



## **الفصل السادس**

**تجارب عالمية وعربية في إدارة الجودة الشاملة  
في مؤسسات التعليم العالي**



## تمهيد

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة، وما تحقق من نجاحات في المؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي، أوجد مبرراً قوياً لتطبيق هذا النظام في المؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك لما أحرزته من تفوق كبير في تطبيق هذا المفهوم في هذه المؤسسات، إذ تزايد عدد المؤسسات التعليمية التي تخضع لهذا النظام، فقد تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من (٧٨) مؤسسة في عام ١٩٨٠ إلى (٢١٩٦) مؤسسة في عام ١٩٩١ بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة، وبعض الدول النامية التي تزيد عدد المؤسسات المطبقة لهذا النظام فيه ازدياد مطرداً، وبذلك فإنها وكما في أي مدرسة إدارية أخرى تكون قد سبقت بذلك تطبيقها وتبنيها في الإدارة التربوية بشكل عام وفي إدارة مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص (زيدان، ١٩٩٧)، وفيما يلي عرض لبعض الجامعات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في إدارتها (بدح، ٢٠٠٣) ومنها:

### ١- جامعة ولاية أوريغون (Oregon State University):

وضعت هذه الجامعة هدفاً لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات من عام ١٩٨٩، وهي بهذا تعد من أشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية، وأهم الخطوات التي تم إتباعها كما وصفها الباحثان لويس وسميث (Lewis & Smith, 1994) ما يأتي:

- توضيح فلسفة ومفهوم إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة.
- التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
- تقييم الوضع الحالي في الجامعة بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة ومعاييرها بهدف تحديد الوضع الحالي للجامعة.

- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على مجلس وقيادة الجودة.
  - تحديد المواضيع التي تطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها بعقد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية.
  - تكليف فريق عمل بمتابعة الجودة يضم في عضويته أشخاصاً أكفاء من مختلف كليات الجامعة.
  - تدريب فريق متابعة الجودة وأعضاء مجلسها على الأمور الفنية في الجودة وتعريفهم بمفاهيمها.
  - تحديد الفرق المنوط بها تحقيق الأهداف الوظيفية والتنفيذية وحل المشكلات التي تعيق التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة.
  - توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق الاجتماعات واللقاءات وورش العمل والإرشادات.
  - وضع المحكات والإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة ومدى التحسين والتطوير المحدث.
  - تنمية وتطوير وتدريب العاملين لمنع حدوث أخطاء أثناء عمليات التنفيذ للخطط والمشروعات المستقبلية.
  - تقييم الوضع الكلي للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن الحاصل في أداء أعمال الجامعة.
- وقد أسفر تطبيق الجودة في هذه الجامعة إلى نتائج إيجابية أهمها: توفير الوقت وتنمية العمل بروح الفريق، وتنمية مهارات حل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم.

## ٢- جامعة شمال غرب ولاية ميسوري (Northwest Missouri State University):

بدأت هذه الجامعة بتطبيق الجودة في عام (١٩٨٦)، وفي عام (١٩٩١) قامت بتطوير ثقافتها الخاصة عن الجودة مع دراسة الوثيقة برنامج جائزة مالكو بولدرج الوطنية

(Malcolm Baldrige National Quality Award for Education) وفي سنة ١٩٩٧ فازت الجامعة بجائزة ميسوري للجودة التي تعتمد على مبادئ بولدرج بوصفها نموذجاً للتخطيط، وعملت الجامعة على تطوير وإعداد هيكلية في نظامها وأدخلت عمليات التخطيط الاستراتيجية ووضعت معايير ونقاط مرجعية لقياس الأداء وقد تبنت ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة بها على فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة والتي أدت على العديد من النجاحات منها ما يأتي (كرونسكي، ٢٠٠٠):

- العمل على دمج سبع كليات في أربع.
- إلغاء أربع وثلاثين برنامجاً لم تكن المشاركة فيه بالمستوى أو الجودة المطلوبة.
- زيادة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
- تحديد ما ينبغي على الطالب تعلمه من الكفاءات.
- الارتقاء بالجامعة من حالة العجز المقدر بمليون دولار إلى فائض احتياطي قدرة ثلاثة ملايين دولار.
- زيادة عدد الطلاب بنسبة ٢٦٪ من قدرة الجامعة الاستيعابية.
- إقامة أول حرم جامعي إلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية.
- إقامة امتحانات نهائية شاملة في مختلف الأقسام للتخرج.

### ٣- تجربة جامعة ويسكنسون (Wisconsin University):

قامت جامعة ويسكنسون في عام ١٩٩٠ بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت هذه الخطة (قيادة الجودة الشاملة) على أنها مدخل هام في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثمانى مجموعات على النحو التالي:

**فريق القيادة:** وتتلخص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.

مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.

فريق التنفيذ: ويتكون من أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة والمعرفة.

أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الخبرة والمعرفة.

الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في المجال بهدف تدريب الأفراد.

فريق النصح: وهو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.

فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتمثل الإعانات إعانة مادية، وتدريبية، واستشارية، من جهات ذات خبرات سابقة في التطبيق.

الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب جودة الاتصال بالكلية والجامعات الأخرى، التي تطبق الجودة كذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.

وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها: تقليل التكاليف، تقليل الفاقد والهدر، تقليل القلق والمنازعات بين العاملين (الكيومي، ٢٠٠٣).

#### ٤- تجربة جامعة جرفث الأسترالية (Griffith University):

أشار ميدي (Meade, 1995) أن جامعة جرفث تأسست في عام ١٩٧٠م وهدفت نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية، وفي نفس الوقت صممت استراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة، أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية:

أ- خطة إدارة الجودة: عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، وهذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة الأنشطة الجامعية والمبادئ الأساسية لهذا البرنامج كانت:

- أن يأخذ نائب الرئيس وكبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة.

- الالتزام بتطبيق الجودة في أعمال جميع الوحدات بالجامعة.
- التحسين المستمر مسؤولية الجميع.
- توظيف مناسب لجميع المصادر لدعم إدارة الجودة.
- مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمستويات العملية.
- تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة.
- تطوير العاملين لمواكبة إدارة الجودة.
- فاعلية إدارة الجودة تصنف بالآتي:
  - الفاعلية.
  - الاستجابة.
  - التخطيط والإبداع.
  - الاتصال.
  - استخدام المعايير للحكم على الأداء.
  - التقييم للتحسين.
  - إدارة نظم المعلومات.
  - خطة لتطبيق التغيير.
  - فاعلية التكليف.

ب- خطة إدارة الجودة والتعلم: إن خطة إدارة جودة عمليات التعليم والتعلم اعتمدت كمحرك للتحسين، وبناء أفضل ممارسات لعملية التعليم والتعلم في جميع أرجاء الجامعة، وتطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء والأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة والضعف والفاعلية والكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين.

ج- خطة إدارة جودة البحث العلمي تتضمن خطة إدارة جودة البحث العلمي الأبعاد الآتية:

- الخطوط العريضة لعمليات البحث.
- فرص التنافس الوطني لنيل تمويل ودعم مركز البحث.
- طرق مقررات الدراسات العليا.

- التقييم والملاحظة والمراجعة.

د- تنفيذ تطبيق الجودة:

- كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة ولرفع وتوفير وتحسين الجودة في الكلية ومسؤوليات المسؤولين فيها.
- مع تأكيد المسؤولية، أداء الأهداف تحقق حسب الوقت المحدد.
- البرنامج كان واضحاً لجميع أعضاء الجامعة.
- خطة تطبيق إدارة الجودة في جامعة جرفت وضعت بمشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة.

٥- جامعة أستر (University of Ulster):

وضعت هذه الجامعة البريطانية معايير لتدريس جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وطرق التدريس وبدأت الجامعة بتحديد وتطوير التوعية في التدريس وتضمن برنامج الجامعة استشارة التدريسيين من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات حلقات النوعية (Quality Circles) للموظفين في الإدارة المختلفة، وكذلك للطلبة للوصول إلى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختيار المدرسين.

٦- جامعة وولفرهامبتن (University of Wolverhampton):

وهي من الجامعات البريطانية التي اتخذت قراراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تطوير نظام ضمان النوعية (Q.A.S) ضمن المعايير النوعية العالمية (ISO 9000).

٧- جامعة أوستن (Aston University):

أدرجت جامعة أوستن في بريطانيا موضوع النوعية ضمن خططها الاستراتيجية وقد استخدمت فلسفة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة كوسائل لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة.

وفي كندا ارتبطت مطالب الجودة في الجامعات والكليات بما يأتي (زيدان،

:١٩٩٧)

• سياسة قبول الطلاب.

- البرامج التعليمية والتربوية.
- هيئة التدريس.
- الإداريين.
- الخدمات المعهية المساعدة.

#### ٨- جامعة ماريلاند (Maryland University):

لقد بدأت رحلة جامعة ماريلاند نحو إدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٩٠، وذلك عندما أبدى رئيس الجامعة اهتماماً كبيراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. إن محاولة الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان للضرورة والرغبة في التفوق وكان هناك ثلاثة عوامل رئيسة حفزت رئيس الجامعة إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كانت هناك وحدات في الجامعة متفوقة في تقديم خدماتها، بينما هناك أقسام أخرى خدماتها دون المستوى المطلوب، وقد وجد رئيس الجامعة أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تقدم طرقاً منظمة لفهم احتياجات المستفيدين من الطلبة والعاملين والاستجابة لها.
- الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة باعتبارها جامعة حكومية، حيث تم اقتطاع ٢٠٪ من الدعم الحكومي لها في عام ١٩٩٠ مما اضطر الجامعة إلى الاستغناء عن بعض موظفيها، والتقليل من برامجها التعليمية، والعمل ضمن المصادر المالية المحدودة المتوفرة. وقد كان يعتقد رئيس الجامعة أن الحل الوحيد للتعامل مع هذا الوضع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتقليل من الإجراءات غير الضرورية والتي من شأنها أن تؤدي إلى ضياع المصادر.
- لقد كان كثير من قادة المؤسسات الصناعية يتكلمون عن التغييرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما أدت إليه هذه الفلسفة الإدارية الجديدة من تحسين الوضع المالي لهذه المؤسسة. وبالتالي قرر الرئيس

اكتشاف ما يمكن أن يؤدي إليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغييرات في البيئة الأكاديمية.

وقد تم تدريب رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة ومدى ملاءمتها لقيم الجامعة وأهدافها ، كما قام الرئيس بتعيين لجنة تخطيط تضم عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة لتطوير وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد قامت اللجنة بوضع خطة تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة - وبشكل تدريجي - في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة. ويكون مجلس تحسين الجودة هو المسؤول عن تنفيذ جهود التحسين المستمر في الجامعة. وفي المجالات الإدارية تم تأسيس مكتب التحسين المستمر لتقديم التدريب المناسب لموظفي الجامعة في مختلف الوحدات الإدارية والمسؤولة عن تقديم الخدمات الطلابية، مثل قسم التسجيل والمركز الصحي، والاتصالات، في مواضع الجودة الشاملة (ناجي، ١٩٩٨).

#### ٩- جامعة جنون كولورادو (The University of Southern Colorado):

بدأت جامعة كولورادو هذه التجربة في عام ١٩٩٣ في كلية إدارة الأعمال حيث اشتملت على عدة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- تحديد رسالة محددة وواضحة للكلية تم صياغتها على أن تكون "كلية إدارة الأعمال متميزة على مستوى العالم" World-Class School of Business.

- أن تفيد المحور الرئيس المباشر وهو الطالب (الذي أطلق عليه Customer) لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة المؤسسات التي سوف يعمل فيها خريجو الكلية.

- تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر أساسية يجب إكسابه أيها: وهي المعارف والمهارات والاتجاهات. وتمثل هذه العناصر الثلاثة جودة التصميم (Design Quality) للخريج الذي يتم تقديمه لسوق العمل.

- يمكن تطبيق مفهوم جودة الأداء (Performance Quality) عن طريق متابعة أداء الخريج، من حيث قدرته على تلبية الاحتياجات الحقيقية للجهات

التي قامت بتعيينه، بالإضافة إلى قدرته على تحقيق تقدم حقيقي ذاتي طلة حياته الوظيفية.

- العمل الجامعي من قبل كل أجزاء الكلية وأقسامها، لتحقيق العناصر الثالثة الواجب توافرها في الخريج، بدلاً من التركيز على عنصر المعرفة (Knowledge) - فقط - الذي درجت عليه الممارسات الأكاديمية التقليدية.

ولتحديد العناصر الأساسية الخمسة التي سبق ذكرها لنظام إدارة الجودة الشاملة في كلية الإدارة، تم تحديد ثلاث عمليات أساسية، يجب التركيز عليها وتفهمها وتحسينها بشكل مستمر، حتى يمكن تحقيق هذا التغيير الجوهرى، وهو تطور المناهج، ونجاح الطلبة، وتطوير هيئة التدريس (بدح، ٢٠٠٣).

#### ١٠- جامعة بنسلفانيا (Pennsylvania University):

قامت جامعة بنسلفانيا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة - في بداية الأمر - في إحدى كلياتها وهي كلية وارتون للتجارة، وفيما بعد، تم نشر الجودة الشاملة في الكليات الإثنتي عشرة الموجودة في الجامعة، وتم تشكيل مجلس الجودة بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة، وقد استطاعت هذه الفرق - ومن خلال التخطيط الاستراتيجي - صياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتي البحث والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة المستفيدين، وإشباع حاجاتهم ضمن أقل كلفة ممكنة. وتقوم الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية فقد قامت بإعادة تقييم مناجها الدراسية، كما تم البدء بتدريس مساقات الجودة لطلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة في إدارة الأعمال. وتعتبر إدارة الجامعة أن رحلتها نحو إدارة الجودة الشاملة مستمرة (بدح، ٢٠٠٣).

ومن الجامعات الأمريكية الأخرى التي طبقت إدارة الجودة الشاملة جامعة ويسكنسون عام ١٩٩٠، وكلية إدارة الأعمال في جامعة هيوستن ١٩٩٥ وكلية ديلاوير عام ١٩٨٥ وجامعة شمال غرب ولاية ميسوري (بدح، ٢٠٠٣).

إن تطبيق الجامعات لإدارة الجودة الشاملة يمكنها من عمل ما يلي:

- الاستجابة بسرعة لاحتياجات الطلبة، وتحديد توقعاتهم، واكتشاف مدى رضاهم حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل أسرع لاحتياجاتهم.
- تركيز المصادر المحدودة للمؤسسة على الأنشطة التي ترضي حاجات الطلبة، فإن استعمال البيانات والمعلومات المتعلقة برضاهم، تمكن من إزالة الخدمات التي لا تؤدي لرضاهم.
- عمل التحسينات بطريقة منتظمة، فمن خلال عملية حل المشكلات يمكن تحليل الحقائق بشكل أدق وأوضح، وعمل الإجراءات اللازمة بالاعتماد على هذه الحقائق، وفحص النتائج، ومن ثم تزداد فعالية المؤسسة.
- إشراك القدرات المبدعة لكل أفراد المؤسسة. فالتطبيق الفعال لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب مشاركة كل أفراد المؤسسة في عملية التغيير والتحسين المستمر.
- التركيز على عملية التحسين، وعندما تكون النتائج غير مقبولة فإنه يمكن إجراء التعديلات المناسبة على هذه العمليات للحصول على النتائج المطلوبة (ناجي، ١٩٩٨).

#### ❖ سلسلة مواصفات الأيزو في التعليم الجامعي:

تعتبر سلسلة مواصفات الأيزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل، وتعتبر مواصفات أيزو 8402 دليل مصطلحات والمواصفات والمفاهيم، وتشمل سلسلة مواصفات الأيزو 9000 ما يلي:

- ١- المواصفة 9000 وهي عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات التي تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.
- ٢- تضع المواصفة 9004 الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
- ٣- أما المواصفات 2001، 2002، 2003 فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي:

**أيزو 9001:** تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء المساعدة وأقسامها وخدمة البرامج التعليمية.

**أيزو 9002:** تشمل تشغيل الخدمات التعليمية الجامعية وإنتاجها.

**أيزو 9003:** تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الغير للجامعات كمنح والمعونات والطباعة - مثلاً - إذا كانت تتم خارج الجامعة.

**أيزو 14000:** مواصفات تحقيق البيئة النظيفة بعيداً عن الملوثات.

### متطلبات أيزو 9001 بالجامعات:

تتطلب ISO 9001 مجموعة من العناصر الرئيسية اللازمة لإعداد المخططات والرسومات والتصميمات المطلوبة لإدارة الجامعة بالجودة الشاملة، وهي:

- مستويات الإدارة الجامعية.
- منظومة جودة التعليم الجامعي.
- مراجعة العقود والقوانين.
- مراقبة التصميمات والمخططات.
- مراقبة المستندات والملفات.
- مشروعات المشتريات والاستيراد والتوريدات.
- مراقبة العمليات المختلفة.
- اختيار العمليات والأنشطة وفحصها قبل الإنجاز وبعده.
- إعداد تقارير النتائج وسجلاتها.
- توفير أجهزة القياس والفحص والاختبار.
- إعداد سجلات وملفات الجودة.
- إعداد تقارير الرقابة المانعة والرقابة العلاجية.
- المراجعة الداخلية للجودة.
- مراقبة العمليات والأنشطة غير المطابقة للشروط.
- توصيل الخدمات للأفراد والجهات المعنية.
- متابعة تنفيذ مواصفات جودة التعليم الجامعي.

- التدريب على تطبيق أيزو التعليم الجامعي.
- الأساليب الإحصائية والرياضية لاختبارات التراخيص وخرائط جودة التعليم الجامعي بمراحله المختلفة.

وتستخدم تلك الأدوات مع المراجعة الداخلية الدورية التي لا تركز - فقط - على مجرد قياس الأرقام، بل لربط النتائج المختلفة ومحاولة استقراء الخلاصات والاستنتاجات وبناء (السيناريوهات) المستقبلية، وتغيير مسارها في حالة الضرورة (النجار، ١٩٩٩).

أما في ألمانيا فبدأ تطبيق الإجراءات التنظيمية لتحسين وضمان نوعية (Quality Assurance) في عام ١٩٩٥، حيث تم اتخاذ بعض الإجراءات وبمراحل متعددة تتعلق بتطوير وتقييم أسلوب التعليم وطرق التدريس في مؤسسات ومعاهد التعليم العالي واستخدام أسلوب التقييمات الداخلية والخارجية (Internal and External Evaluations) نتيجة لضغوط مختلفة داخلية وخارجية.

ونص القانون الدولي للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩١ على وضع تسعة مؤشرات للجودة في ولاية فلوريدا وهي:

- التقدم التربوي.
- المردود (النواتج) التربوية.
- البقاء (بقاء المعلم في البرنامج مدة كافية لتحقيق الأهداف التربوية).
- انتقاء الطلبة.
- البرنامج التوجيهي.
- تخطيط البرنامج وتقويمه.
- الخدمات التي تقدم للطلبة.
- المنهج والتدريس.
- تنمية هيئة التدريس.

وفي بنسلفانيا تم وضع مؤشرات الجودة من عدة محاور ويتدرج تحت كل محور عدة مؤشرات وهي:

- التقدم التربوي.

- تخطيط البرنامج.
- المسؤولية (التسجيل الفوري للأداء).
- المنهج والتدريس.
- الخدمات الطلابية.
- انتقاء الطلاب.
- بقاء الطلاب.
- تنمية هيئة التدريس.
- التدريسيون.
- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين (Valerie, 1998).

ووفقاً لمعايير اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر عام ١٩٩٨ فقد نص على أن الجودة في التعليم العالي ينبغي أن تشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة الجودة معترف به دولياً.

#### ❖ التجارب العالمية الناجحة لهيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي:

##### ١- التجربة البريطانية:

إن التجربة البريطانية في مجال توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي عريقة ومتجذرة وتم نقلها إلى العديد من الدول، تتركز إجراءات توكيد الجودة المتبعة في بريطانيا على إخضاع مؤسسات التعليم العالي البريطانية والتي تجاوز عددها (١٨٠) مؤسسة إلى عمليات التقييم الخارجي التي تركز على الآتي:

أ- تقييم جودة المواضيع الدراسية (Subject-Based Assessments) حيث تقوم لجنة فنية مشكلة من قبل وكالة توكيد الجودة في التعليم العالي (QAA) Quality Assurance Agency for Higher Education بزيارة ميدانية للجامعة للتحقق من بنود التقييم الذاتي التي قدمتها الجامعة والتي يشمل عادة تفحص ستة بنود أساسية تضم:

- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المنهاج.
- طرق وأساليب التدريس والتعليم والتقييم.
- أساليب دعم وإرشاد الطلبة (المساندة الطلابية).
- مستويات أداء وتقديم الطلبة.
- مصادر التعليم والتعلم المتوفرة لتدريس الموضوع مدار التقييم.
- إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج.

بعد ذلك يتم إعداد التقرير الذي يشمل تقييم الموضوع الدراسي في البنود المشار إليها ووضع علامة لكل بند وتعتبر الجامعة معتمدة بالموضوع المقيم إذا حصلت على مجموع علامات يفوق ٢١ نقطة من أصل ٢٤ نقطة مقسمة بواقع ٤ نقاط على كل بند من البنود الستة.

ب- المراجعة الأكاديمية للجامعة (Institutional Audit) وهذا النوع من التقييم الخارجي يتم على مستوى الجامعة حيث يقوم فريق مراجعة خارجي بزيارة الجامعة عادة لمدة خمسة أيام للتأكد من جودة التعليم في الجامعة بعد إطلاع الفريق على التقييم الذاتي الذي قدمته الجامعة.

وتفحص البيئة التعليمية في الجامعة واستقصاء الحقائق حولها من خلال لقاءات الفريق مع الطلبة والأساتذة ومسؤولي الجودة في الجامعة ثم يقوم فريق المراجعة الأكاديمية بكتابة تقريره الذي يحدد به مدى ثقته في مستوى التعليم في الجامعة ويكون أحد الخيارات الثلاثة التالية: ثقة عالية، أو ثقة محدودة، أو عدم الثقة.

وقد طبقت إجراءات التقييم الخارجي على المواضيع الدراسية التي تطرحها الجامعة البريطانية المفتوحة وحقق نتائج ممتازة في العديد منها حيث حصلت على علامة ممتاز ٢٤ من ٢٤ على سبيل المثال في علوم الأرض والموسيقى والهندسة وتفوقت في بعضها على أعرق الجامعات البريطانية مثل أكسفورد.

## ٢- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

الولايات المتحدة هي أول من راعى مبدأ توازي "الحرية والجودة"، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشأت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها

الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة، ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

- اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

- اعتماد تخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل في الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي.

وفي عام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA) The Council for Higher Education Accreditation والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي، ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد، ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناءً على تقرير يقدم كل ٥ سنوات، والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.

- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.

### ٣- تجربة اليابان:

أخذت اليابان بمواصفات الجودة الشاملة منذ الأربعينات وطورت طرق ومبادئ ديمنج لتلائم البيئة اليابانية، وعمل شيكاوا وهو من علماء الجودة في اليابان على تطوير خطة استراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة في اليابان عن طريق دوائر الجودة الشاملة للإنتاج من البداية إلى النهاية واعتمد في ذلك على الارتباط الواسع للمنظمة ككل وتعميم المسؤولية على كل فرد داخل المؤسسة.

ووضع شيكاوا سبعة معايير لعوامل النجاح والتي تعتبر أساساً لنجاح ضبط أو تقويم الجودة الشاملة في اليابان وتتمثل في الآتي:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في طرح المشكلات وحلولها.
- التركيز على التعليم والتدريب على جميع أشكال الجودة الشاملة لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة فغالباً ما يبلغ ذلك (٣٠) يوماً في العام للمتدرب.
- استخدام دورات الجودة لتحديد المواصفات ورفع المستوى والتنظيم حيث أنها في حاجة مستمرة للتمية.
- التوسع في استخدام الطرق الإحصائية والتركيز على تلافي حدوث المشكلات.
- الاتساع القوي لضبط الجودة والرقي بالأنشطة بالإلزام القومي للحفاظ على الجودة الأولية لليابان في العالم.
- تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة (مرتين سنوياً).
- العلاقة بين العمال بعضهم بعضاً ودوافعهم تجاه المستهلكين هل يتضمن الترحيب والشكوى أو التشجيع أو المخاطرة.

ويسمى الاعتماد في اليابان وهو مفهوم جديد استحدث في عام ٢٠٠٤ ويعني تقييم المؤسسات التعليمية بصورة فردية كما يتم وفق معايير الوكالة القومية لضمان الجودة في اليابان وهي هيئة مفوضة من وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا وقد تأثرت اليابان كثيراً ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي حيث تم الاعتماد

للجامعات اليابانية هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين هما : الاعتماد Accreditation وإعادة الاعتماد Re-Accreditation.

النظام الأول الاعتماد : يمنح للجامعة التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد والنظام الثاني: يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة الاعتماد من قبل. ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعات أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.

#### ٤- التجربة الكورية:

تتمثل التجربة الكورية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في إنشاء وزارة التعليم والمجلس الكوري للتعليم الجامعي هيئة مستقلة داخل المجلس الكوري للتعليم الجامعي أطلق عليها اسم "المجلس الكوري للاعتماد الجامعي" The (KCUA) Korean Council for University Accreditation ويعتبر أعلى سلطة في تقييم أداء الجامعات الكورية، ويتكون من (١٦) ستة عشر عضواً ممثلين عن الجامعات والمؤسسات الصناعية والحكومية.

وتتلخص الإجراءات الأساسية لعملية الاعتماد الجامعي في كوريا في الخطوات

التالية:

- إجراء دراسة التقييم الذاتي من جانب القسم.
- مراجعة تقرير هذه الدراسة.
- زيارة الفريق للموقع "للجامعة، للكلية، للقسم".
- إعلان النتائج.

وتتضمن مراجعة الدراسة الذاتية قراءة التقرير وإجراء التقييمات من خلال أسئلة محددة لجمع المعلومات الإضافية المطلوبة في أثناء زيارة الموقع بحيث يعد تقرير الفريق الزائر ويرفع إلى المجلس الكوري للاعتماد الجامعي ومن ثم يعد المجلس قائمة بالجامعات والكليات والبرامج الجيدة المعتمدة.

ويعتمد نظام الاعتماد الجامعي الكوري على مجموعة من المعايير يشترط توافرها في الجامعة/الكلية/البرامج، تتمثل في الآتي:

- الأهداف: وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بصياغة الأهداف ومضمونها وتنفيذها.
- المنهج: وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بصياغة بنية المنهج، ومحتواه وتطويره، وتدريسه وتقييمه.
- الطلاب: وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بالقبول والإرشاد، والتوجيه، والأنشطة، والرعاية، وجودة الخريج.
- هيئة التدريس: وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بالتوظيف، والتنظيم، والبحث.
- الإدارة والتمويل: وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بالشؤون الإدارية، والمالية.
- التسهيلات: وتتضمن تصنيفات فرعية خاصة بالمبنى وتجهيزاته.

ولكل تصنيف فرعي من هذه التصنيفات الرئيسة الستة توجد بعض الأسئلة التقييمية مثل، هل حدثت تحسينات على المنهج في الخمس سنوات الأخيرة؟ ما متوسط العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالقسم؟ وهذه الاسئلة منها ما يبحث عن معلومات كمية ومنها ما يبحث عن معلومات كمية.

##### ٥- التجربة الهولندية:

وفي هولندا ظهرت حركة تقييم الجودة في التعليم العالي الهولندي على شكل نظامي ونطاق واسع وشامل للدولة كلها في عام ١٩٨٨ عندما زود "اتحاد الجامعات الهولندية بالأدوات المناسبة للممارسة لمسؤولياته الجديدة ويتألف نظام تقييم الجودة من لجنة زيارة خارجية (VC) Visiting Committee لكل فرع من فروع الدراسة وبعد كل زيارة يتم كتابة تقرير يعتمد على رصد الواقع الفعلي للمؤسسات وعلى التقييم الذاتي وأيضاً عن طريق الخبرة لأعضاء اللجان.

وتتلخص التجربة الهولندية في تطبيق الجودة في التعليم الجامعي الهولندي في النقاط

التالية:

- وافقت مؤسسات التعليم الجامعي على تحمل مسؤولية توكيد جودة التعليم العالي بطلب من وزارة التعليم والبحث العلمي وذلك بالاعتماد على خبراء مهنيين مستقلين يتوفر لهم القدرة على إصدار الأحكام على مستوى جودة البحث العلمي والتدريب داخل الجامعات.
- حققت سياسة وزارة التعليم الهولندية بالنسبة لنظام توكيد الجودة في التعليم الجامعي رداً فعلياً إيجابياً مما ساعد على نجاح الكثير من المؤسسات في تشكيل سياسة عامة للتأكيد على الجودة داخلياً وشملت حداً أدنى من الشروط للعمل في الأقسام المختلفة فضلاً عن تطوير سياسة تقييم ناجحة.
- تم تكوين لجان زائرة من بعض الخبرات من الخارج لكي يقوموا بعملية تقييم الأداء الخاص بكل مؤسسة ونتج عن ذلك بعض المناقشات الداخلية حول التعليم من خلال النقد الذاتي وعلى الرغم من أن هذا النقد والتقييم يتسم بالموضوعية في بعض الأحيان إلا أنه في أحيان أخرى يفتقد إلى الأمان والموضوعية ليأخذ شكل وثيقة العلاقات العامة، مما يؤثر سلباً على عمل اللجان الزائرة.

## ٦- التجربة الرومانية:

يتولى المجلس القومي الروماني للاعتماد والتقييم الأكاديمي RNCAAA عملية الاعتماد وضمان الجودة في رومانيا ويشارك هذا المجلس كعضو في بعض الشبكات الدولية لضمان الجودة في التعليم العالي مثل الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي وشبكة وسط وشرق أوروبا لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي، ولذلك فهو يعمل على الحفاظ على مستوى تنافسي في نظام التعليم العالي الروماني. كما يعمل على الاندماج في المجتمع الأوروبي من خلال نظام الاعتماد والجودة التي يتبعه الاتحاد الأوروبي - ويميز المجلس الروماني للاعتماد وضمان الجودة بين وظيفتين رئيسيتين للاعتماد هما:

- رقابة الجودة للحد الأدنى Minimal Quality Control: وتكون في شكل إعطاء الشهادات العلمية، والتي تخدم كآلية للانتقال من خلال التأكيد على أن المؤسسة التعليمية تحقق الحد الأدنى لمتطلبات الجودة،

وأنها تمتلك الإجراءات المناسبة لمراقبة الجودة، وهذا التوكيد سوف يضمن الحد الأدنى للجودة في المؤسسات التعليمية - سواء كانت عامة أو خاصة - وبالتالي التقليل من جودة المؤسسات الضعيفة.

- ضمان جودة Quality Assurance: ويشير إلى عملية تقييم المؤسسة التعليمية أو البرنامج، ومن ثم تحليل نقاط القوة والضعف وإعطاء توصيات بشأن جودتها بما في ذلك وضع استراتيجية محددة لضمان الجودة، التقييم في هذه الحالة يكون له بعد داخلي: التقييم الذاتي، وخارجي: الذي يتم بواسطة خبراء من الخارج ونظراء لهم من الداخل، والتوصيات تعكس أهداف هذا التقييم الذي يهدف إلى تطوير التحسين المستمر.

#### ❖ بعض التجارب العالمية في مجال التقييم والاعتماد:

إن طبيعة العصر الذي نحن فيه تؤكد دائماً على "الحرية والجودة" معاً ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والتعليم هو أحد هذه النشاطات الرئيسية وينطبق عليه نفس المبدأ ألا وهو تطلع الجهات المعنية إلى "الحرية والجودة" معاً (David & Harold, 2000).

لقد تأكدت الحرية لدى الراغبين في التعليم ذوي القدرات بتزايد عدد المقيدون في مؤسسات التعليم وهذه بدورها زاد عددها وتنوعت مستوياتها وشارك فيها رجال الأعمال الراغبين في الاستفادة من تطلع الجميع إلى التعليم حيث أنشأت المعاهد والجامعات الخاصة وفي نفس الوقت لم تتخلف الحكومة عن دورها في إنشاء المدارس والمعاهد المختلفة. كل هذا يشير إلى أن مبدأ "الحرية" متاح لمقدم الخدمة التعليمية ولطالبها في نفس الوقت. كل ذلك حدث ويحدث في انتظار آليات ضمان "الجودة" التي هي الجناح الآخر لطبيعة العصر وبدونها لن نفيس العصر الذي نتواجد فيه (Daved & Harold, 2000).

#### ❖ الولايات المتحدة الأمريكية:

إن الولايات المتحدة كانت أول من راعى مبدأ توازن "الحرية والجودة"، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن

العشرين أنشأت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة (David & Harold, 2000).

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياساً بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة (David & Harold, 2000).

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

اعتماد تخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجالس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي (National Quality Assurance and Accreditation, 2004). في عام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناءً على تقرير يقدم كل ٥ سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.
- زيادة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة (National Quality assurance and Accreditation, 2004).

#### ❖ دول أوروبا الغربية:

تعتبر دول فرنسا وانجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على وحدة سوق العمل (Calpin-Davies & Donnelly, 2006; Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; David & Harold, 2000).

إن المملكة المتحدة تعطي نموذجاً جيداً للكفر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث أنه في عام ١٩٩٧ أنشأ المملكة المتحدة توكيد الجودة Quality Assurance Agency بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة معايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية (Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; David & Harold, 2000).

يشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة الآتي:

- عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.
- مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.
- مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.
- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.

- تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة  
Peer Reviewers عن طريق الجهة المانحة Funding Body  
(David & Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; Harold, 2000; National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

لقد تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:

- مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات.  
- التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental  
Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية.

ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:

- مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي.  
- الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق  
تمويل التعليم العالي Funding Councils ٣٠٪.

- مصادر أخرى تبرعات ١٠٪ (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

أما فرنسا فتعطي نموذجاً أوروبياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٨٩٥ وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى (Brennan, 1998; Cizas, 1997). وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة البرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجري عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريباً وتنتشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية.

وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي (Brennan, 1998).

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية (David & Harold, 2000; Wayne, 2000).

### ❖ النموذج الياباني للاعتماد الأكاديمي:

أما اليابان فقد تأثرت كثيراً – ولأسباب تاريخية – بالنموذج الأمريكي حيث تم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية: من خلال نظامين:

**النظام الأول:** الاعتماد Accreditation الذي يمنح للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد.

**النظام الثاني:** إعادة الاعتماد Re-Accreditation الذي يمنح بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الإنضمام لعضوية الهيئة. وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد، والفرق الأساسي هو أنه طبقاً للنظام الأول تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلى بعد الحصول على الاعتماد النظام الأول ولكن طبقاً للنظام الثاني إعادة الاعتماد لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة الاعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق

باليابان هو تطويع للنظام الأمريكي الذي بدأ في أوائل القرن العشرين ( National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

إن النموذج التي قدمت ليست شاملة ولا كاملة وهناك اجتهادات كثير بالدول الأوروبية الجديدة شرق أوروبا وفي دول آسيا وأمريكا اللاتينية وفي الدول العربية، حيث بدأت بعض الدول منفردة وبعض المناطق الجغرافية مجتمعة في الاتفاق على نظام ضمان توكيد الجودة حيث أصبح سوق العمل مفتوحاً على مصراعية حرية الانتقال وحرية العمل أمام الأفراد القادرين على القيام بمهام وظائفهم بكفاءة جودة الأداء. وهذا ينطبق داخل الدولة الواحدة مجموعة الدول وسوق العمل العالمي وفي تواجد الشركات متعددة الجنسيات (Cizas, 1997).

### ❖ بعض التجارب العربية لإدارة الجودة الشاملة في التعلي العالي:

#### ١- التجربة المصرية:

أما في التعليم الجامعي المصري فقد حددت دراسة زيدان المؤشرات التالية للجودة:

- انتقاء الطلاب.
- نسبة عدد الطلبة إلى هيئة التدريس.
- متوسطة تكلفة الطالب.
- الخدمات التي تقدم للطلبة.
- دافعية الطلاب واستعدادهم.
- نسبة المتخرجين في كلية ما والتحقوا ببرامج الدراسات العليا.
- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين بالهيكل الاقتصادي للدولة.
- مستوى الخريج الجامعي.
- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم.
- الكفاية التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في المجتمع.
- مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل الجامعي.

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العلمية والمهنية.
- احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم.
- جودة المناهج الدراسية.
- التزام القيادة العليا بالجودة.
- العلاقات الإنسانية.
- اختيار الإداريين وتدريبهم.
- مرونة المبنى الجامعي.
- مدى استفادة هيئة التدريس والطلاب من المكتبات.
- مدى استفادة هيئة التدريس والطلبة من المعامل.
- حجم الاعتمادات المالية التي تخصص لكل جامعة.
- ربط التخصصات المختلفة في الجامعات المصرية باحتياجات المجتمع.
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بها.
- التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.
- التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي.
- مراعاة الجامعة لاحتياجات المجتمع المحيط بها.

## ٢- التجربة السعودية:

- وفي السعودية فقد حدد المجلس السعودي للجودة مؤشرات الجودة في الأداء الجامعي بما يأتي (العمري، ٢٠٠٣):
- الطلاب: وتشمل اختيار الطلاب، وكثافة الفصل، وكلفة الطالب، والدافعية والاستعداد، والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والترسب، ومستوى الخريج، نسبة المسجلين إلى المتخرجين.
  - أعضاء الهيئة التدريسية: من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتها العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج مستوى الإعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديمه لإمكاناتهم.

- الإدارة: من حيث الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني، التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من إمكانياته.

- الإمكانيات المادية: وتشمل مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي.

- المناهج الدراسية: ومدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل وبيئة الطالب، وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتمييزها للتفكير الناقد العلمي وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم وقدرتها على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن.

- المجتمع.

- الاستقلالية.

### ٣- التجربة الأردنية:

وفي الأردن أسست جائزة الحسين للإبداع والتفوق من قبل صندوق الحسين للإبداع والتفوق في عمان عام ٢٠٠٠ وتم تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي بالتعاون مع الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي (وهي تضمن ثلاث معايير رئيسة وأخرى فرعية يتم التأكد من مطابقتها من قبل فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة (QAA) وهذه المعايير هي (نايف، ومحمد، ٢٠٠٥، خليل، ٢٠٠٥).

أولاً: المعايير الأكاديمية: وتهدف إلى وضع مؤشرات لتأمين مستوى الجودة لجانب التعليم من حيث (عدد الساعات لكل مادة، وعدد الأساتذة لكل تخصص، وعدد العناوين من الكتب لكل مادة وغيرها) وتتضمن:

- مخرجات التعليم: ويتضمن عدد الساعات لنيل الدرجة الجامعية والمدة القصوى للطالب في الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
- المناهج: أنواع المجالات المعرفية النظرية والعلمية.
- طرق تقييم الطالب: اعتماد الامتحان المشترك والأسئلة الموجودة للفصول الدراسية المعتمدة على مادة واحدة والتصحيح المشترك ونظام الأسئلة الإمتحانية والحلول النموذجية وتدقيق عينات من الامتحان.
- تحصيل الطالب: ويتضمن عدد الساعات الدراسية في كل فصل وعدد المواد.

### ثانياً: جودة فرص التعليم: ويتضمن عدد من العناصر هي:

- التدريس والتعليم: إعداد المدرسين وإعداد الطلبة لكل مدرس، وأنواع الحواسيب والبرمجيات لكل تخصص.
- تقدم الطلبة: وتهدف معايير الملاحظة وقياس الأداء للطلبة أثناء الفصل الدراسي.
- موارد التعليم: واستخدامها في العملية التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف.

### ثالثاً: ضمان وتحسين الجودة:

تهدف هذه المعايير إلى وضع آلية لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري والتقويم المستمر لهم وإجراء مشاريع التحسين والتطوير في مرافق الجامعة. وتوثيق آلية لإجراءات مختلف جوانب العملية التعليمية.

