات والمنظمات Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) لتحليل بيانات المقابلات بمنطق الأنظمة الخبيرة. تلك البيانات تم إثراؤها ببيانات جمعت من الملاحظات والوثائق (الورقية والإلكترونية) المتاحة والموجودة في مختلف الوحدات التنظيمية. هذا الإدماج لمختلف أنواع البيانات (مقابلات وملاحظات ووثائق)، مكننا من الحصول على وصف أدق للنتائج التشغيلية لتطبيق نموذج تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .

وصف مختصر لنموذج هندسة الجودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية

يتكون نموذج هندسة الجودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية، من أربعة مراحل تمثل العمليات الأساسية في النموذج :

- مرحلة التشخيص في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .
- مرحلة المشروع في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .
- مرحلة التنفيذ في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية.
- مرحلة التقويم في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية.

النموذج المقترح لهندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة ، مبني على فكرة أساسية وهي إدماج منطق هندسة الجودة في عملية تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وأيضا تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية. هذا الإدماج يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة، تتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة. فلا يمكن تطبيق النموذج في مؤسسة تعليم عالي ترجع في ممارساتها وقراراتها إلى ثقافة تنظيمية ترفض بصفة قطعية الجودة بمبادئها وقيمها ونظمها، حتى وإن كان رفضها هذا غير معلن. وبالتالي، لا بد من توافر الحد الأدنى من مبادئ وقيم الجودة في الثقافة التنظيمية التي ترجع إليها مؤسسة التعليم العالي في إدارتها، مما يسمح بتطبيق هذا النموذج .

لقد بحثنا في الأدبيات عن تعريف لهندسة الجودة فوجدنا أن علماء من أماكن مختلفة في العالم حاولوا تعريف هذا المفهوم. فمثلا يرى تاجوشى (Taguchi)، أن هندسة الجودة هي علم متعدد التخصصات، يهتم ليس فقط بإنتاج منتجات مرضية للعملاء ولكن أيضا بالحد من الخسارة الكلية (تكلفة التصنيع بالإضافة إلى فقدان الجودة)؛ وبالتالي تدمج هندسة الجودة بين التصميم الهندسي، وهندسة العمليات ما بعد البيع، والاقتصاد والإحصاء (Sung & Jiju, 2008, p. 4).

ولقد توصل (الزكري والمرابط، ٢٠١٤)، بناء على ما ورد في (Lyth, 2005, P 330 -329)، و(Savall & Zardet, 1995)، و(Noguera, 2002)، والملف الصحفي لملتقى أيام François Perroux المنظم (في ٢٠٠٨/٢/١٢م) من قبل جمعية أصدقاء François Perroux، و(Le Moigne, 1991)، و(Bouyoud, 2010)، إلى أن هندسة الجودة يمكن تعريفها بأنها عملية متكونة من أربعة عمليات فرعية وهي تشخيص الجودة، وإعداد مشروع الجودة، وتنفيذ مشروع الجودة، وتقييم تنفيذ مشروع الجودة. وحسب النموذج الإجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، يمكن تعريف هندسة الجودة، بأنها عملية متكونة من أربعة عمليات فرعية وهي:

١- تشخيص الجودة حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال .

٢- مشروع الجودة حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال.

٣-تنفيذ المشروع الجودة حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال.

٤- تقييم درجة تنفيذ المشروع الجودة حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال . (ISEOR, 2013)

بناء عليه فإن استخدام هندسة الجودة (حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال) في تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية يمكننا من الحصول على هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية ، التي يمكن تعريفها بأنها عملية مكونة من أربعة عمليات فرعية وهي :

- مرحلة التشخيص في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .
- مرحلة المشروع في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .
- مرحلة التنفيذ في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .
- مرحلة التقويم في هندسة جودة لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية .

نموذجنا المقترح لهندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي، قابل للتطوير باعتماد مناهج هندسية أخرى: إدارية ومعلوماتية وثقافية وتكنولوجية وبيئية.... وقد اخترنا المنهج الاجتماعي والاقتصادي بناء على النجاحات التي حققتها الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال في التطوير الإداري وتحسين الأداء في الشركات والمنظمات في فرنسا وعالميا وقد أكدنا ذلك في أبحاث

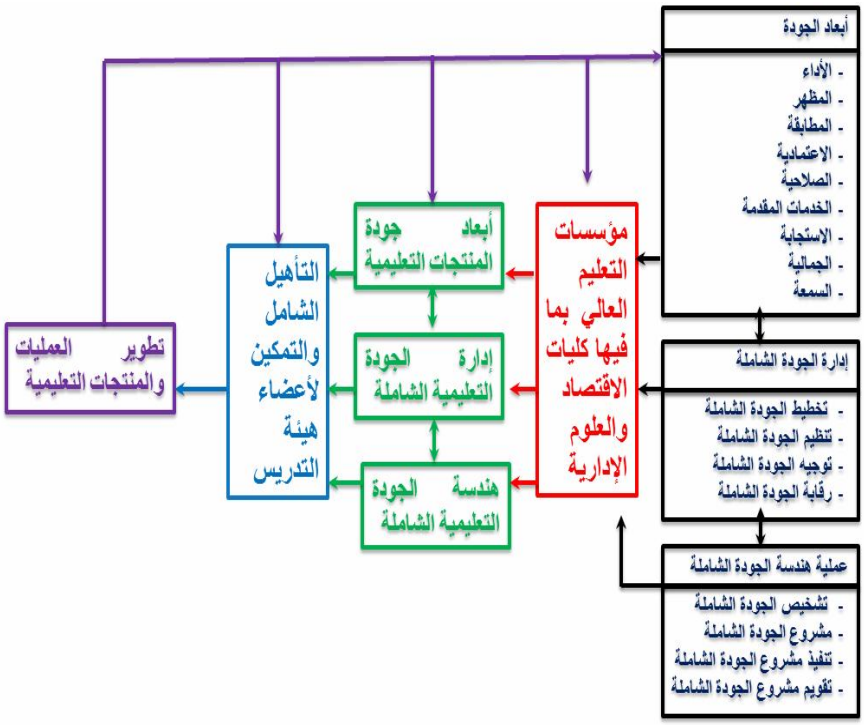
في فرنسا وعالميا وقد أكدنا ذلك في أبحاث قمنا بها في المملكة العربية السعودية (الزكري والمرابط، ٢٠١٥ ؛ الزكري والمرابط، ٢٠١٤) والجمهورية التونسية (Mrabet, 1995a&b)، وأيضا في (المرابط، ٢٠١٠؛ المرابط ٢٠١١).

منطلق النموذج المقترح لهندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية، هو فكر إداري شامل مبني على المبادئ والقيم الإسلامية السمحة وتأخذ بعين الإعتبار جميع مكونات المؤسسة (البشرية والمادية والمالية والإدارية والتكنولوجية...) وتفاعلاتها مع بعضها ومع جميع مكونات البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والطبيعية...). ينبثق من هذا الفكر الإداري، فكر هندسي شامل لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية يمثل الإطار المفاهيمي والإصطلاحي لتطبيق النموذج بواسطة عملية هندسة الجودة (التشخيص والمشروع والتنفيذ والتقويم). نجاح هذه العملية الهندسية مرتبط بصفة اساسية بجودة المدخلات (المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية والتحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis والمنهجيات والطرق والتقنيات والأدوات والموارد والرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والإستراتيجيات والخطط والعمليات...) وجودة معالجة المدخلات بواسطة (الموارد المادية والمعرفية والبشرية والمالية والتكنولوجية والإجراءات...) لتحقيق جودة المخرجات (تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية التي نعمل على أن تكون جيدة ومتميزة). الجدول رقم (١) يمكننا من تقديم هذا التمشي بصفة موجزة .

جدول (١)
تطبيق المنطق الهندسي الإداري والتدريبي لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية

عمليات هندسة الجودة	هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	التعريف المختصر	هندسة تأهيل وتمكين اعضاء هيئة التدريس لتطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية		
			هندسة جودة عملية تصميم المنتجات التعليمية	هندسة جودة عملية تنفيذ المنتجات التعليمية	هندسة جودة عملية تقويم المنتجات التعليمية
تشخيص الجودة	التشخيص في هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	التحليل الرباعي (SWOT Analysis) لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات والفرص المتعلقة بعملية هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	تشخيص الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تصميم المنتجات التعليمية	تشخيص الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تنفيذ المنتجات التعليمية	تشخيص الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم المنتجات التعليمية
مشروع الجودة	المشروع في هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	الاعتماد على المبادئ والقيم الإسلامية السمحة ونقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة واستغلال الفرص والحماية من التهديدات للتصميم المشروع في هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تصميم المنتجات التعليمية	مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تنفيذ المنتجات التعليمية	مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم المنتجات التعليمية
تنفيذ مشروع الجودة	تنفيذ المشروع في هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	الترجمة التشغيلية للمبادئ والقيم الإسلامية السمحة من خلال تنفيذ الرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والاستراتيجيات والخطط والعمليات... المتعلقة بالمشروع (بأبعاده الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية) في هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	تنفيذ مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تصميم المنتجات التعليمية	تنفيذ مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تنفيذ المنتجات التعليمية	تنفيذ مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم المنتجات التعليمية
تقييم درجة تنفيذ مشروع الجودة	تقويم المشروع في هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي	إعادة التشخيص بعد التنفيذ للتعرّف على الانحرافات بين ما خطط بخصوص الإعداد الشامل للقيادات الإدارية وما وقع تنفيذه على الأرض الواقع لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	تقييم درجة تنفيذ مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تصميم المنتجات التعليمية	تقييم درجة تنفيذ مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تنفيذ المنتجات التعليمية	تقييم درجة تنفيذ مشروع الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم المنتجات التعليمية
التغذية الراجعة	التغذية الراجعة	المعلومات التي نتحصل عليها في مرحلة تقويم المشروع، تصبح مدخلات في عملية هندسة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي للفترة القادمة.	التغذية الراجعة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تصميم المنتجات التعليمية	التغذية الراجعة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تنفيذ المنتجات التعليمية	التغذية الراجعة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم المنتجات التعليمية

شكل (٢)
نموذج هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي



الإطار المفاهيمي والإصطلاحي للنموذج المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية

هندسة الجودة التعليمة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى :

الجودة الشاملة في التعليم العالي :

يقف وراء الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات عدة مبررات منها: أنها قوة إنسانية عالية الجودة، وإطارًا للتدريب على البحث العلمي، ووسيلة للتطور الاجتماعي والاقتصادي (القيسي، ٢٠٠٤، ١٨٤) .

وقد صممت معظم الدول أنظمة للجودة والاعتماد ، من أجل ضمان وجود مستوا مقبولاً من الجودة المؤسساتية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. من أمثلة هذه الأنظمة، نظام ضمان الجودة والاعتماد في المملكة العربية السعودية، وهو نظام متوافق مع الأنظمة العالمية، الذي أنشئ لدعم التحسين المستمر للجودة، وللاعتراف العلني بالبرامج والمؤسسات التعليمية التي تستوفي معاييرها المطلوبة. والهدف هو ضمان توفر المعايير العالمية الجيدة في كل مؤسسات التعليم العالي، وفي جميع البرامج المقدمة في المملكة العربية السعودية (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٩أ).

وقد قامت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية بوضع مجموعة من المعايير لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وإعتمادها. تغطي هذه المعايير أحد

تغطي هذه المعايير أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات ، وهي : الرسالة والغايات والأهداف، وإدارة البرنامج، وإدارة ضمان جودة البرنامج، والتعلّم والتعليم، وإدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة، ومصادر التعلّم، والمرافق والتجهيزات، والتخطيط والإدارة المالية، وعمليات التوظيف والبحث العلمي والعلاقات بالمجتمع. وهذه المعايير مبنية بصورة عامة على تلك الممارسات الجيدة المتعارف عليها في قطاع التعليم العالي على مستوى العالم، وقد تم تكييفها لتتلاءم مع طبيعة الظروف الخاصة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

تطبيق عملية هندسة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

نظرا للصعوبات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في نشر ثقافة الجودة، إقترح الزكري والمرابط (٢٠١٤) عملية هندسة الجودة الشاملة لتجاوز هذه الصعوبات. الفكرة الأساسية هي أن نشر ثقافة الجودة ليس مجهودا ارتجاليا ومبادرة فردية وشخصية؛ إنما هو عملية ومنطق هندسي ينطلق من تشخيص مهني لصعوبات نشر هذه الثقافة، ليقترح خططا إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية لتجاوز هذه الصعوبات، ثم يقدم آليات وتقنيات لتنفيذ وتقييم مشروع نشر ثقافة الجودة الشاملة. وقد وضّح الزكري والمرابط (٢٠١٤) كيفية الاستفادة من النموذج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال في نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. فهناك مكونات وسلوكيات وهياكل وعمليات خاصة لتطبيق المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال .

يُفسِّر المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال ما يحدث داخل المنظمة بالتفاعل بين خمسة سلوكيات (الفردية والمصنفة ومجموعات النشاط ومجموعات الانتماء أو الضغط والجماعية) وخمسة هياكل (مادية وتكنولوجية وتنظيمية وديموغرافية وذهنية) . يشير سافال وزاردت (Savall & Zardet, 1989, p. 161) إلى أن التفاعل بين السلوكيات والهياكل حسب النظرية الاجتماعية والاقتصادية لهنري سافال ينتج عنه ست عائلات من المشاكل العملية التي تمثل متغيرات تفسر الأعمال وتساعد على معرفة مصدر المشاكل العملية والتخفيض منها. هذه العائلات الست يمكن اعتبارها محاور تُبنى عليها الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال الشاملة، وهي: ظروف العمل، وتنظيم العمل، والاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت.ت)، وإدارة الوقت، والتدريب المندمج ، والتنفيذ الإستراتيجي . والتخلّص من مشاكل الجودة يفترض أن نغير في آن واحد، وبطريقة متَّسقة، العديد من أدوات التغيير: الهياكل، والسلوكيات، والمجالات الستة للمشاكل العملية . كما يقتضي هذا التغيير تطوير نظام قيادي إستراتيجي، يتضمن مخططات الأعمال الإستراتيجية والأولية ، وجداول القيادة ، وشبكات الكفاءات ، وشبكات التحليل الذاتي للوقت ، وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية، والتي تمُكِّن من إعادة تنشيط السلوكيات من أجل التخفيض من مشاكل الجودة (Savall & Zardet, 1989) .

إن تخطي المشاكل العملية يستوجب تطبيق الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال وتوظيف أدواتها . وهناك أربعة مراحل يشتمل عليها النموذج الاجتماعي والاقتصادي لهندسة إدارة الأعمال . وفقا لـسافال وزاردت (Savall & Zardet, 1989, pp. 243-295)، هذه المراحل هي :

- التشخيص في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال .
- المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال .
- تنفيذ المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال .

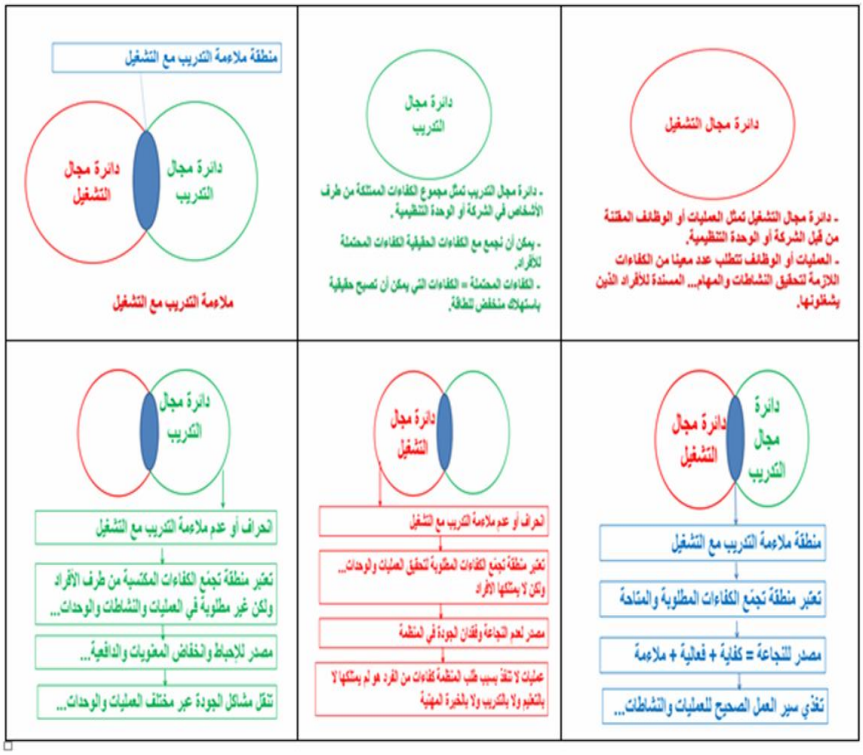
- تقييم تنفيذ المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال .

مراحل هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة

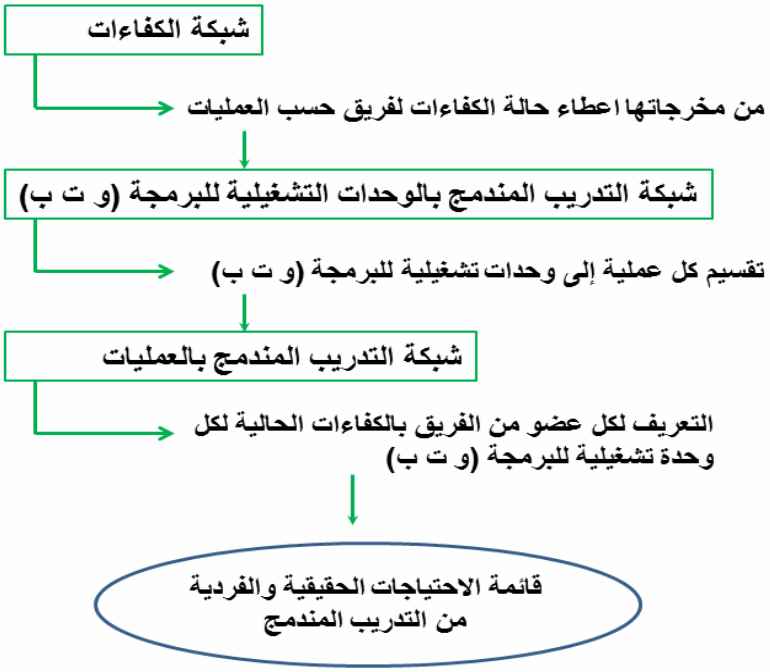
يستدعي نسق النمو المتسارع لأوضاع العمل ابتكار أدوات وطرق جديدة في إدارة الموارد البشرية. ويعتبر سافال التشخيص الوسيلة المميزة لالتقاط المشاكل العملية في المنظمة ، والتدريب الوسيلة الأكثر فاعلية لتوعية الأشخاص بوجود هذه المشاكل وبكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها؛ وهو ما يستوجب معرفة الكفاءات الموجودة حاليا داخل المؤسسة أو المنظمة والاحتياجات للتدريب (Samet, 2000, p. 35) . ويتطلب ذلك تشخيصا معمقا لكفاءات الأشخاص؛ وذلك باستعمال أداة أطلق عليها هنري سافال اسم " شبكة الكفاءات " . الشكل رقم (٦) يبين الاستعمالات المتعددة لشبكة الكفاءات سواء بالنسبة للنتائج الحالية أو انشاء الطاقات الممكنة . وضّح الزكري والمرابط (٢٠١٤)، أهمية عملية هندسة الجودة الشاملة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، وأبرزا مشاكل الجودة المتعلقة بالتدريب المندمج التي تعيق هذه المؤسسات للوصول إلى مستويات أداء جيدة ومتميزة . وأكد الزكري والمرابط (٢٠١٤ و٢٠١٥) على أهمية التدريب المندمج وإمكانية تطويره بإدماج الفكر الإداري الهندسي لتحقيق الجودة والتميز في جميع مكونات مؤسسات التعليم العالي . ومن هنا يمكن أن نستنتج أهمية هندسة الجودة في تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس .

شكل (٣)

ملاءمة التدريب مع التشغيل حسب منهج هندسة الجودة بمنطق الإدارة الاقتصادية والاجتماعية (ISEOR, 1988)



شكل (٤)
تحديد الاحتياجات الحقيقية من التدريب حسب منهج هندسة الجودة بمنطق الإدارة الاقتصادية والاجتماعية (ISEOR, 1988)



١.٢.٢ التشخيص في عملية هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة

التشخيص في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة يعتمد على عمل لقاءات مع مختلف الأطراف تمُكِّن من دراسة المجالات الستة للمشاكل العملية (ظروف العمل، تنظيم العمل، وإ. ت. ت: اتصال - تنسيق – تشاور ، وإدارة الوقت ، والتدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي). هذا التشخيص الكيفي يهدف إلى إحصاء المشاكل الخاصة بكل مجال من مجالات المشاكل العملية. وتتميز هذه الطريقة بدرجة تعمقها ودقتها، ذلك أن الجامع للمعلومات ينطلق من النقاط التي دونها خلال لقاءاته مع المبحوثينثم بعد ذلك ينتقي ويبوِّب الجمل الإستشهادية حسب نوعية المعلومة التي تم جمعها. ومن المجالات نجد التدريب المندمج الذي نجد فيه مشاكل الجودة المتعلقة بالتدريب في المنظمة بصفة عامة من وجهة نظر الموظفين الذين شاركوا في اللقاءات. للدخول في تفاصيل مشاكل التدريب المندمج نستعمل شبكة الكفاءات التي تعتبر أداة تشخيص في هندسة جودة التدريب .

يعتبر هنري سافال ان التشخيص هو الوسيلة المميزة لالتقاط مشاكل الجودة في المنظمة والتدريب الوسيلة الأكثر فاعلية لتحسيس الأشخاص بوجود هذه المشاكل وبكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها وهو ما يستوجب معرفة الكفاءات الموجودة حاليا داخل المؤسسة أو المنظمة والحاجة

المؤسسة أو المنظمة والحاجة للتدريب. ويتطلب ذلك تشخيصا معمقا لكفاءات الأشخاص وذلك باستعمال أداة أطلق عليها هنري سافال اسم "شبكة الكفاءات". برامج التدريب المعتمدة على شبكة الكفاءات تمكن من توفير الكفاءات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج التدريب في هندسة الجودة الشاملة.

المشروع في عملية هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة

المشروع في عملية هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة، يعتمد على شبكة الكفاءات وتصميم برامج التدريب حسب منطق إدارة الأعمال الاقتصادية والاجتماعية لهنري سافال (Savall & Zardet, 1989)

المشروع والأدوات التدريبية للتدريب المندمج :

نموذجنا المقترح يعتمد على فكرة ربط المشروع التدريبي مع عمليات وإجراءات إعادة التنظيم وتوزيع المهام. وبالتالي سنوضح أهمية هذه البرامج في تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام المطلوبة منهم بفكر هندسي وإداري جيد ومتميز .

- مشروع التدريب : الذي يقع إعداده بواسطة ثلاثة أدوات :
  - قائمة مشاكل الجودة المسجلة في التشخيص. وينبغي أن تكون توعية الموظفين بوجود مشاكل الجودة مكونا من مكونات برنامج التدريب. هذه التوعية تعقبها عمليات تدريبية للموظفين لإيجاد وتنفيذ حلول لمشاكل الجودة والتحكم فيها بطريقة كفء وفعالة وملائمة .
  - عملية إعادة هيكلة الشغل: ينبغي أن تسهم العمليات التدريبية في توسيع قاعدة كفاءات الموظف لتمكينه من القيام بالعمليات الجديدة المسندة إليها .
  - شبكة الكفاءات: تسمح بتحديد الثغرات في الكفاءات الفردية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات الحالية والمستقبلية. وبالتالي تكمّل شبكة الكفاءات الأداتين اللتين سبق ذكرهما لتطوير الشروع التدريبي .
- دليل التدريب المندمج : يعتبر إعداد دليل التدريب خطوة أساسية ، ويكون ذلك بعد مرحلة إعداد البرنامج التدريبي. يمكن استخدام دليل أو أدلة سابقة ولكن قد تكون غير كافية. إلى جانب المعلومات وعناصر المعرفة النظرية، ينبغي أن يتضمن الدليل التدريبي المعرفة وفقا لاحتياجات الوحدة التنظيمية من حيث الحد من مشاكل الجودة وتقديم إجراءات للوقاية من تلك المشاكل والسيطرة عليها . دليل التدريب المندمج يُعدّ بالتشاور بين مختلف الوحدات التنظيمية والوحدة التنظيمية المكلفة بالتدريب داخل المنظمة . ويمكن في بعض الحالات اللجوء إلى منظمات تدريبية واستشارية مختصة في ميدان التدريب من خارج المنظمة. يمكن تقديم دليل التدريب المندمج على شكل استمارات ، وكل استمارة تقوم بصياغة فكرة أو مشكلة أساسية تبنى على أساسها عمليات تدريبية . مبدأ الاستمارات يعطي لدليل التدريب المندمج صبغة دليل التشغيل، لأنه بمجرد الانتهاء من الدورات التدريبية يمكن للموظفين الرجوع إليها في أداء عملهم لإيجاد حل ، وتعزيز معرفة ، وتذكر تفاصيل منسية ، واستكمال الدليل ... ويصبح بذلك دليل التدريب المندمج أداة عمل " ديناميكية " .

تنفيذ المشروع في عملية هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة

يتطلب تنفيذ المشروع في هندسة **جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة** توفير الكفاءات اللازمة لوضع عضو هيئة التدريس المناسب في المكان المناسب. إيجاد تلك الكفاءات مرتبط بنجاح تنفيذ مشروع التدريب المندمج التي وقع إعدادها في مرحلة المشروع في هندسة جودة التدريب،وهذا ما عبرنا عنه بتنفيذ المشروع في هندسة جودة التدريب والتأهيل والتمكين .

إن تنفيذ عمليات المشروع في جودة التدريب المندمج حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي ينطوي على عدة مراحل متعاقبة من إعداد ثم تنفيذ :

- إعداد عمليات المشروع في هندسة جودة التدريب تتمثل في :
  - برمجة العمليات وهذا يتطلب :
    - إنشاء مجموعات التدريب
    - وضع الجداول الزمنية
    - توفير المعوضين
    - حجز مواعيد لزيارات الوحدات التنظيمية داخل المنظمة
  - إعداد برنامج التدريب وهذا يتطلب :
    - تقديم حصر للاحتياجات التدريبية
    - إقامة آليات تشاور بين مختلف الوحدات التنظيمية والوحدة التنظيمية المكلفة بالتدريب في المنظمة
    - تحديد المواد التدريبية اللازمة
    - إذا لزم الأمر، تدريب بعض الموظفين لإعداد وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية

- التوفير الفعلي للمواد التدريبية اللازمة :
  - كتابة دليل وأدلة التدريب المندمج
  - إنشاء المواد التدريبية : الشرائح ، والأفلام ، والعينات والعروض ...

عمليات التدريب يمكن أن تستمر من ساعة إلى عدة ساعات أو لمدة يوم أو أسبوع. تنسيق تنفيذ عمليات التدريب في مشروع هندسة جودة التدريب مع عمليات مشروع هندسة الجودة الشاملة ، الأمر الأساسي لتطبيق الكفاءات الجديدة المكتسبة لإنجاح مشروع هندسة الجودة الشاملة بالمنظمة بمنطق التدريب بالتناوب. تحديد حجم مجموعة المتدربين يعبر أمرا حاسما في التنفيذ الناجح ويكون العدد بصفة عامة بين ٤ و٧ أشخاص. قد ينتمي المتدربون إلى وحدات تنظيمية مختلفة ولكن يحتاجون إلى نفس الكفاءات للقيام بعمليات مختلفة، فتكون عمليات التدريب المندمجة أداة لإيجاد لغة موحدة متعلقة بممارسات وكفاءات معينة . من هذا المنطلق يمكن أن تعمل عمليات التدريب المندمج كأداة لتحسين الاتصال والتنسيق والتشاور بين مختلف الوحدات التنظيمية التي ينتمي إليها المتدربون الذي يلتقون في العملية التدريبية رغم اختلاف وحداتهم ولكن النقطة المشتركة هي اكتساب كفاءات مشتركة مثلا في استعمل برمجيات معينة وتقنيات إدارية معينة كإدارة الجودة الشاملة ...

- دور مختلف الأطراف في تنفيذ المشروع في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

حسب المنهج الاقتصادي والاجتماعي لهندسة الجودة، الإدارة التشغيلية أو الإدارة السفلى التي تكون في علاقة مباشرة مع العمال لها دور كبير عمليات التدريب المندمج حيث تتمكن من خلال هذه العمليات من تمرير البيانات والمعلومات والمعرفة والمهارات... التي تكتسبها إلى العمال. كما يكون دور الإدارة الوسطى مهما من خلال الربط بين برامج التدريب التي تقودها الإدارة السفلى والقرارات المعتمدة من الإدارة العليا في هذا المجال. وهنا لا بد من التأكيد على الدور الهام للإدارة العليا في الاعتماد الاستراتيجي للعمليات الاستراتيجية التدريبية (على المدى الطويل مثل إنشاء مراكز تدريب وأكاديميات...) والتي يقع تفصيلها من طرف الإدارة الوسطى إلى عمليات تكتيكية تدريبية (على المدى المتوسط ويمكن أن تشمل إدارات معينة) والتي تنفذ بدورها من خلال تفصيلها من طرف الإدارة التشغيلية إلى عمليات تشغيلية تدريبة (على مدى القصير والتي نرى انعكاسها مباشرة على العمال والموظفين بصفة عامة). من هنا نفهم الدور الكبير لمختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا والوسطى والسفلى) في مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ المشروع في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

- دور نظم المعلومات الإدارية في تنفيذ المشروع في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

إن نجاح مرحلة تنفيذ المشروع في هندسة جودة التدريب مرتبط بصفة كبيرة بالنجاح في إعلام جميع الأطراف الفاعلة وذات العلاقة في عملية التنفيذ. فلا يمكن تحقيق هذه الأهداف التنفيذية في بيئة تنقص فيها المعلومات أو لا تصل في الوقت الملازم أو هناك نقص في توفير التكنولوجيا الحديثة لإدارة المعلومات ...

فبعد اعتماد المشاريع الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للعمليات التدريبية من طرف الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي، لا بد من القيام باجتماعات مع مختلف الوحدات التنظيمية لاعلامهم بما يجب الالتزام به لتنفيذ هذه المشاريع. إن تواجد الإدارة العليا في مواقع تنفيذ المشروع في هندسة جودة التدريب له تأثير إيجابي على الموظفين بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة الذي يدركون من خلال هذا التواجد التشغيلي مدى التزام الاستراتيجي للإدارة العليا الذي انعكس من خلال تواجدها في المواقع التشغيلية للعمليات التدريبية .

- متابعة ومراقبة عملية تنفيذ المشروع في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

تبدو مرحلة تنفيذ المشروع أهم مرحلة من مراحل عملية هندسة جودة التدريب، ذلك أنها تمكن من ابتكار الأعمال وتطبيقها دون الانقطاع عن تأمين الأعمال التنفيذية. وتتطلب هذه المرحلة أيضا بذل جهد كبير من جميع الأشخاص للتدريب والقيام بأعمال جديدة واستعمال أدوات جديدة وتعلم أساليب التنسيق والتشاور. ولذلك فإنه من الضروري، لتجنب خطر الانحراف عن الأهداف المرسومة، وضع فوري في آخر مرحلة المشروع لآليات تمُكِّن من متابعة ومراقبة عملية تنفيذ المشروع. وتأخذ هذه

لآليات تمُكِّن من متابعة ومراقبة عملية تنفيذ المشروع. وتأخذ هذه الآليات شكلين: فريق القيادة والحضور الشخصي للمسئول عن المشروع :

- فريق القيادة: يلعب فريق القيادة دورين أساسيين: متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة (ويهدف هذا البعد إلى الحد من الانحرافات عن الرزنامة المحددة التي تُعتبر من أهم المشاكل العملية) وفحص عملية تنفيذ المشروع (هذا البعد القيادي يتمثل في جرد المشاكل الملموسة المعيقة لتنفيذ البرنامج وإيجاد الحلول الملائمة لها) .
- الحضور الشخصي للمسئول عن المشروع: بالإضافة لآلية فريق القيادة، توجد آلية لا تقل فعالية وهي الحضور الشخصي للمسؤول عن المشروع والذي يكتسي أبعادا سيكولوجية مهمة. وتُمكِّن الإجتماعات مع المسؤول عن المشروع من الإعداد لإجتماعات فريق القيادة وذلك بتحديد النقاط التي ستتم دراستها. يمثل الحضور الشخصي فرصة لإعانة المسؤول عن المشروع على تطوير طرق أعماله الشخصية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت والإتصال والتنسيق والتشاور. وهكذا إذن نتبين أن إعداد البرنامج يتواصل ويتعمق خلال مرحلة التنفيذ.

- صعوبات مرحلة تنفيذ المشروع في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

الصعوبات التي يمكن أن تواجهها المنظمات في مرحلة التنفيذ هي الانحرافات المتعلقة بالبرمجة ومحتوى المشروع. المشكلة الرئيسية هي الانحراف في الوقت من مرحلة المشروع إلى مرحلة التنفيذ. مشكلة التزامن تسبب في العديد من الحالات إشكاليات في الأزمنة المحددة لتنفيذ العمليات التدريبية المتعددة والمختلفة. أما الانحرافات المتعلقة بمحتوى المشروع فقد تكون ذات طبيعة مختلفة: فقد يختلف رئيس المشروع مع فريق المشروع بخصوص بعض العمليات والإجراءات المتعلقة بالمشروع في هندسة جودة التدريب مما يؤدي في بعض الأحيان إلى الاتفاق على بعض التعديلات لتقريب وجهات النظر. في بعض الأحيان تقع الاستهانة بصعوبات التنفيذ في مرحلة المشروع في هندسة جودة التدريب، هذا النوع من المشاكل يمكن حله بسهولة أكبر، بمجرد مراجعة المشروع من طرف فريق القيادة .

تقييم درجة تنفيذ المشروع في عملية هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة

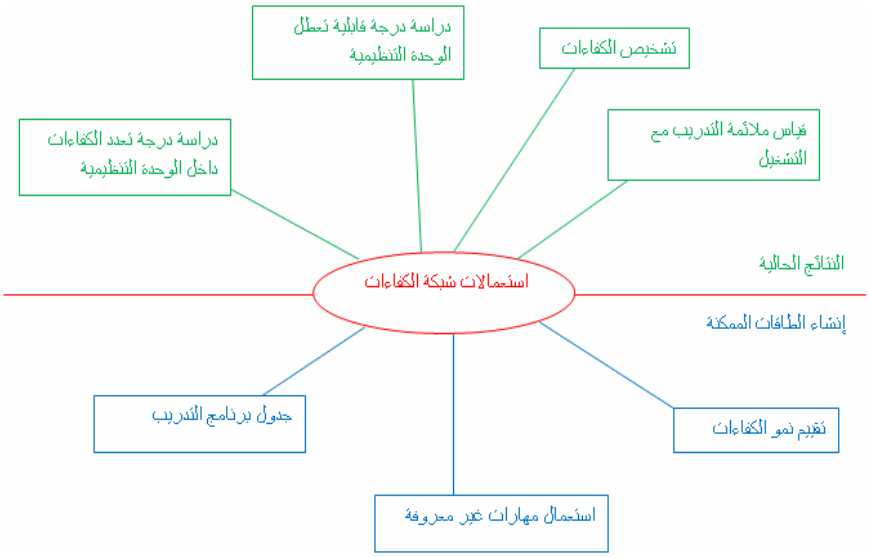
يُعتبر تقييم نتائج تنفيذ المشروع في هندسة جودة تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتطوير العمليات والمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة مفيدا على الصعيدين العلمي والعملي . فعلى الصعيد العلمي يمُكن التقييم من التثبت من أن التكلفة الخفية قد انخفضت فعلا من خلال تطوير الكفاءات داخل المنظمة. وعلى الصعيد العملي يُفيد التقييم في تقديم معلومات جديدة مماثلة لنتائج التشخيص والتي تمُكِّن من إعادة تحريك سلوكيات أفراد المجموعة . كما يمُكِّن التقييم من إعادة تنشيط العملية التدريبية ، خاصة في حالة وجود مشاكل على مستوى التنفيذ .

ويقع إنجاز التقييم بنفس الطريقة العملية للتشخيص، باعتبار أنه يمثل مقارنة بين حالة الكفاءات قبل تنفيذ المشروع في هندسة جودة التدريب وبعد تنفيذ المشروع .

جدول (٢)
شبكة الكفاءات حسب المنهج الإجتماعي والاقتصادي لهندسة الجودة
(Savall & Zardet, 1989)

العمليات	العمليات في المنظمة في أوّل الفترة				الملاحظات
	العمليات الموجودة في		المهارات الخاصة	درجة تعدد الكفاءات	التدريب المترقب في الفترة المقبلة	
	إدارة العمليات اليومية	التطوير الإداري				
أشخاص						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
درجة قابلية التعطل						

شكل (٥)
استعمالات شبكة الكفاءات (Savall & Zardet, 1989 in Samet, 2000, p. 34)



ويمكن تحليل شبكة الكفاءات عبر زاويتين مختلفتين:

١. **قراءة عمودية :** وهي تمكن المسئول من احتساب درجة حساسية العملية أو الوظيفة أو الوحدة التنظيمية أو الفريق أمام المصادفات (غيابات ، زيادة مفاجئة في حجم العمل ...)

٢. **قراءة أفقيـة :** وهي تمكن من تقييم تعدد الكفاءات لكل شخص .

ويتم إعداد شبكة الكفاءات في جدول، تتضمن خاناته الأفقية الأشخاص، والعمودية تتضمن النشاطات. وهذا يساعد على تحديد درجة ملاءمة التدريب مع الإحتياجات في المنظمات للرفع من مستوى أدائها ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. نلاحظ أن الصفوف الأفقية مخصصة للأشخاص حيث يظهر في شبكة الكفاءات جميع الأشخاص المنتمين إلى نفس الوحدة، لمعرفة مستوى كفاءاتهم. أما الأعمدة فمخصصة للعمليات والنشاطات. لذلك يقترح المنهج الإجتماعي والإقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال العناصر التالية :

العمليات الموجودة : العملية هي مستوى أولي لإعادة تجميع الأعمال الأصلية المنجزة من قبل نفس الشخص .

الإدارة التنمويـة : وهي تمثل المهارات الخاصة الموجودة التي تمكن من إنجاز بعض الجوانب المتعلقة بالعملية ، لذلك يجب تحديدها لاستغلالها عند الاحتياج ، مثل الحذاقة الإعلامية أو اللغة الإنجليزية أو غيرها .

المهارات الخاصة المحدثة : وتشمل التطور المرتقب في تنظيم العمل، مثل حذق البرمجيات الإعلامية، وحذق العمل على آلات غير موجودة داخل المؤسسة أو المنظمة.

التدريب المرتقب : تمكن شبكة الكفاءات من إلقاء نظرة إجمالية على التدريب الضروري وذلك بالنظر إلى العمليات والأشخاص، فهي إذن تمثل الوسيلة الأساسية لجمع الإحتياجات للتدريب ومن ثم تساعد على إعداد التدريب المندمج.

الملاحظـات : تمكن هذه الخانة في الجدول المسئول من ذكر المعلومات المفيدة لفهم المجموعة . فمثلا ذكر أن فردا من أفراد الوحدة لا يستطيع القيام ببعض المهام لأسباب صحية .

في الجدول رقم (٢) يجد المسئول تحت تصرفه سبع رموز .

جدول (٣)

الرموز المستعملة في شبكة الكفاءات

■	معارف نظرية وتطبيقية جيدة: ويعني هذا الرمز أنه إذا طلبنا من الشخص القيام عملية ما فإنه يقوم بها وحده على أحسن وجه وبدون عيوب وبسرعة عادية وفي آجال عادية
◥	معارف نظرية مع قليل من التطبيق: ويعني هذا الرمز ظهور العيوب في الجودة والنقص في الاستقلالية والتمديد في الآجال
□	معارف في بعض المبادئ بدون تطبيق: ويعني هذا الرمز أن الشخص يعرف الخطوط العريضة لإنجاز السيرورة غير أنه لم ينجزها البتة.
△	معرفة بعض المبادئ مع القيام بالجوانب العملية التنفيذية
▲	معرفة المبادئ الأساسية للعملية مع القيام بالجوانب العملية التنفيذية
-	عدم وجود معارف نظرية وتطبيقية
○	سيرورة أو مهارة تحتاج إلى تدريب

القوانين التالية تمُكِّن من حساب درجة الملاءمة بين التدريب والإحتياجات للقيام بالعمليات والنشاطات ... ..

- قاعدة حساب النسبة المئوية :

(Kammoun, 1998, p. 170)

- نسبة قابلية الإنثلام $= \frac{\Sigma \alpha_i * P_i}{\alpha_{max} * P_t} * 100$

- نسبة تعدد الكفاءات $= \frac{\Sigma \alpha_i * S_i}{\alpha_{max} * S_t} * 100$

P_i = عدد الأشخاص الذين لهم المواصفة i

P_t = العدد الجملي للأشخاص

S_i = عدد الأعمال التي لها المواصفة i

S_t = العدد الجملي للأعمال

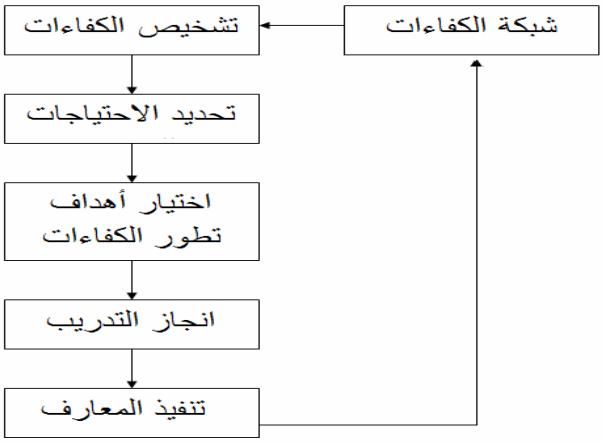
مع العلم أن :

-						
0	1	1.5	2	2.5	3	αi

مفتاح تعدد الكفاءات	مفتاح قابلية التعطل
[0% - 20% [..... Ø (صفر)	[0% - 20% [..... ق ج (قوية جدا)
[20% - 40% [..... ض ج (ضعيفة جدا)	[20% - 40% [..... ق (قوية)
[40% - 60% [..... ض (ضعيفة)	[40% - 60% [..... ض (ضعيفة)
[60% - 80% [..... ق (قوية)	[60%-80% [..... ض ج (ضعيفة جدا)
[80% - 100% [..... ق ج (قوية جدا)	[80% - 100% [..... Ø (صفر)

شكل (٧)

مراحل إعداد برنامج التدريب (Savall & Zardet, 1989 in Samet, 2000, p. 34)



يعتمد المنهج الاقتصادي والاجتماعي في هندسة جودة التدريب على استخدام مجموعة من الجداول :

جدول (٤)
شبكة الكفاءات بالمقررات (ISEOR, 1988)

المقررات / الأشخاص	المقرر رقم ١	المقرر رقم ٢	المقرر رقم ٣	المقرر رقم ٤	المقرر رقم ٥
شخص ١					
شخص ٢					
شخص ٣					

الجدول رقم (٤) يبسط استخدام شبكة الكفاءات وقد قمنا بتعديل بإدماج المقررات لكي نستطيع تطبيق شبكات الكفاءات وبالتالي هندسة جودة التدريب في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وبكليات الإقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

جدول (٥)
شبكة الكفاءات بالعمليات (ISEOR, 1988)

المقررات	المقرر رقم ١				
العمليات / الأشخاص	العملية رقم ١	العملية رقم ٢	العملية رقم ٣	العملية رقم ٤	العملية رقم ٥
شخص ١					
شخص ٢					
شخص ٣					

أدمجنا العمليات في الجدول رقم (٥) لكي نفصّل ما هو مطلوب من عمليات في المقررات ونحدد خارطة الكفاءات لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعمليات المطلوبة لتطوير المنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية .

جدول (٦)
شبكة التدريب المندمج بالوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب) (ISEOR, 1988)

المقررات	المقرر رقم ١				
العمليات / الوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب)	العملية رقم ١	العملية رقم ٢	العملية رقم ٣	العملية رقم ٤	العملية رقم ٥
(و ت ب) ١					
(و ت ب) ٢					
(و ت ب) ٣					

في الجدول رقم (٦) نفصّل العمليات إلى وحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب) لمعرفة التفاصيل التي يجب تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس بخصوصها لتطوير المنتجات التعليمية في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية. والفكرة الأساسية التي ننطلق منها في هذا المستوى هي أنه كلما تمكن عضو هيئة التدريس من التفاصيل بخصوص المنتجات كلما ازدات خبرته. ومن هنا يأتي دور

المنتجات كلما ازدات خبرته. ومن هنا يأتي دور الجدول رقم (٧) لما ندمج أعضاء هيئة التدريس فنستطيع معرفة خارطة الكفاءات بالنسبة للتفاصيل ومنها نستطيع أن نصمم وننفذ ونقيم برنامج تدريبي مندمج لنقل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس .

جدول (٧)

شبكة التدريب المندمج بالعمليات (ISEOR, 1988)

المقررات	المقرر رقم ١									
العمليات	العملية رقم ١			العملية رقم ٢				العملية رقم ٣		
الوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب)	(و ت ب) ١٠١	(و ت ب) ١٠٢	(و ت ب) ١٠٣	(و ت ب) ٢٠١	(و ت ب) ٢٠٢	(و ت ب) ٢٠٣	(و ت ب) ٣٠١	(و ت ب) ٣٠٢	(و ت ب) ٣٠٣	(و ت ب) ٣٠٤
الأشخاص										
الشخص ١										
الشخص ٢										
الشخص ٢										

جدول (٨)

استمارة التدريب المندمج للمقرر والعمليات والوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب) (ISEOR, 1988)

المقرر	
العملية	
الوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب)	
المعارف والمهارات الأساسية	
الوثائق اللازمة للتدريب	
الأجهزة اللازمة للتدريب	
الوقت المطلوب للتدريب	
النقاط الحساسة المطلوب الإنتباه إليها	
توصيف الأفعال الأساسية المطلوبة في التدريب	
الملاحظات	

استمارة التدريب المندمج للعمليات والوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب) في الجدول رقم (٨) ، تعتبر عنصرا أساسيا لتصميم وتنفيذ وتقييم دليل للإجراءات بخصوص برامج التدريب المندمج لتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس ونقل خبراتهم بخصوص المقررات ويمكن أن تشمل

بخصوص المقررات ويمكن أن تشمل المنتجات التعليمية بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة .

جدول (٩)
نموذج جدول برنامج هندسة جودة التدريب المندمج في الشغل ثقافيا واستراتيجيا وتكتيكيا وتشغيليا (Fakhfakh, 2002)

القيم	المبادىء	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف التكتيكية	الأهداف التشغيلية	العمليات التدريبية			المدربين	المتدربين	مدة التدريب	الملاحظات
					الإستراتيجية	التكتيكية	التشغيلية				
الصدق / الإخلاص / الإتقان / الإحسان/ الحكمة / السداد / الميزان / المشاركة / المثابرة / المواظبة / اللامركزية / التنسيق / الشفافية / التعاون / الحذر / التدوين / الإنضباط / المبادرة / الشراكة / المسؤولية / الأقلمية / الاستحقاق / الدبلوماسية / الاستقلالية / الاكتفاء الذاتي / الاعتماد على النفس	التفوق / الامتياز / المواطنة / الديمقراطية / التضامن / العدالة / الكرامة / الثقة / المساواة / العولمة / الأخلاقيات / الجدية / النضال / الحرية / التواضع										

في الجدول رقم (٩) يتم تحديد الإحتياجات للتدريب عن طريق جدول برنامج هندسة جودة التدريب المندمج في الشغل ثقافيا واستراتيجيا وتكتيكيا وتشغيليا،وفي هذه الجدول نوضح ترجمة ثقافة المنظمة والجودة من خلال المبادئ والقيم والأهداف والعمليات التدريبية الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

النتائج العملية للاستفادة من النموذج المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية (النموذج المقترح والنموذج الذي تم البناء عليه)

وصف مفصل للنموذج المقترح :

أبعاد جودة المنتجات التعليمية والتأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لتطوير العمليات والمرتبطة بالمنتجات التعليمية

اعتمدنا في نموذجنا المقترح على تحديد أبعاد الجودة حسب ما ذكره جودة (٢٠٠٤) بالاعتماد على تحديد Farnum (1994, pp. 3-4) لتلك الأبعاد كالآتي: الأداء Performance والمظهر Features والمطابقة Conformance والاعتمادية Reliability والصلاحية Durability والخدمات المقدمة Services والاستجابة Response والجمالية Aesthetics والسمعة Reputation.

قدم العبادي والطائي (٢٠٠٧، ص. ١٤٤ - ١٥٦)، أبعاد الجودة في التعليم وقد اعتمد على تأكيد Lovelock & Wright (2002) على أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد أساسية

أساسية هي: الكفاية (الجدارة) Competence، والاعتمادية Reliability، والمجاملة (التعامل) Courtesy، والاستجابة Responsiveness وفهم العملاء / المستفيدين Understanding Customers، والأمان Security، والمصداقية Credibility، وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility والاتصالات Communication والتجسيد المادي Tangibility. وقد حاولا الإجابة عن السؤال التالي: كيف تتمكن المنظمة التعليمية (الجامعة مثلا) من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها في خدماتها التعليمية؟ ووفقا لتصورهما نجد:

- **الكفاية (الجدارة) Competence :** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدمات بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها. المؤسسة التعليمية تستطيع تحقيق هذا البعد من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية لتقديم منتجات تعليمية جيدة ومتميزة. وهذا يتطلب الجودة والتميز في كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصفة أساسية، إذ ينبغي توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خرجين لهم معرفة عالية فهما وتطبيقا. كما يجب أن يمتلك الكادر التدريسي مهارات متطورة في البحث العلمي وأيضا القيم الأخلاقية التي تتلاءم مع المنظومة التعليمية ورسالتها المجتمعية .

- **الاعتمادية Reliability :** المنتجات التعليمية يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة ثابتة، تمكن الطالب من الاعتماد عليها في التحصيل العلمي والمعرفي وتأهله من خلالها من الاندماج الجيد في المجتمع (الحصول على وظيفة والتميز فيها، خدمة المجتمع بصفة راقية...).

- **المجاملة (التعامل) Courtesy :** يتحقق هذا البعد عندما يسود في مؤسسة التعليم العالي جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للأطراف الفاعلة في المنظومة التعليمية مكانتها واحترامها وهيبتها، وتحفظ للطالب كرامته ودون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الانساني الراقي. وفي حالة التجاوزات من أي طرف فإن الأنظمة الجامعية وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل الاستمرار في الأداء الجيد والمتميز. هذا يتطلب درجة عالية من الولاء من طرف الأطراف الفاعلة في المنظومة التعليمية، ينعكس في عملية تهذيب وصقل السلوكيات بما يحقق الجودة والتميز في سمعة مؤسسات التعليم العالي وصورتها الذهنية لدى جمهورها ويقوي ميزاتها التنافسية في سوق المنتجات التعليمية.

- **الاستجابة Responsiveness :** كلما كانت مؤسسات التعليم العالي مرنة كلما استطاعت أن تستجيب بطريقة سريعة وجيدة ومتميزة للمتغيرات البيئية، التي من أهمها سوق الشغل والتطورات الاقتصادية والاجتماعية... وهذا يتطلب تأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس وتوفير التسهيلات المالية والمادية اللازمة لتحسين المنتجات التعليمية بصفة مستمرة ويتطلب اهتمام خاص بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلاب، التي هي مسؤولية مشتركة بين المرشدين الأكاديميين والطلبة ودائرة القبول والإرشاد وإدارة الجامعة .

- **فهم العملاء / المستفيدين Understanding Customers :** هذا يتطلب التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، من منظور الطالب وسوق الشغل أيضاً .

الشغل أيضاً . وللجامعة دور كبير في إبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع. ويمكن فهم حاجات سوق الطالب وسوق الشغل من خلال دراسات دورية للطلبة على مقاعد الدراسة ولسوق الشغل .

- **الأمان Security :** ينبغي أن توفر مؤسسات التعليم العالي المنتجات التعليمية في جو آمن يخلو من المخاطر ، والكثير من الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على ذلك : حظر حمل الأسلحة داخل الجامعة، ومنع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظا ينعكس سلبا في الجوانب الصحية والنفسية للطلبة. كما يجب توفير منظومة صحية متكاملة : أطباء وصيدلية وسيارات إسعاف وتأمين صحي ...

- **المصداقية Credibility :** تعني مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء وبعد التحاقه بها . حيث أننا نجد بعض المؤسسات التي تحاول استقطاب الطلبة من خلال وسائل الإعلام المختلفة حول جودة وتميز منتجاتها التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والإدارة والتسهيلات ... وهنا تبرز مصداقيتها في مدى تحقيق ما وعدت به في إعلاناتها .
- **إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility :** يمكن أن يتحقق هذا البعد مثلا من خلال اختيار الموقع المناسب لمؤسسات التعليم العالي بحيث يصل الطلبة إليها بيسر وسهولة . ومن العوامل التي تأخذها هذه المؤسسات في الاعتبار لاختيار الموقع : الهدوء ، وتوفر المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا ، وتوفير وسائل النقل المختلفة (حافلات، قطار...) للوصول من مناطق مختلفة، وتسهيل الحصول على السكن داخل الجامعة، وعدم تركيز كل الكليات في مكان واحد والعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الإجتماعية .

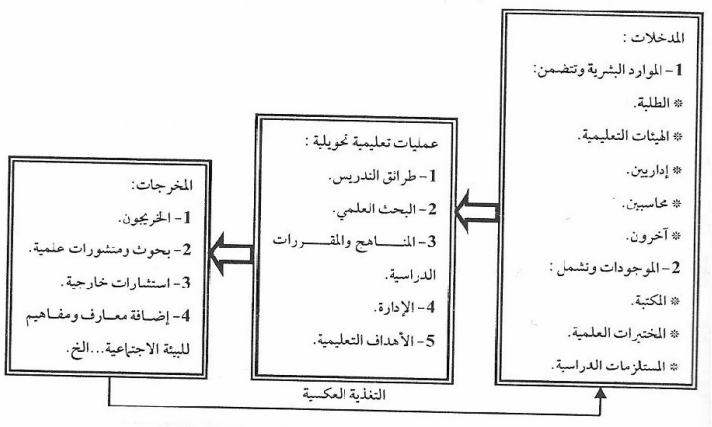
- **الاتصالات Communication :** إن الوصول لمستوى جيد ومتميز من الاتصالات بين مختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ايصال البيانات والمعلومات اللازمة (في الوقت وكميا ونوعيا) لهذه الأطراف من خلال نظم معلومات إدارية متطورة مبنية على أحدث تكنولوجيات المعلومات وهذا أساسي لاكساب هذه الأطراف الفاعلة المهارات الاتصالية اللازمة. فجودة الاتصالات تمكن من تأهيل وتمكين عضو هيئة التدريس لمناقشة وتحليل وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، وتتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه والتغذية العكسية تساهم في تطوير المنتجات التعليمية.

- **التجسيد المادي Tangibility :** إن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية لتجسد خدماتها، وبذلك نستطيع أن نربط جودة هذه المظاهر المادية بجودة مؤسسات التعليم العالي ومنتجاتها التعليمية. وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين: النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة (القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب، والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتوبة...) والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة (الاستراحات والنوادي الصحية والرياضية والحدائق والمواقف...) .

إدارة الجودة التعليمية الشاملة والتأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لتطوير العمليات والمرتبطة بالمنتجات التعليمية

لتقديم منتجات تعليمية جيدة نحتاج إلى إدارة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) جيدة وشاملة، ومن بين العناصر الأساسية في المنظومة تعليمية الجامعية أعضاء هيئة التدريس الذين يحتاجون إلى تأهيل شامل للتمكن من العمليات المرتبطة بتطوير المنتجات التعليمية . وقد وضح الطائي والعبادي (٢٠٠٧) ، أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في النظام التعليمي في الشكل رقم (٨) .

شكل (٨)
مكونات النظام التعليمي (الطائي والعبادي ، ٢٠٠٧)



كما قدم (الطائي والعبادي ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥٩ – ١٦٠) ، أهداف يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي من بينها: الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات – العمليات التعليمية التحويلية – المخرجات) ، وقد وضحا ذلك في الشكل رقم (٨) .

هندسة الجودة التعليمية الشاملة والتأهيل الشامل والتمكين لأعضاءء هيئة التدريس لتطوير العمليات والمرتبطة بالمنتجات التعليمية

قدم (الزكري والمرابط ، ٢٠١٤) ، نموذجا لتطبيق هندسة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومن أهداف هذا البحث نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بطريقة ذاتية لتحقيق هندسة للجودة التعليمية الشاملة. والمرحلة الأولى من هذا النموذج هو التشخيص في هندسة الجودة التعليمية الشاملة، الذي بين أن هناك مشاكل متعلقة بجودة التدريب المندمج تعيق جميع الأطراف الفاعلة (التي من بينها أعضاء هيئة التدريس) في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة المطلوبة والتميز في المنتجات التعليمية ، ومن أمثلة المشاكل المتعلقة بالتدريب المندمج التي تم التعرف عليها في إحدى العمادات المساعدة (المساندة) في إحدى مؤسسات التعليم العالي نجد :

المحور رقم ٥ : التدريب المندمج

· ملاءمة العمل مع التدريب
- وجود دورات تدريبية تكريمية لا تتلاءم مع العمل.
- وجود دورات تدريبية لا تتلاءم مع العمل.
- الانتداب للدورات لا يتم على أساس الاحتياجات التدريبية.

- إدارة التطوير الإداري تحتاج إلى تطوير دوراتها التدريبية.
- إشكاليات ملاءمة العمل مع التدريب.
- غيابات في الدورات التدريبية.
- نقص في جودة الدورات التدريبية في الجامعة.

· الأجهزة وظروف التدريب
- إشكاليات في تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية.
- عدم وجود أماكن مناسبة للتدريب.

· الكفاءات المتوفرة
- نقص في الكفاءات
- كفاءات وقيادات تتدرب وتتعلم الجودة في العمادة ثم تغادرها.

· الاحتياجات من التدريب
- قلة الدورات التدريبية.
- غياب الأجانب عن الدورات التدريبية الخارجية.
- إشكاليات في التقدير العلمي للاحتياجات

· التدريب والتغيير التقني
- غياب وحدة تنظيمية داخل العمادة تهتم بمتابعة التطورات التكنولوجية تساهم في تطوير برامجها التدريبية .

أهم نتائج تطبيق النموذج المقترح :

- استخدام نواتج التعلّم المصنفة في الإطار الوطني للمؤهلات للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية كمنتجات تعليمية (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٩ب)

مجالات نواتج التعلم

يُصنِّف الإطار العام للمؤهلات أنواعَ التعلم المتوقعة مِن الطلابِ في مجموعات من المجالات و يصف نواتج التعلم في كُلّ مستوىً بكل مجموعة منها. وهذه المجالات هي :

- **المعرفة** : القدرة على استرجاع المعلوماتِ وفهمها وتقديمها ، والتي تشمل :
  - معرفة حقائقَ معينة ،
  - معرفة مفاهيمَ و أسس و نظرياتٍ محددة،
  - معرفة إجراءاتٍ معينة.
- **المهارات الإدراكية** ، وتشمل القدرة على :
  - تطبيق الإدراك المفاهيمي للمفاهيم ، والمباديء ، والنظريات .
  - تطبيق الأساليب المتضمنة في التفكير الناقد والحل الإبداعي للمشكلات ، سواء كان ذلك بناءً على طلبٍ من الآخرين أو عند مواجهة مواقف جديدة وغير متوقعة ،
  - دراسة المواضيع والمشكلات في مجال دراسي باستخدام مجموعة من المصادر المتنوعة واستخلاص استنتاجات صحيحة .
- **مهارات التعامل مع الآخرين وتحمل المسئولية** ، وتشمل القدرة على :
  - تحمُّل مسئولية تعلمهم الذاتي والاستمرار في التطوير الشخصي والمهني ،
  - العمل في مجموعة بشكل فعال وممارسة القيادة عند الحاجةِ ،
  - التَصَرُّفُ بمسؤولية في العلاقاتِ الشخصيةِ والمهنية ،

- التصرف بشكل أخلاقي والالتزام بالقيم الأخلاقية العالية على النطاق الشخصي والاجتماعي .

- **مهارات التواصل ، وتقنية المعلومات ، والمهارات العددية** ، وتشمل القدرة على :
  - التواصل الشفهيِّ والكتابي بشكلٍ فعَّال ،
  - استخدام تقنيةِ الاتصالاتِ والمعلوماتِ ،
  - استخدام الأساليب الحسابية والإحصائيّةِ الأساسية .
- **المهارات الحركية النفسية :** وتشمل البراعة البدنية ، وهي المجال الخامس والذي ينطبق على بعض البرامج فقط . وتُعد هذه المهارات ذات أهمية عالية في بعض الحقول الدراسية. فعلى سبيل المثال، فإن المهارات الحركية النفسية مطلوبة بمستوى عالٍ جداً لكل من الجراحين والفنانين والموسيقيين .

وحيث إن هذه المهارات الحركية النفسية تنطبق على حقول دراسية معينة فقط ، وتختلف طبيعتها بشكل كبير ، فإن نواتج التعلم في هذا المجال لم يتم وصفها في نواتج التعلم لكل مستوى في إطار المؤهلات للتعليم العالي . وعلى كلٍ ، فعندما تكون المهارات الحركية النفسية ذات أهمية للتخصص الدراسي يجب وصف مستويات الأداء مع تحديد أساليب التعليم المقترنة بها وأساليب تقييمها في توصيف البرنامج والمقررات .

شروط التعلم للمجالات المختلفة :

هناك فروق شاسعة في الطريقة التي يتم فيها التعلم في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال ، يسترجع الطلبة المعلومات بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تتشكل بها اتجاهاتهم ، ويتعلمون كيفية تطبيق المهارات الإدراكية في حل المشكلات بطريقة مختلفة كذلك . وهذا يعني أننا إذا أردنا تحقيق نواتج التعلم في المجالات المختلفة للتعلم، فإن علينا استخدام استراتيجيات تعليم متنوعة بحيث يكون كل نوع منها ملائماً للنوع المُستهدَف من التعلم. و يُستخدم مصطلح "شروط التعلم" لوصف بعض أهم متطلبات التدريس الفعال المعروفة، وذلك في كل مجال من مجالات التعلم، كما هو موضح فيما يلي :

اكتساب المعرفة :

تتضمن الشروط تقديم نظرة شاملة تكون بمثابة المُنظِّم المتقدّم للمعلومات التي سيتم تعلمها. وينبغي أن تربط المعلومات الحديثة بهذه النظرة الشاملة وبالمعرفة المكتسبة مسبقاً لدى الطالب، مما سيساعد على اكتساب المعلومات الجديدة وتذكرها. وهي تشبه إلى حد ما تأسيس نظام أرشفة عقليّ، يتم وضع المعلومات الجديدة فيه. ويجب أن تُجرى المراجعات الدورية للمعلومات الجديدة ولعلاقتها بالأفكار الأساسية المنظّمة الموجودة في المنظِّم المتقدّم .

تطوير المهارات الإدراكية :

تتضمن الشروطُ تقديمَ مفاهيم ومبادئ نظرية وأساليب للتحليل جديدة وأكثر تقدماً بشكل متدرج ومستمر للتأكد من أنها مفهومة بشكل كامل، وجَعلَ الطلاب يمارسونها باستخدامها في تحليل المواقف وحل المشكلات. ويجب أن تشمل هذه الممارسات كلاً من المهارة في استخدام مهاراتِ إدراك معينة عندما يُطلب ذلك، وتحديد أدوات التحليل الملائمة للقضايا والمشكلات الجديدة وغير المتوقعة. كما ينبغي أن تُستخدم المهارات في مواقف متنوعة تشمل مواقف شبيهة للمواقف المُتوقع أن يواجها الطلبة مستقبلاً، حتى يسهل عليهم عملية نقل التعلم واستخدامه في المواقف المختلفة عندما يكون ذلك ملائما .

تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وتحمل المسئولية :

تتضمن هذه مجموعة من المعارف، والاتجاهات ، والعادات السلوكية التي يُأمل أن تؤثر على ما يفعله الطلاب ، ليس فقط في البرنامج ولكن في حياتهم بعد ذلك . وينبغي أن تتاح الفرص للطلبة لتطبيق مهاراتهم وتحسينها في مجال المشاركات الجماعية ، والقيادة وتحمل المسئولية الشخصية والاجتماعية بما في ذلك السلوك الأخلاقي والرغبة في القيام بالتعلم النابع من الذات ، وتتطلب الاستراتيجيات عادة المشاركة في الأنشطة الجماعية المناسبة مع التفكير في الأداء وتقديم الإرشاد والمساعدة للطلبة بهدف دعم تطوير هذه المهارات، وقد تشمل المحاكاة والتحليلات لدراسات الحالات. ويمكن للاتجاهات أن تتأثر بشكل كبير بوجهات نظر وأعمال الأشخاص الذين يحترمهم ويقدرهم الطلبة، أكثر من تأثرها بمجرد القواعد أو التعليمات الموجهة للتصرف بطرق محددة .

تطوير مهارات التواصل ، وتقنية المعلومات ، والمهارات العددية :

تتشابه شروط التعلم لهذه المهارات مع تلك المطلوبة للمهارات الإدراكية، ولكنها تشمل أيضاً اكتساب المعارف والعادات السلوكية. والمطلوب عادة هو التقديم المتدرج للمهارات والقدرات عبر الزمن مع ممارسة تطبيقها على مواقف متعددة، ومع تقديم الإرشاد والمساعدة بشكل مستمر لتحسين هذه المهارات . ويمكن تطوير هذه المهارات في البرنامج من خلال مقررات مُصممة خصيصاً لذلك ، أو من خلال دمجها في مقررات أخرى حيث يكون لها أهمية خاصة. و على كل، فإنه من المهم جداً في كلتي الحالتين أن يتم تعزيز هذه المهارات في المقررات الأخرى بالبرنامج كله للتأكد من أنها تُطبَّق عندما يكون ذلك مناسباً .

تطوير المهارات الحركية النفسية :

يتم تطوير المهارات الحركية النفسية من خلال الممارسة. ومن الضروري توفير تغذية راجعة عن جودة الأداء ، والتي تتحقق عن طريق الملاحظات الذاتية للطلبة من جانب، وعن طريق المعلم من جانب آخر. وتُصقل المهارات بشكل متدرج وتُصبح متطورة مع مرور الوقت . كما تصبح المهارات الأساسية آلية بالتدريج بحيث يستطيع المتعلم أن يُركِّز انتباهه على التطبيق المتقدم والأكثر دقة للمهارات المناسبة للمواقف المختلفة .

ويجب أن يتم التأكد من أنّ الشروط الضرورية لتطوير الأنواع المختلفة من نواتج التعلم مفهومةٌ لدى هيئة التدريس ، ومطبقة في المقررات الدراسية والبرامج ، وأن فاعلية تلك الاستراتيجيات تُقوَّم باستمرار . ويعتبر ذلك جزءاً مهماً من النظام الداخلي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

النتائج التطبيقية للنموذج المقترح باستخدام مجالات نواتج التعلّم المصنفة في الإطار الوطني للمؤهلات للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية كمنتجات تعليمية

جدول (١٠)
شبكة الكفاءات بالمقررات (ISEOR, 1988)

المقررات / الأشخاص	مقرر إدارة الجودة الشاملة	مقرر مبادئ الإدارة	مقرر القيادة الإدارية	مقرر السلوك التنظيمي	مقرر البحوث الإدارية
عضو هيئة التدريس ١					
عضو هيئة التدريس ٢					
عضو هيئة					

التدريس ٣					
عضو هيئة التدريس ٤					
عضو هيئة التدريس ٥					

في الجدول رقم (١٠) قمنا بتطبيق شبكة الكفاءات بالمقررات في إحدى الأقسام العلمية بإحدى كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وقد اخترنا مجموعة من المقررات مثل: إدارة الجودة الشاملة و مبادئ الإدارة و مقرر القيادة الإدارية... وقد اخترنا خمسة أعضاء من هيئة التدريس لاستكمال التطبيق.

جدول (١١)
شبكة الكفاءات بالعمليات (ISEOR, 1988)

المقررات	مقرر إدارة الجودة الشاملة				
العمليات	العملية رقم ١:	العملية رقم ٢:	العملية رقم ٣:	العملية رقم ٤:	العملية رقم ٥:
الأشخاص	المعرفة: القدرة على استرجاع المعلوماتِ وفهمها وتقديمها	المهارات الإدراكية	مهارات التعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية	مهارات التواصل، وتقنية المعلومات، والمهارات العددية	المهارات الحركية النفسية
عضو هيئة التدريس ١					
عضو هيئة التدريس ٢					
عضو هيئة التدريس ٣					
عضو هيئة التدريس ٤					
عضو هيئة التدريس ٥					

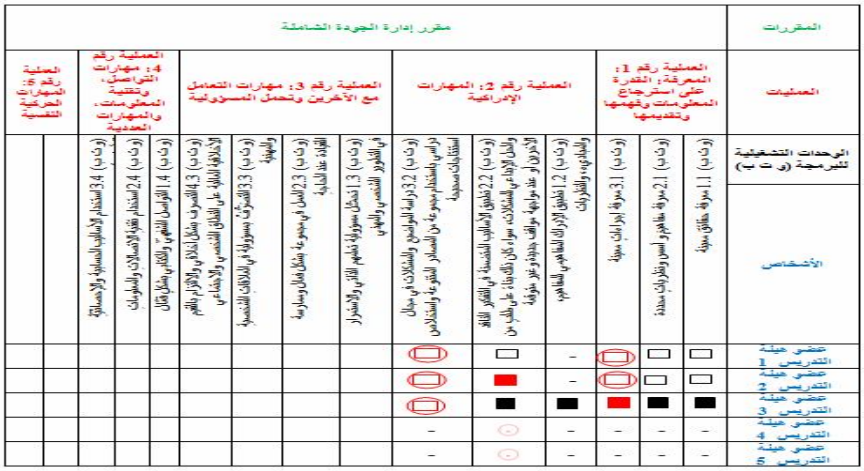
في الجدول رقم (١١) ركزنا على مقرر إدارة الجودة الشاملة وهو مجال اختصاصنا حتي يكون التطبيق أكثر دقة وشمولية. وادمجنا في العمليات مجالات نواتج التعلّم المصنفة في الإطار الوطني للمؤهلات للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية كمنتجات تعليمية، لكي نبحث في خارطة كفاءات أعضاء هيئة التدريس كيفية نقل المعرفة والخبرات بينهم. مجالات نواتج التعلّم التي استخدمناها هي الموجودة في توصيف وتقرير المقررات المطلوبة كمتطلب جودة للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية. من هنا تتضح أهمية نموذجنا المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، في مساندة هذه الكليات في تطوير منتجاتها التعليمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي .

جدول (١٢)
شبكة التدريب المندمج بالوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب) (ISEOR, 1988)

المقررات	مقرر إدارة الجودة الشاملة				
العمليات / الوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب)	العملية رقم ١: المعرفة: القدرة على استرجاع المعلوماتِ وفهمها وتقديمها	العملية رقم ٢: المهارات الإدراكية	العملية رقم ٣: مهارات التعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية	العملية رقم ٤: مهارات التواصل، وتقنية المعلومات، والمهارات العددية	العملية رقم ٥: المهارات الحركية النفسية
(و ت ب) ١	١.١ معرفة حقائقَ معينة	١.٢ تطبيق الإدراك المفاهيمي للمفاهيم، والمباديء، والنظريات	١.٣ تحمُّل مسؤولية تعلمهم الذاتي والاستمرار في التطوير الشخصي والمهني	١.٤ التواصل الشفهيِّ والكتابي بشكلٍ فعَّال	
(و ت ب) ٢	٢.١ معرفة مفاهيمَ و أسس ونظرياتٍ محددة	٢.٢ تطبيق الأساليب المتضمنة في التفكير الناقد والحل الإبداعي للمشكلات، سواء كان ذلك بناءً على طلبٍ من الآخرين أو عند مواجهة مواقف جديدة وغير متوقعة	٢.٣ العمل في مجموعة بشكل فعال وممارسة القيادة عند الحاجةِ	٢.٤ استخدام تقنيةِ الاتصالاتِ والمعلوماتِ	
(و ت ب) ٣	٣.١ معرفة إجراءاتٍ معينة	٣.٢ دراسة المواضيع والمشكلات في مجال دراسي باستخدام مجموعة من المصادر المتنوعة واستخلاص استنتاجات صحيحة	٣.٣ التَصَرُّفُ بمسؤولية في العلاقاتِ الشخصيةِ والمهنية	٣.٤ استخدام الأساليب الحسابية والإحصائيّةِ الأساسية	
(و ت ب) ٤			٤.٣ التصرف بشكل أخلاقي والالتزام بالقيم الأخلاقية العالية على النطاق الشخصي والاجتماعي		

في الجدول رقم (١٢) تم تفصيل العمليات المتعلقة بمقرر إدارة الجودة الشاملة والتي أخذت شكل مجالات نواتج التعلّم المصنفة في الإطار الوطني للمؤهلات للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى وحدات تشغيلية للبرمجة (و ت ب).

جدول (١٣)
شبكة التدريب المندمج بالعمليات (ISEOR, 1988)



في الجدول رقم (١٣) نبحث في خارطة كفاءات أعضاء هيئة التدريس بعد تفصيل العمليات المتعلقة بمقرر إدارة الجودة الشاملة والتي أخذت شكل مجالات نواتج التعلّم المصنفة في الإطار الوطني للمؤهلات للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى وحدات تشغيلية للبرمجة (و ت ب) . من خلال خارطة كفاءات أعضاء هيئة التدريس سيصمم برنامج هندسة جودة في التدريب المندمج لأعضاء هيئة التدريس لتأهيلهم وتمكينهم من العمليات المرتبطة بتطوير احدى المنتجات التعليمية في إحدى كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية وهو مقرر إدارة الجودة الشاملة. ومن هذا الجدول تتضح عمليات وآليات نقل المعرفة والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس لتطوير المنتجات التعليمية. وفي الجدول رقم (١٤) مثال لتلك الآليات وهو استمارة التدريب المندمج لمقرر إدارة الجودة الشاملة والعمليات والوحدات التشغيلية للبرمجة المتعلقة بهذا المقرر. ومجموع الاستمارات لكل المقررات في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية عنصر أساسي في تصميم وتنفيذ وتقييم دليل إجراءات لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في هذه الكليات .

جدول (١٤)
استمارة التدريب المندمج للمقرر والعمليات والوحدات التشغيلية للبرمجة(و ت ب)ISEOR, 1988

المقرر	إدارة الجودة الشاملة
العملية	المعرفة: القدرة على استرجاع المعلوماتِ وفهمها وتقديمها
الوحدات التشغيلية للبرمجة (و ت ب)	(و ت ب) ١.١ معرفة حقائقَ معينة
المعارف والمهارات الأساسية	المعارف والمهارات الأساسية في معرفة حقائق متعلقة بمقرر إدارة الجودة الشاملة: الإدارة وجودة المنتج وثقافة الجودة ونظم الجودة وجوائز الجودة...
الوثائق اللازمة للتدريب	الحقيبة التدريبية لنقل المعرفة والمهارات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بخصوص مقرر إدارة الجودة الشاملة.
الأجهزة اللازمة للتدريب	السبورة الذكية وجهاز كمبيوتر والعارض الإلكتروني...
الوقت المطلوب للتدريب	يحدد من طرف مصمم برنامج التدريبي بمشاركة الأطراف الفاعلة في البرنامج ومقرر إدارة الجودة الشاملة،
النقاط الحساسة المطلوب الإنتباه إليها	تحدد من طرف مصمم برنامج التدريبي بمشاركة الأطراف الفاعلة في البرنامج ومقرر إدارة الجودة الشاملة،
توصيف الأفعال الأساسية المطلوبة في التدريب	توصيف الأفعال الأساسية المطلوبة لتقديم الحقيبة التدريبية لنقل المعرفة والمهارات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بخصوص مقرر إدارة الجودة الشاملة.
الملاحظات	

في الجدول رقم (١٥) توضيح لتطبيق نموذجنا المقترح لهندسة الجودة وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية من خلال شبكة الكفاءات حسب المنهج الاقتصادي والاجتماعي لهندسة جودة التدريب .

جدول (١٥)

تطبيق لشبكة الكفاءات حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي لهندسة الجودة

(Savall & Zardet, 1989)

العمليات	العمليات في المنظمة في أوّل الفترة										الملاحظات
	العمليات الموجودة في										
	إدارة العمليات اليومية					التطوير الإداري	المهارات الخاصّة	درجة تعدد الكفاءات	التدريب المترقب في الفترة المقبلة		
أشخاص	العملية رقم 1: المعرفة: القدرة على استرجاع المعلومات وفهمها وتقديمها	العملية رقم 2: المهارات الإدراكية	العملية رقم 3: مهارات التعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية	العملية رقم 4: مهارات التواصل، وتقنية المعلومات، والمهارات العددية	العملية رقم 5: المهارات الحركية النفسية						
عضو هيئة التدريس 1											
عضو هيئة التدريس 2											
عضو هيئة التدريس 3											
عضو هيئة التدريس 4											
عضو هيئة التدريس 5											
درجة قابلية التعطل											

جدول (١٦)

برنامج التدريب الداخلي والخارجي المبني على أساس شبكات الكفاءات

(Savall & Zardet, 1989)

الوقت	موضوع التدريب	نوع التدريب	المتدربين	المدربين	مكان التدريب	وثائق التدريب	ملاحظات
2017/06/05م إلى 2017/06/08م من الساعة 08:00 إلى 10:00	(و ت ب) 3.1 معرفة إجراءاتٍ معينة	تدريب داخلي عملي تطبيقي	عضو هيئة التدريس رقم 1 عضو هيئة التدريس رقم 2	عضو هيئة التدريس رقم 3	قاعة تدريب داخل كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية	الحقيبة التدريبية المتعلقة بالموضوع	
2017/09/03م إلى 2017/09/06م من الساعة 08:00 إلى 10:00	(و ت ب) 2.2 تطبيق الأساليب المتضمنة في التفكير الناقد والحل الإبداعي للمشكلات، سواء كان ذلك بناءً على طلبٍ من الآخرين أو عند مواجهة مواقف جديدة وغير متوقعة	تدريب داخلي نظري	عضو هيئة التدريس رقم 4 عضو هيئة التدريس رقم 5	عضو هيئة التدريس 2	قاعة تدريب داخل كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية	الحقيبة التدريبية المتعلقة بالموضوع	
2017/11/12م إلى 2018/06/15م من الساعة 08:00 إلى 11:00	(و ت ب) 3.2 دراسة المواضيع والمشكلات في مجال دراسي باستخدام مجموعة من المصادر المتنوعة واستخلاص استنتاجات صحيحة	تدريب خارجي	عضو هيئة التدريس رقم 1 عضو هيئة التدريس رقم 2 عضو هيئة التدريس رقم 3	عضو هيئة التدريس خارجي	قاعة تدريب داخل كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية أو خارجها	الحقيبة التدريبية المتعلقة بالموضوع	

يعتبر الجدول رقم (١٦) جزء من الخطة التدريبية والتشغيلية للتأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس المعتمدة على عملية التشخيص في هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لمقرر إدارة الجودة الشاملة في قسم إدارة الأعمال .

جدول (١٧)
جدول برنامج هندسة جودة التدريب المندمج في الشغل ثقافيا واستراتيجيا وتكتيكيا وتشغيليا في إحدى كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية (Fakhfakh, 2002)

القيم	المبادىء	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف التكتيكية	الأهداف التشغيلية	العمليات التدريبية			المدربين	المتدربين	مدة التدريب	الملاحظات
					الإستراتيجية	التكتيكية	التشغيلية				
الصدق / الإخلاص / الإتقان / الإحسان/ الحكمة/ السداد / الميزان / المشاركة / المثابرة / المواطنة / الأمركزية / التنسيق / الثقافية / التعاون / الحذر / التنوين / الإنضباط / المبادرة / الشراكة / المسؤولية / الأقدمية / الاستحقاق / الدبلوماسية / الاستقلالية / الاكتفاء الذاتي / الاعتماد على النفس	/ التفوق / الامتياز / المواطنة / الديمقراطية / التضامن / العدالة / الكرامة / التكافؤ / المساواة / العولمة / الأخلاقيات / الجدية / النضال / الحرية / التواضع	1 انشاء وحدة تنظيمية لهندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.	1.1 التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لانجاز عملية تشخيص هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لكل المقررات في قسم إدارة الأعمال	1.1.1 التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لانجاز عملية تشخيص هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لمقرر إدارة الجودة الشاملة في قسم إدارة الأعمال	1 إعداد خطة تدريبية استراتيجية لإنشاء وحدة تنظيمية لهندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.	1.1 إعداد خطة تدريبية تكتيكية للتأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لانجاز عملية تشخيص هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لكل المقررات في قسم إدارة الأعمال	1.1.1 اعداد خطة تدريبية تشغيلية للتأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لانجاز عملية تشخيص هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لمقرر إدارة الجودة الشاملة في قسم إدارة الأعمال				
				2.1.1 التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لانجاز عملية تشخيص هندسة جودة التأهيل الشامل والتمكين لأعضاء هيئة التدريس لمقرر مبادئ الإدارة في قسم إدارة الأعمال							

الخاتمـــــة :

التوصيات التي يمكن أن نقدمها في خاتمة هذا البحث هو إرشاد القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي عن طريق تبسيط بعض الإجراءات العملية والتشغيلية لاستخدام عملية هندسة الجودة من أجل تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم لتطوير العمليات المرتبطة بالمنتجات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بصفة خاصة :

١- القيام بدورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتأهل والتمكن من عملية هندسة الجودة وكيفية استخدامها لتطوير معارفهم ومهاراتهم .

٢- التركيز على عملية هندسة جودة التدريب باستخدام شبكات الكفاءات كعنصر أساسي للتشخيص الفرعي لكفاءات أعضاء هيئة التدريس والمساند للتشخيص الأساسي لهندسة الجودة الذي من عناصره التدريب المندمج لأعضاء هيئة التدريس حيث نكتشف المشاكل الأساسية للتأهيل والتدريب المندمج ونفصّل عن طريق تشخيص هندسة جودة التدريب باستعمال شبكات الكفاءات المشاكل الأساسية إلى مشاكل فرعية تبرز المشاكل الفرعية والحقيقة التي تعيق تأهيل وتمكين أعضاء الهيئة التدريس من العمليات المتعلقة بالمنتجات التعليمية وتجعل برامج التدريب المندمج والتأهيل مبنية على حل تلك المشاكل الحقيقة وليس أعراض تلك المشاكل .

٣- إعطاء مرحلة التشخيص أهمية قصوى لأن البرامج التدريبية المبنية على الأعراض وليس على المشاكل الحقيقة التي تعيق فعليا عملية تدريب وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس من العمليات المتعلقة بتطوير المنتجات التعليمية، ستكون فيها مضيعة للوقت والجهد وإحباط للعزائم لأنها لن تمكن من تحقيق الأهداف التدريبية والتأهيلية والتمكينية لتطوير المنتجات التعليمية .

٤- إن تعليم وتدريس منهج هندسة الجودة وهندسة جودة التدريب يندرج ضمن المنتجات التعليمية التي من المفترض أن تقدم في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية حيث نجد أغلبها تدرس مقرر إدارة الجودة الشاملة. لذلك نوصي أن يكون أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات قدوة في الاستفادة من هذا المنتج التعليمي باستعماله في تطوير كفاءاتهم لتطوير هذا المنتج من خلال تطوير جودة تعلم إدارة الجودة الشاملة (المرابط، ٢٠١٠) ، وبقية المنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية .

٥- نوصي باستحداث مسارات تعليمية (بكالوريوس أو ماجستير...) في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية لتقديم منتجات تعليمية متمكنة من إدارة وهندسة الجودة الشاملة وهندسة جودة التدريب الشامل... تساهم بشكل احترافي في تدريب وتأهيل وتمكين أعضاء هيئة التدريس لتطوير المنتجات التعليمية في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية وفي بقية الكليات في مختلف الاختصاصات. فلن يكون هناك مختصون محترفون بدون استحداث هذه المسارات ولن تتحقق الأهداف التدريبية والتأهيلية والتمكينية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير المنتجات التعليمية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وغيرها من الكليات والاختصاصات إذا أسندت هذه المهمة التدريبية والتأهيلية والتمكينية لأعضاء هيئة التدريس إلى غير المختصين والمحترفين .

((جاء أعرابي إلى رسول الله ﷺ فقال : متى الساعة ؟ فقال : إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة قال : وكيف إضاعتها ؟ قال : إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)) [رواه البخاري].

المراجـــع

أولاً : المراجع العربية

١. الزكري ، محمد إبراهيم ، والمرابط ، منصور (٢٠١٥) ، **جودة التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من منظور الفكر الإداري الهندسي**. كرسي اليونسكو للجودة في التعليم العالي . الرياض : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

٢. الزكري ، محمد إبراهيم . والمرابط ، منصور (٢٠١٤) ، **هندسة نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح** . الملتقى الثالث لكراسي البحث في جامعات المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود .

٣. الزكري ، محمد إبراهيم (٢٠١٠) ، **التعليم العالي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية: العلاقة الطردية والدور المرتقب لمؤسسات المجتمع المدني**. آفاق المكتبة (٥)، ٣٢.

٤. القيسي ، ماهر (٢٠٠٤) ، **إدارة الجودة الشاملة : الأهمية وإمكانية التطبيق لرقي الدراسات العليا بالجامعات العربية** . الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية . جامعة عدن ، اليمن .

٥. المرابط ، منصور (٢٠١١) ، **إدارة الجودة الشاملة**. ٣٠ حلقة مصورة من مقرر إدارة الجودة الشاملة، بكالوريوس إدارة الأعمال. عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦. المرابط ، منصور (٢٠١٠) ، **هندسة الجودة وتطوير الاحترافية في المؤسسات السياحية بالمملكة العربية السعودية استئناسا بالتجربة التونسية**. لقاء السياحة والضيافة الثاني، الموارد البشرية في القطاع السياحي تحت شعار نحو تمكين الموارد البشرية السياحية وتطوير كفاءتها الاحترافية. جامعة الملك سعود. كلية السياحة والآثار. كرسي الأمير سلطان بن سلمان لتطوير الكوادر الوطنية في السياحة والآثار. قسم الإدارة السياحية والفندقية، الرياض. المملكة العربية السعودية. [إنترنت]. (متوافر على: ***http://colleges.ksu.edu.sa/Arabic%20Colleges/CollegeOfTourism/Documents/WORKSHOP%20PROGRAM.pdf***).

٧. الطائي ، يوسف حجيم ، والعبادي ، هاشم فوزي (٢٠٠٧) ، **تسويق خدمة التعليم الجامعي وملاءمتها مع احتياجات الزبون**. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد المنعقد تحت شعار (من أجل تفعيل دور الجامعات في المجتمع العراقي). نشر البحث في مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة التاسعة والعشرون، (٦٥). البصرة: جامعة البصرة. في كتاب الطائي، يوسف حجيم. والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١١). **التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث**. (الطبعة الأولى). عمان – الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

٨. الشميمري ، أحمد بن عبدالرحمن ، وهيجان ، عبدالرحمن بن أحمد ، غنام ، بشرى بنت بدير المرسى (٢٠١٤) ، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة**. (الطبعة الحادية عشر) ، الرياض : شركة العبيكان .
٩. الموسوي ، كوثر حميد هاني (٢٠٠٤) ، **التسويق في منظمات غير الهادفة للربح مع أنموذج مقترح / دراسة حالة في جامعة الكوفة**. رسالة ماجستير غير منشورة. العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
١٠. الخطيب ، محمود أحمد (٢٠١٠) ، **أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية.** القاهرة : سلسلة المعرفة الإدارية .
١١. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٩أ) ، **مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي**. المملكة العربية السعودية.
١٢. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٩ب) ، **الإطار الوطني للمؤهلات للتعليم العالي** . المملكة العربية السعودية .
١٣. جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤) ، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة العلوم التطبيقية . الأردن : دار وائل للنشر .
١٤. وزارة التعليم العالى (٢٠١٢) ، **السجل الوطني للتعليم العالي** ، الرياض : وزارة التعليم العالي ، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي .

ثانياً : المراجع الأجنبية

15. Bouyoud, F. (2010). **Le Management Stratégique de la Responsabilité sociale des entreprises**. Thèse de Sciences de Gestion pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National Des Arts Et Métiers, le CNAM, LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégique et Organisation). [online]. (available at : http://tel.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=nscetd0p2b5jitc75fu26bp9b1&label=STAR&langue=fr&action_todo=view&id=tel-00486745&version=2&view=extended_view).
16. Fakhfakh, H. (2012). **Le management socio-économique et la mise en oeuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un Etablissement d'Enseignement Supérieur en Tunisie**. Thèse de Sciences de Gestion pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National Des Arts Et Métiers. le CNAM, Ecole Doctorale ABBE GREGOIRE, Laboratoire LIRSA EA 4603. [online]. (available at : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/07/57/PDF/Mme_-_FAKHFAKH_-_Hanen-thA_se.pdf).
17. Fakhfakh, H. (2002). **L'Ingénierie du Système d'Informations Archivistique: ISIA «Cas des archives d'une collectivité locale tunisienne»**. Lyon: Université Lumière Lyon2, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.

18. Farnum, N. R. (1994). Modern Statistical Quality Control and Improvement. California: Duxbury Press.
19. Hyde, A. (1992). The Proverbs of Total Quality Management. **Public Productivity and Management Review**, 6(1): 2537–2547.
20. ISEOR. (2013). **Socio-economic intervention**. [online]. (available at: http://www.iseor.com/ISEOR_ANGLAIS/intervention_socioeconomique-AN.asp).
21. ISEOR. (1988). **Documents de formation.** Lyon.
22. Journée François Perroux. (2008). **Comment vivre ensemble: conditions économiques de la démocratie**. Dossier de presse. Lyon : Université Jean Moulin.
23. Lovelock, C. & Wright, R. (2002). **Principles of Service Marketing and Management**. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
24. Maalej, M. (2003). **Le développement de la qualité intégrale dans l'administration des établissements d'enseignement supérieur. Cas d'un établissement tunisien**. Mémoire pour le Diplôme d'Etudes Approfondies de Gestion Socio-économique des Entreprises et des Organisations. Lyon: Université de Lyon, Ecole Universitaire de Gestion Innovante et Ecole de Management de Lyon.
25. Mrabet, M. (1995). **L'apport du management socio-économique dans la restructuration d'une entreprise en expansion. Expérimentation dans une marbrerie à Gabès (Tunisie)**. Rapport de recherche. Lyon : ISEOR.
26. Mrabet, M. (1995). **Le lien entre le processus d'innovation socio-économique et l'élaboration d'un contrat-programme entre la direction d'exploitation et la division transport. Expérimentation et étude des possibilités d'extension à la centrale thermique et le district. STEG (Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz), Gabès (Tunisie)**. Rapport de recherche. Lyon : ISEOR.
27. Noguera, F. (2002). **Management Stratégique du temps de travail – Instrumentation et impact de l'aménagement – Réduction du temps de travail**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Lyon : Université Lumière Lyon 2, Ecole doctorale Sciences Humaines et Sociales, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. [online]. (available at: https://www.google.com.sa/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftheses.univ-

lyon2.fr%2Fdocuments%2Fgetpart.php%3Fid%3D505%26action%3Dpdf&ei=g5gEU82FDMnP0AX2s4CoBg&usg=AFQjCNHOt8qbEmc92358pWtTtoDdq0BP_w).

28. Samet, A. (2000). **Outil d'aide au diagnostic socio-économique appliqué à une administration de la fonction publique**. Mémoire de DESS du Management de l'Ingénierie. Sfax : Université de Sfax, Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sfax (ENIS).
29. SAVALL, H. & ZARDET, V. (2005). **Processus participatif de changement pour une performance socio – économique durable: Cas évalués d'entreprises et d'organisations**. *Gestion 2000*, 199-227.
30. **Amélioration de la qualité du fonctionnement et des services aux usagers -Bilan évalué dans deux universités**. Communication au colloque "Qualité Totale et Université". Toulon : Université de Toulon.
31. SAVALL, H. & ZARDET, V. (1995). **Ingénierie stratégique du roseau**. Paris : Edition Economica.
32. SAVALL, H. & ZARDET, V. (1989). **Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable**. Prix de management stratégique : HAVARD L'EXPANSION. Paris : Economica.
33. Sung, H. P. & Jiju, A. (2008). **Robust Design For Quality Engineering And Six Sigma**. *World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd*. [online]. (available at: http://www.worldscibooks.com/engineering/6655.html).