

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ديالى  
كلية القانون

# أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بحث مقدم من قبل

الدكتور : رائد شهاب احمد العزاوي

## المحتويات

- المقدمة
- فرضية البحث
- أهداف البحث
- أولاً :- المبادئ الأساسية التي تركز على إدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً :- إدارة الجودة الشاملة في مراكز الجامعات
- ثالثاً :- إدارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي
- الاستنتاجات والتوصيات
- الخلاصة
- المصادر

## المقدمة

لقد جاءت الفكرة الأساسية لهذا الموضوع من خلال سياسات الاستثمارات في قطاع التعليم الخاص في معظم الدول العربية والأحساس بوجود مشكلة في السياسات التعليمية مما قادنا إلى دراسة السياسات التعليمية العربية بشكل عام .

أن عدم الربط بين الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي وخطط التنمية لم يحقق الموازنة بين مخرجات الجامعة والعائد الاجتماعي والاقتصادي للعملية التعليمية فالأصل في الأنفاق على أية عملية أن يكون إنفاقاً استثمارياً مرتبطاً بالسوق من حيث النوعية للمخرجات ومدى ملائمتها لحاجات سوق العمل وتحقيقها للأهداف العليا المرسومة . أن أي عمل لا يساوي كلفته ويوفر عائداً يضمن للمنشأة البقاء والنمو محكوم عليه بالفشل ، وهذا ما تؤكدته الرؤية الجديدة لقطاع المشاريع والأعمال وهذا ما تهدف إليه الإدارة الإستراتيجية تتطلع إليه خاصة في مجال الخدمات التعليم

أن الجامعات العربية مع بدايات القرن الحادي والعشرين ما زالت أسيرة (( المنظومة الفكرية التقليدية، Conventional Paradigm في فلسفتها وهيكلها وإدارتها وأساليب تدريبها وقلّة بحوثها وضعفها وغياب برامج خدمة المجتمع وضعف مستوى ضريبتها وانفصال مصارفهم ومهارتهم عن حاجات المجتمع والسوق وضعف دورها في التنمية القومية الشاملة وتقلص استغلالها الأكاديمي وغياب مشاركة العاملين فيها في اتخاذ القرارات وسوء العلاقات بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

أن سيطرة هذه المنظومة الفكرية التقليدية على فكرة الجامعات العربية دفع أحد الكتاب في أطلاق أسم ( القيود الحية ) عليها . (١)

أن ما تواجهه الجامعات العربية من تحديات كان موضوعاً للكثير من المؤتمرات الدولية والإقليمية ومراكز البحوث . (٢)  
فالتقرير المنبثق عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم عقب دراسة بحثية لمدة أربعة سنوات (٨٣-١٩٨٧) أكد هذا الواقع ، وخلص التقرير الذي أصدره منتدى

الفكر العربي ولمدة أربعة سنوات (٨٦-١٩٩٠) في مشروعة المرسوم (دافع الأفق والتعليم في الوطن العربي) لخص دافع التعليم في الوطن العربي بكلمة (كارثة) وتقدير اللجنة الدولية للتربية في القرن الحادي والعشرين والذي نشرته اليونسكو عام ١٩٩٦ كان يحمل عنوان (الكنز الداخلي للإنسان، Learning The Theasare With in حدد أربع أنماط مطلوبة للتعليم العالي .

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| Learning To Know           | ١- أن تتعلم لتعرف            |
| Learning To Do             | ٢- أن تتعلم لتعمل            |
| Learning To Live To gether | ٣- أن تتعلم لتعيش مع الآخرين |
| Learning To B              | ٤- أن تتعلم لتكون            |

فالسؤال الممكن أن يطرح في هذا الميدان

أين جامعتنا من هذه المفاهيم؟

إن هذا الاهتمام بموضوع التعليم العالي على الصعيد العربي لا يعكس إلا جزءاً يسيراً من الاهتمام العالي فعلى الصعيد الدولي كان نشر كتاب ( أمة في خطر ) Nation At Risk في أمريكا عام ١٩٨٣ تؤثر على هذه الصحوه .

أن موضوع التعليم العالي على الصعيد العالمي أصبح يلقى اهتماماً كبيراً عقب ترسخ مفاهيم الثورة التكنولوجية المعرفية ( Know – How ) وما جاءت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة Tom حيث حملت معها تغيرات في الأهمية النسبية لقوى وعلاقات الإنتاج فالغى التميز التقليدي بين العمل اليدوي والعمل العقلي ، وبين الإدارة والعمل ، وبين الإنتاج والتجارة والخدمات .

فالإنسان الفاعل في ظل هذه المفاهيم الجديدة هو إنسان قادر على التعلم الدائم وهو إنسان متعدد المهارات ، وقابل لإعادة التأهيل التدريبي عدة مرات في حياته، حيث حجم التراكم المعرفي أصبح يتراكم كل سبع سنوات كما يقدر خبراء الدراسات المستقبلية .(٣)

أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر استجابة عصرية للتحويلات والتغيرات التي طرأت على المستوى الدولي وأن اعتماد هذا النظام يساعد في نقل الجامعات العربية لمواجهة تحديات هذا القرن.

### فرضية البحث:-

(يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الاساسية على صعيد الدراسة الاقتصادية وتنتطق فرضية البحث من رؤية مفادها كيف يمكن توظيف وأستثمار مصطلح الجودة الشاملة في مجال الادارة والتنمية الجامعية ) .

### أهداف البحث:- ولإثبات الفرضية كان لا بد من تحقيق جملة من الاهداف منها .

- ١- يهدف البحث هذا الى بيان دورة ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال تكييف مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة لخدمة التعليم الجامعي
- ٢- ابراز دور المبادئ في ادارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي من خلال استخدام مفاهيم عناصر تكاليف الحدوث وهندسة القيمة وسلسلة القيمة .

وقد تضمن البحث جملة من الفقرات الاساسية التي تحضى محتويات البحث وهي :-

- أولاً: المبادئ الأساسية التي تركز عليها ادارة الجودة الشاملة .
- ثانياً: ادارة الجودة الشاملة في الجامعات .
- ثالثاً: ادارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي .

### ولاً :- المبادئ الأساسية التي تركز عليها ادارة الجودة الشاملة (٤)

توجد هنالك ثمة مبادئ اساسية يركز عليها مفهوم الجودة الشاملة في الادارة ومن هذه المبادئ.

- ١- الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج بشكل متكامل ، ومن خلال التركيز على العمليات يمكن التأثير على النتائج في مرحلة مبكرة .
- ٢- تطبق برامج الجودة من الادارة العليا لتعليم كافة العاملين لضمان المشاركة الايجابية لتنفيذ البرامج .
- ٣- أقناع والتزام الادارة العليا باهمية تطبيق الجودة الشاملة .
- ٤- الاتصالات الافقية والرأسية الفعالة بما يسهل نشر مفاهيم الجودة الشاملة .
- ٥- التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة والخدمات مع معالجة الأخطاء عند حدوثها .
- ٦- تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين من خلال الأهداف الشخصية .
- ٧- تحقيق رضا المستفيد من الخدمة (توجيهات الزبون )
- ٨- الاستثمارات في الموارد البشرية ( مفهوم التنمية البشرية المستدامة )
- ٩- الاهتمام بالتدريب والاعداد التأهيلي .
١٠. سيادة روح الفريق .

## ١١- المشاركة في تحديد الأهداف وأتخاذ القرارات .

وكان deming قد وضع مجموعة من الأفكار حول فكرة التكامل في المؤسسة وصولاً لمنتج جيد ومن خلال تطبيق هذه المبادئ في القطاع التربوي .

وقد توصل الى مجموعة من الإستنتاجات منها :-

- ١- تحديد غاية مستقرة لتحسين الكفاءة .
- ٢- تبين فلسفة deming في إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة بنائها من الأدنى .
- ٤- عدم إعتداد فلسفة السعر الأدنى في الشراء .
- ٥- الإستمرار في تحسين العمليات بشكل متواصل .
- ٦- مواصلة التدريس وتحقيق النتيجة الذاتية .
- ٧- إلتزام القيادة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
- ٨- التخلص من الخوف .
- ٩- التخلص من العوائق التنظيمية بين الأقسام .
- ١٠- التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف .
- ١١- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعتهم .

### ثانياً:- إدارة الجودة الشاملة في مراكز الجامعات:

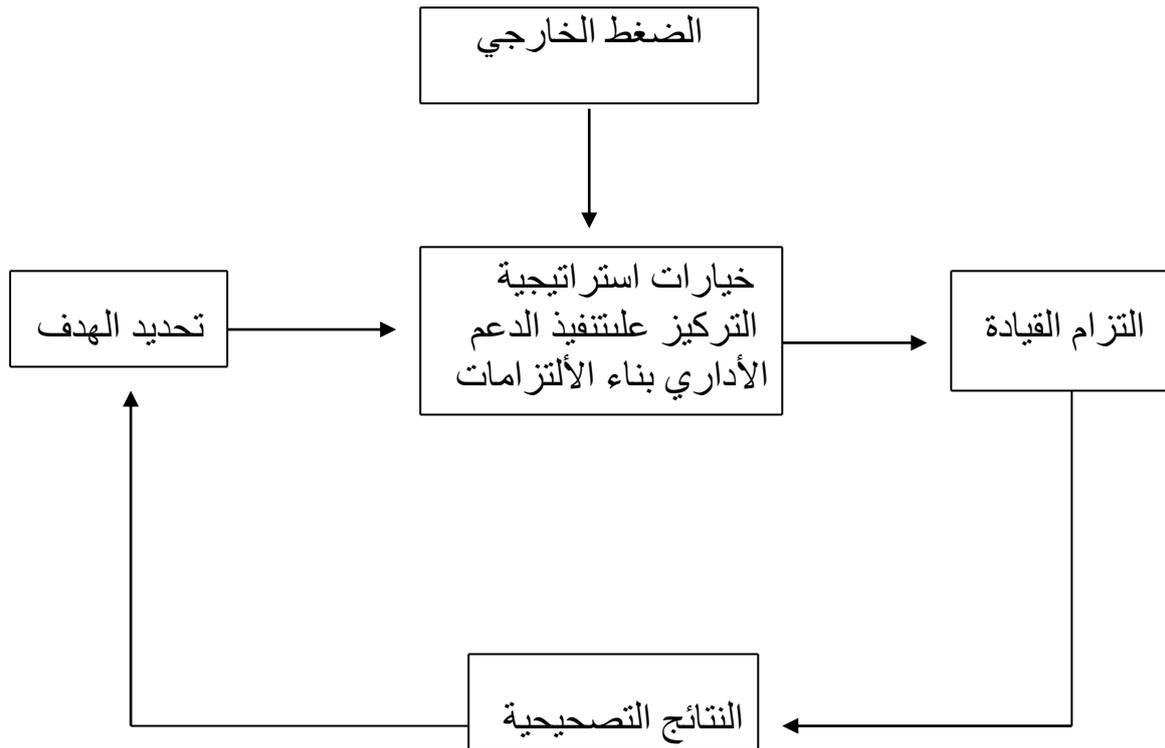
متى يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لقد عمل Bonstingl عام ١٩٩٢ على دمج المبادئ التي وضعها Peming وتكييفها مع دراسات سابقة لتشكيل نموذج خاص بإدارة الجودة في الجامعات وتعتبر نقاط Lan g fend الأربعة عشر أفضل ترجمة لهذه التوجهات في قطاع التعليم.<sup>(٥)</sup>

- ١- العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين المستوى الطلابي والخدمات وإيجاد الطلاب ذوي الجودة الأفضل.
- ٢- العمل على التكيف مع الفلسفة الجديدة ومواجهة التحديات.
- ٣- العمل على إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات الضارة عن التصنيف.
- ٤- التوقف عن الاعتماد على الأختبار لاحتراز الجودة.
- ٥- تخفيض كلفة التعليم الى الحد الأدنى.
- ٦- تحسين العلاقة مع المجتمع الذي أتى منه الطلاب.
- ٧- تدريب الطلاب والأساتذة لتحسين الجودة.
- ٨- التخلص من الخوف.
- ٩- إزالة العراقيل والحواجز بين الأقسام لتعزيز لروح الفريق.
- ١٠- تهيئة برنامج تعليمي قوي.
- ١١- التشجيع والتحفيز للجميع.
- ١٢- إزالة الشعارات والمواعظ.
- ١٣- إزالة معايير الكم في التقسيم.
- ١٤- تهيئة برنامج للتحسين ذاتياً.

ومن النماذج التي تم تطويرها لتعمل في قطاع التعليم الجامعي لتحسين الجودة نموذج

Irvin ١٩٩٥ ونموذج Ashok ١٩٩٧ .

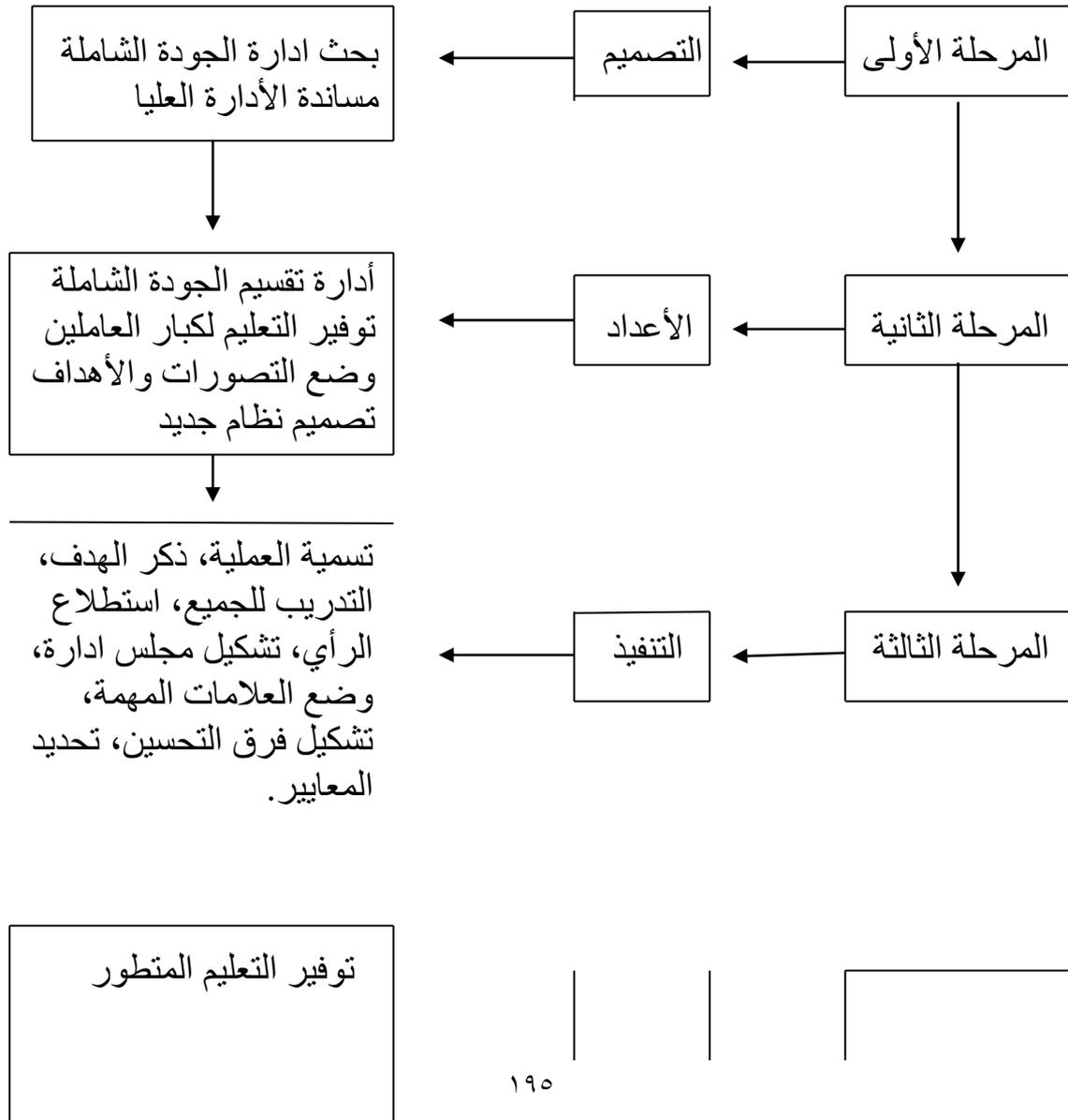
شكل (١) نموذج Irvin (١)

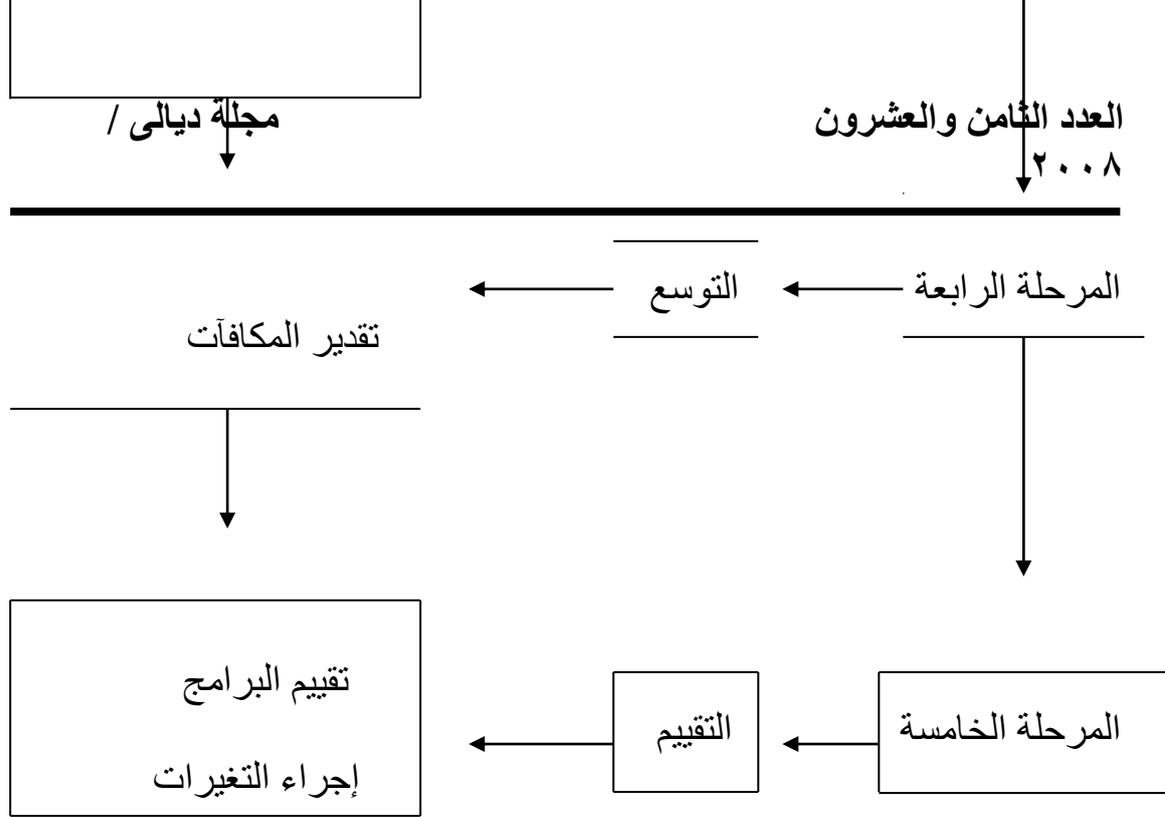


حيث يقترح Irvin في نموده أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتشمل:-

- ١- الضغط الخارجي من أجل التغيير وتشمل الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة .
- ٢- ألتزام القيادة:- دور الإدارة العليا في الدفع للأمام لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- ٣- خيارات استراتيجية لتحسين مستوى المؤسسة التعليمية على المستوى الشامل والعمليات والوظائف.
- ٤- النهج التقييمي:- اخبار مؤشرات لقياس التقديم ومساندة النظم لجمع المعلومات.

شكل رقم (٢) نموذج Ashok



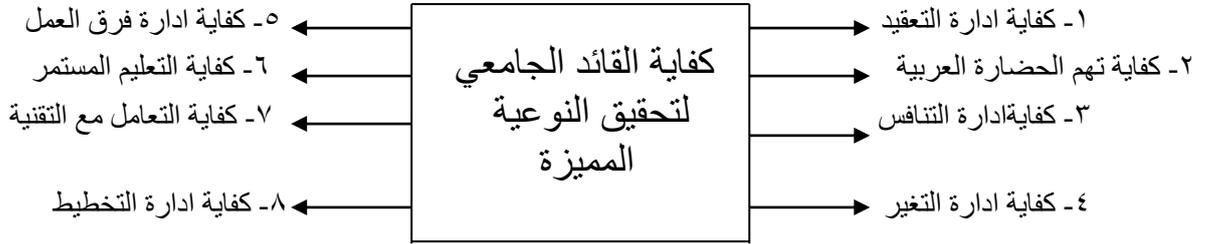


د- تحديد الهدف: خصوصية الأهداف الجامعية التعليمية والمعرفية والنحوية والثقافية والربحية.

- أما بالنسبة لنموذج ١٩٩٧ Ashok فتكون من خمسة مراحل كأطار عمل لتقدير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كما هو موضح في الشكل رقم (٢).  
وقدم أحد الباحثين العرب (٧) مقترحاً يمكن لأدارات الجامعات العربية استخدامه بعد تكيفه لبيئاتها ليمثل ( منظومة فكرية ) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات وقد اشتمل هذا النموذج على جملة من النقاط منها:
- ١- اعتبار الجامعات نظاماً كلياً متوازناً لأرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين.
  - ٢- الحرص على تبني نظرة كلية في إدارة الجامعة.
  - ٣- تبني فلسفة تمكين العاملين واثراهم في اتخاذ القرارات.
  - ٤- التأكيد على دمج القيادات الجامعات في التحسين المستمر من خلال الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  - ٥- الأفادة من مفهوم الجامعة كنظام والعمل على تعظيم كفاءة هذا النظام.
  - ٦- التدريب المستمر.
  - ٧- التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء.

وقد قام الباحث بأقتراح النموذج التالي لتحسين كفاءة القيادات الجامعية

شكل رقم (٣)



### ثالثاً:- إدارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي.

في البداية يمكن طرح التساؤل الآتي هو هل يمكن الأرتقاء بمستوى الجودة مع ترشيد الكلفة؟ وللوصول الى اجابة نطرح الأسلوبين الأتيين في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي أسلوب ادارة الجودة الشاملة وأسلوب هندسة القيمة.<sup>(٨)</sup>

A- أسلوب ادارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي.  
لا بد من تناول هذه المواضيع في المحاور الآتية:

الجودة الشاملة في الفكر المحاسبي .

١- يعد Koplون من أوائل الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الجودة الشاملة و اشاروا الى ضرورة قياسها من حيث الكلفة وأصبح واضحاً أن التحدي الذي يواجه المحاسبين والنظم المحاسبية في التطور السريع لأستراتيجيات التصنيع الحديثة يتمثل في ضرورة تطوير مقاييس تكاليف الجودة.<sup>(٩)</sup>

٢- وفي عام ١٩٨٧ نشرت الجمعية الوطنية للمحاسبين دراسة بعنوان القياس والتخطيط والرقابة على تكلفة الجودة الشاملة<sup>(١٠)</sup> واعتبرت هذه الدراسة مرشداً للمحاسبين لكيفية تطبيق مقاييس تكاليف الجودة.

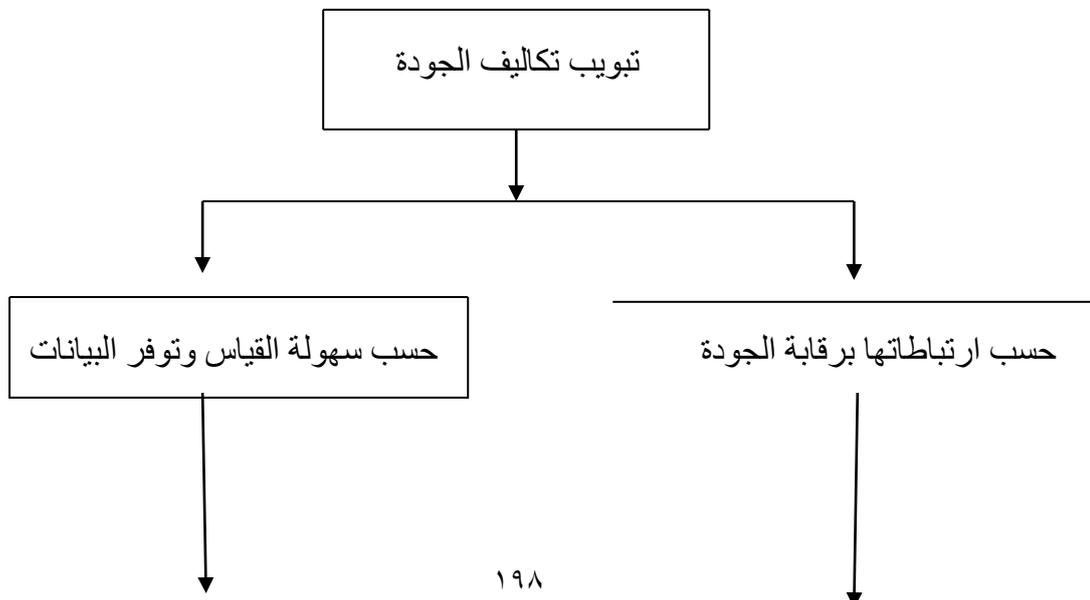
٣- وفي عام ١٩٩١ نشرت الجمعية دراسة أخرى حول تحديث دور قياس تكاليف الجودة والدراسة عنها في المشروعات الصناعية ومشروعات الخدمات حيث أكدت أن تكاليف الجودة بدأت كواحدة من ادوات تخفيض التكاليف ثم تطورت الى أن اصبحت فلسفة صناعية من أجل حتمية الأستمرار وتحسين فرص الأرباح وتميز الوضع التنافسي.

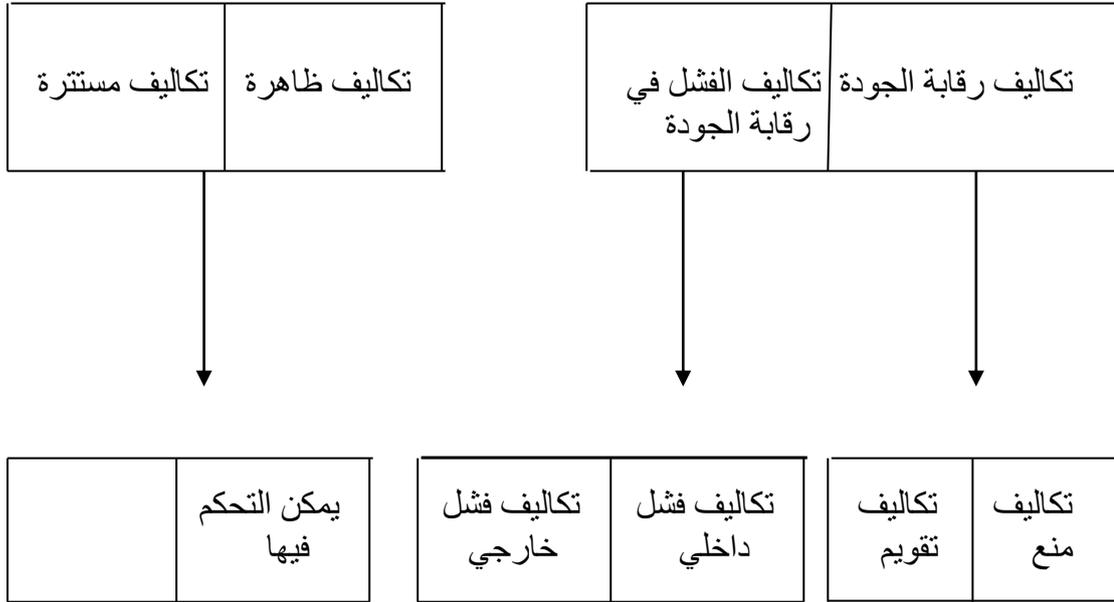
٤- ومنذ عام ١٩٩١ تتابعت الكتابة متناولة تكاليف الجودة وتحليلها ودراسة مجالاتها ومعاييرها ومواصفاتها والفرق بين أدارتها ومعاييرها والمعلومات المحاسبية اللازمة لادارتها وكذلك التركيز على التجربة اليابانية في هذا المجال.

#### B- عناصر تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة بأنها التكاليف التي تحدث لمنع الجودة الرئيسية من الحدوث أو هي التكاليف التي تحدث لأن الجودة الرئيسية حدثت.

ويوضح الشكل رقم (٤) تبويب تكاليف الجودة.





-Morse " measuring , planning , is consoling Quality cost"1997

وتعرف هذه العناصر على النحو الآتي.

A- وفقاً لارتباطاتها برقابة الجودة

١- تكاليف رقابة الجودة Cost of control

وهذه تشمل:-

- تكاليف المنع: Pervention costs (PC)

وتعبر عن التكاليف المنع لمنع حالات انخفاض مستوى الجودة ومنع الإنتاج غير الموافق مع المواصفات التي يتطلبها العملاء.

- تكاليف التقويم: Appraisal costs (AC)

وتعبر عن التكاليف لدراسة وفحص وتقويم الأنشطة المرتبطة بالجودة وفقاً للمواصفات المحددة مقدماً وقبل طرح المنتجات في الأسواق.

٢- تكاليف الفشل في رقابة الجودة: Failure costs

وهذه تشمل

- تكاليف فشل داخلي (IFC) Internal Failure costs

وتعبر عن تكلفة عدم توافق المنتجات مع المواصفات قبل استلام العملاء لها.

- تكاليف فشل خارجي (EFC) External Failure costs

وتعبر عن تكلفة عدم توافق المنتجات مع المواصفات بعد الثمن وأستلام العملاء لها.

وقد صاغ احد الباحثين معادلة لقياس تكلفة الجودة واخرى لاحتساب تكاليف الفشل<sup>(١١)</sup>.

$$\text{التكاليف الكلية للجودة} = \text{تكلفة المنع} + \text{تكلفة التقييم} + \text{تكلفة الفشل}$$

$$\text{COQ} = \text{PC} + \text{AC} + \text{FC}$$

وفي ضوء ما تقدم فإن قيمة ومنع التكاليف غير الضرورية في كافة مراحل دورة حياة المنتج عن طريق دراسة العلاقة بين الوظائف والأنشطة والتكلفة على أساس تنظيم الأساليب الفنية لأنجاز الوظيفة المطلوبة من المنتج باقل تكاليف ممكنة وهنا يجب التفرقة بين مفهومين :

- سلسلة القيمة value chain

ويقصد به تسلسل وظائف الأعمال وفقاً للمنافع التي تضاف الى المنتجات أو الخدمات في أي منشأة وفي كل نشاط من أنشطتها .

- مفهوم هندسة القيمة Engineering Concept

ويقصد به أي نشاط لتقييم المنتج من زوايا مختلفة بأدنى تكلفة ممكنة وذلك من خلال إعادة النظر في الوظائف أو المنافع التي يحتاجها العملاء .  
وقد اثبت احد الباحثين أنه أصبح بالامكان عن طريق هندسة القيمة ترشيد بل وتخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتجات.  
وتستخدم هندسة القيمة بعد مرحلة التخطيط التي تنتهي بتحديد مواصفات المنتج بشكل نهائي حيث تبدأ مرحلة تحديد التكاليف المستهدفة للوحدة ، وتعد هندسة القيمة

من افضل الاساليب المرتبطة ببيئة التعليم الحديثة لأنها تؤدي الى تحقيق الجودة والاداء مع الخفض التدريجي للكلفة .

أذ :

CQO : التكاليف الكلية للجودة Total Costs

PC : تكاليف المنع Prevention Costs

AC : تكاليف التقسيم Appraisal Costs

FC : تكاليف الفشل Failure Costs

أجمالي تكاليف الفشل = تكاليف الفشل الداخلي = تكاليف الفشل الخارجي + هامش  
المساهمة المفقود .

$$FC = IFC = EFC + LCM$$

أذ أن :

IFC : تكاليف الفشل الداخلي

EFC : تكاليف الفشل الخارجي

LMC : هامش المساهمة المفقود

B- وفقاً لسهولة القياس وتوافر البيانات:

١- تكاليف ظاهرة ( VC ) Visible Costs

وتشمل جميع تكاليف الجودة المتوافرة ببياناتها في دفاتر وسجلات النشأة ويمكن قياسها وفحصها ومراجعتها وتشمل . (١٢)

- تكاليف الجودة التي يمكن التحكم فيها : Controllable Quality Costs  
وهي تلك التكاليف التي تتأثر بما تتخذه الإدارة من قرارات لمنع إنتاج وحدة متطابقة للمواصفات أو اكتشاف الوحدات غير المطابقة للمواصفات مثل تكاليف المنع والتقسيم .

- تكاليف الجودة التي لا يمكن التحكم فيها an Controllable Quality Costs  
وتمثل مجموعة التكاليف غير الخاضعة للتحكم وذلك مثل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي والتي تترتب على فشل عملية الرقابة على الجودة .

## ٢- تكاليف مستترة ( HC ) Hidden Costs

وتشمل في مجموعة التكاليف التي لا تظهر صراحة ولا تتوافر في الدفاتر المحاسبية ويعبر عنها بتكلفة الفرصة الضائعة والمتضمنة خسارة هامش المساهمة الناتجة عن نقص المبيعات أو انخفاض سعر البيع وعدم رضاهم عن مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المنشآت .

ويمكن تحليل تكاليف الجودة وعناصرها من خلال مدخلين :

## ١- المدخل التقليدي Traditional Approach

- يسمح بوضع او بوجود نسبة من الأنتاج المعيب
- أحداث توازن بين التكلفة والجودة
- المستوى الأقل للجودة يتحدد عندما تنخفض التكلفة الكلية Total Cost للأنتاج الى ادنى حد لها .

حيث تزيد تكاليف الأنتاج عندما تنخفض نسبة الأنتاج المعيب أو تقترب من الصفر وفقاً لما يتم إنفاقه من تكاليف جودة والعكس صحيح .

## ٢- المدخل الحديث : Modern Approach

- لا يسمح بوجود أي نسبة من الأنتاج المعيب .
- التكاليف الكلية للأنتاج تنخفض كلما أنخفض نسبة الأنتاج غير المطابق للمواصفات ويبرر سبب ذلك بأنخفاض الخسائر المترتبة على هبوط مستوى الجودة وما يفرضه على الشركة من تحمل تكاليف الفشل والتي تمثل الجانب الأكبر من تكاليف الجودة.
- وجود علاقة طردية بين أنتاجية المنشأة ومستوى الجودة فيها وذلك ينعكس على على الشركة بتمتعها بميزة تنافسية في الأسواق العالمية ويظهر أثر ذلك على أرباحها وتدفقاتها النقدية .
- أنخفاض تكلفة الضمان بعد البيع والخدمات المساعدة نظراً لعدم السماح بوجود أنتاج يعيب.

ومن ثم فإن المدخل الحديث لتكاليف الجودة يعتمد على أن التكلفة الكلية للإنتاج تنخفض كلما أرتفعت الجودة الشاملة وهذا يؤكد أن ضبط الجودة الشاملة وتوفير منتجات بمستوى جودة يرضي اذواق العملاء لا يعني بالضرورة ارتفاع الكلفة بل على العكس من ذلك فعلى المدى الطويل يؤدي الى خفض الكلفة .  
إن ادارة الجودة الشاملة ( Tom ) تهتم بتقديم منتجات بأعلى جودة وبأعلى أداء وتعمل على زيادة الأنتاجية وترشيد تكاليفها دون الحاجة للمفاضلة بين الجودة والخدمة والوقت والتكلفة ومن الأهمية بمكان أحتساب تكلفة الجودة فأقتناء الجودة قد تزيد التكلفة بعض الوقت لكنها لن تزيدها كل الوقت .(١٣)

## مفهوم هندسة القيمة في ترشيد تكلفة التعليم العالي

مفهوم تحليل القيمة value Analysis يعمل على التعرف على اذواق وأحتياجات العملاء والمستهلكين مع مراعاة تحسين القيمة بهدف ترشيد التكاليف من خلال الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ويمكن تحديد العديد من المفاهيم الخاصة بهندسة القيمة ومنها :

- تحديد مفهوم تحليل القيمة value Analysis Concept

يعرف أحد الكتاب مفهوم تحليل القيمة بأنه :- أداة عملية منظمة تعمل بصفة دائمة لتحسين القيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيق.<sup>(١٣)</sup>

### الاستنتاجات والتوصيات :

- ١- تهتم مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى كفاءة مخرجات التعليم الجامعي .
- ٢- تهتم مبادئ ادارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي وديمومته.
- ٣- تهتم مفاهيم هندسة القيمة في ترشيد وتحسين نوعية وجودة مخرجات التعليم الجامعي.
- ٤- دراسة الموقف البيئي في صياغة استراتيجية الجامعات بما يحقق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فيها.
- ٥- تفعيل مفهوم دراسة الجودة الشاملة في سياق تنمية القدرات العلمية والإدارية من اجل مخرجات علمية أفضل .

## الخلاصة

لقد أستعرض البحث جملة من المجالات الأساسية الخاصة لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وقد هدف الى بيان دور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال تكييف مبادئ ادارة الجودة الشاملة لخدمة التعليم الجامعي .

وابرز البحث المبادئ الأساسية لادارة الجودة الشاملة وعناصره الأساسية من خلال عدة فقرات أساسية .  
وتم بيان مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي وبيان مفاهيم عناصر تكاليف الجودة وهندسة القيمة اضافة الى مفهوم سلسلة القيمة وجاء في فهمين أساسيين.

وتناول البحث في استنتاجاته وتوصياته ضرورة دراسة الموقف البيئي الأستراتيجي لغرض صياغة إستراتيجية للتعليم الجامعي تؤكد على أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي والارتقاء بنوعيته.

## المصادر

- ١- د. عدنان مصطفى (( مسألة الجامعات العربية. منظور القيود الحية، مجلة عالم الفكر، العدد ٢٤، كانون الثاني، ١٩٩٥.
- ٢- صبحي القاسم، التعليم في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي، عمان الأردن، ١٩٩٥.
- ٣- د. سعد الدين ابراهيم، السياسات التعليمية في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي، عمان الردين ١٩٩٥.
- ٤- احمد الخطيب، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، مركز الدراساتالمملكة العربية السعودية، ١٩٩٩.

- ٥- د. عبد الباري درة والعولمة والنوعية في التعليم الجامعي اتحاد الجامعات العربية، ١٩٩٧.
- ٦- أبراهيم عيسى، دور هندسة القيمة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي اتحاد الجامعات العربية، ٢٠٠٠.
- ٧- ياسل مكرم، المحاسبة الإدارية، الأصالة والمعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٧.
- ٨- زايد أبو شناف، ترشيد تكلفة الجودة، جامعة المنصور، مصر، ١٩٩٤.
- ٩- باسل مكرم، ادارة التكاليف كمدخل أستراتيجي، مؤتمر المحاسبة القاهرة، مصر، ١٩٩٦.
- ١٠- د. مجيد عبد جعفر الكرخي، مدخل الى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية بغداد، العراق، ٢٠٠١.
- 11- Koplan " Measuring manufacturing performance The accounting Review, October, 1983.
- 12- Morse "measuring , planning, is conroling Quality cost" 1997.
- ١٣- مصطفى نجيب شاويش (( الإدارة الحديثة- والجودة )) عمان- الردن، ١٩٩٣.