الفصل الثانى

الجودة الشاملة : فلسفتها وأهم الأسس التى تقوم عليها

- فلسفة الجودة الشاملة
- مفهوم : الجودة- الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى
- عناصر الجودة
- خصائص الجودة
- مفهوم ضوابط – ضوابط الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى
- مفهوم : مؤشرات – مؤشرات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى

الفصل الثانى

الجودة الشاملة : فلسفتها وأهم الأسس التى تقوم عليها

تقديم:

نظرا لأن مشكلة الدراسة تهتم بوضع ضوابط لجودة التعليم الجامعى بجامعة قناة السويس، فى ضوء ماتتميز به الجودة التعليمية " الشاملة "وما تتضمنه من : عناصر وخصائص وضوابط للجودة الشاملة ومؤشراتها فى التعليم الجامعى ؛ لذلك فإن الأمر يتطلب أن تتضمن محاور هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة للإستفادة منها فى تحديد هذه المفاهيم ، لذلك فإن هذا الفصل يتناول الجوانب الآتية: فلسفة الجودة الشاملة ، مفهوم الجودة والجودة الشاملة ، عناصر الجودة ، خصائصها ، ثم يلى ذلك توضيح لمفهوم الضوابط وضوابط الجودةومؤشراتها فى التعليم الجامعى ، وفيما يلىتوضح ذلك:

أولا فلسفة الجودة الشاملة

يوضح العلماء معالم فلسفة الجودة الشاملة والتى يمكن حصرها فى الجوانب الأتية.[١] :-

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها ٠
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها٠
- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس فى نجاح الإدارة (أو فشلها) وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل فى تقييم أداء الإدارة٠
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختيارها،(الاستخدام الذكى لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها)٠
- قبول المنافسة كواقع ضرورى والسعى إلى تحقيق السبق على المنافسة من خلال خلق التميز٠
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة٠
- إدراك أهمية الوقت كمورد أساسي للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات٠
- إدراك العالم كوحدة متكاملة ، وضرورة الخروج من الحيز الإقليمى أو المحلى فى التعامل إلى الحيز العالمى ٠
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين ، والسعى نحو تكوين تحالفات إيجابية (حتى مع المنافسين)٠
- أهمية العميل Customerوضرورة الاقتراب منه واتخاذه معيارا أساسيا فى الاختيارات الإدارية٠.[٢]

---

(١) على السلمى ، مرجع سابق ، ص ص ٢١٠٢٢ ٠

(٢) عادل الشبراوى ، مرجع سابق ، ص ص ٨-١٠ ٠

• الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت ، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى Team work وتكـوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة Net Working .[١]

ويضيف هام كارى Ham Carrie جوانب أخرى تتضمنها فلسفة الجودة الشاملة من أهمها:

• أهمية التعامل فى المستقبل وعدم الانكفاء على الماضى أو الأنحصار فى الحاضر ، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الإستراتيجى.[٢] .

• رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب ، والاقتنـاع بأهميـة الحركة والتشكيلات.

• رفض المبادىء والمسلمات الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم ، والأستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.

• رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع فى التفكير أو العمل وقبول منطق التفكيـر الهـادف الذى يحقق الجودة المستهدفة.

• الإيمان بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى والأهم فى إنجاح الإدارة ومن ثم تحتل تنميـة وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة.

باستعراض ماسبق يتضح أن فلسفة الجودة الشاملة تتلخص فى الجوانب الآتية: الإيمان بأهمية التغيير واستحداث أساليب التعامل مع السوق وآلياته ، استيعاب التكنولوجيا الجديـدة ، الإسـتخدام الذكى لتكنولوجي المعلومات ، قبول المنافسة ، الاستثمار الأمثل للطاقـات والمـوارد، ضـرورة الخروج من الحيز الإقليمى أو المحلى فى التعامل إلى الحيز العالمى ، الإيمان بأهميـة العميـل ، الابتعاد عن منطق الفردية فى إنجاز الأعمال، الأخذ بمفاهيم العمل الجماعى، ضرورة إعادة الهندسة للهياكل والتنظيمات الإدارية ، والإيمان بأهمية العنصر البشرى وتنمية المـوارد البشـرية ، أى أن المؤسسة الناجحة لها ثقافة تنظيمية مبنية على قيم ومبادىء يعتنقها المديرون والعاملون، وتعتبر هذه القيم والمبادىء بمثابة المادة التى تؤدى إلى تماسك وتدعيم المؤسسة بكل أفرادها وإداراتهـا معـا، وتعمل بشكل جماعى لتحقيق أهدافها بالجودة المنشودة.

ثانيا : مفهوم الجودة- الجودة الشاملة:

تعددت جهود الباحثين فى تعريف مفهوم الجودة الشاملة، حيث عرفه ميمى وليفرتون " Mimi Wolvertion" بأنه نظام يحقق النتائج النهائية الملائمة، أويحقـق خدمـة خاليـة مـن النقـائص والعيوب.[٣] ، بينما فسره صبرى كامل الوكيل بأنه الملائمة ،أو الجدارة ، أو الامتيـاز ويتحدد

---

(١) حنان فؤاد محمد محمد بحر : **الجودة الشاملة فى التعليم الأساسى " نموذج مقترح** ، " رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية البنات ، قسم أصول التربية ، جامعة عين شمس ٢٠٠٢،ص ص ٤٥-٤١ .

(2) Ham Carrie Levgenia, op –cit., pp.9-10.

(3) Mimi Wolverton **Total Quality Management in Higher Education**, USA, Arizonan State University , University Press,1993, PP.28-29

مستواها طبقا لكفاءة المدخلات التى تعمل مجتمعة لتحقيق مخرجاتها، وذلك على خلاف المفهوم التقليدى للجودة، والذى يرمى إلى اعتبار المؤسسات التى تظهر وفق مؤشرات الأداء أنها قادرة على دفع أرقام متزايدة من المخرجات – دون الاهتمام بمؤشرات الكيف – مؤسسات ذات جودة عالية الأداء .[١] مما جعل الجودة لهذا المفهوم غير ملائمة، ولقصورها فى مجاراة التغيرات العالمية فى شتى مجالات الحياة ،ولافتقادها إلى المعايير الموضوعية للتقييم على المسارات والمحاور المختلفة ، مما أدى إلى ضعف العائد ، نظرا لأن المخرجات لاتلقى الطلب الفعال عليها فى الأسواق .[٢]

ومن ثم فإن هذا الفريق من العلماء – فى تفسيره لمفهوم الجودة الشاملة قد ركز على أنه نظام يهدف إلى خلو المخرجات من النقائص والعيوب، وأن ذلك يتحدد طبقا لكفاءة المدخلات التى تعمل مجتمعة لتحقيق تلك المخرجات ، وذلك على خلاف المفهوم التقليدى للجودة الذى لايركز على نوعية المخرجات بقدر تركيزه على كم تلك المخرجات .

ويفسر "ديمنج" Deming .[٣]مفهوم الجودة الشاملة بأنه آلية متقدمة وطموحة تركز على زيادة الاعتماد على المشاركة فى العنصر البشرى ، والاستخدام الأفضل للموارد، اعتمادا على تحليل النظم، مما زاد من التعاون بين أقسام المؤسسة وسهل فى حل المشكلات المختلفة.

وبذلك فإن تفسير "ديمنج" قد ركز على أهمية مشاركة العنصر البشرى والتعاون بين الأقسام للمساهمة فى حل المشكلات التى تواجه منظومة الأداء بالمؤسسات المختلفة.

وفسر كل من "كاثلين كوراك"Kathleen Corak و"دير " Dare وغيرهم الجودة الشاملة بأنها نظام يهدف أساسا إلى إرضاء وتحقيق رغبات العملاء الداخليين (جميع العاملين بالمؤسسة).[٤]، والخارجيين (المستثمرون والسوق) فى المقام الأول.[٥] ، مما يستوجب التعامل مع جميع مدخلات المنظومة بالمؤسسة على هذا الأساس .[٦]

---

(١) صبرى كامل الوكيل :إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الأمريكى وإمكان تطبيقها فى مجال إدارة التعليم الأساسي فى مصر ، **المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية –التعليم الأساسى حاضره ومستقبله(١٣-١٤) أبريل ١٩٩٧**، كلية التربية بكفر الشيخ ،جامعة طنطا ،١٩٩٧،ص١٦٠

(٢) عوض بدير الحداد وسيد محمد جاد الرب :**إدارة المشتريات والمخازن- الأسس النظرية والتطبيقات العملية**، الأسماعيلية ، مكتبة عبد الدايم،١٩٩٨ ص ص ١٨٤-١٨٥٠ .

(3) Edward Deming ; **The Strengths and Weakness of Total Quality Management in Higher Education** , U.S.A , Alabama , Hzzard Tery,1993,p.14.

(4) Kathleen Corak; Organizing for Quality in Planning for Higher Education, **Higher Education Review**, U.S.A ,Vol.12 No.4, 1993,p40.

(5) Malkin Dare. **;Organization for Quality Education** , Microsoft, U.S.A Internet Explorer, 1999 P.P.2-3.

(6) Ham Carrie Leugenia; **Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Behavioral Intentions in Higher Education** , Nova Southeastern University, USA, Florida, University Press. 2003,PP.4-5.

أى أنهم قد ركزوا فى تفسيرهم لمفهوم الجودة الشاملة على إرضاء وتحقيق رغبات العمـلاء الداخليين،، والعملاء الخارجيين فى المقام الأول ، وذلك من خلال توظيف مدخلات منظومة الأداء بالمؤسسة لتؤدى طبقا للضوابط التى تعمل من خلالها تلك المدخلات.

وفسرعادل الشبراوى وغيره من العلماء .(١) مفهوم الجودة الشاملة بأنه يركز علـى عـدة جوانب أساسية من أهمها:

- تحسين القدرة التنافسية ؛ فالتحسين الذى يتحقق فى الجودة يقلل من تكاليف الإنتاج، ومن ثـم تزداد الربحية والقدرة على التنافس ، حيث أن شعار الجودة الشاملة "إفعل الشـيىء الصـحيح بطريقة صحيحة من أول مرة " Do Right Things Right, First Time, والذى ينبغى أن يطبق فى جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة ، وذلك يؤدى إلى تخفيض التكـاليف وزيـادة الكفاءة والفاعلية.
- زيادة الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness؛ فالجودة الشاملة تعزز قدرة أكبر على العمل الجماعى ، وإشراكا أكبر لجميع العاملين فى كل المشاكل ،وتحسين العلاقـة بـين الإدارة والعاملين بالمؤسسة.(٢).
- تحقيق إرضاء العميل ، فالجودة الشاملة تهتم أساسا بالتعرف على احتياجـات ورغبـات العميل ، وتحديد مانقدمة له الآن ، وماينبغى أن نفعله لتقديم المزيـد ، وتحـدد الجـودة الشاملة أيضا دور كل فرد وكل جماعة فى كل مجال بالمؤسسة .(٣)، ومن هذا المنطلـق فالجودة الشاملة هى عملية مستمرة وليست عمل مرحلة تتوقف بعد فترة.

فى ضوء ماتقدم فإن مفهوم الجودة الشاملة يركز أساسا على أنها : عمليـة مسـتمرة، وأن هدفها الأساسي هو أرضاء رغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية وأنها طريقة لتطـوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات،عن طريق اشتراك جميع العاملين ، وتحديد دور لكـل مـنهم بالتنسيق مع أدوار الأخرين.

---

(١) عادل الشبراوى : **الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، القاهرة ، الشركة العربيـة للأعـلام العلمـى "شعاع"،١٩٩٥،ص ص ٨،٩ .

(٢) سلامة عبد العظيم حسين : **الإعتماد وضمان الجودة فى التعلـيم** ، القـاهرة ، دار النهضـة العربيـة للنشـر والتوزيع،٢٠٠٥ ،ص ص ١٥-١٨.

(3) Ngwenya Thengamehla Harold; **Quality Assurance in South African Higher Education and Its Implementation at the University OF Durban– Westville**, University of South Africa, South Africa, University Press, 2003,pp.3-5.

ويوضح على السلمى وغيرة من العلماء .[١] ، مراحل تطور مفهوم الجودة والتى مرت بمراحل أربعة نبينها على النحو الأتى:

المرحلة الأولى: حيث فسر الجودة بأنها جودة المنتج (السلعة) ويركز المفهوم فى هذه المرحلة على : تخفيض نسبة الإنتاج المعيب، تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

المرحلة الثانية: حيث وضح مفهوم الجودة بأنها إشباع رغبات العميل وركز هذا المفهوم على ضرورة الاقتراب من العميل ،تفهم حاجاته وتوقعاته، جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل(Customer Driven).

المرحلة الثالثة: فسر مفهوم الجودة بأنها العامل الأساسي فى المنافسة ، حيث ركز هذا المفهوم على عدة جوانب أهمها : جعل السوق أساس كل القرارات (Market Driven) ،الأقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين ، التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.[٢]

المرحلة الرابعة: تعريف مفهوم الجودة بالجودة الشاملة ، حيث ركز هذا المفهوم على عدة جوانب أهمها: إعداد استراتيجية تحسين الجودة ، تحديد معايير (شروط) الجودة، تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير ، إشراك كل الأفراد الممكنينInvolve All Possible Employees، استخدام المرونة Flexibility حفز العاملين Motivation، تخفيف البيروقراطية ، وتعدد مستويات الهيكل التنظيمى.[٣] .

فى ضوء ماتقدم من عرض لمراحل تطور مفاهيم الجودة كما وضحها على السلمى يمكن القول : بأن هذا المفهوم قد ركز على العديد من الجوانب التى تتفق فى كثير منها مع ما سبقه من العلماء والتى يمكن تلخيصها فى الآتى: أنه مدخل شامل ، بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ، ومستويات ، ووظائف المنظمة ، بهدف: التحسين المستمر فى القدرة التنافسية ، الكفاءة ، المرونة للمنظمة كلها وليس لأجزاء منها ، كما يعتمد على : تخطيط ، تنظيم ، تحليل كل نشاط فى المنظمة، ويعتمد على التعاون ،التفاهم ، الترابط ،لتحقيق الأهداف ، كما يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه فى عمليات التحسين المستمر ، ويتطلب من الإدارة تبنى فلسفة منع الخطأ

---

(١) على السلمى : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو** . القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥،ص ص ٢٠-٢١ .

(٢) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون : **قياس الأداء المؤسسى للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ،ص ص ١٥٦-١٦٥.

(٣) برهامى عبد الحميد زغلول: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فى تحليل مشكلات منظومة التعليم الثانوى التجارى فى مصر ، **مجلة كلية التربية ،القدر الواحد والثلاثون ، المجلد الثانى، ديسمبر ٢٠٠٢**، كلية التربية جامعة طنطا ٢٠٠٢،ص ص ٢-٣.

وليس مجرد كشفه ، كما يتطلب إحداث تغيير فكرىMental وسلوكى فى الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش ، كشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ ، كما يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار Continuous Quality Improvement Teams وليس العمل الفردى المتقطع،كما ينمى ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية ، فالجودة لاتفرض على الإنسان ولكنها تنبع منهUser Driven.

ويشير عوض الحداد.(١) وأحمد فاروق محفوظ.(٢) إلى أن المقصود من مفهوم الجودة الشاملة أنها : عملية موجهة بالعميل أو المستهلك إلى تحقيق وإشباع احتياجاته ومطالبه كما أنها قائمة على التطوير والتحسين المستمر ، ذلك أن كل عملية وكل نظام فى المؤسسة مصمم للوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء ، ويسعى المديرون والموظفون والعاملون جاهدين لتحسين الجودة باستمرار ، ويصبح مستوى الجودة الذى يتحقق اليوم هو الأساسي للتحسين فى المستقبل.

ويضيف البعض الأخر أن الجودة الشاملة تعمل أيضا على خلق نمط قيادى فى كل أنحاء المؤسسة ، حيث تسهم الإدارة بإعطاء صلاحيات للعاملين فى كل أنحاء المؤسسة ، لكى يكون لديهم الاستقلال والقدرة على الخلق والابتكار وتحمل المسئولية ونتائج ما يتخذونه من قرارات.(٣) ، كما أنها جزء هام ولا يتجزأ من ثقافة المنظمة ؛ بل هى أكثر من ذلك فهى الأساس فى أى شيئ تقوم به المؤسسة .(٤) .

لذلك فهى تقوم على نوع من الإلتزام الكلى طويل الأجل من جانب كافة العاملين فى المؤسسة ، فالجودة لاتأتى من جانب عدد محدود من الأفراد الملتزمين ، بل تتحقق النتائج الفعالة لها فقط عندما تظهر الغالبية إن لم يكن كافة العاملين الإلتزام بمبادىء الجودة الشاملة فى أعمالهم وسلوكياتهم اليومية، وفى ضوء ذلك يمكن القول بأن مفهوم الجودة الشاملة يعنى أن ثقافة المنظمة إنما تتحدد

---

(١) عوض بدير الحداد: **برنامج أعداد المدربين ، التدريب الأمنى على مشارف القرن الواحد والعشرين**،الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٧ ،ص ص ٥٩-٦٠.

(٢) أحمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والإعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالى ، **المؤتمر القومى السنوى الحادى عشر (العربى الثالث)** ،١٨-١٩ **ديسمبر ٢٠٠٤ ، التعليم الجامعى العربى : آفاق الإصلاح والتطوير** ، مركز تطوير التعليم الجامعى ،جامعة عين شمس ، القاهرة ٢٠٠٤، ص ص٢٠-٢١.

(٣) صلاح حسن على سلام : **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية فى الجامعات المصرية الحكومية "إطار مقترح"** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ،٢٠٠١ ،ص ص ٣٧-٣٨ .

(٤) لطيفة عبد العاطى حسن إسماعيل: **نظام مقترح لتطبيق إدارة الجودة البيئية على المنظمات الخدمية " دراسة تطبيقية على المدن الجامعية بجامعة عين شمس** ، " رسالة دكتوراة غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم الأقتصاد والقانون ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ ،ص ص ٣٥-٣٧ .

وتتدعم فى ضوء قدرتها على الوفاء بحاجات ورغبات المستهلك والوفاء بهذه الحاجات بإستمرار، وذلك من خلال نظام متكامل من المدخلات والأساليب والتدريب، ويتضمن ذلك تحسنا مستمرا لكافة العمليات والأنشطة بالمؤسسة ، الأمر الذى ينتج عنه سلع وخدمات ذات جودة عالية.

فى ضوء ماتقدم فإن " الجودة الشاملة " تعنى التميز فى الأداء وتحسينه لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال نظام يهدف إلى إرضاء وتحقيق رغبات العملاء فى المقام الأول ، كما يهدف إلى خلو المخرجات من النقائص والعيوب ، ويتسع فيه نطاق الجودة ليشمل جميع عناصر المنظومة ومشاركة كل فرد فيها ومسئوليته عن تحقيق الجودة المنشودة.

وقد حاول البعض الربط بين مفهوم الجودة ونظام التعليم، حيث بين " ديـر " Dare أن منظومة الجودة التعليمية الشاملة هى نظام ينتج طلابا على مستوى من المعلومات ، والمهارات والقيم والعادات والمعلومات التى تؤهلهم ليكونوا منتجين ، ومواطنين صالحين، ويهدف هذا النظام إلى أرضاء وتحقيق رغبات العملاء الداخليين(الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس، والعاملين) والعملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) وذلك من خلال الأداء الملائم لمدخلات المنظومة التعليمية طبقا للضوابط التى تعمل على ضوئها.(١)

من هنا يتضح أن "دير" قد ركز على إرضاء وتحقيق رغبات العملاء الداخليين (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ، والعاملين)، والعملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) فى المقام الأول، وذلك من خلال التعامل مع مدخلات العملية التعليمية مثل : (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، الكتاب ، المكتبات ، الخدمات الداعمة للعملية التعليمية ، المناهج ، التمويل التعليمى ، الإدارة التعليمية) طبقا للضوابط التى تعمل من خلالها تلك المدخلات.

وهناك من العلماء من ربط بين مفهوم الجودة والتعليم الجامعى كما يلى :

فسر كل من: " فريد النجار " و" جمال أبو المكارم " وغيرهم منظومة الجودة فى التعليم الجامعى بأنها نظام يهدف إلى تحسين النتائج الجامعية ، والأداء بكفاءة أكبر ، وفاعلية أفضل ومرونة أعلى.(٢) ، وأنها ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات .(٣) وهى تهتمبالعديد من الجوانب كما يلى :-

---

(١) لويد دوبينز وكلير كراو : **إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج**، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، ١٩٩٧، ص ص ٢٤-٢٧.

(٢) فريد النجار : **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة – رؤى التنمية المتواصلة** ، القاهرة ، اينراك للنشر والتوزيع. ٢٠٠٠، ص ص ٤٤-٤٥ .

(٣) جمال أبو المكارم وأخرون : مقترحات لجنة قطاع الدراسات الزراعية للمعاهد الزراعية ، **المؤتمر القومى للتعليم العالى ، ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠** ، تقرير ومقترحات لجان قطاعات التعليم الجامعى ، المجلس الأعلى للجامعات ، القاهرة ، المركز الدولى للمؤتمرات ، ص ٢٨٧

- أتساع نطاق الجودة ليشمل جميع أرجاء الجامعة وكلياتها وأقسامها وإدارتها .[١]،
- اعتبار كل فرد فى الجامعة أو الكلية مسئولا عن الجودة.[٢]،
- وهى شاملة لجميع مدخلات منظومة التعليم الجامعى.[٣]،

كما يرى " وليم بير " William peer ومحمود عابدين وغيرهم، أن مفهوم الجودة فى التعليم الجامعى يتسع ليشمل مصطلحات الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness ويمكن القول بأن الكفاءة ترتبط عادة بدرجة الاستخدام الأمثل للمدخلات التعليمية الجامعية من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مستهدفة أو بمعنى أخر الحصول على أكبر قدر من المخرجات التعليمية بأقل تكلفة ممكنة، والفاعلية هى مدى تحقيق أو إنجاز الأهداف المخططة للجامعات وأن الفاعلية بأي جامعة تعتمد على قدرتها على تحقيق أغراض رئيسية هى: أن تحقق أهدافها المخططة بالجودة المنشودة نسبيا وأن تتوافق مع بيئتها ومجتمعها على نحو مستمر ومتطور.[٤] .

بعد أن بينت الدراسة مفهوم الجودة – الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى يتضح أنه لكى يتحقق هذا المفهوم من المناسب تناول عناصر الجودة الشاملة وخصائصها بالتفصيل كما يلى :

ثالثا- عناصر الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى:-

يعرف نظام الجودة الشاملة فى أى مؤسسة أو هيئة ولاسيما فى مؤسسات التعليم الجامعى بأنه " مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق الأهداف.[٥] ، والتى يمكن بلورتها فى عناصر ثلاثة هى: (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) ".[٦]، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:

---

(١) على السلمى : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو** ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،١٩٩٥ ص ١٨ .

(٢) نجدة إبراهيم على سليمان : **تطوير الإدارة المحلية فى التعليم** ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، قسم أصول التربية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ١٢٨ .

(3) Mimi – Wolverton; **Total Quality Management in Higher Education**. USA Arizona Stat University, University Press, 1993,p.8.

(4) William Peer : **Quality Assurance in Higher Education**, Proceedings of An International Conference Hong Kong , Alm Croft, 1999, p.146.

(5) Birnbaun Robert ,**The Dilemma of Presidential Leadership , in American Higher Education in Twenty First Century** , Social Political ,and Economic Challenges, Baltimore and London the Johns Hopkins University Press, 1999,p 336.

(٦) فخر الدين القلا ، على سعد ، عدنان الأحمد: نظام الجودة الشاملة فى التعليم العالى ، المؤتمر **الثامن للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى** ،٢٤-٢٧**ديسمبر ٢٠٠١** ، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠١ ،ص٣٠ .

١- مدخلات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى

وهى تتمثل فى .[١] :

- أهداف واستراتيجيات الإدارة (القسم ، الكلية ، والجامعة) ٠
- سياسات الإدارة وإجراءاتها وأسلوبها فى القيادة الجامعية ٠
- الأمكانيات والموارد المالية والمادية والتى تتضمن (الكتب ، الخدمات التعليمية ، المكتبات الجامعية ، المناهج ، التمويل التعليمى) ٠
- الهيكل التنظيمي لكل من الإدارة والعاملين بالجامعة متضمناً (أفراد الإدارة ، خصائصهم ، تأهيلهم ، وخبراتهم)
- طبيعة ورغبات العملاء (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملين ، المستثمرون ، والسوق) ٠
- طبيعة وهيكل المنافسة ٠
- حجم وجودة المعلومات المتاحة والمستخدمة سواء فى المجالات التعليمية والبحثية والأنشطة الإدارية ٠

٢- عمليات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى :

وهى تختص بطرق تناول المدخلات والتفاعلات بينها وتتمثل فى عدة عناصر أهمها.[٢] :

- تحديد أهداف الجودة وسياستها ٠
- تخطيط البرامج والسياسات التنفيذية للجودة ٠
- تنظيم وتنسيق الجودة ٠
- متابعة وتقويم الجودة ٠
- تأكيد الجودة وتحسينها ٠

٣- مخرجات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى :

وهى تتمثل فى .[٣] :

أهداف الجودة وتتضمن : (زيادة القدرة التنافسية للجامعة ، زيادة كفاءة الجامعة فى إرضاء العملاء والتفوق والتميز فى المنافسين ، زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ، زيادة قدرة الجامعة فى

---

(١) جمال أبو الوفا : معوقات فعالية الأداء الوظيفى ، دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق – فرع بنها – **المؤتمر السنوى السابع ، الإدارة الجامعية فى الوطن العربى ،٢٣-٢٥يناير ١٩٩٩**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، دار الفكر العربى ومكتبة النهضة المصرية ،١٩٩٩ ص ص ١٥٤- ١٥٥ ٠

(2) Richard Miller &Peggy Miller , Promises and Perils Of Three Organizational Innovations. **Higher Education Review**. Vol.30,No,2, Spring 1998 ,25.2002 ,pp.8.9 .

(3) Hurst Christine M; **Total Quality Management of Higher Education : How Concepts and Processes Manifest Themselves in the Classroom,** University of Idaho ,USA, University Press ,2002,PP.8-9.

تعاملها مع المتغيرات ، ضمان التحسين المتوصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات الجامعة ، زيادة القدرة الكلية للجامعة على النمو المتواصل ، زيادة الإنتاجية وتحسين اقتصاديات الجامعة .

• سياسات الجودة ، وتتضمن : (البرامج التنفيذية للجودة الموضحة : لأهداف الكلية / الجامعة ، دور كل فرد فى المؤسسة التعليمية وأهمية الالتزام من جميع أفراد المؤسسة بعملية التنفيذ) .

• فرق الجودة ، وتتضمن جميع أفراد المؤسسة التعليمة اللازمين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ فالكل يشاركون بدرجات مختلفة فى مراحل النظام المتعدد : (أفراد الإدارة العليا بإدارة الجامعة لهم دور.. ، أفراد الإدارة الوسطى بالكليات لهم دور ..، أفراد الإدارة فى الأقسام لهم دور .. ، التنفيذيون فى مختلف المجالات والمستويات لهم دور ...)

• ضوابط الجودة ، وهى : مجموعة من المعايير أو المحددات ، أو المرجعيات التنظيمية أو الرقابية التى تشكل إطارا مرجعيا تعمل على ضوئة مدخلات منظومة التعليم الجامعى .

• مؤشرات الجودة ؛ حيث مؤشر الجودة التعليمية هو " الدليل الذى يشير أو يرمز إلى وجود مجموعة من الخصائص أو الصفات الإيجابية فى عنصر أو أكثر من مدخلات منظومة التعليم الجامعى كنتيجة لاستخدام أو عدم استخدام ضابط أو أكثر من ضوابط الجودة التعليمية فى عنصراً أو أكثر من مدخلات تلك المنظومة .

مماتقدم يتبين أن منظومة الجودة الشاملة لها مدخلاتها التى ترتكز على : (طبيعة ورغبات العملاء الداخليين (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملين)، والعملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) ،الأمكانيات من : (كتب ، مكتبات جامعية ، مناهج ، خدمات داعمة للعملية التعليمية ، الموارد المالية " التمويل الجامعى " ، الإدارة الجامعية ، ضوابط الجودة التعليمية ، التقييم الذاتى ، هيكل الجودة) ، وكذلك لهذا النظام عملياته التى تتصل بالتفاعلات فيما بين المدخلات التعليمية .

كما أن لهذا النظام مخرجاته والتى تتمثل فى تحقيق الأهداف المنشودة للجودة من : سياسات ، أهداف ،معايير، ومؤشرات للجودة ، ويتسم نظام الجودة الشاملة بعدة خصائص تميزه كما يلى:

رابعا – خصائص الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى:

يتصف نظام الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجامعى بالعديد من السمات والخصائص التى تتمثل فى : العمل الجماعى ، الشمولية ، الاحترام المتبادل ، الاستمرارية ، من خلال تطبيق ضبط (تدقيق) الجودة ، يعتمد على : فرق أو دوائر الجودة ، الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ، يتميز بهيكل تنظيمى جديد وفيما يلى توضح ذلك:-

يقصد بالعمل الجماعى : أن يتم تعليم الطلاب وتدريبهم على التعاون من خلال تهيئة المناهج وما تحتويه من مقررات تعليمية وأنشطة، ومايتطلبه من مساعدات وخدمات تعليمية مختلفة للتعود على أسلوب وسلوك المشاركة فى حل المشكلات العلمية، مع مراعاة الفروق الفردية بين هؤلاء الطلاب ، كما يتم أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والإداريين على أسس من التعاون وروح الفريق ؛ التى

تتطلب توزيع جيد للأدوار والمهام التعليمية والبحثية والإدارية ، ودونما تعارض أو تضاد ، مما يخلق مناخا ملائما للمشاركة فى حل المشكلات وإشباع رغبات وحاجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين ، على نحو يحقق الأهداف التعليمية والبحثية المخططة بالجودة المنشودة نسبيا.(١) .

ويقصد بالشمولية : أنه نظام يشمل كل مدخلات منظومة التعليم الجامعى مثل: (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، الكتاب الجامعى ..ألخ) ،وكذا كل قطاعات ومستويات وأقسام وإدارات هذه المنظومة.(٢) فالجودة لاتقتصر على عنصر دون أخر بل تشمل : جودة الطالب والأستاذ والكتاب والمحاضرات ، والأبنية التعليمية ، والمعامل ومراكز الكمبيوتر ، وغيرها.

يقصد بالأحترام المتبادل: التزام جميع العناصر البشرية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس وعاملين، كل بماله من حقوق وعليه من واجبات والتزامات ، وعلاقات متبادلة يسودها التفاهم والود والثقة بين الجميع.(٣) .

يقصد بالأستمرارية : أن نظام الجودة الشاملة يهدف إلى استمرار المؤسسة التعليمية الجامعية والمحافظة على تماسكها وجودة أدائها.(٤) ، وذلك من خلال الاعتماد على تطبيق بعض الآليات والتى منها ضبط الجودة Quality Control .(٥) ؛ والذى يوضحه العلماء على النحو الأتى:

ضبط أو مراقبة الجودة: Quality Control:

يرى " شورو روبرتس " Shore &Roberts ".(٦) أن ضبط الجودة هى آلية يتم من خلالها الرقابة على عناصر النظام بالمؤسسة التعليمية من : (مدخلات ، عمليات ، مخرجات) طبقا للضوابط أو المرجعيات (الإجراءات التنظيمية ..ألخ) السابق وضعها على نحو وقائى يهدف إلى حفظ النظام التعليمى داخل المؤسسة – وما ينجم عنه من نظم فرعية – من الانحراف عن تحقيق الأهداف المخططة بالجودة المنشودة.

---

(١) على السلمى : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو** ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ،ص ص ٢٨-٢٩ .

(2) Stefhenson John ; **Quality in Learning A Capability Approach in Higher Education**, London, Kogan Page Limited , 1992 p.1 .

(3) Sarjit Jasbir Singh; **Higher Education and Development ,the Experience of Four Newly Industrializing Countries in Asia Malaysia** , Faculty of Education , University of Malova, 1991 .p.151.

(4) Williams Ruth; **Standard and Quality in Higher Education**, London , and Bristol, Pennsylvania ,Jessica Kingsely Publishers , 1997,p.106 .

(5) Baldwin Linda M; **Total Quality Management in Higher Education the Implication of Internal and External Stakeholder Perceptions** ,New Mexico State University. USA, New Mexico , University Press, 2002, pp .20-22 .

(6) Shore Cris & Roberts Stephen; Higher Education and The Panoptical Paradigm , Quality Assessment as Disciplinary Technology , **Higher Education Review** , Vol. 27, No, 3, 1995,p.10.

بينما يفسر " فريزر " .[1] Frazer ضبط الجودة بانه إطار يستخدم لمراقبة أستخدام العناصر والمدخلات والعمليات فى ضوء الضوابط Standards الموضوعة لذلك، والتى يتم تطبيقها بمعرفة فريق من المحكمين أو المفتشين لتحقيق المخرجات بالجودة المنشودة.

وبذلك فإن هناك إتفاق بين كل من شور وروبرتس وفريزر على أن ضبط أو مراقبة الجودة إنما هو آلية أو إطار يستخدم لمراقبة عناصر منظومة التعليم الجامعى من : (مدخلات ، عمليات، مخرجات) على ضوء الضوابط الموضوعة بهدف حفظ النظام من الانحراف عن تحقيق أهدافه بالجودة المنشودة نسبيا.

ويقصد بفرق أو دوائر الجودة:

هى مجموعات من العناصر البشرية يتم تشكيلها تبعا لحاجة العمل والمهام المطلوبة.[2] ، وتمثل فرق أو دوائر الجودة أداة لجمع المعلومات واستخدامها فى تحسين فرص المتعلمين ، كما أنها تمثل القاعدة الأساسية لعملية ضبط وتحسين الجودة، وتتكون هذه الفرق متضمنة أعضاء من : هيئة التدريس وفنيين وإداريين وعملاء خارجيين وتقوم هذه الفرق على التعاون والعمل معا من أجل نشر ثقافة الجودة والمراجعة وحل المشكلات بناء على التغذية الراجعة ،لما لذلك من فاعلية كبيرة فى تحسين أداء كل من العاملين والإدارة.[3] .

ويحتاج تشكيل هذه الفرق إلى مستويات خبرة عالية – سواء من يتم أختيارهم ومن يقوم بعملية الأختيار ذاتها– تكون مطلعة على المتغيرات العالمية والمحلية فى مجال الجودة التعليمية كما تتسم بالمرونة الواجبة للاستجابة لتلك المتغيرات، ولاسيما التى تتصل منها بضوابط أو مرجعيات الجودة فى التعليم الجامعى.[4] .

ومن ثم فإن فرق الجودة أو دوائر الجودة تمثل سمه من سمات منظومة الجودة الشاملة وخاصية من خصائصها، لنشر ثقافة الجودة ومراجعة وحل المشكلات التى تعترى تنفيذ البرامج

---

(1) Frazer Malcolm, **Quality Assurance in Higher Education Proceedihngs of an International Conference Hong Kong** ,1991, Washington, London , the Falmer Press, 1992,pp.9-13.

(2) Hientereder Peter, The Energy Revolution The Downing of The Solar Age Civil Society, less Government More Responsibility, **Deustchlannd Magazineom Polititis Culture Busininess and Science** , D 20017 F No,5,October Novembr E7frankfurter Societies Druckerei, 2000,p.14.

(٣) نهى حامد عبد الكريم : **عملية صنع السياسة التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية دراسة مقارنة** ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، قسم أصول التربية ، جامعة القاهرة، ١٩٩٦ ،ص ٢٤٦ .

(٤) عبد العزيز بن عبد الله السنبل : مبادىء وإجراءات ضبط الجودة النوعية فى أنظمة التعليم عن بعد ، **مجلة تعليم الجماهير، العدد ٤٨، السنه الثامنه والعشرين ، ديسمبر ٢٠٠١** ، تونس ،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٥-١٧ .

والمشروعات التعليمية الجامعية أولا بأول بناء على مايتم الحصول عليه من معلومات واقعية عن طريق معايشة البيئة التعليمية والإدارية، مما يؤثر على تحسين أداء منظومة التعليم الجامعى بشكل عام، ومن ثم تجويد مخرجاتها نسبيا .

وتشير الخبرات العالمية أيضا إلى أهمية الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ والتى تعدمن خصائص منظومة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعى ، لأنها لايمكن أن تتحسن إلا بالتعرف على أسباب القصور فى النظام والمشكلات التى أدت إلى هذا القصور ، ثم العمل على حل تلك المشكلات عن طريق أتخاذ الإجراءات التصحيحة الملائمة.

ويقصد بالإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ : ضرورة وضع آلية تتضمن أمرين : الأول : إتخاذ اللازم من خطوات لتشخيص أسباب فشل الطلبة فى بعض المساقات ، وتحويلهم من برنامج دراسى إلى آخر ، الثانى : تجنب تكرار أسباب الفشل واتخاذ الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل – والطرق الممكنة لتحسين أدائهم ، ويتم الوفاء بهذا الشرط حين توفر الإدارة الضوابط الآتية.[1]:

- تسجيل البيانات الخاصة بكل حاله من حالات الطلاب الفاشلين.
- تحديد الخطوات والأعمال التصحيحية اللازمة.
- تحديد من سيقوم بالتصحيح المطلوب.
- تحديد كل الأطراف الواجب إعلامهم بعدم المطابقة وماتم بشأنها.
- إجراءات متابعه التصحيح والإصلاح ومنع الخطأ.[2] .

كما أنه فى ضوء نظام الجودة الشاملة وخصائصها يتطلب الأمر بناء الهياكل التنظيمية بالمؤسسات التعليمية الجامعية بما يتناسب مع معطيات ومتطلبات هذا النظام كما يلى:

نظام الجودة الشاملة بالتعليم الجامعى يتميز بهيكل تنظيمى جديد: حيث أن من خصائص هذا النظام الأعتماد على مفهوم العملية Process، وهى تلك المجموعة من الأنشطة المتكاملة التى ينتج عنها أى شىء له قيمة للمستهلك فى النهاية.[3] ، ومن ثم فهى تجاوزت التقسيمات (الإدارات العامة

---

(1) The Higher Education Funding Council for England , Arrangements During The Transitional Period 2002 -2005 for Higher Education Institutions in England , Handbook for Academic Review , User, Guide , 2003 . p1.
WWW qaa Ac. UK public / Inst – Audit- Hbook/ Institutional- Audit. Htm

(٢) فخر الدين القلا وعلى سعد وعدنان الأحمد : نظم الجودة الشاملة فى التعليم العالى ، **المؤتمر الثامن للوزراء المسؤلين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى**، ٢٤-٢٧ ديسمبر ٢٠٠١ ، المنظمة العربية للثقافة والعلوم ، القاهرة، إدارة برامج التدريب ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٢-٢٣ .

(٣) عوض بدير الحداد : إدارة الجودة الشاملة – **المبادىء الأساسية ، فى برنامج إعداد المدربين التدريب الأمنى على مشارف القرن ٢١**، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ١٩٩٧ ، ص ٧٩ .

الإدارات الفنية – الأقسام) التقليدية وتقسيم الأعمال بينها ،فهى نظرة تكاملية شاملة ويترتب على تطبيق هذا المفهوم أنشطة عديدة تعتمد على : دمج مجموعة وظائف فى وظيفة واحدة ، أعطاء العاملين حق اتخاذ القرار ، إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقى .[1] ، التخلص من التنميط وأتباع إجراءات مختلفة للعملية الواحدة، إعادة توظيف الأعمال فى أفضل الأماكن لها ،تخفيض أعمال المراجعة والرقابة ،تخفيض عمليات التدقيق الداخلى بين الإدارات، توحيد نقطه الاتصال أو التنسيق فى مدير واحد للعملية ، تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية.[2] .

وتشير الدراسات إلى تميز منظومة الجودة فى التعليم الجامعى بضوابطها التى ترتكز عليها والتى توضحها الدراسة كما يلى:

خامسا – مفهوم ضوابط الجودة فى التعليم الجامعى:

يرى " ليستون كولين " Liston Colleen .[3] و" هادسن بيتر " Hadson J. Peter .[4] وغيرهم.[5]أن مفهوم ضوابط الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى يعنى : المعايير (الشروط) أو المرجعيات (الإجراءات التنظيمية والرقابية) أو المحددات (المعدلات والنسب التعليمية) الواجب تطبيقها على المدخلات مثل : المراكز التعليمية فى الجامعة ، المناهج ، البحث العلمى ، التمويل التعليمى ، الإدارة الجامعية) وصولا إلى مخرجات (خريجيين وأبحاث جامعية) تحوز رضا المستفيدين (مؤسسات المجتمع) ورضا المؤسسة التعليمية المنتجة لهم (الجامعة أو المعهد) ، ورضا الخريجين عن أنفسهم من خلال تحقيق أهداف الإتقان والتميز .

مما تقدم يتبين أن هذا الفريق من العلماء والباحثين قد ركزوا فى تعريفهم لهذا المصطلح على كونه مجموعة من المعايير (الشروط) أو المرجعيات (الإجراءات التنظيمية والرقابية) ، الواجب تطبيقها على مدخلات المؤسسة الجامعية بهدف تحقيق مخرجات تعليمية تحوز رضا جميع العملاء .

---

(1) Robert Birnbaum ; **American Higher Education in The Twenty – First Century** , Baltimore and London., The Johns Hopkins University Press, 1999, pp337-341 .

(٢)عبد الحكيم أحمد الخزامى: المنظمة الذكية طبقا للمعايير الأمريكية ، بناء المنظمة الذكية فى القرن" ٢١"، **سلسلة الإدارة المعاصرة**، القاهرة، مكتبة إبن سيناء للطباعة والنشر والتوزيع والتصدير. ٢٠٠٠،ص ص ٦٨- ٧١ .

(3) Liston Colleen , **Managing Quality and Standards**, Buckingham, Philadelphia , Open University Press, 1999 , p21 .

(4) Hadson J. Peter & Thomas G. Harold , Towards An Enterprise Culture : Will the Quality Assurance Agency Help or Hinder ?, **Higher Education Review , Vol , 28,No.1** Autumn, 1999,p.26.

(5) Sutton – Terry , P. Bergersan , Petter J , Facility Compensation System , Impact On The Quality of Higher Education , **Higher Education Report , Vol, 28. No. 2**,. USA, District of Columbia, . Jassey-Bass, 2001, p. 106.

فى حين يرى "ولش" Welch .[1] و"بيرداهل روبرت " Berdahl Robert.[2] وغيرهم أن مصطلح " ضوابط" يقصد به : (المعايير ، المقاييس ، الإجراءات التنظيمية والرقابية مثل: الخطط، والبرامج والسياسات) ،التى تشكل إطارا مرجعيا يعمل من خلاله النظام التعليمى الجامعى بكفاءة وفاعلية تتصف بالاستمرارية، على نحو يمكن من تحقيق مخرجات تعليمية جيدة نسبيا ، تتسق مع أهداف العملية التعليمية .[3]

ومن هنا فإن "ويلش " وبيرداهل روبرت" قد ركزا فى تعريفهما لهذا المصطلح على اعتباره إطارا من المعايير أو الإجراءات الرقابية من :(خطط أو برامج أو سياسات) تعمل على ضوئه المدخلات التعليمية لتحقيق مخرجات تعليمية جيدة تتسق مع الأهداف التعليمية المخططة، ومن ثم فإن هناك جوانب أتفاق وجوانب اختلاف بين الفريقين من العلماء فى تعريفهما لهذا المصطلح نوضح أهمها كما يلى :

من جوانب الإتفاق : أن الفريقين قد عرفا هذا المصطلح بانه مجموعة من الأجراءات التنظيمية والرقابية من خطط أو برامج أو سياسات وهنا تركيز هما على تطبيق تلك الإجراءات على مدخلات منظومة التعليم الجامعى مثل : (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ...ألخ) وأن الهدف من تطبيق تلك الإجراءات هو تحقيق مخرجات تعليمية جيدة نسبيا .

من جوانب الإختلاف : تركيز الفريق الأول مثل " ليستون كولين " liston colieen على تعريف الضوابط بالمحددات (المعدلات والنسب التعليمية) وعرفها الفريق الثانى مثل ويلش " Welch بالمعايير أو المقاييس وقد يكون استخدام عبارة " المقاييس" تبعث قدرا من التردد لدى بعض العلماء عند استخدامها فى مجال العلوم الإنسانية على خلاف العلوم الطبيعية لذا تميل الدراسة الراهنة إلى استخدام عبارات ؛ المعايير والمحددات والشروط ، الإجراءات التنظيمية والرقابية من: (خطط أو برامج أو سياسات ،أو إجراءات رقابية) نظرا لسهولة التعامل معها فى إجراءاتها التطبيقية العملية .

كما أن الفريق الأول قد ركز فى تعريفه لهذا المصطلح على أهمية تحقيق مخرجات تعليمية تحوز رضا المستفيدين ، ورضا المؤسسة التعليمية المنتجة ، ورضا الخريجين عن أنفسهم من خلال الإتقان والتميز فى الأداء ، وهذا توجه أخذ به الكثير من العلماء المهتمين بالجودة الشاملة فى

---

(1) Berdahl Robert D. & Mc Connell T.R,, **Autonomy and Accountability Who Controls Academe? In American Higher Education in the Twenty first Century . Social , Political , and Economic Challenges**, The Johns Hopkins, Baltimore, University Press ,1999 ,pp 71.72 .

(2) Welch . A.R, Comparative Perspectives in Education Policy, **Comparative Education**, Vol. 34, No ,2 June 1998, p.13.

(3) Stensaker Bjorn , **The Transformation of Organization Identities: Interpretations of Policies Concerning The Quality of Teaching and Learning in Norwegian Higher Education**, Universiteit Twenty , Netherlands , University Press ,2004, p.3.

التعليم الجامعى، وحيث لم يعتد به الفريق الثانى من العلماء عند وصفهم لمخرجات هذه المنظومة الجامعية ومن ثم اهتمت الدراسة الراهنة أيضا إلى هذا التوجه عند صياغة التعريف الإجرائي لهذا المفهومعلى النحو السابق بيانه فى موضع سابق من هذه الدراسة ٠

بعد تحديد مفهوم : ضوابط – ضوابط الجودة فى التعليم الجامعى : فإن للجودة أيضا مؤشراتها التى يوضحها العلماء فيما يلى :

سادساً : مؤشرات الجودة فى التعليم الجامعى:

يعرف قاموس المورد Almawred المؤشر Indicatior بأنه الدليل الذى يستخدم لإظهار حالة أو تمييز شىء ما .(١) ٠

ومن ثم فإن المؤشر لغة هو دليل للتمييز بين الأشياء ، وهناك رؤى عديدة للعلماء فى تحديد مفهوم المؤشر كمايلى :

حيث يرى " الدرسون تشارلز" Alderson Charles أن المؤشر يمكن أعتباره دليل لمراجعة وضبط الجودة فى كل عملية أو إجراء بالمؤسسة التعليمية لضمان التطابق بين ضوابط الجودة وجودة التنفيذ.(٢) ، بينما يرى "دامز جونسون" Dames Johnstone أن المؤشرات تستخدم لتحدد وتبين درجة تحقيق هدف معين وتساعد فى إيجاد تصنيفات حقيقية وثابتة للنظام التعليمى، وفى الوقوف على مدى التشابه والاختلاف بين الأنظمة أو المجالات التربوية٠.(٣)

وبذلك يتضح أن كل من " الدرسون تشارلز " و"دامز جونسون" قد أتفقا على أعتبار المؤشر دليل على تطبيق ضوابط الجودة والالتزام بها فى النظام التعليمى أو أحد مدخلاته ، أو أنه دليل على جودة الأداء وتحقيق الأهداف بالجودة المنشودة ، ويضيف " دامز جونسون" أن المؤشرات تساعد فى الوقوف على مدى النشابة والاختلاف بين الأنظمة أو المجالات التعليمية الجامعية٠

كما يضيف دل ديفيد Dill David أن من مؤشرات الجودة : الحوافز المادية ، مناسبة البرامج للاحتياجات المجتمعية ، المعلمين البارزين ، تكنولوجيا المعلومات ، المناهج المتوازنة ، الأبنية الملائمة، حجم المحاضرة الملائمة ، الطلاب المختارين بشكل جيد .(٤) ٠

ويرى كل من " ويليامزرث" Williams Ruth.(٥) و" البيرتا ايدمنتون" Al Berta Edmonton .(٦) أن مؤشرات الجودة التعليمية يمكن تصنيفها فى بعض الجوانب الأتية : الهيكل

---

(١) منير بعلبكى ، مرجع سابق ، ص ٤٦٠ ٠

(2) Alderson Charles J. & Others. **Language Test Construction and Evaluation** , London ,Cambridge, University Press, 1995,p.9 .

(3) Dames N. Johnstone, **Indicators of Education System** , London, **Kogan Page** , 1981, pp.3-10 .

(4) Dill David D. Op.cit., pp.25-37 .

(5) Williams Ruth K,Op-cit. .pp.104-109 .

(6) AlBerta Edmonton , **Educational Quality Indicators Annotated Bibliography**, Canada.,Buker Publishing Company ,1990.pp.25-28. .

التعليمى، الإدارة التعليمية، نتائج الاختبارات المعرفية والتحصيلية المتبعة ، كما يمكن استخدام تلك المؤشرات كدليل لمراجعة وضبط الجودة فى محاور رئيسية منها: الدعم المالى،الإمكانيات المادية ، تميز هيئات التدريس وتنميتهم ، مجال الموضوع الدراسى والتدريس ، ترتيبات وتأكيدات الجودة ، الهيكل التعليمى، والتقييم الذاتى ٠

ومن ثم فإن من الأمثلة التطبيقية لمؤشرات الجودة تلك التى أشار إليها كل من دل ديفيد " ووليم روث" وغيرهم مثل : الحوافز المادية (للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين) ،ملاءمة البرامج التعليمية لرغبات الطلاب وقدراتهم وللاحتياجات المجتمعية ، المعلمين البارزين ، الأبنية الملائمة ، الطلاب المختارين بشكل جيد ، نتائج الاختبارات المعرفية والتحصيلية ، الدعم المالى والإمكانيات المادية ، الهيكل التعليمى ، والتقييم الذاتى، فكلما زادت هذه العناصر على نحو ملائم كلما كانت دليلا أقوى على التزام المؤسسة التعليمية بضوابط الجودة التعليمية الجامعية التى تتصل بتلك المدخلات ومن ثم جودة المخرجات التعليمية والبحثية لها .[1] ٠

فى ضوء ماتقدم يمكن تعريف مؤشر الجودة التعليمية بأنه "الدليل الذى يشير أو يرمز إلى وجود مجموعة من الخصائص أو الصفات فى عنصر أو أكثر من مدخلات منظومة التعليم الجامعى كنتيجة لاستخدام أو عدم استخدام ضابط أو أكثر من ضوابط الجودة التعليمية فى عنصر أو أكثر من مدخلات تلك المنظومة"، وهنا يمكن التمييز بين نوعين من مؤشرات الجودة التعليمية٠

أ- **المؤشرات الايجابية** : وهى تلك التى ترمز إلى وجود خصائص أو صفات تعليمية جيدة – أى تحقيق الأهداف أو الرغبات التعليمية المستهدفة بالجودة المنشودة نسبيا٠

ب -**المؤشرات السلبية** : هى تلك التى ترمز إلى وجود خصائص أوصفات تعليمية غير جيدة – أى لاتحقق الأهداف أو الرغبات التعليمية المستهدفه بالجودة المنشودة نسبيا٠

وكذلك يمكن القول : بأن وجود المؤشرات الإيجابية قد يكون مرجعه إلى الالتزام بضوابط الجودة التعليمية فى عنصر أو أكثر من مدخلات منظومة التعليم الجامعى ، وأن وجود المؤشرات السلبية قد يكون مرجعه إلى عدم الالتزام بضوابط الجودة التعليمية فى عنصر أو أكثر من مدخلات هذه المنظومة٠

ويمكن التمييز بين ضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها كما يلى :

ضابط الجودة التعليمية هو محدد أو إجراء ، أو أطار للمقارنة يمكن لعنصر أو أكثر من منظومة التعليم الجامعى العمل على ضوئه منذ البداية لتحقيق خصائص أو صفات تعليمية جيدة ، بينما **المؤشر** فهو الخاصية أو الصفة ذاتها والتى تتميز بها مخرجات المنظومة التعليميةوالتى تعد دليلا

---

(1) Yoo Gil – Han ,. **Higher Education Accreditation in Korea: An Adaptation of University Students Perceptions of Institutional Quality** , University of Pillsluwrgh, USA , Pennsylvania, University Press , 2001, pp.20-22.

على تطبيق أو عدم تطبيق ضابط أو أكثر من تلك الضوابط ، وبالتالى فهو يتصل بالمخرجات أكثر منه بالمدخلات التعليمية، أى أن هناك علاقة طر دية بين ضوابط الجودة ومؤشراتها فى المنظومة التعليمية، فكلما زاد أو نقص الالتزام بضوابط الجودة فى مدخلات تلك المنظومة كلما زادت أو نقصت المؤشرات الإيجابية والسلبية لمخرجاتها ٠

الخلاصة

مما سبق يمكن تلخيص هذا الفصل فى عدة عناصر تتضمن : فلسفة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، مفهوم الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، عناصر الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، خصائص الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، مفهوم الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى، ومؤشرات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى وذلك كما يلى :

١- تتلخص فلسفة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى فى عدة نقاط أهمها :

- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات وإدارك أهمية التعامل مع المستقبل ٠
- الأعتراف بالسوق وآلياته وقبول المنافسة كواقع ضرورى وإدراك أهمية العميل ٠
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة ولتحقيق الجودة ٠
- الأستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد ورفض القوالب الثابتة فى الهياكل والسياسات ٠
- إدراك أهمية الوقت كمورد أساسي للإدارة ٠
- إدراك أهمية التعامل مع الآخرين والابتعاد عن منطق الفردية والتشتت والعمل بروح الفريق والأيمان بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى فى إنجاح الإدارة ٠

٢- يتلخص مفهوم الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى فى : أنه مدخل شامل ، يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر فى قدرة المؤسسة التعليمية التنافسية ، ويعتمد على : التعاون ، التفاهم ، والترابط، لتحقيق الأهداف المخططة ، فى ضوء تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه ، ولإحداث تغيير فكرى ، وسلوكى ، للأفراد ؛ ليكونوا قادرين على منع الخطأ كما يقوم على فرق العمل ، لتحسين الجودة باستمرار ، ويعتمد على الرقابة الذاتية قبل إعتماده على الرقابة الخارجية ٠

٣- وتتلخص عناصر الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى فى :

أ- مدخلات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى وتتضمن :أهداف واستراتيجيات الإدارة، سياسة الإدارة وأسلوبها فى القيادة ، الأمكانيات والموارد البشرية والمادية ، طبيعة ورغبات العملاء ، طبيعة وهيكل المنافسة ، حجم وجودة المعلومات المتاحة ٠

ب- عمليات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، وهى تتضمن : طرق تناول المدخلات والتفاعلات بينها ؛ من أجل تحقيق المخرجات المخططة بالجودة المنشودة نسبيا ٠

جـ- مخرجات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، وهى تتمثل فى : أهداف الجودة ، سياسات الجودة ، فرق الجودة ، ضوابط الجودة ، مؤشرات الجودة ٠

٤- خصائص الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلى :

- العمل الجماعى واحترام روح الفريق والأعتماد على فرق العمل ٠
- أنه نظام شامل ؛ أى يشمل جميع أرجاء المؤسسة التعليمية وقطاعتها المختلفة ٠
- الأحترام المتبادل فيما بين جميع العناصر البشرية للمؤسسة التعليمية ٠
- الأستمرارية فى التحسين والتجويد فى مخرجات المؤسسة التعليمية ٠
- الأعتماد على الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ ٠
- الأعتماد على هيكل تنظيمى جديد لممارسة البرامج والسياسات التنفيذية للجُودة ٠

٥- يتلخص مفهوم ضوابط الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى فى أنه يعنى : المعايير (الشروط)، أو المرجعيات ، أو المحددات ، الواجب تطبيقها على المدخلات التعليمية مثل : (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، الكتاب الجامعى ، المكتبات الجامعية، الخدمات الداعمة للعملية التعليمية ، المناهج ، التمويل التعليمى ، الإدارة الجامعية) ، ليتسنى تحقيق مخرجات تعليمية تحوز رضا المستفيدين ، ورضا المؤسسة التعليمية ، ورضا الخرجين عن أنفسهم ٠

٦- يتلخص مفهوم مؤشرات الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى فى : أن المؤشر هو "الدليل الذى يشير إلى وجود مجموعة من الخصائص أو الصفات الإيجابية أو السلبية فى عنصر أو أكثر من عناصر العملية التعليمية كنتيجة لتطبيق أو عدم تطبيق ضابط أو أكثر من ضوابط الجودة التعليمية على هذا العنصر أو العناصر فى منظومة التعليم الجامعى٠

بعد العرض السابق لفلسفة الجودة الشاملة وأهم الأسس التى تقوم عليها ، مفهوم الجودة – الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، عناصر الجودة ، خصائص الجودة ، ومفهوم ضوابط الجودة الشاملة ومؤشراتها فى التعليم الجامعى ، قد يكون من المفيد تناول ضوابط الجودة الشاملة ومؤشراتها فى التعليم الجامعى فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة فى الفصل التالى٠