الفصل الثالث

ضوابط الجودة الشاملة ومؤشراتها فى التعليم الجامعى فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة

- الولايات المتحدة الأمريكية
- المملكة المتحدة
- اليابان
- سنغافورة

الفصل الثالث

ضوابط الجودة الشاملة ومؤشراتها فى التعليم الجامعى

فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة

تقديم :

يتناول هذا الفصل بعض النماذج من ضوابط ومؤشرات جودة التعليم الجامعى ، فى ضوء خبرات الدول الأخرى ، فى بعض الجامعات ، بكل من: الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، اليابان ، سنغافورة وذلك كما يلى :

أولا - الولايات المتحدة الأمريكية:

يرجع تاريخ التعليم الجامعى فى الولايات المتحدة إلى القرنين (١٦ ،١٧) ، وهو تاريخ انشاء أقدم الجامعات فى أمريكا وهما جامعتى ، هارفارد ، ويل ؛ حيث أسست الأولى عام ١٦٣٦ ، وأسست الثانية عام ١٧٠١ ، ثم تلاهم إنشاء باقى الجامعات مثل جامعات (بريستون ، كولومبيا ، بنسلفانيا ، ستانفورد ، شيكاغو ، جونزهوبكتر ، كورنيل ، وديوك) .[١] .

وتواصلت جهود الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن العشرين من أجل الارتقاء بالتعليم الجامعى وتجويد مخرجاته ، وتزايدت تلك الجهود والمبادرات منذ أوائل الثمانينيات من القرن العشرين ، باعتبار أن التعليم الجامعى وتمويل برامجه قضية من أهم القضايا القومية ، وقد استطاعت الولايات المتحدة من خلال الربط بين تجويد برامج التعليم عامة والتعليم الجامعى بصفة خاصة وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية أن تحقق دخلا قوميا يزيد على (٧ تريليون) دولاراً سنويا ، محققه دخلا قوميا للفرد يزيد على (٢٦ ألف) دولارا سنوياً .[٢]

وتتميز العديد من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بالالتزام بنماذج عديدة لضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها ، وسيختار الباحث من بين الجامعات الأمريكية ، جامعتى : هارفارد ، ونورث كارولينا ؛ بصفتهما من أقدم الجامعات بالولايات المتحدة ، وأكثرها اهتماما بتطوير وتجويد المخرجات التعليمية والبحثية بهما وذلك كما يلى :

النموذج الأول- نموذج "بالدرج" Baldirg لضبط الجودة الشاملة بجامعة هارفارد :

يتفق كل من "سيرز دوجلاس Sears Douglas" [٣]. و"ويلسون جون Wilson John" [٤]. .

---

(1) http://www.studyusa.com/?5=1&=7

(٢) البنك الدولى للإنشاء والتعمير : **تقرير عن التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ٢٠٠٢**، الولايات المتحدة الأمريكية ، واشنطن ، مطابع البنك ،٢٠٠٤ ، ص ص ٢٤٨-٢٧١ .

(3) Sears Douglas A.; The Partnership the Present , Chelsea Public Schools Partnership, **Journal of Education** , Vol. 176, NO.1, the Boston University , 1994,p 21.

(4)Wilson John k .; The Canon and the Curriculum Multicultural Revolution and Traditionalist Revolt, American Higher Education in the Twenty First Century ,op-cit.,pp.438-439.

على مجموعة من ضوابط الجودة التى اعتمد عليها نظام " بالدرج " Baldirg الذى يطبق فى العديد من الجامعات الأمريكية ومن أهمها جامعة هارفارد حيث يتكون هذا النظام من أحد عشر ضابطا رئيساً ، تتفرع إلى ثمانية وعشرون ضابطا ثانوياً ، ويتلخص الأحد عشر ضابطا رئيساً فى الآتى :

١. تعليم يركز على التعلم (Learning- Centered Education.)
٢. أهمية القيادة فى تطوير التعليم (Leadership).
٣. التطوير المستمر والتعلم المؤسسى(Continuous Improvement an Organizational Learning)
٤. مساهمة هيئة التدريس (Staff Participation)
٥. المشاركة فى التطوير (Partnership Development)
٦. تصميم الجودة ومنع الأخطاء (Design Quality and Prevention)
٧. الإدارة بالحقائق (Management by Facts)
٨. النظرة بعيدة المدى للمستقبل (Long Range View of the Future)
٩. مسئولية المجتمع والمواطنه (Public Responsibility and Citizenship)
١٠. الأستجابة السريعة للمتغيرات (Fast Response)
١١. التوجه بالنتائج.[١] (Result Oriented)

وهذه المعايير الأحدى عشر الرئيسة السابقة متضمنة داخل سبع مجموعات تحتوى على ثمانية وعشرين ضابطا ثانويا ، وقد أعطيت لكل مجموعة من المجموعات السبع عددا من النقاط التقويمية كمؤشر وذلك على النحو الآتى:- .[٢] .

١-**القيادة الجامعية : (٩٠نقطه)** Leadership وتتضمن ثلاثة ضوابط هى : الإدارة العليا والقيادة ، نظام القيادة والتنظيم ، مسئولية المجتمع والمواطنة.

٢-**المعلومات والتحليل بالجامعة : (٧٥ نقطه)** Information and Analysis وتتضمن ثلاث ضوابط هى : إدارة المعلومات والبيانات ، المقارنه بين المعلومات ، تحليل وأستخدام مستويات التحصيل المدرسي.

٣-**التخطيط الأجرائى والتخطيط الأستراتيجى بالجامعة : (٧٥نقطة)**

Strategic Planning and Operational Planning

وتتضمن ضابطين هما : التطوير الإستراتيجى ، تنفيذ الإستراتيجيات وما يتطلبه من برامج مالية .

---

(١) عصام الدين نوفل : ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها فى مجال التربية ،**مجلة التربية ، العدد الثلاثون ، السنة التاسعة** ، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية ، دولة الكويت ، ١٩٩٩ ، ص ٢٦ ، نقلا عن : عبد العزيز بن عبد الله السنبل ، مرجع سابق ، ص ص ١٩- ٢٢ .

(٢) محمد محمد ربيع : **موسوعة العلوم السياسية** ، المجلد الثانى ، جامعة الكويت ، د.ت، ص ١٢٨ .

٤-إدارة وتطوير القوى البشرية: (١٥٠ نقطة)

Human Resource Development and Management

وتتضمن أربعة ضوابط تعمل الجامعة فى ضوئها وهى : تقويم وتخطيط القوى العاملة ، نظام تشغيل الهيئة التدريسية و نظام تطويرها ، الرضا المهني للهيئة التدريسية ، البرامج والخطط المالية الضرورية لتنفيذ المعايير السابقة ومدى التوازن المحقق فى الخطط المالية ومعادلة تكلفة الطالب (متوسط تكلفة الطالب) .

٥-الإدارة التربوية : (١٥٠ نقطة) Educational Management

وتتضمن ثمانية ضوابط هى : تصميم المناهج وما تتضمنة من مقررات، تحقيق رضا العملاء ، الخدمات التعليمية ، خطط تمويل ودعم الخدمات التعليمية، والتصميم التربوى، توصيل الخدمات ، البحوث التربوية ، إدارة تسجيل والتحاق الطلبة واختبار قبولهم، الإدارة التربوية كعمل أقتصادى .

٦-أداء الجامعة ونتائج الطلبة (٢٣٠ نقطة) School Performance & Results

وتتضمن أربعة ضوابط هى : نتائج الطلبة ، المناخ الجامعى وتحسين النتائج ، الأبحاث فى مجال أداء الجامعات، أداء الجامعات كمشروعات اقتصادية وإعمال مبدأ المحاسبة عن المسئولية Accountablity .*

٧-رضاء الطلبة وممولى النظام التربوى (٢٣٠ نقطة)

Student and Stakeholder Satisfaction

وتتضمن أربعة ضوابط هى : حاجات الطلبة الحاليةوالتركيز على تعلمهم ، الحاجات المستقبلية للطلبة، العلاقه بين ممولى النظام والإدارة التربوية وتنوع مصادر التمويل، رضا الطلبة وممولى النظام التربوى (الحالى – المتوقع – المقارنة مع باقى المدارس أو النظم التربوية الأخرى).

ومجموع نقاط التقويم (١٠٠٠ نقطة) ... ويمثل هذا النموذج آلية عملية للتثبت من الجودة فى جامعة هارفارد ، بيد أن تطبيقه بحاجة إلى نوع من التدريب ليطبق وفق التوجهات الصحيحة المرسومة له.[1] .

مماسبق يتضح أنه يمكن ترتيب أهم ضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها بجامعة هارفارد طبقا لنموذج بالدرج والتى يتم العمل بالجامعة على ضوئها كما يلى :

أ- أهم ضوابط الجودة التعليمية بجامعة هارفارد طبقا لنموذج بالدرج والتى يتم العمل على ضوئها بالجامعة :

وتتلخص أهم هذه الضوابط فى الآتي :

---

* ويقصد بمبدأ المحاسبة عن المسئولية : أن كل رئيس (جامعة ، كلية ، إدارة ، قسم) مسئول ماليا وإداريا فى نهاية كل سنة دراسية عن الإعلان عن النتائج وقوائم الأعمال وما تحقق من أهداف للعملاء الداخليين والعملاء الخارجيين (راجع مختار أبو شعيشع وعبد المنعم خميس ، مرجع سابق ، ص ص ٢١-٢٣).

(١) عبد العزيز بن عبد الله السنبل ، مرجع سابق ، ص ٢٢.

١- **ضوابط تتصل بالطلاب :**

• تحقيق رضا الطلاب ؛ وذلك من خلال (إشباع رغباتهم فى اختيار التخصصات التى تناسب قدراتهم ورغابتهم ، إجراءات لجذب الطلاب ذوى المستويات التحصيلية العليا ؛ مثل صرف حوافز مادية وقروض لهم) ٠

• تأهيل الطلاب للمستقبل ؛ من خلال تحديث المقررات واستخدام الأساليب الحديثة التى لا ترتكز على نظام المحاضرات وحده ٠

• توفير الخدمات الداعمة للعملية التعليمية ، من فصول ملائمة ، معامل ومختبرات مجهزة وحديثة ، مشرفون مدربون،نتائج الطلاب

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتبعة لحل مشكلاتهم ٠

٢- **ضوابط تتصل بأعضاء هيئة التدريس :**

• الإجراءات التى تتبعها الجامعة لتحسين النسب والعناصر الآتية: نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة ، نسبة توزيع أعضاء هيئة التدريس إلى الرتب العلمية المختلفة (أستاذ – أستاذ مساعد) ٠

• خطة الجامعة للتطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس فى كل من المجالات الآتية : (تطوير الكفاءة التعليمية ، تطوير المهارات البحثية) ٠

• متابعة أعضاء هيئة التدريس للجديد من المعرفة البحثية ٠

• الإجراءات التى تتبعها الجامعة لتحقيق الرضا المهنى لأعضاء هيئة التدريس ؛ مثل نظام التعامل مع الأعضاء الذين يظهرون تميزاً فى التعليم والبحث العلمى من أجل حفزهم على التميز والإبداع ٠

• نظام الأجور والحوافز المتبع والمزايا العينية والخدمية التى يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس٠

٣- **ضوابط تتصل بالمناخ الجامعى :** مثل الكتاب الجامعى وما يتميز به من موثوقية المحتوى ومناسبة السعر ، والمكتبات الجامعية ؛ التى تتلائم من حيث عدد المراجع العلمية والمساحة المخصصة للمطالعة لكل طالب ولكل عضو هيئة تدريس ، نسبة ما تخصصه الجامعة من موازنتها السنوية لتحديث وتطوير مقتنياتها من الكتب والدوريات والمراجع والوسائل والإمكانيات التكنولوجية الحديثة، وكذلك خطط الجامعة لتطوير الخدمات الداعمة للعملية التعليمية مثل عدد ونوع الورش والمختبرات والمعامل التى تتوافر فى الجامعة ونسب كل منها عدداً ونوعا ومساحة إلى عدد الطلاب ، عدد وأنواع المعدات والأجهزة والآلات الحديثة بهذه الورش والمعامل ومدى ملاءمتها لأعداد الطلاب ٠

٤- **ضوابط تتصل بالتمويل التعليمى :** خطة الجامعة فى تدبير الموارد المالية لبرامجها ومشروعاتها التعليمية ؛ مثل: خطط تمويل مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومتوسط ما يحصل عليه كل عضو من

مرتبات وحوافز ومكافآت شهرية ، مدى التوازن المحقق لمعدلة تكلفة الطالب ★ وما تتضمنه هذه المعادلة من أبواب الصرف المختلفة (باب أول ، باب ثانى ، باب ثالث)؛ أى (متوسط المصروفات الجارية * +متوسط التكلفةالرأسمالية **).[١] ، خطط تمويل ودعم الخدمات التعليمية والأمكانات مثل (المبانى التعليمة ، الورش ، المعدات ، التجهيزات والآلات،المعامل ، الملاعب ومتطلبات الأنشطة المختلفة ، الخدمات الطبية ، أداء الجامعات كمشروعات اقتصادية وإعمال مبدأ المحاسبة عن المسئولية، وتنوع مصادر التمويل.[٢] .

٥- **ضوابط تتصل بالأدارة الجامعية** : مثل نظم القيادة ؛ وما تتطلبه من قيادة ديموقراطية تقوم على الحوار ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى اتخاذ القرار ، إدارة المعلومات والبيانات ، خطط الإدارة للتطوير على المسارات المختلفة (تحديث الأمكانات ، تحديث المعلومات والبيانات ، البرامج والخطط التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين ، خطط الإدارة لمواجهة متطلبات المجتمع والبيئة وإرضاء العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين ، خطط الإدارة لمواجهة المنافسة من الجامعات الأخرى مثل:(تحديث البرامج التعليمية والمناهج والمقررات ، المجالات التعليمية والتخصصات العلمية الحديثة التى تناسب التطور ..الخ) .[٣] .

★معادلة تكلفة الطالب (متوسط تكلفة الطالب):

$$\text{متوسط تكلفة الطالب} = \frac{\text{النفقات الجارية} + \frac{\text{النفقات الاستثمارية*}}{\text{عمرها الافتراضي}}}{\text{مجموع الطلاب}}$$

أو بصورة أخرى

$$\text{تكلفة الطالب} = \frac{\text{النفقات الجارية + مجموع أقساط الإهلاك للأصول الثابتة}}{\text{مجموع الطلاب}}$$

(1) Jeans J . Dahlgaard, Peder Osbergaard; **TQM and Lean Thinking in Higher Eeducation** , 2003,pp.23-24.

- Arihus School of Business, Denmark, **Email address: jjd @hha.dk**

- Arihus School of Business , Denmark , **E mail address :ps @hha . dk**

(٢)على صالح جوهر : عناصر تكلفة التعليم بالمؤسسات التعليمية ، **صحيفة التربية العدد"١١"**، سبتمبر ١٩٨٩، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ص ٢٠٧ .

(٣) مهنى محمد إبراهيم : **الإنفاق التعليمى وتكلفة الطالب فى التعليم العام بدول الخليج** ، المملكة العربية السعودية ، الرياض، مكتب التربية العربى ، ١٩٩٠ ص ٣٦ .

*المصروفات الجارية(تتمثل فى المرتبات والأجور والمكافآت والمواد الخام ومستلزمات التدريب والأنشطة .. الخ).

**التكاليف الرأسمالية(الثابتة) (تتمثل فى تكلفة المبانى والتجهيزات والمعامل والإسكان الطلابى ..الخ).

ب- وتتضح أهم مؤشرات الجودة التعليمية بجامعة هارفارد طبقا لنموذج بالدرج كما يلى :

١- الاهتمام بإرضاء الطلاب وإشباع رغباتهم من خلال : تشجيعهم على اختيار التخصصات والدراسات التى تلائم امكانتهم وقدراتهم ، تشجيع النابغين منهم على الأبداع والابتكار من خلال : تحفيزهم ماديا ، وتوفير الأمكانات التعليمية والبحثية مثل : (المكتبات الجامعية الملائمة من حيث : عدد الكتب والمراجع والمساحة المخصصة لكل طالب وعضو هيئة التدريس) ؛ حيث يخص كل طالب (٧٠٠) مرجع ، ويوجد بالجامعة (١٠٠) مكتبة جامعية توفر مساحة مناسبة لكل طالب وعضو هيئة تدريس بالجامعة للأطلاع ٠

٢- الأهتمام باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق الرضا المهنى لأعضاء هيئة التدريس من حيث : مشاركتهم فى اتخاذ القرار، دعمهم مادياً ومعنويا من حيث : الرواتب والمكافآت والحوافز الكافية لتفرغهم حيث بلغ متوسط الراتب الشهرى والمكافآت لعضو هيئةالتدريس ما يقرب من (١٧الاف) دولار ، وتقديم الخدمات الصحية لهم ، الاهتمام بالتطوير المهنى لهم مثل : برامج وخطط التدريب لتطوير مهاراتهم العلمية والبحثية ، تحسين نسبتهم إلى أعداد الطلاب والتى بلغت ما يقرب من (١٦ط/ معلم) ٠

٣- الربط بين البرامج التعليمية والبحثية الجامعية وبين حاجات البيئة و المجتمع ، وبذلك يتحقق إرضاء رغبات العملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) ، والعمل على تحديث وتطوير البرامج والمشروعات التعليمية والبحثية بما يتفق مع التطور المستمر والتغير فى رغبات المستثمرين والسوق٠

٤- الأعتماد على خطط وبرامج مالية متوازنة ؛ أى تحقق التوازن فى معادلة تكلفة الطالب (متوسط التكلفة) ؛ من مصروفات جارية وتكاليف استثمارية مختلفة على نحو يتلائم مع حاجة الصرف على البرامج والخطط التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية والبحثية ؛ حيث بلغ متوسط المخصصات المالية السنوية للطالب مايقرب من (١٤ألف) دولارا سنوياً ٠

٥- الاهتمام بالقيادة الديموقراطية ؛ التى تعتمد على التعاون ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى اتخاذ القرارات الفنية والإدارية ٠

٦- الاهتمام بخطط التطوير والتحديث فى المجالات المختلفة مثل : (المعلومات ، المناهج التعليمية ، التخصصات الدراسية ، المجالات البحثية) ٠

٧- كذلك خطط دعم وتطوير وصيانة المعدات والآلات والورش والمعامل، بما يتلائم والتطور المستمر فى السوق ،ولمواجهة التنافس المستمر بين الجامعات الأخرى ٠

<u>النموذج الثانى : برامج بعض الولايات لضبط جودة التعليم الجامعي:</u>

State Assessment Programs

والمطبقة بجامعة نورث كارولينا -تشابل هيل University of North Carolina- Chapel hill وتقوم الولايات بمراقبة وتقييم فعالية الأداء ومتابعة العمل طبقا لمبدأ المحاسبية Accountability كأحد المعايير الرئيسة التى وضعها المجلس الأميركى للتعليم Council of American Education . ويأتي فى مقدمة

تلك الولايات : ولاية نورث كارولينا ، وأتبعتها بعد ذلك مايقرب من عشرة ولايات ذات برامج تقويم **مختلفة تضمنت العديد من الضوابط الثانوية و التى تتصل بمبدأ المحاسبية** ومن هذه الضوابط التى التزمت بها جامعة نورث كارولينا :

١- الأهداف والبرامج المخططة.

٢- تقنين التكلفة التعليمية .

٣- الفعالية فى تحسين المخرجات التعليمية.

٤- الكفاءة فى استخدام الموارد المتاحة .

ويقصد بهذه الضوابط على الترتيب: أن يلتزم المديرون المختصون ــ كل فى مجال تخصصه وفى حدود مسئوليته المالية – بتقديم تقارير دورية عن الموارد المالية والاقتصادية التعليمية المتاحة واستخداماتها ونسبة تحقيق الأهداف المخططة وسلبيات وايجابيات التنفيذ ، وفى نهايه العام أو الفصل الدراسى يقوم نواب ورئيس الجامعة بتقديم نتائج وقوائم الأعمال المالية التعليمية و التى تتضمن[1] :

- بيانات الاستخدام الفعلى للموارد المتاحة و قوائم نتائج الأعمال التى توضح البيانات والبرامج والخطط التعليمية ونسبة المنفذ منها ومدى مطابقته للأهداف المخططة .
- تقرير تفصيلى يتضمن حجم الموارد التعليمية المستخدمة ونسبة الأهداف التعليمة المحققة بالجودة المنشودة وتوضيح السلبيات الواجب التخلص منها والايجابيات التى يجب تنميتها لزيادة جودة الأداء.
- الإفصاح (الإعلان) عن كل تلك البيانات والقوائم والتقارير السابقة للعملاء : الداخليين (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالجامعات) ، والخارجيين (الحكومة، والمستثمرين من القطاع الخاص)، ومن ثم يمكن لهذا المبدأ أن يحقق نوعا من الرقابة الداخلية والخارجية من قبل من يهمهم الأمر بتلك المؤسسة التعليمية .

فى ضوء ما تقدم تتضح أهمية مبدأ المحاسبية كأحد الضوابط الرئيسة لضبط الجودة التعليمية بما تضمنه من ضوابط ثانوية للجودة التعليمية ومؤشراتها بجامعة نورث كارولينا التى يمكن توضيح أهمها فيما يلى :

أ- أهم ضوابط الجودة التعليمية بجامعة نورث كارولينا والتى تتصل بمبدأ المحاسبية :

١-التزام نواب ورؤساء (الإدارات ، الأقسام ، الكليات ، الجامعات) بتقديم التقارير الدورية والقوائم

---

(1) Hensley Phyllis .A, &Others, A Financial Paradigm and Alternative to Decentralized Budgeting, Paper Presented at The Anual Conference of the American Educational Finance Association, March 22-24,2001, U.S.A, California , p.17. **Http:/WWW. Edrs. Com/ Members / sp- Cfm? An=Ed 455723**

المالية والنتائج عن استخدام الموارد ، وما تحقق من أهداف إلى الجهة الأعلى للمحاسبة في ضوء المحقق من النتائج ٠

٢-قيام نواب ورئيس الجامعة بالأفصاح (الإعلان) عن النتائج والقوائم المالية عن الأستخدمات والموارد والمحقق من أهداف بعد اعتمادها من الجهات الأعلى، على العملاء الداخليين(الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملين) ، والعملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) لتحقيق الرقابة الذاتية والرقابة الخارجية من قبل من يهمهم الأمر ٠

٣- قيام كل من : الأفراد ، الأقسام ، الإدارات ، والرؤساء بتحقيق الرقابة الذاتية ؛ سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة ، من خلال العمل طبقا لبرامج العمل المخططه (يوميا أو دوريا)٠

٤- إتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشكلات وعلاجها أولا بأول مثل: التعرف على أسباب رسوب بعض الطلاب، واتخاذ الإجراءات اللازمة للنهوض بهم ورفع مستواهم ؛ من أجل رفع مستوى الجودة وتحسين النتائج المنشودة ٠

ب- كما يمكن رصد أهم مؤشرات الجودة التعليمية بجامعة نورث كارولينا والتى تتصل بمبدأ المحاسبية فيما يلى

١- أهتمام الجميع (طلاباً ، أعضاء هيئة تدريس ، وعاملين ، أفرادا ، إدارات ، أقسام ،كليات ، جامعات) بالرقابة الذاتية - كأحد خصائص الجودة الشاملة - ؛ وذلك من خلال العمل طبقاً للبرامج والخطط التنفيذية التى تحدد حقوق والتزامات كل منهم ، ومعالجة المشكلات والأخطاء وتصحيحها أولا بأول لضمان سلامة وجودة الأداء على النحو المنشود نسبياً ٠

٢- قيام العمداء ورؤساء الجامعات ونوابهم بالاستخدام الأمثل للموارد ؛ من خلال تحقيق الكفاءة المطلوبة فى تنفيذ البرامج والخطط التعليمية وما يتطلبه ذلك من برامج وخطط تمويلية تنفيذية ، على نحو يضمن استمرارية المؤسسة التعليمية ، ودعم قدراتها على منافسة الجامعات الأخرى ٠

٣- إيمان الجميع بمبدأ المحاسبية وما يتطلبه من الاستخدام الأقتصادى للموارد والإفصاح المحاسبى عن النتائج الختامية (إدارية ومالية) ٠

٤- الاهتمام بالعمل الجماعى ، وروح الفريق ٠

٥- الثقة المتبادلة بين الجميع ، مما ينعكس على جودة الأداء وتحقيق مخرجات تعليمية جيدة نسبيا ٠

بالإضافة إلى ما تقدم من نماذج لمؤشرات الجودة التعليمية ببعض من الجامعات الأمريكية، فإن المتخصصون يضيفون مؤشرات أخرى لجودة منظومة التعليم الجامعى بالولايات المتحدة أيضاً على النحو الآتى :

نماذج آخرى حديثة لمؤشرات الجودة بالتعليم الجامعي الأمريكي:

يبين دل "ديفيد " Dill David [١] أن منظومة التعليم الجامعي فى بعض الجامعات الأمريكية السابق الأشارة إليها تتميز أيضاً بالعديد من مؤشرات الجودة منها:

١-التخطيط الجيد للبرامج التعليمية ٠

٢- التركيز على خدمة البيئة والمجتمع ٠

٣- سيادة الأداء الديمقراطى والمشاركة فى صنع أتخاذ القرار ٠

٤- مراقبة الجودة وضبطها وتقييمها ٠

و يتفق كل من " ليكونا تومس"Lickona Thomas [٢] و" ويلسون جون "Wilson John [٣] وآخرون[٤] على :

٥-أن الأدارة الجامعية تهتم بتدريب العاملين ورفع مستوياتهم٠

٦-تتميز المناهج بشمولها للجوانب المعرفية والعلمية والسلوكية والأخلاقية الضرورية للمواطنة ٠

٧- ان المناهج مخططة جيدا ويتم تحديثها وتحسينها على نحو مستمر كما يسود المناخ التنافسى بين الجامعات ٠

ويؤكد كل من " دوجلاس سيرس "Douglas A.Sears [٥] و"بروك دافيد " Brook David [٦]على:

٨- توافر الخدمات الداعمة للعملية التعليمية من إمكانيات وتجهيزات ضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة بما يتناسب وعدد الطلاب والباحثين على النحو الذى يحقق الأهداف بالجودة المنشودة ٠

٩- التزام الإدارة بفلسفة الجودة ، وذلك فى ضوء ما تتمتع بها الجامعات من استقلالية على المسارات المختلفة ، الأمر الذى يشير إلى أن الأهداف والسياسات التعليمية والبحثية بالجامعات الأمريكية يتم تحقيقها طبقا للضوابط أو المعايير المحددة لها فى الكثير من هذه الجامعات ٠

---

(1) Harvard University , University Guide, Entral Pages , Site Search , U.S.A, January ,University Press, 2005, p.1 . **http://www.stugy usa.com/?s=1&=7**

(2)Lickona Thomas ; The Teacher's Role in Character Education, **Journal of Education**, Vol .179, No.2,Boston University, 1997,p.65.

(3)Wilson John R.; The **Problems of Acore Curriculum , in American Higher Education in the Twenty- First Century** , Social Political and Economic Challenges , Baltimore and London, the Johns Hopkins , University Press, 1999,pp.440-441.

(4) Dauis Pat; HESA: the Answer to all Our Problems ?,**Higher Education Review**, Vol., 28, No.1,London, University Press, 1995, P.67.

(5) Douglas A.Sears, Op-cit, pp.24-25.

(6) Brook David; Diversity in University Sector : Can an Alliance Protect it ? **Higher Education Review**, Vol.32 No.3, London, University Press, 2000,p.10.

ويشير كل من "أوستاس رولاند Eustace Rowland".[١] و"ماك جون "Mac John.[٢] إلى تميز تلك الجامعات بالعديد من مؤشرات الجودة التمويلية و التى من أهمها :

١٠-تنوع مصادر التمويل من خلال إتاحة الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة الفعالة فى تمويل هذا التعليم من خلال السماح له بإنشاء الجامعات الخاصة طبقا للضوابط الموضوعة لذلك ٠

١١- الالتزام بتوزيع المخصصات والاعتمادات المالية على أوجه الصرف طبقا لشروط التوازن (على أبواب الصرف المختلفة : أول - ثان -ثالث)* والتزامن (فى الوقت المناسب والملائم لحاجة الصرف) ٠

١٢-انخفاض متوسط تكلفة الطالب من الباب الثالث ٠

وتدل هذه المؤشرات على الإلتزام بالعديد من الضوابط التمويلية الهامة التى من أهمها : الإلتزام بالخطط المالية لمواجهة حاجة الصرف على البرامج والخطط التعليمية والبحثية والتدقيق والمراجعة الذاتية لهذه البرامج ، الإلتزام بمبدأ المحاسبة عن المسئولية ، اقتصاديات الحجم ، وهذا ماسوف تكشف عنه الجداول و التحليلات الاقتصادية التعليمية كمؤشرات جودة لواقع هذا التعليم كما هو موضح بالجدول(١)التالى :

---

(1)Eustace Rowland;the Lecher as Examiner, **Higher Education Review**, Vol.28,No.2, London, University Press, 1996,p.63.

(2) Mac John; Contradictions and Contrasts : Funding in Two Universities, **Higher Education Review**, Vol.29,No .I, London, University Press, 1998, pp.20-21.

*الباب الأول : وهو المختص بصرف (المرتبات الأجور ، الحوافز المكافآت ، ٠٠٠الخ)٠

الباب الثانى : وهو المختص بالصرف على (الخدمات والأنشطة التعليمية ، الخامات ، وسائل وأدوات التعليم ٠٠٠الخ)٠

الباب الثالث : وهو المختص بالإنفاق على الاستثمارات فى: (المبانى ، التجهيزات ، المعامل ، المختبرات ، المعدات ..الخ)٠

جدول (١)

توزيع المخصصات المالية بميزانية التعليم الجامعي الأمريكىعلى أوجه وأبواب الصرف (أول – ثان – ثالث) وبنود الصرف على نحو متوازن يحقق الإستثمار الأمثل للموارد التعليمية والإستفادة باقتصاديات الحجم كمؤشرات على جودة البرامج التمويلية :[١]

البيان / السنة	جملة المخصصات المالية ونصيب كل باب منها وما تتضمنه الأبواب من أهم المحاور التعليمية				عدد طلاب الجامعات الأمريكية	متوسط نصيب الطالب من جملة المخصصات المالية ومن كل باب (أول -ثانى -ثالث) كل على حدة			
	الباب الأول مرتبات، أجور ،حوفز ..الخ لأعضاء هيئة التدريس والوظائف الأخرى) (مليار دولار)	الباب الثانى (للخدمات والأنشطة الطلابية ..الخ) (مليار دولار)	الباب الثالث مبانى ، تجهيزات ، معدات ..الخ (مليار دولار)	جملة المخصصات المالية للأبواب الثلاثة (مليار دولار)	مليون طالب	الباب الأول مرتبات، أجور ،حوفز ..الخ لأعضاء هيئة التدريس والوظائف الأخرى (دولار)	الباب الثانى (للخدمات والأنشطة الطلابية .الخ) (دولار)	الباب الثالث مبانى ، تجهيزات ، معدات ..الخ (دولار)	جملة متوسط نصيب الطالب من الأبواب الثلاثة (دولار)
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦) (١÷٥)	(٧) (٢÷٥)	(٨) (٣÷٥)	(٩) (٦+٧+٨)
١٩٩١-٩٠	٦٤,٤٠	١٥,٤٠	٦٠,٢٠	١٤٠,٠٠	١٢,٢٠	٥٢٧٩	١٢٦٢	٤٩٣٤	١١٤٧٥
١٩٩٣-٩٢	٧٤,٩٠	١٧,٢٠	٦٣,٩٠	١٥٦,٠٠	١٢,٨٠	٥٨٥١	١٣٤٤	٤٩٩٢	١٢١٨٧
١٩٩٥-٩٤	٨٤,٩٠	١٩,٣٠	٧٠,٨٠	١٧٥,٠٠	١٣,٩٠	٧٤٩٦	١٣٨٨	٥٠٩٤	١٢٥٩٠
١٩٩٦-٩٥	٨٦,٤٠	١٩,٨٠	٧٣,٨٠	١٨٠,٠٠	١٤,٠٠	٦١٧٢	١٤١٤	٥٢٧١	١٢٨٥٧
١٩٩٨-٩٧	٩١,٦٠	٢٦,٢	٦٩,٢٠	١٨٧,٠٠	١٤,٢٠	٦٤٢٧	١٨٥٢	٤٨٩٠	١٣١٦٩
٢٠٠٠-٢٠٠١	٩٦,١٠ %٤٧,١	٣٢,٤٠ %١٥,٩	٧٥,٤٠ %٣٧	٢٠٣,٩٠ %١٠٠	١٥,١٠	٦٣٦٤	٢١٤٥	٤٩٩٣	١٣٥٠٢

يتبين من الجدول (١)– الأعمدة أرقام : (١) ، (٢) ، (٣)، (٤) زيادة حجم الأعتمادات المالية (المخصصات) السنوية على مستوى كل باب (أول،ثان، ثالث) مما ترتب علية زيادة موازية فى متوسط نصيب الطالب من جملة الأبواب الثلاثة عمود رقم (٩) ، حيث كان هذا المتوسط فى عام ١٩٩١/٩٠ مبلغ (١١٤٧٥) دولاراً تزايد فى السنوات التالية حتى بلغ (١٣٥٠٢) دولاراً ،عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ وقد ترجع هذه الزيادة الملحوظة فى متوسط هذه الأعتمادات إلى **العديد من الأسباب أو الضوابط** التى قد يكون من أهمها : وجود الخطط والبرامج التمويلية التى تعتمد على تنويع مصادر التمويل لهذا التعليم من **خلال الأعتماد بشكل كبير على القطاع الخاص** بإتاحة الفرصة للمستثمرين لإنشاء جامعات خاصة طبقا للضوابط الموضوعة لذلك ، **التخطيط للبرامج** التمويلية اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والبحثية **فى ضوء : الالتزام بعناصر معادلة تكلفة الطالب ، مراعاة عوامل التضخم وأرتفاع الأسعار، التكلفة الأقتصادية للجودة .**

---

(١) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بالأعتماد على المصادر الآتية:

(أ) مصطفى عبد المنعم شعبان ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧-٣٠

(B)World Year Book of Education , Op – Cit, pp. 101-104.

(ج) البنك الدولى للإنشاء والتعمير : تقرير عن التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ١٩٩٦ ، الولايات المتحدة الأمريكية، واشنطن، مطابع البنك ،٢٠٠٢ ، ص ص ٢٣٨-٢٦١ .

و من خلال نفس الجدول (١) – عمود رقم(٨) نلاحظ انخفاض متوسط تكلفة الطالب من المخصصات المالية للباب الثالث والمختص بالأنفاق على (المبانى- التجهيزات- المعامل- المختبرات- المعدات...الخ) وذلك قد يكون مرجعه إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم ، من خلال الاعتماد على الورش والمعامل والمختبرات المجمعة التى يمكن أن يستفيد منها طلاب الكليات العملية الذين تتشابه عناصر تطبيقاتهم العملية والمعملية ليتسنى توفير مبالغ طائلة كان سيتم استثمارها فى معامل ومختبرات لم يتم أستثمارها بشكل أقتصادى أمثل ٠

وبالرجوع إلى نفس الجدول (١) – عمود رقم (٦) و رقم (٧) تتبين الزيادة السنوية الملحوظة فى أعتمادات متوسط المخصصات المالية للطالب بالبابين الأول (مرتبات وأجور وحوافز...ألخ لأعضاء هيئة التدريس...) ،والثانى المخصص للصرف على (الخدمات والأنشطة الطلابية..ألخ)، حيث بلغ متوسط المخصصات المالية للطالب من البابين المذكورين عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ (٦٣٦٤)، (٢١٤٥) دولاراًعلى الترتيب ، وقد ترجع هذه الزيادة الكبيرة فى متوسطات هذه المخصصات إلى الإلتزام بماسبق الإشارة إليه من ضوابط، وتمثل هذه المتوسطات قدرا ملائما من التمويل اللازم لتوفير أوجه الصرف المختلفة على تلك المحاور التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية المنوطة بها.[١]٠

ومن أهم المؤشرات التمويلية الجيدة فى هذا المجال أيضا هو كفاية تلك الأعتمادات المالية لتحقيق المتوسط المالى السنوى ومن ثم الشهرى الملائم لعضو هيئة التدريس ، وكذلك توفير العدد الملائم من الدرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق النسبة الملائمة (للطالب/ معلم)،وهذا ماسوف تكشف عنه بيانات الجدول (٢) التالى:

---

(١) جراهام جيبس والان جينكينز: تدريس الفصول كبيرة الأعداد فى التعليم العالى "كيف نحافظ على الجودة رغم نقص الموارد"؟، **سلسة الكتب المترجمة** ، تلخيص وعرض المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، وزارة التربية والتعليم قطاع الكتب ، القاهرة، دار عمرو بن العاص للطباعة ، ١٩٩٩، ص٦٩ ٠

جدول (٢)

بيان متوسط الاعتمادات المالية السنوية والشهرية المخصصة لأعضاء هيئة التدريس ونسبة (الطالب /معلم) بالتعليم الجامعى الأمريكي .[١]

البيان / السنة	جملة الاعتمادات المالية المخصصة للباب الأول (مرتبات ،أجور،حوافز ٠٠٠الخ) لأعضاء هيئة التدريس (مليار دولار)	عدد أعضاء هيئة التدريس (عضو)	متوسط المخصصات المالية السنوية والشهرية لعضو هيئة التدريس من الباب الأول		عدد طلاب الجامعات (مليون طالب)	نسبة ال(طالب/ معلم) (ط/معلم)
			المتوسط السنوى (دولار)	المتوسط الشهرى (دولار)		
	(١)	(٢)	(٣) (١÷٢)	(٤) (٣÷١٢)	(٥)	(٦) (٥÷٢)
١٩٩١/٩٠	٤٧,٦	٨٣١٤٠٠	٥٧٢٥٣	٤٧٧١	١٢,٢	١٥ط/معلم
١٩٩٣/٩٢	٥٧,٩	٨٥٣٣٣٠	٦٧٨٥٢	٥٦٥٤	١٢,٨	١٥ط/معلم
١٩٩٥/٩٤	٦٢,١	٩٢٦٦٦٠	٦٧٠١٥	٥٥٨٥	١٣,٩	١٥ط/معلم
١٩٩٦/٩٥	٦٤,٨	٩٣٣٣٣٠	٦٩٤٢٩	٥٧٨٦	١٤.-	١٥ط/معلم
١٩٩٨/٩٧	٦٧,٦	٩٥٣٣٠٠	٧٠٩١١	٥٩٠٩	١٤,٢	١٥ط/معلم
٢٠٠١/٢٠٠٠	٧٤,٥	١٠٠٣٠٥٠	٧٤٢٧٣	٦١٨٩	١٥,١	١٦ط/معلم

يتبين من الجدول (٢)- عمود (٣) ، (٤) - تزايد المتوسط السنوى ومن ثم المتوسط الشهرى لعضو هيئة التدريس ، حيث كانت هذه المتوسطات فى عام ١٩٩١/٩٠(٥٧٢٥٣، ٤٧٧١) دولارا على الترتيب ، ثم تزايدت فى السنوات التالية حتى بلغت فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠(٧٤٢٧٣، ٦١٨٩) دولاراً على الترتيب ، ويرى "جراهام جبس" وآخرون ملاءمة هذه المتوسطات المالية لتفرغ أعضاء هيئة التدريس لأعمالهم التعليمية والبحثيةوخدمة المجتمع .[٢] .

كما تبين إحصاءات نفس الجدول (٢) - عمود رقم (٦)- أن نسبة (الطالب / معلم) كانت فى عام ١٩٩١/٩٠(١٥ط/معلم) ثم ارتفعت فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ لتصل (١٦ط/معلم)وهذه النسب أيضا قد تكون ملائمة لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية بالجودة المنشودة نسبيا٠

---

(١) قام الباحث بأعداد هذا الجدول بالاعتماد على المصادر آلاتية :

(A)World Year Book Of Education ,Op-cit., pp.102-104

(ب) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، تقرير عن التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ٢٠٠٢، مرجع سابق ، ص ص٢٤٠-٢٦٠ ٠

(ج) نجيب الهلالى جوهر ، مرجع سابق ،ص ص٧٧٣-٧٧٤ ٠

(٢) جرا هام جبس وآلان جينكينز ، مرجع سابق ، ص٦٩ ٠

كما يتميز التعليم الجامعى الأمريكي وأجهزته البحثية بلوائحه الجامعية التى تجعل الجامعة وأجهزتها البحثية فى خدمة المجتمع ، مما وطد علاقة الجامعة وأجهزتها بالمجتمع ومؤسساته، ويشير كل من جيرالد آيس.[١] و"مكتب اليونسكو الدولى للتربية ".[٢]إلى بعض الأمثلة كمؤشرات لجودة هذه العلاقة كما يلى :

١-قيام أساتذة الإدارة بتقديم المشورة لحل مشكلات تخص مؤسسات عديدة ، ومساعدتها فى تطوير نظمها فى المجالات المختلفة من التخصصات المختلفة ، ويحصل هؤلاء الخبراء والمستشارون على دخل نظير ذلك من تلك المؤسسات .

٢-قيام الجامعات بنقل التكنولوجيا ، وهذه وظيفة تقوم بها الجامعات الأمريكية منذ قانون (موريل عام ١٨٦٢) والذى شجع على تطبيق المعرفة النظرية عمليا ، وهناك الكثير من محطات الأبحاث ومؤسسات الإرشاد الزراعية التى تقدم نتائج أبحاثها للمزارعين ، وعقد البرامج التدريبية وتطوير الكوادر بالمؤسسات والشركات من خلال برامج جامعية يتفق على نوعيتها مسبقا بين الجامعة وتلك الجهات ،ويضيف كل من "زوسمان آمى" Zusman Ami .[٣]ومصطفى عبد المنعم شعبان.[٤]

المؤشرات الأقتصادية التعليمية الآتية:

٣-اهتمام الحكومة الفدرالية بدعم البحث العلمى الجامعى ، حيث بلغت جملة هذا الدعم فى عام ٩٦/٩٥ (١٦ مليار)دولاراً.

٤-التعاون المباشر بين الجامعات والصناعة ، وقد أدى ذلك إلي إزدياد دعم الصناعة للبحث العلمى ، حيث بلغت مساهمة القطاع الخاص الصناعى فى عام ١٩٨٩ ما يقرب من (٦٦ مليار) دولارا بنسبة تزيد على (٥٠%)من حجم الأنفاق على البحث العلمى الجامعى ، ثم ازدادت حجم المساهمة فى السنوات التالية حتى بلغت فى منتصف التسعينيات إلى ما يقرب من (٨٥ مليار)دولاراً بنسبة تزيد عن (٥٣%) من حجم الأنفاق عليه.

٥-قيام الجهات الرسمية المعنية بالتعليم الجامعى باتخاذ الضوابط الملائمة المنظمة لإنشاء الجامعات الخاصة على نحو يضمن جودة هذه الجامعات ، مع إتاحة فرصة كبيرة فى هذا المجال لمساهمة القطاع الخاص حيث بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص فى دعم هذا التعليم فى نهاية التسعينات وأوائل القرن الحادى والعشرين ما يقرب من نسبة (٥٦%) ، ونسبة الجهات الحكومية (٤٤%) ، وبلغ عدد الطلاب فى نفس التاريخ ما يقرب من (١٥,٥مليون) طالب ، خص منها القطاع الخاص (٣,٥ مليون)

---

(١) جيراولد آيس : **التعليم العالى فى مجتمع متعلم** ، ترجمة شهرة فارع ، الأردن، عمان، دار البشير للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢،ص ص ١١٥-١١٦ .

(2)Unesco; **World Data on Education, IIIED** ; 1999, International Bureau of Education, U.S.A.,Op-cit.,p.2.

(3) Zusman Ami; Issues Facing Higher, Education in The Twenty First Century, **American Higher Education in The Twenty First Century**,Op-Cit.,pp., 112-113.

(٤) مصطفى عبد المنعم شعبان ، مرجع سابق ، ص ص ٣٠-٣١ .

طالب بنسبة (٢١%) ، وبلغ نصيب القطاع الحكومى (١٢مليون) طالب ، بنسبة (٧٩%) ، وبلغ عدد الطلاب فى المؤسسة الجامعية الخاصة ما يقرب من (١٧٣٤) طالبا بينما بلغ هذا المتوسط فى المؤسسات الجامعية التابعة للقطاع الحكومى ما يقرب من (٧٦١٤) طالباً، مما يشير إلى أن ضوابط الجودة التعليمية بمؤسسات هذا التعليم بالقطاع الخاص قد تكون أفضل أثراً وأعلى مردوداً عنها بمؤسسات التعليم الخاص.(١) .

٦-تتبع بعض الولايات الأمريكية نظاما أكثر دقة فى إعتماد الجودة بالتعليم الجامعى ، حيث يعتمد هذا النظام على وكالات إقليمية متخصصة فى الإعتماد تعتبر مسئولة عن تقرير مستوى الجودة ، واعتمادها .(٢).

ثانياً - المملكة المتحدة :

يرجع تاريخ التعليم الجامعى فى إنجلترا إلى القرنين (١٣،١٤) ، وهو تاريخ إنشاء أقدم الجامعات فى بريطانيا ، وهما جامعتى أكسفورد، وكمبردج ، ثم تلاهما جامعات سكوتلاندا (أندروز، جلاكسو ، أبردين ، إدنبره) واللآتي يرجع تاريخ إنشائها إلى القرنين الخامس عشر والسادس عشر ، ويرجع تاريخ إنشاء باقى الجامعات إلى القرنين التاسع عشر والعشرين .(٣) .

وقد روعى إنشاء الكثير من تلك الجامعات فى المدن الصناعية مثل : لانكشير ، مدلاند ، ويوركشير، ولذلك فأنها وجهت اهتمامها إلى الدراسات العملية، و استطاعت المملكة المتحدة أن تحقق دخلا قوميا فى أواخر التسعينيات من القرن العشرين يزيد على (١,١ترليون) دولارا سنويا، ومن ثم متوسط الدخل للفرد يقرب من (١٨الف) دولارا سنويا.(٤).

وتتميز منظومة التعليم الجامعى بالمملكة المتحدة بالعديد من النماذج لضوابط الجودة ومؤشراتها مثل : مشروع ضمان الجودة بكلية ساندويل ، ومجلس تمويل التعليم العالى ومتطلبات تطوير التعليم العالى بانجلترا خلال الفترة التحويلية (٢٠٠٢-٢٠٠٥) نوضح بعضها كما يلى :

عرض لبعض النماذج من ضوابط جودة التعليم الجامعى ببعض جامعات المملكة المتحدة :

وفيما يلى نوضح ذلك:

---

(1) Unesco; **World Guide Higher Education Comparative Survey of Systems, Degrees and Qualifications**, 2 nd.ed., Unesco, Paris, C Bowker Publishing Company, 2002,p.254.

(2)The British Council; **International language schools**, Cambridge University, London, University Press, 2003,pp.17.

(3) Britain 1987; **An Official Hand Book**, London, the Central Office of Information, 1987,p.172.

(4)The British Council, Op.-cit., p.17.

○ **النموذج الأول: مشروع ضمان الجودة بكلية ساند ويل:**

لقد أنشئت كلية ساندويل عام ١٩٨٦ نتيجة دمج برامج كلية غربى بروميش للتجارة والتكنولوجيا بكلية وارلى للتكنولوجيا ، وتقدم الكلية التعليم والتدريب إلى حوالى (٢٣٠٠٠) طالب كل عام ، وتستخدم(٢٥٠) أستاذا ومحاضراً متفرغين للعمل الجامعى وأكثر من (٣٠٠) موظف إدارى ، وهى مقامة على ستة مواقع فى أرجاء منطقة ساندويل ، وأخذت إدارة الكلية منذ نشأتها بأسباب التطوير والتجويد للمخرجات التعليمية والبحثية بها ٠

ويضيف "جوفرى دوهرتى " Geoffrey D.Doherty وآخرون.[١] أنه بدعم مالى من صندوق تطوير التعليم العالى المرتبط بالعمل التابع لوكالة التدريب (TED) ، تم إنشاء وحدة ضمان الجودة بالكلية فى الأول من نوفمبر ١٩٨٩ ، والتى كانت مسئولة أمام مدير الكلية ، وكان الهدف الرئيس من هذه الوحدة هو تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المعيار (Bs.5750) فى الكلية كلها.[٢] ، ولقد لخص العلماء المعايير الثانوية التى تضمنها هذا المعيار الرئيس فى خمسة عشرة معيارا ثانويا تربويا على النحو الآتي.[٣]:

١- المسئولية الإداريةوما تتضمنه من برامج وخطط تمويلية٠

٢- نظام الجودة وسجلاتها٠

٣- مراجعة العقود مع الزبائن (المستثمرون) والعملاء الداخليين (الطلاب والمعلمون) وأجهزة التقويم ٠

٤-ضبط الوثائق ٠

٥-المشتريات٠

٦-تحقيق رغبات العملاء (الداخليين والخارجين) وجهاز التقويم للتجهيزات المقدمة والخدمات الداعمة للعملية التعليمية وبرامج دعمها ٠

٧- العميل وسجلات الدورة ٠

٨- تصميم المناهج وتطويرها وتوزيعها وتقويمها ٠

٩- تقويم العملاء (الطلاب والمعلمون) وأسس اختيارهم ٠

١٠- ثبات التقويم وأساليب الاختبار للطلاب والمعلمين٠

١١- إجراءات تصحيحية لأخطاء العميل (الطلاب الراسبون)وتحسين أوضاعهم.[٤] ٠

---

(1) Geoffrey D.Doherty, Op-cit., pp.300-301.

(2) Ibid, pp, 305-354.

(٣) عمر الشيخ وعبد الرحمن عدس : **دليل منهجى للتقويم الذاتى لمؤسسات التعليم الجامعى والعالى** ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، إدارة برامج التربية ، تونس ، اتحاد الجامعات العربية ،١٩٩٨، ص ص٩٣-٩٧ ٠

(٤) لى هونغ وآخرون : الجامعات والمعاهد فى الصين ، **دليل الطلبة الأجانب فى الصين**، بكين ، دار النشر لمعهد اللغات ببكين ،١٩٨٩ ، ص ص٩-١٠ .

١٢- بيئة الكلية المادية ، والأمكانيات بأنواعها بما فيها الكتب والمكتبات الجامعية والدوريات العلمية الملائمة من حيث : موثوقية ،الكتب ومستواها العلمى ، مساحة المكتبات ،عدد الكتب والدوريات لكل طالب وعضو هيئة تدريس ٠

١٣- مدققوا الجودة الداخلية وفرق الجودة ٠

١٤- تدريب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس٠

١٥- تسجيل الإحصاءات والتسجيلات المالية والإدارية بالسجلات ٠

وقد بدأت كلية ساند ويل بتصميم المناهج أو متطلبات التأهيل لمؤهلات غير مهنية ، ومن ثم تصميم العملية القادرة على تقديم القيمة المضافة الضرورية للطالب كى يكمل الدورة بنجاح ، ويحصل على المؤهلات المنشودة ، ويركز النظام على عمل الفريق (فريق الدورة كمديرين)، للمناهج المعتمدة من وحدة ضمان الجودة ،الإجراءات والسجلات التى تم تطويرها بمعرفة إدارة التعليم والتدريب وتقديمها من قبل الأكاديمي وبدعم من الموظفين وتشجيع التطوير والتخطيط والمراجعة والتقويم للعملية التعليمية فى ضوء فاعليتها فى القيمة المضافة ، وتلبية حاجات العملاء المعلنة والضمنية .[١] ٠

ويضيف كل من "جوفرى دوهرتى Goffrey D.Doherty".[٢] و"كاتلرتونى" Cutler Tony.[٣] أن جهود القائمين على التعليم الجامعى بالمملكة المتحدة قد ازدادت منذ منتصف التسعينيات نحو ضبط الجودة وضمانها داخليا (ذاتيا) فى قطاع هذا النوع من التعليم ، وذلك من أجل إرضاء متطلبات الوكالات الخارجية ، وتحسين الجهود التسويقية ، والإدارة والأشراف الأفضل ، وتحسين الخدمات لطلاب الكليات ، وفى هذا السياق قامت وزارة التربية بإعداد دليل تعليم وتدريب للمعايير العالمية للأيزو (٩٠٠٠) ، وهى توازى تطورات مشابهة للمعيار البريطانى (Bs5750) ، وقد دعم قسم التعليم والتدريب على العمل فى وزارة العمل مبادرة واسعة النطاق لدعم الجودة الشاملة ، وقد تعددت الكليات التى أوفت بشروط المعايير البريطانية (Bs5750) ومكافآتها الدولية ، وهى الأيزو (٩٠٠٠) كوسائل لضبط الجودة وضمانها بالتعليم الجامعى البريطانى ، ومن هذه الكليات – بما فيها كلية ساند ويل للتعليم العالى والمتوسط – كلية كانفتون وكلية استوك أون ترنت ، وغيرها من الكليات التى بلـــغ عددها (٨٦) كلية كانت تطبق الجودة الشاملة منذ عام ١٩٩٢. [٤]٠

---

(1)Goffrey D.Doherty, Op-cit., p.307.
(2)Ibid. p.308.
(3)University of Oxford ,Universities Guide, Central Web Pages Site Search , England , January , 2005 , p.3. **http/www.ox.ac.uk/**
(B)Cutler Tony & Others ; Atypical Employment and The New Universities: The Case of Part-time Staff ,**Higher Ed. Review**, Vol.29,No.31997,p.23.

ويوضح كل من "روبنسون ايريك " Robinson Eric . [١]و "كاليجا جيمس "Calleja Jame . [٢] أهم المعايير التى تضمنها الدليل فيما يلى : الخطط التى تتصل بالبيئة الجامعية المادية من أبنية ومعامل ومختبرات وورش وتجهيزات وإسكان جامعى ولوازم الأنشطة المختلفة، وشروط تعيين أعضاء هيئة التدريس واختيارهم للعمل الجامعى والبحثى والتى تشترط مدى خبراتهم وحجم إنتاجهم العلمى وإلمامهم بقواعد التربية و أصول التدريس ومدى أخلاقهم وانتمائهم وولائهم للوطن ومدى مساهمتهم فى خدمة البيئة والمجتمع ٠

ويضيف سوان جونا "Swan Joanna . [٣] أن هذه الجامعات والكليات تتبع أيضا العديد من **ضوابط الجودة التمويلية** والتى من أهمها : الخطط المتبعة لتدبير الموارد المالية لتغطية نفقاتها التعليمية والبحثية السنوية ، وسياسة توزيع الموازنات المالية على أبواب الصرف المالى وبنوده المختلفة ، والإجراءات المستخدمة لتحقيق متوسط المخصصات المالية لكل طالب (متوسط تكلفة الطالب) ، وكذا الالتزام بتطبيق مبدأ المحاسبة عن المسئولية من خلال تطبيق موازنات وبرامج الأداء التنفيذية، والاهتمام بالمراجعة الذاتية والتقييم الذاتى لهذه البرامج ، وتحسين كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق التكلفة الاقتصادية للجودة ٠

مما سبق يمكن بيان أهم ضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها لمشروع ضمان الجودة بكلية ساندويل بعد إعادة ترتيبها حسب ما يلائم أهداف الدارسة الراهنة كما يلى :

أولا- ضوابط تتصل بالطلاب :

١-الإجراءات والشروط التى تطبقها الجامعة عند قبول الطلاب وما تشتمل عليه من :اختبارات دقيقة حسب حاجة كل جامعة أو كلية، وألا يكون المجموع فى الثانوية العامة هو المعيار الأساسى الذى فى ضوئه يتم قبول الطلاب بالجامعات ؛ بل يتم وضع معايير ثانوية أخرى فى الاعتبار مثل : قدرات الطالب واستعداداته الشخصية لدراسة التخصص الذى يلحق به ٠

٢- إعتماد أسلوب تقييم الطلاب على العديد من الضوابط منها : الموضوعية ، درجة الموثوقية والشمول ، التركيز على القدرة التحليلية والتفكير الأنتقادى ٠

٣- الإجراءات التصحيحية لعلاج مشكلات الطلاب ٠

ثانيا - ضوابط تتصل بأعضاء هيئة التدريس :

١- الأيمان بفلسفة الجودة الشاملة والاستعداد للعمل الجماعى ٠

٢- الأهتمام بالعديد من الضوابط عند اختيارهم مثل: المستوى العلمى والخلفية المعرفية ، إدراك

---

(1)Robinson Eric; Mass, Continuing Adult Ed .: Three Questions for Dearing, Higher Ed. Review, Vol.29,No.2,op-cit.,p.17.

(2)Calleja James; **International Ed . And the University** ,Unesco Publishing , Jessica Kingsley publishers, 1993,p.46.

(3)Swan Joanna; How Can We Make Better Plans ?, **Higher Education Review**, Vol. 30,No.1,London University Press ,1994,pp.37-40.

احتياجات الطلاب ، الانتظام فى العملية التعليمة ، الالتزام بالمنهج العلمى ٠

٣- أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة ٠

ثالثا- ضوابط تتصل بالخدمات الداعمة للعملية التعليمية :

١-الخطط والبرامج التنفيذية الملائمة لتشغيل وتطوير كل من الورش والمختبرات والمعامل ٠

٢-نسبة الورش والمختبرات والمعامل عدداً ونوعاً ومساحة إلى عدد الطلاب٠

٣-نسبة خطط الصيانة الدورية لصيانة الأبنية والأجهزة والآلات والمعدات ٠

رابعا- ضوابط تتصل بالمناهج :

١- أن يغطى المنهج الموضوعات الأساسية ٠

٢- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب٠

٣- الارتباط بالواقع العملى ٠

٤-ملاءمة أنواع التخصصات على مستوى الدرجة الجامعية الأولى ومستوى الدراسات العليا فى الكليات المختلفة،التكامل والارتباط بين المواد التخصصية للتخصص الواحد ٠

خامسا - ضوابط تتصل بالتمويل الجامعى :

١- أن يتم إعداد الموازنات والبرامج التمويلية طبقا لمعايير عديدة منها : تحقيق التوازن بين أبواب الصرف المالى المختلفة (باب أول ، باب ثان ، باب ثالث) ٠

٢- الالتزام بتحقيق التوازن لعناصر تكلفة الطالب (متوسط تكلفة الطالب) ٠

٣- تنوع مصادر التمويل ٠

٤- مراعاة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار ٠

سادسا- ضوابط تتصل بالإدارة الجامعية :

١- برامج تطوير وتحديث الأجهزة والأدوات والآلات التكنولوجية المستخدمة ٠

٢- خطط تدريب ورفع كفاءة العاملين ٠

٣- خطط تحفيز العاملين وأعضاء هيئة التدريس لحثهم على الإتقان والإبداع وتجويد الأداء ٠

٤- تكريس العمل الجماعى ومفهوم الجودة الشاملة٠

٥- ديموقراطية الإدارة ؛ من خلال المشاركة فى صنع القرارات عن طريق الاقتراع أو إبداء الرأى باستخدام النماذج المعدة لذلك ٠

وكذلك يمكن بيان أهم مؤشرات الجودة التعليمية لهذا النموذج فيمايلى :

١- الأهتمام بثقافة الجودة التعليمية الشاملة وخصائصها مثل : تحقيق رغبات العملاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)؛ من خلال :إتاحة الفرص للطلاب لأختيار التخصصات التى تناسب قدراتهم وإمكاناتهم وتوفير البيئة المادية الملائمة لهم من: كتب ،مكتبات جامعية ، معامل وورش ...الخ، وكذلك لأعضاء هيئة التدريس مثل :إتاحة المناخ الديموقراطى بالمشاركة فى صنع القرار وابداء الرأى والمشورة ، وتوفير الإمكانات المادية من : مرتبات وحوافز وكذلك المزايا العينية المختلفة ، وتوفير

برامج التدريب الملائمة لهم،وتحقيق رغبات العملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) من خلال تحقيق المخرجات التعليمية والبحثية المطلوبه .

٢- الاهتمام بفرق الجودة وتواجدها على مستوى (الإدارات ،الأقسام ،الكليات ،الجامعات) ، ومتابعة التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء أولا بأول .

٣- الاهتمام بإجراءات اختيار الطلاب والتدقيق فى شروط قبولهم حسب امكاناتهم وطبيعة ونوع التخصصات التى سيلتحقون بها .

٤- مداومة عملية تطوير وتقويم المناهج بما يساير التطور والتغير العالمى .

٥- ملاءمة أساليب التقييم والاختيار للمعلمين والاهتمام بالعديد من الشروط الهامة مثل : الإنتاج العلمى، الإلمام بقواعد التربية وأصول التدريس ،مدى أخلاقهم وانتمائهم لوطنهم ،ومدى مساهمتهم فى خدمة البيئة وتنمية المجتمع .

- **النموذج الثانى : مجلس تمويل التعليم العالى" ومتطلبات تطوير " Development Engagements"التعليم العالي بانجلترا خلال الفترة التحويلية (٢٠٠٢-٢٠٠٥) : والمطبق بجامعتى "جلاكسو " "وأبردين "**

قام مجلس تمويل التعليم العالى بوضع مجموعة من الضوابط والمتطلبات التطويرية لإلزام مؤسسات التعليم العالى بانجلترا بإتباعها خلال الفترة (٢٠٠٢-٢٠٠٥)وطبقته جامعتى "جلاكسو " "وأبردين " ، تتضمن تلك الضوابط مايلى: ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالى بانجلترا باتخاذ الإجراءات الكفيلة بإتباع نظم ملائمة للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتى لبرامج أدائها على المسارات المختلفة ، وأن تكون مستعدة للمراجعة والتقييم **أمام الوكالة المتخصصة فى تقييم وضمان الجودة خلال الفترة (٢٠٠٢-٢٠٠٥) بالتنسيق بين المؤسسة التعليمية وتلك الوكالة** ، وفى سبيل ذلك تلتزم كل مؤسسة بإتباع نظام " مستندى للتقييم الذاتى " Self Evaluation Document متضمنا : توضيحا للأهداف التربوية للبرامج التعليمية ومواصفات البرامج ذات الصلة ، تقارير للمراجعة الداخلية متضمنة ملاحظات تفسيرية وفهارس استرشادية مكتوبة ، تقارير عن فعالية عمليات المراجعة أو التدقيق الداخلى بالمؤسسة التعليمية .[1] .

كما تلتزم كل مؤسسة بسرعة اتخاذ تلك الإجراءات ليتسنى وضع برنامج العمل الذى سيتم تطبيقه أو السير على نهجه فى عملية المراجعة أو التدقيق بمعرفة الوكالة المختصة ، ويتضمن برنامج العمل العديد من الضوابط الثانويةالتى من أهمها : .[2]

- وضع خطة مبدئية للمراجعة من خلال المناقشة بين المؤسسة التعليمية والوكالة .
- إعداد مستندات مختصرة عن عملية التقييم الذاتى (SE) المستخدمة فى المؤسسات التعليمية

---

(1) The Higher Education Funding Council For England , Op-cit.,pp1-3.
(2) Ibid , pp.2-4.

ومعاييرها، مع اتاحة الفرصة للطلاب النموذجيين للمساهمة فى هذا التقييم ، من خلال كتابة تقارير عن حصيلتهم العلمية وخبراتهم الدراسية ٠

اختيار " فريق متطلبات التطوير "Developmental Engagements Team" بالتنسيق بين المؤسسة التعليمية والوكالة ، ويتكون هذا الفريق من : عدد (١) منسق ، عدد(١) مراجع متخصص ، عدد (١) محرر ، عدد (١) مرشح من قبل المؤسسة التعليمية (تختاره المؤسسة بمعرفتها)، وتقوم الوكالة بتجنيد وتدريب أعضاء الفريق بما فيهم المرشحين من قبل المؤسسات ،وتعريف كل فرد بدوره تجاه أعضاء الفريق ٠

مما سبق يمكن بيان أهم ضوابط الجودة التعليمية لمجلس تمويل التعليم العالى بانجلترا ومتطلبات التطوير خلال الفترة التحويلية (٢٠٠٢-٢٠٠٥) فيما يلى :

١- التزم مؤسسات التعليم العالى بانجلترا باتخاذ الإجراءات الكفيلة للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتى وذلك من خلال :أعداد نظام مستندى للتقيم الذاتى متضمناً : توضيحاً للأهداف التربوية للبرامج التعليمية ومواصفاتها ومواصفات المواد ذات الصلة ، تقارير للمراجعة الداخلية متضمنة ملاحظات تفسيرية وفهارس استرشادية مكتوبة ، تقارير عن فعالية عمليات المراجعة أو التدقيق الداخلى بالمؤسسة التعليمية٠

٢- التزام كل مؤسسة جامعية بسرعة وضع برنامج العمل الذى سيتم السير على نهجه فى عملية المراجعة أو التدقيق بمعرفة الوكالة المختصة ويتضمن برنامج العمل العديد من الضوابط الثانوية من أهمها :

- وضع خطة مبدئية للمراجعة من خلال المناقشة بين المؤسسة التعليمية والوكالة ٠
- إعداد مستندات مختصرة عن عملية التقييم الذاتى (S E) المستخدمة فى المؤسسة التعليمية ٠

٣- أن تقوم كل مؤسسة وبالتنسيق بين المؤسسة التعليمية والوكالة – باختيار فريق متطلبات التطوير ويتكون هذا الفريق من :عدد (١) منسق ، عدد (١) مراجع متخصص ، عدد (١) محرر ، عدد (١) مرشح من قبل المؤسسة التعليمية (تختاره المؤسسة بمعرفتها) ، وتقوم الوكالة بتجنيد وتدريب أعضاء الفريق بما فيهم المرشحين من قبل الوكالة بتجنيد وتدريب أعضاء الفريق بما فيهم المرشحين من قبل المؤسسات وتعريف كل فرد بدوره تجاه أعضاء الفريق ٠

وفيما يتعلق بمؤشرات الجودة التعليمية لمجلس تمويل التعليم العالى بانجلترا ومتطلبات التطوير نوضح أهمها فيمايلى:

١- دعم المراجعة الداخلية والتقييم الذاتى بالمؤسسات الجامعية من خلال :الاهتمام بالتقارير الخاصة بالمراجعة والتقييم ،الاستجابة للملاحظات التفسيرية ،وأجراء الخطوات التصحيحية لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات التعليمية ٠

٢- الاعتماد على المراجعة الخارجية وإعداد الخطط المبدئية لها من خلال المناقشات المباشرة بين المؤسسات الجامعية والوكالات المتخصصة لضمان الجودة وطبقا للمستندات المتاحة بالمؤسسات

الجامعية عن عمليات التقييم الذاتى (S E) مما يجعل عمليات المراجعة أكثر واقعية وملامسة للواقع التعليمى بتلك المؤسسات ٠

٣- الأهتمام بفرق الجودة وما تقوم به هذه الفرق من جهود فى نشر ثقافة الجودة وخصائصها وما يتطلبه ذلك من ثقة متبادلة بين العاملين وسيادة مناخ التعاون وروح الفريق ٠

وهناك نماذج أخرى من ضوابط الجودة التعليمية - يضيفها الباحثون تتميز بها منظومة التعليم الجامعى بهذه الجامعات البريطانية أيضا نوضحها فيما يلى :

يضيف "جوفرى دوهرتى " Geoffrey Doherty ومحمد على شهيب وآخرون .(١) العديد من معايير الجودة التعليمية الرئيسه وما يتفرع عنها من ضوابط ثانوية لمدخلات منظومة التعليم الجامعى البريطانى نوضح أهمها فيما يلى :

اولا - فيما يتصل بالطلاب :

١- ألا يكون المجموع فى الثانوية العامة هو المعيار الأساسى الذى فى ضوءه يتم توزيع الطلاب ؛ بل يتم وضع معايير ثانوية أخرى فى الاعتبار منها : قدرات الطالب واستعداداته الشخصية لدراسة التخصص الذى يلتحق به ، وأن تكون هناك مواد مؤهلة لكل كلية من الكليات الجامعية تضاف منها نسبة إلى المجموع الكلى فى الثانوية العامة ، وتؤخذ فى الحسبان عند توزيع الطلاب على الكليات المتقدمين إليها ، وأن تقوم كل كلية بإجراء اختبارات قبول خاصة بها تقيس استعدادات المتقدمين لها لهذا التخصص وفق أسس موضوعية تتفق مع طبيعة الدراسة بكل كلية ٠

٢-أن يعتمد أسلوب تقييم الطلاب على العديد من الضوابط منها : درجة الموضوعية ، درجة الموثوقية والشمول ، عدم التركيز على التلقين، التركيز على القدرة التحليلية ، التركيز على التفكير الأنتقادى ٠

ثانيا - فيما يتصل بأعضاء هيئة التدريس :

١-التدقيق فى اختيارأعضاءة هيئة التدريس وعدم وضع التميز العلمى فقط فى الاعتبار؛ بل أيضاً الاهتمام بالمعايير الثانوية الآتية : المستوى العلمى والخلفية المعرفية ، إدراك احتياجات الطلاب، الانتظام فى العملية التعليمة ، الالتزام بالمنهج العلمى ، تقبل التغذية الراجعة٠

---

(١) راجع فى ذلك:

(A) Geoffrey Doherty ,Op-cit.,pp301-303

(ب) محمد على شهيب وآخرون ، تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة جامعة القاهرة (دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية)، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى " رؤية لجامعة المستقبل " ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٢ ٠

(ج) أمين محمد شعبان وآخرون ، تطوير التعليم الجامعى ، رؤية لجامعة المستقبل ، مرجع سابق ، ص ص ٢١٠-٢٢١ ٠

٢-العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية ٠

٣- الاستعداد للعمل الجماعى ٠

٤-الإيمان بفلسفة الجودة الشاملة ٠

٥- الانتماء والحس الوطنى والوازع الأخلاقى٠

٦- تنمية الاتجاه التحليلى٠

٧- درجة التفاعل الشخصى ٠

ثالثا - فيما يتصل بالكتاب الجامعى :

١-درجة المستوى العلمى والموثوقية ٠

٢- شكل وأسلوب إخراجه ٠

٣- وقت توافره وسعره ٠

٤- أصالة المادة العلمية ٠

٥- نوع الاتجاهات التى ينميها

٦- امتداد الاستفادة منه ٠

رابعا- فيما يتصل بالمكتبات الجامعية :

١-ملاءمة حجم المكتبة ومساحتها لعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ؛ بحيث تتسع المساحة المخصصة للإطلاع لما يقرب من (١٠%) من مجموع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ٠

٢-أن تتوافر المراجع والدوريات العلمية والوسائل التكنولوجية الحديثة ٠

٣-الخطط والبرامج المالية لتحديثها ودعمها ٠

خامسا- فيما يتصل بالخدمات الداعمة للعملية التعليمية :

١- الخطط والبرامج المالية والتنفيذية الملائمة لتشغيل وتطوير هذا المحور على مساراته المختلفة من: ورش ومختبرات ومعامل ، ونسبة كل منها عدداً ونوعاً ومساحة إلى عدد الطلاب ؛ حيث وفرت العديد من الجامعات البريطانية لطلابها المساحات الآتية : حجرات الرسم لطلاب الفنون ما يقرب من (١٠م٢) للطالب ، معامل لطلاب العلوم مايقرب من (٣٠م٢) للطالب ، ومعامل لطلاب الهندسة (٣٥م ٢) للطالب ٠

٢- وجود خطط دورية لصيانة تلك الخدمات ٠

٣- أن يتم تنظيم دورات تدريبية لزيادة كفاءة المشرفين على الورش والمعامل ٠

٤- الخطط التدريبية الملائمة لزيادة كفاءة العاملين بأجهزة رعاية الشباب بالجامعة والمدن الجامعية والخدمات المساعدة؛ ليستطيعوا مواكبة التطورات الحديثة ٠

ويضيف كل من " ماكاى " Makay و"واتسون" Watson المحاور الآتية. [١] :-

سادسا- فيما يتصل بالمناهج :

١- أن يغطى المنهج الموضوعات الأساسية ٠

٢- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب ٠

٣- الارتباط بالواقع العملى ٠

٤- تنوع التخصصات على مستوى الدرجة الجامعية الأولى ومستوى الدراسات العليا فى الكليات المختلفة٠

٥-خطة لتطوير وتحديث محتويات المقررات الدراسية ٠

٦- خطة لتطوير مساعدات العملية التعليمية من مستلزمات تدريب، وإعداد معامل تتناسب مع أعداد الطلاب بكل كلية ٠

٧- الارتباط مع المناهج الآخرى ٠

٨- الإلمام بالمعارف الأساسية ٠

٩- إعداد الطالب لعصر العولمة وتعلم اللغات الأخرى ٠

١٠- أن ينمى المنهج قدرة الطالب على التفكير والأعتماد على النفس والأبتكار٠

سابعا - فيما يتصل بالتمويل الجامعى :

١-الخطط والبرامج المالية الملائمة ؛ حيث يتم إعداد الموازنات والخطط المالية والبرامج التنفيذية طبقاً لمعايير عديدة منها ٠

٢-تحقيق التوازن بين أبواب الصرف المالى المختلفة(الأول ، الثانى ، الثالث) ٠

٣-الألتزام بتحقيق التوازن لعناصر معادلة تكلفة الطالب (متوسط تكلفة الطالب) ؛ حيث بلغ هذا المتوسط ما يقرب من (٧٨٧٤) دولاراً سنويا وهو يكفى لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة نسبياً لمخرجات المنظومة التعليمية بتلك الجامعة ٠

ثامنا - فيما يتصل بالإدارة الجامعية :

١- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام التعليمى ٠

٢- التوجه نحو سوق العمل لتلبية احتياجاته٠

---

(١) راجع فى ذلك :

(A) Makay , L . , " Restructured and Differentiated ? Institution of Responses to the Changing Environment of UK Higher Education, **Journal of Program on Institution Management In Higher Education** , July , 1995 . Vol. 7 ,No2 ,London University Press,1995, pp194-204 .

(B)Watson , d. , " Quality Assurance In British Universities System And Outcomes ", Op-cit. ,pp.40-45 .

٣- برامج وخطط تطوير وتحديث الأجهزة والأدوات والآلات التكنولوجية المستخدمة ، خطط تدريب ورفع كفاءة العاملين (إداريين وأعضاء هيئة التدريس) ٠

٥- الإطار المتبع لتحفيز العاملين وأعضاء هيئة التدريس لحثهم على الإتقان والإبداع، وتجويد الأداء وتكريس العمل الجماعى، ومفهوم الجودة الشاملة٠

٦-التصرف على نحو ديموقراطى يتسم بالمشاركة فى صنع القرار ٠

٧-تبنى مفهوم الابتكار والخلق ٠

٨- إجراءات الجامعات للمراجعـــــة الداخلية والتقييم الذاتى لبرامج الأداء على المسارات المختلفة ٠

٩- التزام الجامعات واستعدادها لبرامج المراجعة الخارجية والتقييم من قبل الوكالة المركزية لتقييم وضمان الجودة خلال الفترة (٢٠٠٢-٢٠٠٥) وما يترتب على ذلك من اجراءات ٠

كما أن هناك نماذج أخرى من مؤشرات الجودة التعليمية يضيفها الباحثون تتميز بها منظومة التعليم الجامعى البريطانى نوضحها فيما يلى : يضيف كل من "واتسون" Watson و"ربنسون إيرك "Robinson Eric . [1] العديد من مؤشرات الجودة الأخرى التى تتميز بها العديد من الجامعات البريطانية مثل جامعتى أندوروز وأدنبرة أهمها :

١- الاهتمام بإرضاء المستثمرين ؛ من خلال جعل المخرجات التعليمية في خدمة الأستثمار والسوق وبتوثيق الأرتباط بين التعليم والبحث العلمى ٠

٢- يشير انتشار العديد من الجامعات بالمدن الصناعية ؛ مثل لانكشير ، ميرلاند ، ويوركشير إلى الأهتمام بالدراسات العملية ، كالتكنولوجيا ، والتجارة ، وغيرها والربط بين الجانبين النظرى والتطبيقات العملية ٠

٣- أن ما تحقق من ارتفاع مستوى الدخل القومى ومن متوسط دخل الفرد إلى مايقرب من (١٨ ألف) دولاراً سنويا مرجعه إلى تحقيق منظومة التعليم الجامعى لمخرجات تعليمية جيدة نسبياً فى ظل نظام تعليمى مؤمن بالجودة الشاملة ٠

٤- استفادة العديد من الجامعات باقتصاديات الحجم من خلال قيامها بالأستفادة من إنشاء الورش والمعامل والمختبرات المجمعة التى يستخدمها طلاب الكليات العملية الذين تتشابه تخصصاتهم العملية وعناصر تطبيقاتهم المعملية ؛ مما وفر على تلك الجامعات استثمارات ضخمة كانت ستنفق على انشاء تلك الورش والمعامل والمختبرات بكل منها على نحو منفرد ، مما يتضح معه التزام المخطط التعليمىبالضوابط الأقتصادية الملائمة للجودة التعليمية التى تتصل بالاستثمار الأمثل للموارد التعليمية المتاحة ٠

---

(١) راجع فى ذلك :

(A)Robinson Eric,op- cit,pp.12-13.
(B)Watson , D. , op-cit. ,pp.13-15 .

٥- الأهتمام بتحسين الموارد التعليمية من خلال تنويع مصادر التمويل بطرق عديدة منها : تشجيع إنشاء متنزهات للعلوم science parks تكون مصدر دخل إضافى للجامعات ، وبإتاحة المجال أمام القطاع الخاص للمساهمة فى هذه المنظومة ؛ من خلال إنشاء جامعات خاصة وبالمساهمة فى تمويل البحث العلمى الجامعى ؛ حيث بلغ حجم هذه المساهمة ما يقرب من (٥٥%) من جملة الأنفاق على التعليم الجامعى ببريطانيا ٠

٦- أداء البرامج والخطط المالية المتوازنة فى أبواب الصرف والأنفاق المالى المختلفة (باب أول،باب ثانـــى ، باب ثالث) مما حقق التوازن الملائم لمعادلة تكلفة الطالب الجامعى (متوسط تكلفة الطالب) ، والتى بلغت ما يقرب من (٧٨٧٤) دولاراً فى بداية عام (٢٠٠١-٢٠٠٢)، والتى أشارت الدراسات إلى اقتصادية هذا المتوسط وملائمته لتحقيق القدر الملائم من الجودة التعليمية لمخرجات تلك المنظومة ،على ضوء مايحققه هذا المتوسط من مدخلات تعليمية ملائمة ، مما يشير إلى التزام المخطط التعليمى بالضوابط المالية المنظمة لوضع البرامج والخطط الإقتصادية التعليمة ٠وذلك كما تتضح من الجداول والتحليلات الاقتصادية الآتية :

جدول (٣)

توزيع المخصصات المالية بميزانية التعليم الجامعى بانجلترا على أبواب الصرف (أول ، ثان ، ثالث) ونصيب كل منها من الموازنة كمؤشر على جودة البرامج التمويلية . (١)

البيان / السنة	جملة المخصصات المالية ونصيب كل باب منها وما تتضمنه الأبواب من أهم المخلات التعليمية				عدد طلاب الجامعات بانجلترا	متوسط نصيب الطالب من جملة المخصصات المالية ومن كل باب (أول -ثانى -ثالث) كل على حدة			
	الباب الأول مرتبات، اجور ،حوافز ..الخ لأعضاء هيئة التدريس والوظائف الأخرى) (مليار دولار)	الباب الثانى (للخدمات والأنشطة الطلابية ..الخ) (مليار دولار)	الباب الثالث مبانى ، تجهيزات ، معدات ..الخ (مليار دولار)	جملة المخصصات المالية للأبواب الثلاثة (مليار دولار)		الباب الأول مرتبات، أجور ،حوافز ..الخ لأعضاء هيئة التدريس والوظائف الأخرى (دولار)	الباب الثانى (للخدمات والأنشطة الطلابية .الخ) (دولار)	الباب الثالث مبانى ، تجهيزات ، معدات ..الخ (دولار)	جملة متوسط نصيب الطالب من الأبواب الثلاثة (دولار)
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦) (٥÷١)	(٧) (٥÷٢)	(٨) (٥÷٣)	(٩) (٨+٧+٦)
١٩٩١-٩٠	٣,٧	١,١	٥,٩	١٠,٧	١,١	٣٣٦٤	١٠٠٠	٥٣٦٤	٩٧٢٨
١٩٩٣-٩٢	٤,٧	١,٦	٧,٠	١٣,٣	١,٣	٣٦١٥	١٢٣١	٥٣٨٥	١٠٢٣١
١٩٩٥-٩٤	٥,٨	١,٧	٨,٣	١٥,٨	١,٥	٣٨٦٧	١١٣٣	٥٥٣٣	١٠٥٣٣
١٩٩٦-٩٥	٦,٢	٢,٠	٨,٨	١٧,٠	١,٦	٣٨٧٥	١٢٥٠	٥٥٠٠	١٠٦٢٥
١٩٩٨-٩٧	٦,٥	٢,٣	٦,٣	١٥,١	١,٨	٣٦١١	١٢٧٨	٣٥٠٠	٨٣٨٩
٢٠٠٠- ٢٠٠١	٧,٤ %٣٩,٢	٢,٨ %١٤,٨	٨,٧ %٤٦	١٨,٩ %١٠٠	٢,٤	٣٠٨٣	١١٦٦	٣٦٢٥	٧٨٧٤

حيث يتبين من الجدول (٣) - الأعمدة أرقام {(١)،(٢)،(٣)،(٤) }-زيادة حجم المخصصات المالية السنوية لأبواب الصرف المالى ومن ثم على المستوى الأجمالي خلال الفترة (١٩٩١/٩٠-٢٠٠١/٢٠٠٠) ، وواكب ذلك تناقص ملحوظ فى متوسط المخصصات المالية السنوية للطالب من البابين الأول والثالث ، حيث كان متوسط نصيب الطالب من هذين البابين فى عام١٩٩١/٩٠ (٣٣٦٤، ٥٣٦٤) دولاراً على الترتيب بلغت جملة متوسط نصيب الطالب (عمود (٨)) مبلغ (٩٧٢٨) دولاراً وتناقصت هذه المتوسطات فى السنوات التالية حتى بلغت فى عام ٢٠٠٠/ ٢٠٠١ (٣٠٨٣ ، ٣٦٢٥) دولاراً على الترتيب بينما تذبذب هذا المتوسط بالنسبة للباب الثانى بين الزيادة والنقصان خلال تلك الفترة ، حيث كان هذا المتوسط فى عام ١٩٩١/٩٠ (١٠٠٠) دولاراً ، ثم تزايد فى السنوات التالية

---

(١) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بالاعتماد على المصادر الآتية :

(أ) نجيب الهلالى جوهر ، حول اقتصاديات التعليم الجامعى بمصر ، **مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى "رؤية لجامعة المستقبل " الفترة من ٢٢-٢٤مايو ١٩٩٩** ، القاهرة ،نهضة مصر للطبع والنشر، ص ص ٧٦٧ - ٧٦٨ .

(ب) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، تقرير عن التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ٢٠٠٠ ، مرجع سابق ،ص ص ٢٣٨- ٢٦١.

(ج) البنك المركزى المصرى ، بيان متوسط سعر الدولار الأمريكي مقابل الجنية الاسترلينى عن السنوات (١٩٩١/٩٠-٢٠٠١/٢٠٠٠) ، مرجع سابق ، ص ص ٨-١٩

(D)Robinson Eric,op- cit,p.12.

حتى بلغ فى عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ (١١٦٦) دولارا ، **وتناقصت جملة متوسط نصيب الطالب** من الأبواب الثلاثة حتى بلغت (٧٨٧٤) دولاراً.

قد يرجع هذا الانخفاض فى متوسطات نصيب الطالب من تلك المخصصات المالية أيضا إلىغياب **العديد من الضوابط التى قد تكون** من أهمها : التخطيط لتمويل هذا التعليم على أساس من التوازن بين حاجة الصرف وعناصره من الأبواب (أول ، ثان ، ثالث) وعلى المدخلات التعليمية المختلفة وفى ضوء الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات التعليمية المتاحة مثل : الاستفادة من إمكانيات المناطق والمدن الصناعية من ورش ، ومعامل ، و مختبرات ...الخ فى التدريب والتطبيق العملى لطلبة الجامعات التى أنشئت خصيصا بتلك المدن ، **مما وفر على الجامعات استثمارات ضخمة كانت** ستتحملها نظير إنشاء تلك الورش والمعامل والمختبرات ، وكذلك لاستخدام مبدأ المحاسبة عن المسئولية والاهتمام بتحسين فعالية وترشيد الإنفاق ، وتحقيق التكلفة الاقتصادية للجودة ، من خلال الالتزام بمعادلة تكلفة الطالب ، ومراعاة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار .

٧- **قيام الجامعات باتخاذ الإجراءات (الضوابط) الملائمة** التى من خلالها أمكنها القيام **بتلبية حاجة المجتمع من خلال** برامج تدريب الباحثين ، **وتوجيه أبحاث الجامعة لعلاج المشكلات بالقطاعات المختلفة** ، مثل : قطاع الزراعة ، الصناعة ، التجارة ...الخ ، ولقد أنشئت لهذا الغرض مكاتب مشتركةمن رجال الصناعة والزراعة ...الخ، وكذلك قيام وزارة التربية والتعليم والبحث العلمى **بتنظيم الضوابط** التى من خلالها أمكنها القيام بتنظيم برامج لإنعاش وتحديث معلومات المديرين الصناعية والباحثين فى التقنيات الجديدة ، وتجمع هذه البرامج رجال الصناعة ورجال الجامعات لتبادل الآراء والأفكار، وسد الفجوة بين الصناعة والجامعات، ومن أمثلة الكليات التى تعاونت فى هذا المجال : كلية ساندويل للتعليم العالى والمتوسط ، وكلية كانفتون ، وكلية ستوك أون ترنت.[١] ، **وكذلك تشجيع إنشاء منتزهات للعلوم Science Parks** : وهى مناطق ملحقة عادة بالجامعات ، يمكن فيها للشركات الصناعية ذات التقنية العالية استكمال العمل الأكاديمى ، وفى نفس الوقت تكون مصدر دخل إضافى للجامعات، وتهدف هذه المنتزهات إلى حث الجامعة على القيام ببعض المشروعات التجارية والصناعية الصغيرة لإنتاج بعض الأدوات والأجهزة المختلفة.[٢]، ومن أمثلة تلك المنتزهات العلمية حديقة

---

(١) راجع فى ذلك :

(أ) عبدالحكيم بدران : **تشجيع البحث العلمى** ، السعودية، الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، ١٩٩٠، ص ص ٢٢٦-٢٢٧ .

(B)Cutler Tony & Others , op-cit., p.23.

(٢) جيرهام جيبس وآلإن جينكينز : تدريس **الفصول كبيرة الاعداد فى التعليم العالى "كيف يحافظ على الجودة رغم نقص الموارد ؟ ، سلسلة الكتب المترجمة ، تلخيص وعرض المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية** ، وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب ، القاهرة ، دار عمروبن العاص للطباعة ، ١٩٩٩ ، ص ٦٩ .

(هريوت وات) Heriot Watt ، التى تم إنشاؤها داخل الحرم الجامعى فى انجلترا .[١].

٨- قيام الجهات المعنية بالتعليم الجامعى بوضع الضوابط **الملائمة لإتاحة المجال للقطاع الخاص للمساهمة الفعالة فى تمويل البحث العلمى الجامعى.**[٢] وذلك نظرا لما تقدمه الجامعات من خدمات جليلة فى خدمة الصناعة والمشروعات التنموية بالمجتمع ، حيث بلغ حجم مساهمة القطاع الخاص فى أوائل التسعينيات من القرن العشرين ما يقرب من (٦,٧مليار) دولاراً بنسبة (٥٢%) من جملة الانفاق على البحث والتطوير فى تلك الفترة والذى بلغ ما يقرب من (١٢,٩ مليار) دولاراً ، ومن المنتظر أن تزداد نسبة مساهمة القطاع الخاص فى منتصف التسعينيات لتصل إلى (٥٥%) من جملة هذا الإنفاق[٣].

ثالثاً- اليابان :

يرجع تاريخ الاهتمام بالتعليم الجامعى اليابانى إلى بداية النصف الثانى من القرن التاسع عشر، وقد استطاعت الجامعة منذ ذلك الوقت أن تلعب دورا هاما فى التطوير التكنولوجى الصناعى ، وذلك من خلال رفع كفاءة وفعالية برامج الأداء التعليمى الجامعى وتجويد مخرجاته و مساهمته فى دفع عجلة التنمية فى مجالات الإنتاج المختلفة ، ومن خلال إنشاء الكثير من الجامعات المتخصصة، وإنشاء مؤسسات البحث العلمى داخل الجامعة وخارجها؛ والتى كان لها عظيم الأثر فى أن تنهض اليابان وتحقق ما يشبه الإعجاز لتكون دولة صناعية متقدمة ، وقوة اقتصادية مرموقة و نموا اقتصاديا ملموسا أسفر عنها دخلا قوميا للبلاد بلغ عام ١٩٩٦ (٤,٥) تريليون دولاراً ، محققا دخلا سنويا للفرد بلغ فى متوسطه (٣٦٨٠٠)دولاراً ، .[٤]

وتتنوع المؤسسات الجامعية اليابانية بين أربعة أنواع من الجامعات هى : جامعات وطنية ، جامعات تابعة للمقاطعات ، جامعات محلية ، وجامعات خاصة .[٥].

---

(١) حلمى معوض سيد أحمد : تطوير وتشجيع البحث العلمى فى مصر ، **المؤتمر القومى الثالث لمركز تطوير التعليم الجامعى، ٥-٧ نوفمبر١٩٩٦**، جامعة عين شمس، القاهرة ، مطبعة مركز تطوير التعليم الجامعى،١٩٩٦ ص ص ٢١-٢٢ .

(٢)محمد سيف الدين فهمى : **سبل التعاون بين الجامعات وبين المؤسسات الانتاجية فى دول الخليج العربية الواقع وسبل التطوير** ، الرياض ، مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٩٩٣ ، ص ص ٧١-٧٢ .

(3) Alma Graft, op-cit.,pp.150-151.

(٤) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ،**تقرير عن التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية** ، ٢٠٠٠ ، الولايات المتحدة الأمريكية، واشنطون ، مطابع البنك ، ٢٠٠٢ ،ص ص ٢٥٥-٢٧١ .

(5) Shigeru Naka – Yama; Independence And Choice, Western Impacts on Japanese Higher Education, **The International Journal of Higher Education and Education Planning,** Vol.18, London ,Kogan Page, 1999,p.13.

وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الجامعات باليابان مايقرب من (٥٥٠) جامعة (متضمنة جامعة الهواء) . [١] ، بها يزيد على (٢,٣مليون) طالب ، وتدار هذه المؤسسات بنظام الجودة الشاملة بهدف تحقيق أجود المخرجات التعليمية والبحثية. [٢] .

وتتميز منظومة التعليم الجامعى اليابانى بالعديد من النماذج العامة لمؤشرات الجودة التعليمية ، وكذا العديد من النماذج التطبيقية لضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها بالعديد من الجامعات ، والتى اختار منها الباحث جامعتى طوكيو ، وكيوتو حيث أنهما أشهر ، وأعرق ، الجامعات اليابانية ، وأقدمها على الأطلاق ، ونظرا لمكانتهما الأكاديمية المتميزة وذلك كما يلى :

أ -نماذج عامة لمؤشرات الجودة بالتعليم الجامعى باليابان :

تتميز منظومة التعليم الجامعى بالعديد من الجامعات اليابانية بالعديد من مؤشرات الجودة الأخرى التى يوضحها الباحثون كما يلى :

١- قيام المؤسسة الوقفية اليابانية للمنح الدراسية بمنح طلاب الجامعات قروضاً شهرية تتراوح ما بين (٢٣٧) دولاراً إلى (٣٦٧) دولارا وذلك على النحو الآتى . [٣]

طلاب الجامعات الحكومية : يصرف لهم مابين (٢٣٧-٢٧٧) دولارا شهريا .

طلاب الجامعات الخاصة : يصرف لهم مابين (٢٩٧-٣٦٧) دولارا شهريا بالأضافة إلى منح مجانية أخرى متاحة للطلاب المتخصصين فى الطب وطب الأسنان والصيدلة بالجامعات الخاصة تمنح لكل منهم على النحو الآتى :

طلبة الطب وطب الأسنان يمنحون من (٢٧٠-٥٤٠) دولاراً شهريا ، وطلبة الصيدلة يمنحون (١٣٥) دولاراً شهريا .

٢- توفر الخدمات والأنشطة الطلابية المختلفة ، وتأديتها على نحو جيد ، وكذا مناسبة أعداد الطلاب داخل المحاضرات والفصول ومناسبة أعدادهم إلى أعضاء هيئة التدريس والذى يصل إلى ما يقرب من (١٦ طالب /معلم) .

٣- تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل الجامعى ، والأهتمام ببرامج تدريبهم ورفع كفاءتهم وإرسالهم فى بعثات تعليمية لدول العالم المتقدم لتحسين ممارستهم التعليمية ، وتطوير قدراتهم وتجديدها ، والأهتمام برواتبهم ومكافآتهم وحوافزهم المادية والمعنوية على نحو يساعدهم على التفرغ لعملهم الجامعى ، على النحو الذى سبق وأن بينته الدراسة عندما تحدثت عن مؤشرات الجودة المالية بالجامعات اليابانية فى موقع سابق .

---

(1)International Society for Educational Information ,**Japanese Education** , 3zed, Tokyo, Gyosei Corporation ,1995, p.33.

(2) Ellen E. Mashiko, **Japan, World Education Series** , Japan, Gyosei Corporation,1989,pp.1-3.

(3)Ministry of Education , Science and Culture , Government of Japan ,op-cit. ,PP.22-23.

٤- تبنى اليابان لأستراتيجية تكنولوجية صناعية أساسية ، تعتمد على تقديم المعرفة والتكنولوجيا والإدارة ، مما جعل هناك علاقة ومشاركة جوهرية بين الجامعات والصناعة. [١] .

٥- ملاءمة المناهج والمقرارت الدراسية والتخصصات المختلفة بالجامعات والكليات لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية فى الجوانب المختلفة من الأقتصاد .[٢] .

٦- الأرتباط الوثيق بين البحث العلمى الجامعى باليابان والقطاعات المختلفة من المجتمع مثل : الصناعة ، التجارة ، الخدمات ..الخ ، وكذلك حاجة المشروعات اليابانية والشركات ذات الحجم الكبير والمتوسط والصغير الماسة إلى الموارد البشرية المدربة والمتعلمة تعليماً جيداً والتى تقوم بإعداد ها الجامعات ، وقد ظهر هذا الارتباط الوثيق منذ بداية الثمانينيات لدرجة فاقت بعض الدول المتقدمة فى هذه الفترة .[٣] .

٧- ومن أهم مظاهر الربط بين الجامعة والمجتمع أيضا ...إنشاء المدن العلمية على غرار مدينة (تسكوبا للعلوم) ، والتى أنشئت عام ١٩٧٣ ، وتهدف فكرة إنشاء هذه المدينة إلى تحريك الجامعات والمعامل الحكومية إلى تلك المنطقة ، على أن تلحق بهما الصناعات المختلفة ومعها مراكز أبحاثها ، وتضم هذه المدينة جامعتين و (٤٦) مركزاً وطنياً للأبحاث ، (٨) مراكز خاصة أخرى ، وعدداً متزايداً من الهيئات التى تقع فى هذه المدينة العلمية .

وكذلك تم أنشاء برنامج " تكنوبوليس " Teckno Poles فى أوائل الثمانينات ، بهدف تحسين العلاقة وتوثيقها بين معامل الأبحاث من شتى فروع الصناعة والهيئات المشتركة للأبحاث بالإضافة إلى الجامعات .[٤] ، وتهدف الحكومة من تبنى مشاريع التكنو بوليس أن تكون المؤسسات الصناعية ومؤسسات البحث والتعليم الجامعى والعالى فى مناطق التنمية ، وذلك لإيجاد مدن علمية نموذجية يمكن من خلالها توثيق الصلة بين البحث العلمى الجامعى ومؤسسات الأنتاج. [٥] .

وكان لهذا التعاون الوثيق بين البحث العلمى عامة وبالجامعات اليابانية بشكل خاص وبين قطاعات المجتمع – ولاسيما قطاع الصناعة – أن ساهم القطاع الأخير بما يزيد على ٦٤% من حجم الإنفاق على البحث العلمى الجامعى وتطويره والذى بلغ فى أوائل التسعينيات من القرن العشرين ، ما

---

(1)Osaka University ,University Guide , Central Page ,Site Search , Japan , January ,2005,p.5 **http//www.study japan.gov.jp/ath/otho20ie.htm**

(٢) كارو أوكاموتو ، المرجع سابق ، ص ص ٥١-٥٢ .

(٣) جمال الدين الخازندار : **اليابان المعجزة الاقتصادية والعبقرية الإدارية** ، الإسكندرية ، شركة قايتباى للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ، ص ٦٩ .

(٤) المرجع السابق ، ص ص٦٩ - ٧١ .

(٥) مايكل شاتوك : **المحددات الداخلية والخارجية لجامعة القرن الحادى والعشرين** ، ترجمة هند مصطفى ، المجلد (٢٤)، العددان (٢،١) ، يوليو سبتمبر – أكتوبر / ديسمبر ١٩٩٥، الكويت ، عالم الفكر ، ١٩٩٥ ، ص ٤١ .

يقرب من(٦٢,٣مليار) دولاراً .بنسبة ٣,٣% من إجمالى الناتج القومى ، وساهمت الحكومة بنسبة ٢٦% منه[١] .

كما أن هناك العديد من مؤشرات الجودة الأقتصادية التعليمية الكمية الهامة منها : توزيع الأعتمادات المالية بشكل متوازن على أوجه الأنفاق المختلفة (رواتب الجهاز الأكاديمى ، رواتب الجهاز الأدارى ، استحقاقات باقى العاملين ، التجهيزات ، الآلات والمعدات ...الخ) ، تحقيق المتوسط الملائم والمتوازن لتكلفة الطالب ، تطبيق أسس ومبادئ المحاسبة المالية والضوابط المنظمة للصرف المالى على البرامج والمشروعات التعليمية ، تطبيق مبدأ المحاسبة عن المسئولية ، والإلتزام بمبدأ الأفصاح المحاسبى عن نتائج الأعمال فى نهاية كل سنة مالية ، وهذا ما تكشف عنه الجداول والتحليلات الأقتصادية على النحو الآتى:

جدول (٤)

توزيع المخصصات المالية للتعليم الجامعى باليابان على نحو متوازن بين أبواب وأوجه الصرف ومتوسط نصيب الطالب منها كمؤشرات كمية هامة للجودة التعليمية [٢]

البيان / السنة	اجمالى المخصصات المالية لأبواب الصرف(أول، ثانى ،ثالث) (١) {٤+٥+٦}		جملة المخصصات المالية للباب الأول (مرتبات ، أجور ، حوافز الخ) للصرف على الإداريين والخدمات المعاونة + أعضاء هيئة التدريس						جملة المخصصات المالية للباب الثانى (الخدمات والأنشطة الطلابية .الخ) (٥)		جملة المخصصات المالية للباب الثالث(مبانى، تجهيزات ، معدات ،ورش ..الخ) (٦)		عدد طلاب التعليم الجامعى (٧)	متوسط المخصصات المالية لكل طالب من اجمالى المخصصات (٨) {١-٧}
			ما يخص الاداريين والخدمات المعاونة (٢)		ما يخص أعضاء هيئة التدريس (٣)		الجملة (٤) {٢+٣}							
	مليار دولار	%	مليار دولار	%	مليار دولار	%	مليار دولار	%	مليار دولار	%	مليار دولار	%	مليون طالب	دولار
١٩٩١-٩٠	٣٢,٩	%١٠٠	٣,٩	%١٢	١٠,٥	%٣٢	١٤,٤	%٤٤	٢,٦	%٨	١٥,٩	%٤٨	٢,٣٨	١٣٨٢٣
١٩٩٣-٩٢	٣٧,٦	%١٠٠	٤,٩	%١٣	١١,٧	%٣١	١٦,٦	%٤٥	٣,٤	%٩	١٧,٦	%٤٧	٢,٤٩	١٥١٠٠
١٩٩٥-٩٤	٤١,٩	%١٠٠	٥,٠	%١٢	١٣,٨	%٣٣	١٨,٩	%٤٥	٤,٠	%٩,٥	١٩,٠	%٤٥,٥	٢,٦٨	١٥٦٣٤
١٩٩٦-٩٥	٤٧,١	%١٠٠	٦,١	%١٣	١٦,٥	%٣٥	٢٢,٦	%٤٨	٤,٧	%١٠	١٩,٨	%٤٢	٢,٩٤	١٦٠٢٠
١٩٩٨-٩٧	٥٣,٨	%١٠٠	٧,١	%١٣	١٧,٢	%٣٢	٢٤,٢	%٤٥	٦,٥	%١٢	٢٣,١	%٤٣	٣,٢١	١٦٧٦٠
٢٠٠٠-٢٠٠١	٧١,١	%١٠٠	٩,٢	%١٢,٩	١٨,٧	%٢٦,١	٢٧,٩	%٣٩	٩,٠	%١٢,٦	٣٤,٢	%٤٨,٢	٤,٠٢	١٧٦٨٦

---

(١) مصطفى عبد المنعم شعبان ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧-٢٩ .

(٢) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بناء على المصادر الآتية :-

(A)Ministry of Education , Science and Culture , Government of Japan ,Op-cit. . pp.50-51.

(B) Kazuo Ishizaka , op-cit ., p . 18.

(ج) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، تقرير عن التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ١٩٩٨ ، مرجع سابق ، ص ص ٢٣٨-٢٦١ .

(D) Unesco Statistical Year Book ; Unesco Publishing & Bernan Press , 1999 , pp. 491-512.

(E)Unesco , World Data on Education , IIED. , 1999 , Japan , op-cit , pp.4-5.

(و) محمود عباس عابدين ، علم اقتصاديات التعليم الحديث ، مرجع سابق ، ص ص ٦٨-٧٠ .

حيث يتبين من الجدول (٤) – عمود رقم (١) – أن حجم المخصصات المالية للتعليم الجامعى اليابانى كان فى تزايد مستمر خلال الفترة (١٩٩١/٩٠ – ٢٠٠١/٢٠٠٠) ؛ ورغم توزيعه بشكل متوازن على أوجه الصرف نظراً للالتزام بالضوابط المالية (النسب المالية والمعايير) المعمول بها ؛ حيث كانت جملة هذه المخصصات عام ١٩٩١/٩٠ (٣٢,٩مليار دولاراً تمثل نسبة ١٠٠%من أجمالي المخصصات المالية للأبواب الصرف المختلفة بموازنة التعليم الجامعى ، خص منها أعضاء هيئة التدريس – عمود رقم (٣) – (١٠,٥مليار) دولاراً بنسبة (٣٢%) ، وخص الباب الثانى (الخدمات والأنشطة الطلابية ...الخ) – عمود رقم (٥) – (٢,٦مليار) دولاراً بنسبة (٨%) ، وخص الباب الثالث (مبانى – تجهيزات – معدات ...الخ)عمود رقم (٦) ما يقرب من(١٥,٩ مليار) دولار بنسبة (٤٨%) أى أن حجم الأنفاق على استثمارت الباب الثالث قاربت على ما يقرب من نصف حجم الأنفاق التعليمى مما يشير إلى جودة الخطط المالية وتوازنها٠

وفى السنوات التالية تزايدت إعتمادات تلك المخصصات نظراً **لإنتهاج الدولة والجامعات العديد من الوسائل العديدة من الطرق والوسائل التى من أهمها** : تطبيق **مبدأ المشاركة بين السلطات المركزية والمحلية** كأحد أسس التمويل التعليمى ؛ وفى ضوء ذلك ساهمت السلطات المحلية والقطاع الخاص بما يقرب من نسبة (٥٨%) من جملة تمويل هذا النوع من التعليم ، **قيام الدولة بتقديم قروض للطلاب بشروط ميسرة** تسترد بعد التخرج وفق نظم متفق عليها ، إستخدام مؤسسات التعليم الجامعى كمكاتب استشارية و مراكز إنتاج، **كما يتم استثمار مزارع وورش المؤسسات الجامعية** وغيرها من المراكز التى يمكن أن تستغل كمراكز إنتاج متقدم توظف فيها الجامعة معطيات العلوم التطبيقية الحديثة لتطوير الإنتاج الزراعى والصناعى بأنواعه المختلفة حيث بلغت جملة الأعتمادات المالية الجامعية فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ (٧١,١مليار) دولاراً خص منها أعضاء هيئة التدريس بالباب الأول نسبة (٢٦,١)، وخص الباب الثانى نسبة (١٢,٦%) ، وخص متوسطها لكل طالب – عمود (٨)– ؛ حيث زاد هذا المتوسط من (١٣٨٢٣) دولاراً عام ٩٠-١٩٩١ إلى (١٧٦٨٦) دولاراً عام ٢٠٠٠ /٢٠٠١، الأمر الذى يتضح معه أن ما تشير إليه تلك الزيادات الكبيرة فى حجم تلك المخصصات المالية قد يكون مرجعه إلى جودة البرامج والخطط المالية المواكبة للبرامج والمشروعات التعليمية، ومن ثم جودة مخرجاتها ٠

وتشير الدراسات إلى قيام **الجامعات اليابانية بتبنى العديد من أدوات ضبط الجودة الاقتصادية التعليمية المتعلقة بالتمويل والمحاسبة والمراجعة المالية** لتحقيق ضبط وضمان جودة تلك البرامج وتحسنها المستمر ، ومن تلك الأدوات : تحليل **العمليات المالية** للبرامج والمشروعات التعليمية والبحثية عند حدوثها **وتسجيلها بطريقة منتظمة ، إظهار نتائج هذه العمليات** والبرامج خلال العام الدراسى أو الفترة المحددة ، **تصوير ذلك فى شكل قوائم مالية** تقدم معلومات مفيدة للمؤسسات التعليمية يتم الإفصاح عنها فى نهاية العام الجامعى ، **المراجعة الداخلية** لتحقيق وتدقيق السجلات المحاسبية

والقوائم المالية للمؤسسات **وإبداء الرأى فى صحتها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية** والمانعة للخطأ بشأنها .[١] .

وقد يزداد الأمر وضوحاً إذا تناول البحث أثر الالتزام بتلك الضوابط الأقتصادية السابقة وما أسفرت عنه من زيادة كبيرة فى متوسط نصيب الطالب من المخصصات المالية على متوسط نصيبه من كل أبوب الصرف (أول ، ثانى ، ثالث) ؛ ونظراً لكونها مؤشرات كمية هامة على جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية ، وذلك كما يلى :-

جدول (٥)

توزيع المخصصات المالية لميزانية التعليم العالى باليابان على أبواب الصرف المالى ومتوسطها لكل طالب وتناقص متوسط نصيب الطالب من الباب الثالث نظراً لاقتصاديات الحجم. [٢]

البيان / السنة	نصيب كل باب من أبواب الصرف (أول ، ثان، ثالث) من المخصصات المالية للجامعات			عدد طلاب الجامعات اليابانية	متوسط نصيب الطالب من المخصصات المالية لكل باب		
	الباب الأول (مرتبات، أجور ،حوفز ..الخ لأعضاء هيئة التدريس) (مليار دولار)	الباب الثانى (للخدمات والأنشطة الطلابية ..الخ) (مليار دولار)	الباب الثالث مبانى ، تجهيزات ، معدات ..الخ (مليار دولار)	مليون طالب	الباب الأول مرتبات، أجور ،حوفز ..الخ لأعضاء هيئة التدريس (دولار)	الباب الثانى (للخدمات والأنشطة الطلابية ..الخ) (دولار)	الباب الثالث مبانى ، تجهيزات ، معدات ..الخ (دولار)
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥) (٤-١)	(٦) (٥÷١)	(٧) (٤-٣)
١٩٩١-٩٠	١٠,٥	٢,٦	١٥,٩	٢,٣٨	٤٤١٢	١٠٩٢	٨٠٢٥
١٩٩٣-٩٢	١١,٧	٣,٤	١٧,٦	٢,٤٩	٤٦٩٩	١٣٦٥	٨٨٧٦
١٩٩٥-٩٤	١٣,٨	٤,٠	١٩,٠	٢,٦٨	٥١٤٩	١٤٩٢	٨٥٨٢
١٩٩٦-٩٥	١٦,٥	٤,٧	١٩,٨	٢,٩٤	٥٦١٢	١٥٩٩	٨٢٩٩
١٩٩٨-٩٧	١٧,٢	٦,٥	٢٣,١	٣,٢١	٥٣٥٨	٢٠٢٥	٧١٩٦
٢٠٠١-٢٠٠٠	١٨,٧	٩,٠	٣٤,٢	٤,٠٢	٤٦٥٢	٢٢٣٩	٨٥٠٧

حيث يتبين من الجدول (٥) – الأعمدة (١،٢،٣) – أن هناك زيادة سنوية ملحوظة فى نصيب كل باب من أبواب الصرف (أول ، ثانى ، ثالث) من المخصصات المالية ، نجم عنها زيادة موازية ومتزامنة فى متوسط نصيب الطالب من الباب الأول والثانى – الأعمدة أرقام (٦،٥) ، وتذبذبه بين الزيادة والنقصان بالنسبة لمتوسط نصيب الطالب من الباب الثالث ؛ وذلك قد **يكون مرجعه الى الاستفادة باقتصاديات الحجم** فى إستثمارات الباب الثالث ، من خلال تجميع المختبرات ،المعامل والورش فى أبنية مجمعة يستخدمها الطلاب من ذوى التخصصات المتشابهه من الكليات المختلفة على مستوى الجامعة ، الأمر الذى قد تكون الزيادة السنوية المواكبة لأوجه الصرف على الأبواب (أول ،ثان،ثالث) متناسبة ومتزامنة **مما جعلها ذات اثر ايجابى و فعال** على عناصر الجودة التعليمية ومن ثم جودة أدائها .

---

(١) سامى معروف عبد الرحيم : **أصول المحاسبة المالية** ، الإسماعيلية ، مكتبة عبد الدايم ، ١٩٩٩ ، ص ص ١٢-١٥ .

(٢) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بالأعتماد على المصادر الآتية :

(A) International Society For Education Information , Japanese , Education , op-cit.,p.42.

(ب) البنك الدولى للنشاء والتعمير ، تقرير التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ٢٠٠٠/٢٠٠١، مرجع سابق ، ص ص ٢٣٨-٢٦٨ .

ولتوضيح ذلك على نحو أكثر تفصيل يتناول البحث بالتحليل البرامج التمويلية للباب الأول فيما يختص بأعضاء هيئة التدريس ؛ لبيان أثر الألتزام بتلك الضوابط المالية أيضا فيما أسفرت عنه من زيادات سنوية فى حجم المخصصات المالية ومن ثم زيادة متوسطها السنوى والشهرى للعضو وما لذلك من أثر مباشر على جودة أداء هذا العنصر الأساسى والجوهرى للأرتقاء بجودة الأداء الجامعى، وذلك على النحو الآتى :

جدول (٦)

المخصصات المالية لأعضاء هيئة التدريس من جملة الباب الأول بالجامعات اليابانية ومتوسطها السنوى والشهرى لكل عضو ونسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب كمؤشرات هامة للجودة التعليمية (١)

البيان / السنة	جملة المخصصات المالية للباب الأول (مرتبات ،أجور ،حوافز ٠٠٠ الخ) لأعضاء هيئة التدريس (مليار دولار)	عدد أعضاء هيئة التدريس (عضو)	متوسط المخصصات المالية لعضو هيئة التدريس من الباب الأول		عدد طلاب التعليم الجامعى (مليون طالب)	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس (ط/معلم)
			سنوياً (دولار)	شهرياً (دولار)		(ط/معلم)
	(١)	(٢)	(٣) (١÷٢)	(٤) (٣÷١٢)	(٥)	(٦) (٥÷٢)
١٩٩١/٩٠	١٠,٥	١٧٠٨١٣	٦١٤٧١	٥١٢٣	٢,٣٨	١٤ط/معلم
١٩٩٣/٩٢	١١,٧	١٧٨٠٧٠	٦٥٤٣١	٥٤٥٣	٢,٤٩	١٤ط/معلم
١٩٩٥/٩٤	١٣,٨	١٩١٤٤٠	٧٢٠٨٩	٦٠٠٧	٢,٦٨	١٤ط/معلم
١٩٩٦/٩٥	١٦,٥	٢٢٦١٥٤	٧٢٩٥٩	٦٠٨٠	٢,٩٤	١٣ط/معلم
١٩٩٨/٩٧	١٧,٢	٢٢٨١٧٧	٧٥٣٨٠	٦٢٨٢	٣,٢١	١٤ط/معلم
٢٠٠١/٢٠٠٠	١٨,٧	٢٣٤١٧٨	٧٩٨٥٤	٦٦٥٤	٣,٨	١٦ط/معلم

حيث يتبين من الجدول (٦) – عمود رقم (١) – أن جملة المخصصات المالية لأعضاء هيئة التدريس (١٩٩١/٩٠-٢٠٠١/٢٠٠٠) نجم عنها زيادة موازية ومتزامنة لمخصصات العضو المالية السنوية والشهرية – الأعمدة (٣ ،٤) خلال نفس الفترة ٠

فلما كانت جملة تلك المخصصات للباب الأول لأعضاء هيئة التدريس عام ١٩٩١/٩٠

---

(١) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بالأعتماد على المصادر الآتية :

(أ) جدول (٢-٧) ص ٤٩ ٠

(B) Ministry of Education . Science and Culture , Government of Japan ,Op-cit . p.24.

(ج) البنك الدولى للنشاء والتعمير ، تقرير التنمية فى العالم ، مؤشرات التنمية الدولية ٢٠٠١/٢٠٠٠، مرجع سابق ، ص ص٢٣٨-٢٦١ ٠

(١٠,٥مليار)دولاراً – عمود رقم (١)– أسفرت عن متوسط سنوى للعضو – عمود رقم (٣) ـــ قدره (٦١٤٧١) دولاراً، ومتوسط شهرى للعضو – عمود رقم (٤) ـــ قدرة (٥١٢٣) دولاراً ، تزايدت تلك المخصصات فى السنوات التالية حتى بلغت جملة الباب الأول لأعضاء هيئة التدريس (١٨,٧مليار) دولاراً عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ ، أسفرت عن متوسط سنوى للعضو قدره (٧٩٨٥٤) دولاراً، ومتوسط شهرى قدره (٦٦٥٤) دولاراً.

وحسبما تشير الإحصائيات فى هذا الجدول –فأن هذه الزيادات السنوية فى جملة المخصصات المالية لأعضاء هيئة التدريس أنما هى زيادات متوازية ومتزامنة مع الزيادة فى أعضاء هيئة التدريس – عمود رقم (٢) – من نفس الجدول (٦) السابق الأمر الذى ترتب عليه قدرة البرامج التمويلية لهذا العنصر الأساسى للعملية التعليمية على توفير التمويل المطلوب لأوجه الصرف المختلفة المرتبطة بهذا العنصر من : (مرتبات ، أجور ، مكافآت ....الخ) ، وكذلك توفير الدرجات الوظيفية الكافية لتعيين العدد المطلوب منهم ؛ حيث بلغت نسبة الطلاب إلى المعلمين –(عمود رقم ٦– خلال نفس الفترة (١٩٩١/٩٠ –٢٠٠١/٢٠٠٠) السابقة ما يقرب من (١٤ط/معلم) فى أول الفترة إلى (١٦ط/معلم)فى آخرها ، وهذه جميعها مؤشرات كمية هامة تدل على جودة البرامج التمويلية للباب الأول.

لأعضاء هيئة التدريس والتى قد تكون مرجعها إلى الألتزام بالعديد من الضوابط الأقتصادية والتمويلية التعليمية الهامة منها : التخطيط الجيد لتمويل العملية التعليمية فى ضوء معادلة تكلفة الطالب وما تضمنته من عناصر تمويلية مختلفة ، مراعاة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار ، ترشيد الأنفاق ، تطبيق مبدأ المحاسبة عن المسئولية على القائمين على النواحى المالية والإدارية ، وكل ما تقدم من ضوابط هى أدوات هامة لتحقيق جودة الأداء التعليمى والبحثي لهذا العنصر من خلال تحقيق الأستثمار الأمثل للعناصر التمويلية المتاحة وتحقيق التكلفة الاقتصادية للجودة .

ب –نماذج تطبيقية لضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها بجامعتى طوكيو وكيوتو وذلك كما يلى :

- **<u>النموذج الأول نموذج " كايزن " Kaizen للتحسين المستمر فى التعليم الجامعى الياباني والمطبق بجامعة طوكيو :</u>**

من النماذج المطبقة فى مؤسسات التعليم الجامعى اليابانى ومن أهمها جامعة طوكيو نموذج kaizen.[1]، وقد تأسست جامعة طوكيو عام ١٨٧٧ بموجب القانون الصادر عام ١٨٧٢ وكلمة كايزن كلمة يابانية تعنى التحسين المستمر فى جميع مجالات العمل بالمؤسسة الجامعية، ووفقا لهذا النموذج فأن تطوير الأداء بجامعة طوكيو يتسم بالضوابط الآتية.[2] : الانضباط وضبط الأداء من أجل التطوير المستمر، مسئولية كل فرد فى المنظمة وليس وقفاً على جماعة أو مستوى أدارى معين ،وذلك

---

(1)**World year book** ,1998, London, Kogan Page, ,p.102.

(2) Ministry of Education, Science and Culture, Government of Japan ;**Education in Japan, How are National Universities Administered** ? Japan ,,Gyosei Corporation, 1994,pp.42-43.

من خلال التزام كل فرد (طالب ، معلم ، إدارى) بضوابط الأداء المحددة له ببطاقة الوصف بالمنظومة التعليمية ، ويقوم كل منهم بتقييم أدائه بمراجعة ما تم تنفيذه (يومياً ،أسبوعيا ، شهرياً) على الضوابط المحددة لكل فرد ، وبذلك تتحقق الرقابة الذاتية ، التركيز على تحسين العمليات Processes فهو يراجع العمليات ويطورها وصولا إلى النتائج الأفضل ، وتقوم الإدارة بوضع الضوابط والمعدلات، للتأكد من إتباعها من خلال اتخاذ الإجراءات التدقيقية وعمليات التفتيش والمراجعة، وتطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستوى أعلى .

ويعتمد هذا النموذج أيضا على أهمية العميل (الداخلى والخارجى) وضرورة إرضائه وإشباع رغباته ، فالمستهدف فى النهاية هو العميل[1] .

مما سبق يتضح أن أهم ضوابط الجودة التعليمية لنموذج "كايزن " Kaizen للتحسين المستمر فى جامعة طوكيو يمكن حصرها فيما يلى :

١- أن يتحمل كل فرد بالجامعة مسئولياته وذلك طبقا لما هو محدد له من شروط أو ضوابط ببطاقة وصف المهام لكل فرد (طالب ، معلم ، موظف إداري) ؛ على أن يقوم كل فرد بتقييم أدائه (تقييماً ذاتياً) ، بمراجعة ما تم تنفيذه (يومياً ، أسبوعياً ،شهريا) على الشروط أو الضوابط المحددة لكل فرد، ومن خلال ذلك يمكن الوقوف على نقاط الضعف المطلوب إجراء الخطوات التصحيحية بشأنها ؛ وكذلك تظهر النقاط الإيجابية التى يمكن دعمها وتنميتها لتجويد الأداء، ومن ثم المخرجات التعليمية .

٢- أن يتم التأكيد على عمليات المراجعة للضوابط والشروط المحددة لمهام كل فرد بالجامعة والعمل على تطويرها والارتفاع بها إلى مستويات أفضل .

٣- أن يراعى تحقيق رغبات العملاء الداخليين (الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس ، والعاملين) ؛ وذلك من خلال قيام الطلاب باختيار التخصصات الملائمة لقدراتهم وإمكاناتهم وكذا توفير البيئة المادية الملائمة مثل : (الكتب ، والمكتبات جامعية ، والمعامل والورش والمختبرات والأنشطة المختلفة) ، وأن يتم إرضاء أعضاء هيئة التدريس من خلال العديد من الإجراءات مثل: إعداد الخطط والبرامج التدريبية الملائمة ، تدبير المرتبات والمكافآت والحوافز المادية الملائمة لتفرغهم للأعمال التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع ، وإشراكهم فى صنع القرارات الفنية والإدارية، سواء بالرأى أو بطريق الاقتراع على تلك القرارات ، وكذلك أن يتم تحقيق رغبات العملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق)؛ من خلال تحقيق مخرجات تعليمية وبحثية تتمشى مع مطالب هؤلاء المستثمرون وحاجة السوق .

وتتضح أهم مؤشرات الجودةالتعليمية بجامعة طوكيو طبقالهذا النموذج كما يلى :

١- الاهتمام بتحقيق الرقابة الذاتية لجميع أفراد المنظومة التعليمية بالجامعة يعد من أهم خصائص الجودة التعليمية الشاملة ومؤشراً هاماً على تحقيق مخرجات تعليمية جيدة .

---

(1)Siezer, j &Makie, d. , "Greater Accountability The Price Of Autonym " , Journal of The Progrmme in Institution in Higher Education , November 1995, Vol. 7, No.3,London, Kogan Page, 1995, pp.332-336.

٢- الاهتمام بالتطوير المستمر والارتقاء بمستويات الشروط والضوابط للمهام المحددة لكل فرد يشير إلى الارتباط مع حاجة السوق والمجتمع والاستجابة إلى التطور المرتقب فيها ٠

٣- العمل على تحقيق رغبات العملاء الداخليين (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، العاملين) وكذا العملاء الخارجيين (المستثمرون والسوق) يعد مؤشراً هاماً على تحسين الأداء وتجويد المخرجات التعليمية والبحثية ٠

▪ <u>النموذج الثانى : ضوابط الجمعية اليابانية للإعتراف بالجودة التعليمية بالجامعات اليابانية والمطبق بجامعة كيوتو :</u>

وقد تأسست جامعة كيوتو عام ١٨٧٢ وهى تعد ثانى أعظم جامعة بعد جامعة طوكيو أخذت بأسباب تطوير وتجويد منظومة التعليم بها ٠

وقد تأسست الجمعية اليابانية للأعتراف بالجودة عام ١٩٩٢ كمجموعة متطوعة تتألف من بعض الجامعات الحكومية والخاصة ويمكن توضيح أهم ضوابط الجودة التعليمية بجامعة كيوتو طبقا لهذا النموذج فيما يلى :

أولا –الطلاب :

١- اجراء اختبارات دقيقة تتفق وطبيعة الدراسة بكل كلية وعدم الأقتصار على المجموع فى الثانوية العامة ٠

٢- اتخاذ الأجراءات التصحيحية للطلاب المتعثرين للنهوض مستواهم العلمى ٠

ثانيا - أعضاء هيئة التدريس :

١-إدراك احتياجات الطلاب ٠

٢- الالتزام بالمنهج العلمى ٠

٣- العمل على تنمية المهارات الفكرية ٠

٤- الإنتظام فى العملية التعليمة ٠

٥- المستوى العلمى والمعرفى ٠

٦-الوازع الأخلاقى والأنتماء ٠

٧- درجة التفاعل الشخصى ٠

٨- الاهتمام بأهمية الجودة الشاملة ٠

٩- تقديم كل عضو هيئة تدريس مرة كل ثلاث سنوات تقريراً عن إنجازاته فى مجال البحوث العلمية وعن أدائه التعليمى والأنشطة المختلفة التى يقوم بها داخل الجامعة وخارجها ٠

ثالثا - الكتاب الجامعى:

١-موثوقية المادة العلمية وأصالتها ٠

٢- سعر الكتاب ووقت توافره للطالب ٠

٣- شكل الكتاب وأسلوب إخراجه ٠

٤-مدة الاستفادة منه ٠

رابعا- المكتبات الجامعية :

١-اتساع المكتبات للعدد الملائم من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (١٠% من اجمالى الطلاب المقيدين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس)٠

٢- توافر الكتب والمراجع العلمية والدوريات الحديثة بالعدد الملائم لأعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمساحة المخصصة لكل منهم للإطلاع ٠

خامسا - المناهج :

١-الألمام بالمعارف الأساسية ٠

٢- إعداد الطالب لعصر العولمة والأنفتاح المعرفى ٠

٣- الارتباط مع المناهج الأخرى ٠

٤- الأرتباط بالواقع العملى ٠

٥- درجة تغطية الدروس الأساسية ٠

سادسا- الخدمات الداعمة للعملية التعليمية :

١- توافر الورش والمعامل والتجهيزات بالعدد والنوعية الملائمة والتى تتناسب مع أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ٠

٢- خطط ملائمة للصيانة الدورية والأحلال والتجديد للمبانى والورش والمعامل والتجهيزات

سابعا - نظام التقييم :

١-عدم التركيز على الحفظ والتلقين بل التركيز على القدرة التحليلية ٠

٢- درجة الموضوعية والشمول ٠

٣-التركيزعلى التفكير والابتكار ٠

ثامنا- النظام الإدارى :

١-الإلتزام بالجودة الشاملة ومبادراتها والإجراءات المتبعة للتقويم الذاتى وإصلاح التعليم والبحث العلمى ٠

٢-الاتصالات الجيدة بين أعضاء النظام من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الأدارى٠

٣- توافر المعلومات اللازمة للإدارة والتشغيل ٠

٤- التوجه نحو متطلبات السوق ٠

٥- المناخ الجيد من العلاقات الإنسانية الطيبة مع (إدارة القسم ، وإدارة الكلية ، وإدارة الجامعة) ٠

٦- البرامج والخطط التدريبية لأعضاء النظام ٠

تاسعا-النظام التمويلى :

١- التوازن فى البرامج والخطط المالية المتبعة فى تنفيذ البرامج التعليمية ٠

٢- توفر المخصصات التمويلية على مسارات وأوجه الصرف المالى المختلفة ٠

٣- تنوع خطط وبرامج التمويل للمشروعات والبرامج التعليمية ٠

٤- تمويل البرامج التمويلية للخطط والمشروعات التعليمية والبحثية على أسس **من التعاون بين الدولة والقطاع الخاص** ؛ باعتبار أن قضية التعليم الجامعى والبحث العلمى قضية أمن قومى ؛ وبذلك أتيحت الفرصة للقطاع الخاص حتى أستحوذ على ما يقرب من نسبة (٧٥%) من إجمالى عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعى ككل ، وباقى الطلاب (نسبة ٢٥%) انتظموا فى الجامعات الحكومية التى تحصل على ما يقرب من نسبة (٣%) سنويا من موازنة الدولة يتم استثمارها فى المجالات التعليمية والبحثية . (١) ٠

وفيما يتعلق بأهم مؤشرات الجودة التعليمية بجامعة كيوتو طبقا لضوابط الجمعية اليابانية للاعتراف بالجودة التعليمية بالجامعات اليابانية تتضح فيما يلى :

١- الالتزام بالعديد من الشروط الانتقائية الهامة عند اختيار أو ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مثل : إدراك احتياجات الطلاب التعليمية والبحثية والتواصل معهم ، المستوى العلمى والمعرفى ، الوازع الأخلاقى والأنتماء ، درجة التفاعل الشخصى ، الاهتمام بالجودة الشاملة ، الإنجازات البحثية والدورية داخل الجامعة وخارجها ، الاهتمام بتفرغهم وبرامج تدريبهم ٠

٢- الأهتمام بالبيئة المادية للجامعة من : كتاب جامعى ملائم من حيث المادة العلمية والسعر والأسلوب ووقت توافره للطالب ، المكتبات الجامعية بالكليات والأقسام الملائمة بالأقسام والكليات من حيث عدد المراجع والدوريات والمساحة المتاحة للطالب وعضو هيئة تدريس ٠

٣- احتواء المناهج الدراسية بالجامعة على المعارف الأساسية التى تعد الطالب لعصر العولمة والانفتاح المعرفى وارتباطها بالمناهج الأخرى ذات الصلة ٠

٤- يتميز نظام التقييم للطلاب على عدم التركيز على الحفظ والتلقين بل على القدرة التحليلية والإبداع والابتكار ٠

٥- تميز النظام الأدارى والقيادة بالجامعة بالجودة التعليمية الشاملة والعمل من خلال خصائص الجودة مثل : الاحترام المتبادل والثقة بين الجميع ، وشمولية الجودة لمدخلات المنظومة التعليمية ٠

٦- التزام الجامعة بتقديم تقرير دورى للجمعية عن برامج التقويم الذاتى المتبعة ومدى الأستجابه للتغذية الراجعة بالإجراءات التصحيحية المتبعة للأخطاء التى تعترى برامج التنفيذ مثل : ما يتم اتخاذه من إجراءات حيال الطلاب الراسبين والعمل على حل مشكلاتهم والنهوض بمستوياتهم ٠التعليمية والبحثية٠

---

(١)راجع فى ذلك :

(A)Unesco , World Data on Education , IIIED.1999 , Japan , op-cit., pp.2-3.

(ب) كارو ا وكاموتو : تربية الشمس المشرقة ، مقدمة فى التربية فى اليابان ، **سلسلة الكتب المترجمة** " ٧" تلخيص وعرض المركز القومى للبحوث والتنمية ، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومى للبحوث التربوية والتنموية ، قطاع الكتب ، القاهرة ، دار التوفيقية للطباعة ، ١٩٩٩ ، ص ٥٩ ٠

رابعاً سنغافورة :

من أهم الجامعات بسنغافورة: جامعة سنغافورة الوطنية والتى أنشئت فى عام ١٩٨٠، وجامعة نانيانج ، والسابق تأسيسها عام ١٩٥٦ وتم توجيه المناهج والبرامج الدراسية لخدمة متطلبات التنمية الاجتماعية و الأقتصادية فى سنغافورة .[١] ، من خلال الإعتماد على نظام شامل للجودة التعليمية والذى ارتكز على العديد من الضوابط .

منذ أن نالت سنغافورة استقلالها فى أوائل الستينيات من القرن العشرين – بعد احتلال اليابان ثم بريطانيا لها – أولت الدولة التعليم عامة والتعليم الجامعى بشكل خاص إهتماماً كبيراً ؛ بهدف إظهار وإخراج كل ما هو أفضل لدى الشباب وغرس القيم الأخلاقية والمبادئ التى تجعلهم قادرين على دفع عجلة التنمية لوطنهم والأنتماء له .[٢]، وكذلك إكسابهم المهارات الدقيقة والمعارف المتطورة لأحدث ما وصل إليه العلم والتكنولوجيا ؛ ليكونوا قادرين على مواجهة الحياة والإنتاج وكسب أقواتهم .[٣] .

واستطاعت سنغافورة من خلال النهوض ببرامج التعليم عامة والتعليم الجامعى بشكل خاص وتطوير أدائه وتجويد مخرجاته أن تحقق قفزات اقتصادية كبيرة ؛ حيث بلغ إجمالى الناتج القومى عام ٢٠٠٠ مايقرب من (٧٠,٣مليار) دولاراً محققاً دخلاً سنويا للفرد يزيد على(٢٣٤٣٠)دولاراً .

وكان إهتمام سنغافورة بتجويد برامج أداء التعليم الجامعى قد تزايد منذ بداية الثمانينيات من القرن العشرين ، وواكب ذلك تحقيقها لمعدلات نمو إقتصادية ودرجة من التقدم الصناعى بصورة لا تضاهى بين دول شرق أسيا ، وضعها فى مرتبة تالية لليابان ونوضح ذلك فيما يلى .

عرض لبعض النماذج لضوابط الجودة التعليمية الشاملة ومؤشراتها بجامعة سنغافورة الوطنية :

يتميز التعليم الجامعى بسنغافورة بالعديد من ضوابط الجودة التى تتصل بمدخلات المنظومة التعليمية ومحاورها المختلفة ، وكذا العديد من المؤشرات التى تدل على جودة هذا النوع من التعليم كما يلى :

أ- ضوابط الجودة التعليمية بجامعة سنغافورة الوطنية والتى يمكن بيانها من خلال المحاور الآتية:

أولا-فيما يتصل بالطلاب :

١- أن يتم اختيار الطلاب للكليات طبقاً لأختبارت دقيقة – بعد اجتيازهم إمتحانات الثانوية العامة ؛ حيث يجب ان يجتاز الطلاب الأمتحان المؤهل للتعليم الجامعى ثم اجتيازه امتحان آخر لكل كلية .

٢- أن يجتاز الطلبة اختبارات مهارية وشخصية وقدرات تتفق مع طبيعة الدراسة فى كل كلية .

---

(1) Ministry of Information and The Arts ; Singapore, University Press, 1992 , p.166.

(2) Ministry of Information and The Arts ; **Facts And Pictures**, Singapore ,University Press, 1993 , pp.71-72 .

(3) Tong Cheaw ; Press Release , Speech at The Commonwealth Secondary Schools, Singapore ,School Press, 1994,p1.

٣-أن يتم إشباع رغبات الطلاب وإرضائهم بالشكل المناسب من خلال : توفير كافة الخدمات التعليمية والثقافية والأنشطة على النحو الملائم ، وملاءمة المبانى والفصول وغيرها من الأمكانيات المادية،وملائمة الدراسات والتخصصات العلمية والدراسية لرغباتهم وقدراتهم ٠

ثانيا -أعضاء هيئة التدريس :

١-مدى الاهتمام بالتطوير وتجويد العملية التعليمية والأيمان بالجودة الشاملة والعمل بروح الفريق ٠

٢- الانتظام فى العملية التعليمية٠

٣-العمل على تنمية المستوى العلمى والمعرفى ٠

٤-الالتزام بالمنهج العلمى ٠

٥- تقبل النقد والتغذية الراجعة. (١) ٠

ثالثا-التمويل التعليمى :

١- الخطط والبرامج المالية لعناصر وأبواب الصرف المالى على المشروعات والبرامج التعليمية ٠

٢- مدى التوازن بين عناصر معادلة تكلفة الطالب ليتسنى توفير القدر الملائم من التمويل الذى يكفى الأمكانات المادية والمالية الملائمة لإشباع رغبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس٠

٣- خطط وبرامج المراجعة المالية الذاتية والضبط الداخلى ٠

٤- مدى تطبيق مبدأ المحاسبية فى تنفيذ البرامج والخطط التعليمية ٠

رابعا -الإدارة الجامعية :

١-ضرورة الاهتمام بفرق العمل والالتزام بالجودة الشاملة ٠

٢- الأهتمام بحاجة السوق٠

٣- كفاءة الإدارة والقدرة على التطوير والتحسين ٠

٤- مدى توافر المناخ الديموقراطى الجيد والمشاركة فى صنع القرارات ٠

٥-برامج المراجعة الذاتية والتقويم الداخلى ٠

ب- كما يمكن بيان أهم مؤشرات الجودة التعليمية بالتعليم الجامعى بجامعة سنغافورة الوطنية كما يلى : تبين الدراسات الحديثة العديد من المؤشرات التطبيقية التى تشير إلى جودة أداء البرامج والمشروعات التعليمية بجامعة سنغافورة الوطنية والتى منها :.(١) ٠

١- توفر الإمكانات والخدمات الداعمة للعملية التعليمية من : (إسكان طلابى ، أنشطة طلابية ، مكتبات ، معامل ومختبرات ، ورش وتجهيزات مختلفة) على النحو الملائم للأداء المنشود ٠

---

(١) جسبير سيرجيت سينغ : التعليم العالى والتنمية ، تجربة أربعة بلدان صناعية جديدة فى أسيا ، **مجلة مستقبليات** ، العدد ٧٩ ، القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو ، ١٩٩١ ، ص ٤٦٧ ٠

(B) University Guide ; Central Page ,Site Search , Singpore , January ,2005,p.3.
http//www.en.wikipedio.org/wiki/Singapore.

٢- تمثل جامعة سنغافورة الوطنية قلب البحوث العلمية المرتبطة بالمجالات التى تدخل فى أولويات التنمية بالبلاد ٠

٣- تزايد المخصصات المالية السنوية على نحو متوازن لأوجه وأبواب الصرف المالى المختلفة ٠

٤-ملاءمة متوسط هذه المخصصات المالية السنوية على نحو متوازن لأوجه وأبواب الصرف المالى المختلفة وملاءمة متوسط هذه المخصصات لكل طالب، ومسايرته لمعادلة تكلفة الطالب كأحد الضوابط الذاتية الهامة ٠

٥- وإنخفاض متوسط المصروفات الأستثمارية السنوية للطالب؛ مما يشير إلى الأستفادة من أقتصاديات الحجم ٠

٦-مسايرة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار، وهذا ما سوف توضحه الجداول والتحليلات الأقتصادية التعليمية من مؤشرات لجودة التعليم الجامعى بسنغافورة على النحو الآتى :

جدول (٧)

توزيع المخصصات المالية بميزانية جامعة سنغافورة الوطنية على أبواب الصرف وعناصره (أول ، ثانى ، ثالث) بشكل متوازن وأثر ذلك على تناقص متوسط نصيب الطالب من مخصصات الباب الثالث كمؤشرات كمية للجودة.(١)

البيان / السنة	أجمالي المخصصات المالية لأبواب الصرف (أول ، ثان ، ثالث) (مليون دولار)	توزيع إجمالى المخصصات المالية على أبوب الصرف (أول ، ثانى ، ثالث)			عدد طلاب التعليم الجامعى	متوسط مخصصات الطالب المالية			
		جملة مخصصات الباب الول للاداريين والخدمات المعاونة وأعضاء هيئة التدريس مليون دولار	جملة مخصصات الباب الثانى (للخدمات ولأنشطة الطلابية ..الخ) مليون دولار	جملة مخصصات الباب الثالث مليون دولار		من إجمالى المخصصات المالية (لأبواب أول ، ثان، ثالث) دولار	من مخصصات الباب الأول دولار	من مخصصات الباب الثانى دولار	من مخصصات الباب الثالث دولار
	(١) (٢)+(٣)+(٤)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦) (١) ÷ (٥)	(٧) (٢) ÷ (٥)	(٨) (٣) ÷ (٦)	(٩) (٤) ÷ (٥)
١٩٩١/٩٠	٤٤٠	١٨٠,٤	٧٠,٤	١٨٩,٢	١٥٤٢٣	٢٨٥٢٩	١١٦٩٧	٤٥٦٥	١٢٢٦٧
١٩٩٣/٩٢	٤٨٠	٢٢٥,٦	٧٦,٠	١٨٢,٤	١٧٥٢٨	٢٧٣٨٤	١٢٨٧١	٤١٠٨	١٠٤٠٥
١٩٩٥/٩٤	٥٨٠	٢٧٢,٢	٨١,٢	٢٢٦,٢	٢١١٢٢	٢٧٤٥٩	١٢٨٩٢	٣٨٤٨	١٠٧١٩
١٩٩٦/٩٥	٦٠٠	٢٨٢,٠	٩٦,٠	٢٢٢,٠	٢٢٧٠٠	٢٦٤٣٢	١٢٤٢٣	٤٢٢٩	٩٧٨٠
١٩٩٧/٩٦	٦٢٠	٢٩١,٤	٩٩,٢	٢٢٩,٤	٢٤١٣٠	٢٥٦٩٤	١٢٠٧٦	٤١١١	٩٥٠٧
١٩٩٨/٩٧	٦٥٥	٣٠٧,٩	١١١,٣	٢٣٥,٨	٢٥٤٣٥	٢٥٧٥٢	١٢١٠٥	٤٣٧٦	٩٢٧١
٢٠٠١/٢٠٠٠	٧٢٦ %١٠٠	٣٣٤,٨ %٤٦,٢	١٤١,٢ %١٩,٤	٢٥٠,٠ %٣٤,٤	٢٧٩١٩	٢٦٠٠٣	١١٩٩١	٥٠٥٧	٨٩٥٥

تشير الإحصاءات بالجدول (٧) السابق إلى التزام جامعة سنغافورة بالعديد من الضوابط أو المعايير الهامة لتقييم جودة التمويل التعليمى والتى منها : كفاءة توزيع الموارد التربوية ، درجة مناسبة أو كفاية مستوى توفير الاحتياجات التربوية ، وذلك ما سوف يوضحه البحث من مؤشرات كمية للجودة على النحو الآتى :

١- يتبين من الجدول (٧) السابق أن تطور أعداد الطلاب - عمود رقم (٥) - واكبه تطور متوازن فى حجم المخصصات المالية ، سواء على المستوى الأجمالى - عمود رقم (١) - ، أو على مستوى أبواب الصرف (أول ، ثانى ، ثالث) كل على حدة (الأعمدة أرقام (٢)،(٣)،(٤)) على الترتيب، وقد نجم عن ذلك تطور إيجابى فى متوسط المخصصات المالية للطالب ؛ سواء على المستوى

---

(١) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بالأعتماد على المصادر الآتية :

(A) Ministry of Information and The Arts ; **Facts And Pictures** , Singapore , 1993 ,op-cit., p.28.

(ب) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، تقرير عن التنمية فى العالم، ٢٠٠٠ ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧٠-٢٨٥ .

(C) Unesco Statistical Year book , 2000 , op-cit. , p. 505.

(D) Ministry of Information and The Arts ; op-cit. , 1993 , p.33-34.

الإجمالى – عمود رقم (٦)– ، أو على المستوى الإفرادى لكل باب (أول ، ثان ، ثالث) – الأعمدة أرقام ((٧)،(٨)،(٩)) بما يتمشى مع معادلة تكلفة الطالب فى هذا النوع من التعليم .

٢– وفى السنوات التالية تزايدت تلك المتوسطات لمواجهة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار حتى بلغت (٢٦٠٠٣) دولاراً فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠؛وقد ترجع هذه الزيادات السنوية الكبيرة فى حجم المخصصات المالية إلى العديد من الأسباب التى منها : مساهمة القطاع الخاص بما يقرب من نسبة (٥٦%) من تمويل هذا التعليم فى صورة جامعات خاصة ، وقيام الدولة بإعطاء الطلاب قروضاً ميسرة تسدد من عوائد عملهم بعد تخرجهم .[١] ، وتم توزيع هذا المتوسط من المخصصات المالية للطالب على أبوب الصرف المختلفة على نحو متوازن حيث بلغ متوسط مخصصات الطالب من الأبواب الثلاثة (أول ، ثانى، ثالث) (١١٩٩١، ٥٠٥٧، ٨٩٥٥) دولاراً على الترتيب .

٣– تشير الدراسات إلى كفاية هذا الحجم من متوسطات الصرف على الطالب سواء على المستوى الإجمالي أو على مستوى أبواب الصرف (أول ، ثان ، ثالث) لتوفير القدر الملائم من الأحتياجات التربوية مما يؤدى إلى جودة الأداء الجامعى ومن ثم جودة مخرجاته التعليمية و البحثية. .

٤– يتبع التعليم الجامعى بسنغافورة العديد من أدوات ضبط الجودة الاقتصادية والمحاسبية التعليمية والتى منها : تحليل البيانات، وتبويبها، والالتزام بتسجيلها وعرضها فى صورة قوائم مالية سنوية يتم مراجعتها وإبداء الرأى فيها، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها .[٢] .

٥– تبين الإحصاءات أيضاً أهمية ضوابط الجودة المالية التخطيطية المتوازنة المتبعة والتى نجم عنها تحقيق التناسب المطلوب والتوازن المنشود بين إجمالى عدد أعضاء هيئة التدريس وإجمالى عدد العاملين على مستوى الجامعات ككل ، وبينهم وبين جملة عدد العاملين فى الهياكل الإدارية والعمالية بتلك الجامعات وذلك إضافة إلى خبرة هؤلاء العاملين وكذلك ملاءمة نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس ، وذلك ما سوف يتضح من بيانات الجدول التالى (٨) وتحليلاته على النحو الآتى :

---

(1) Unesco , World Data on Education , III ED.1999, Germany , op- cit . , p.6.

(2) Ministry of Information and The Arts ,1993, op- cit., p.35.

جدول (٨)

إجمالي عدد العاملين بجامعة سنغافورة الوطنية ونسبتهم إلى عدد أعضاء هيئة التدريس وإلى عدد الطلاب كمؤشرات كمية على الالتزام بخطط وبرامج جيدة للموارد البشرية .[١]

البيان	بيان إجمالي عدد العاملين بالجامعات ونسبة كل منهم من اجمالي العاملين						عدد الطلاب	نسبة عدد العاملين بالمجالات الإدارية والخدمية ونسبتها من جملة عدد أعضاء هيئة التدريس	نسبة جملة عدد الطلاب الى أعضاء هيئة التدريس
	جملة عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتها من أجمالي العاملين		جملة عدد العاملين بالمجالات الإدارية والخدمية ونسبتها من أجمالي العاملين		اجمالي عدد العاملين بالجامعات				
	(١)		(٢)		(٣) (١) + (٢)		(٤)	(٥) (٢) - (١)	(٦) (٤)-(١)
السنة	معلم	%	عامل	%	فرداً	%	طالباً	عامل /معلم	طالب/معلم
١٩٩١-٩٠	١٦٩١	%٨٧	٢٥٢	%١٣	١٩٤٣	%١٠٠	١٥٤٢٣	٦,٧:١	٩ط/معلم
١٩٩٤-٩٣	٢١٩٦	%٨٧,٨	٣٠٦	%١٢,٢	٢٥٠٢	%١٠٠	١٧٥٢٨	٧,٢:١	٨ط/معلم
١٩٩٥-٩٤	٢٥٣٧	%٨٦,٣	٤٠٣	%١٣,٧	٢٩٤٠	%١٠٠	٢١١٢٢	٦,٢:١	٨ط/معلم
١٩٩٦-٩٥	٢٨٤١	%٨٦,٤	٤٤٨	%١٣,٦	٣٢٨٩	%١٠٠	٢٢٧٠٠	٦,٣:١	٨ط/معلم
١٩٩٧-٩٦	٣١٦٠	%٨٦,٧	٤٨٦	%١٣,٣	٣٦٤٦	%١٠٠	٢٤١٣٠	٦,٥:١	٦ط/معلم
١٩٩٨-٩٧	٣٧٥٠	%٨٧	٥٦٠	%١٣	٤٣١٠	%١٠٠	٢٥٥٣٩	٦,٧:١	٧ط/معلم
٢٠٠٠- ٢٠٠١	٤٦٥١	%٨٦	٧٦٢	%١٤	٥٤١٣	%١٠٠	٢٨٥٤٠	٦:١	٦ط/تعلم

حيث يوضح الجدول (٨) – عمود رقم (٣) – أن إجمالى عدد العاملين بجامعات سنغافورة كان (١٩٤٣) عاملاً عام ١٩٩١/٩٠ يمثل نسبة (١٠٠%) ، خص منها أعضاء هيئة التدريس (١٦٩١) معلماً بنسبة (٨٧%) – كما يتبين من العمود رقم (١) – ، وخص منها باقى المجالات الإدارية(٢٥٢) عاملاً (عمود رقم (٢)) تمثل نسبة (١٣%) ، وبذلك تكون نسبة العاملين بالمجالات الإدارية والخدمية إلى أعضاء هيئة التدريس (٦,٧:١) ، وذلك كما يتضح من العمود رقم (٥) .

---

(١) قام الباحث بإعداد هذا الجدول بالإعتماد على المصادر الآتية :

(ب) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، تقرير عن التنمية فى العالم ،مؤشرات التنمية الدولية ١٩٩٠، مرجع سابق ، ص ص ٢٥٠-٢٦٥ .

(B) Ministry of Information and The Arts ; Singapore Facts and Pictures ,1993, op- cit. , p .28.

(C) Unesco Statistical Year book , 1999 , op-cit . , p. 505.

(ج) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، تقرير عن التنمية فى العالم ،مؤشرات التنمية الدولية٢٠٠٢ ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧٠-٢٨٥ .

(د) وزارة التعليم العالى ، مشروع الخطة الأستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى ، ورقة عمل مقترحة للعرض على المؤتمر القومى للتعليم العالى ، ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، مرجع سابق ، ص ص ٢٢-٢٣ .

وتزايد عدد العاملين فى السنوات التالية ولكنها كانت زيادة لصالح أعضاء هيئة التدريس ؛ حيث يبين نفس الجدول (٨) عمود رقم (٣) أن إجمالى عدد العاملين قد بلغ فى عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ (٥٤١٣) عاملاً يمثل نسبة (١٠٠%) ، خص منه أعضاء هيئة التدريس (٤٦٥١) معلماً يمثل نسبة (٨٦%) ، وخص منها العاملين فى المجالات الإدارية والخدمية (٧٦٢) عاملاً بنسبة (١٤%) ، وبذلك تكون نسبة جملة عدد العاملين بالمجالات (الإدارية والخدمية) إلى جملة عدد أعضاء هيئة التدريس – عمود رقم (٥)ما يقرب من (١ :٦) ، وتفيد الدراسات أن انخفاض نسبة عدد العاملين فى المجالات الإدارية والخدمية إلى عدد أعضاء هيئة التدريس يعد مؤشراً على قدرة الإدارة على تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية، وتعميق إستخدام وتوظيف التقنيات والمعلومات الحديثة فى كافة مجالات ومراحل العمل الإدارى على،نحو يؤدى إلى ارتقاء مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

كما يتبين من نفس الجدول (٨)– عمود رقم (٦) – أن نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين كانت عام ١٩٩١/٩٠ (٩ط/معلم) ، ثم تحسنت كثيراً فى السنوات التالية حتى بلغت فى عام ٢٠٠٠–٢٠٠١ (٦ط/معلم) ، وتعد هذه النسب مؤشرات كمية إيجابية هامة على جودة أداء محور المعلم كأحد العناصر الأساسية لجودة العملية التعليمية فى تلك الجامعات والتى لعبت الضوابط المالية التخطيطية الدقيقة التى تم إتباعها دوراً هاماً فى تحقيق التوازن المنشود لها .

بعد أن قامت الدراسة بعرض نماذج من دول العالم فى مجال ضوابط جودة التعليم الجامعى الشاملة ومؤشراتها، تضمنت بعض الجامعات فى كل من: الولايات المتحدة الأمريكية ،المملكة المتحدة، اليابان ، سنغافورة، يمكن استخلاص أهم تلك الضوابط والمؤشرات كما يلى :

أ– اهم ضوابط جودة العليم الجامعى الشامل لبعض مدخلات منظومة التعليم الجامعى على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة : ويمكن بيانها من خلال المحاور الأتية :

- **المحور الأول : الطلاب :**

١– أن يتم تأهيلهم فى مراحل التعليم قبل الجامعى علميا وصحيا وثقافيا .

٢– أن يتم إرضائهم وذلك من خلال: إشباع رغباتهم فى اختيار التخصصات التى تناسب قدراتهم ورغباتهم فى ضوء احتياجات المجتمع .

٣–تحديث المناهج وطرق التدريس بحيث لا يتم التركيز على نظام المحاضرات وحده .

٤–توفير الخدمات الداعمة للعملية التعليمية مثل الفصول : الملائمة لعدد الطلاب ، معامل ومختبرات مجهزة وحديثة ، مشرفون مدربون جيدا .

٥– أن يتم اتخاذ إجراءات ملائمة لجذب الطلاب ذوى المستويات التحصيلية العالية ؛ مثل صرف حوافز مادية ملائمة وقروض لهم .

٦- الإجراءات والشروط المتبعة لاختيار الطلاب للكليات مثل الأعتماد على امتحانات واختبارات دقيقة تحريرية وشفهية ومهارية بعد اجتياز امتحان الثانوية العامة ،وذلك حسب طبيعة ونوع الدراسة بكل جامعة أو كلية ٠

٧- أن لايركز نظام تقييم الطلاب على الحفظ والتلقين بل على التفكير والتحليل والخلق والأبتكار ٠

٨- أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت الملائم لحل المشكلات أثناء تنفيذ البرامج أولا بأول مثل : الوقوف على أسباب الرسوب بالنسبة لبعض الطلاب ،وأتباع البرامج الملائمة للنهوض بمستواهم وتحسين أوضاعهم التعليمية ٠

- **المحور الثانى : أعضاء هيئة التدريس :**

١- الألتزام بالمنهج العلمى ٠

٢- تقبل النقد والتغذية الراجعة ٠

٣- الأنتظام فى المنظومة التعليمية ٠

٤- مدى الأهتمام بأهمية الجودة الشاملة وتطوير وتحسين الأداء والمخرجات التعليمية ٠

٥- الاهتمام بدور القدرة العلمية والنظرة المتعمقة ٠

٦- تنمية الاتجاه التحليلى ٠

٧- الإجراءات التى تتبعها الجامعة لتحسين النسب والعناصر الآتية : نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب ؛ ألتى بلغت فى كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واليابان فى حدود (١٦ط/ معلم) ، بينما بلغت فى سنغافورة (٦ط/معلم) ٠

٨- نسبة توزيع أعضاء هيئة التدريس إلى الرتب العلمية المختلفة (أستاذ ،أستاذ مساعد)٠

٩-خطة الجامعة للتطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس فى كل من المجالات الآتية : (تطوير الكفاءة التعليمية ، تطوير المهارات البحثية) ٠

١٠- الإجراءات التى تتبعها الجامعة لتحقيق الرضا المهنى لأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون تميزاً فى التعليم والبحث العلمى من أجل حفزهم على التميز والإبداع ٠

١١- نظام الأجور والحوافز المتبع من أجل تفرغهم للعملية التعليمية والبحثية ٠

١٢-المزايا العينية والخدمية التى تخصص لهم مثل : (الخدمات الصحية ، الخدمات الثقافية ، الخدمات الترفيهية ، وكذا الخدمات الرياضية) ٠

١٣- مساهمة أعضاء هيئة التدريس فى خدمة البيئة والمجتمع ٠

١٤-أن يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعملية التعليمية والبحثية٠

١٥- الشروط التى تحددها الجامعة عند اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس مثل : مدة خبراتهم ، حجم إنتاجهم العلمى ، إلمامهم بقواعد وأصول التربية والتدريس ، أخلاقهم وانتمائهم وولائهم للوطن ، ومدى مساهمتهم فى خدمة البيئة والمجتمع ٠

▪ **المحور الثالث: الكتاب الجامعى :**

١-موثوقية المادة العلمية ٠

٢-تأصيلها العلمى ٠

٣- التعبير عن مضمون المادة العلمية دون إرهاق للطالب ٠

٤- سعر الكتاب وشكله وتوافره فى الوقت المناسب ٠

٥- أسلوب اخراجه٠

٦- مدة الأستفادة منه ٠

▪ **المحور الرابع: المكتبات الجامعية :**

١-مدى ملاءمة المساحة المخصصة للأطلاع للطالب وأعضاء هيئة التدريس ؛ حيث بلغت هذه المساحة لتسع فى حدود (١٠%) من مجموع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، كما فى بعض الجامعات بالمملكة المتحدة ٠

٢- مدى ملاءمة عدد المراجع والدوريات لأعداد الطلاب؛ حيث بلغت نسبة المراجع العلمية إلى الطلاب فى بعض الجامعات مثل جامعة هارفارد (٧٠٠مرجع /طالب)٠

٣- مدى ملاءمة برامج وخطط التطوير والتحديث لموجودات المكتبات والآليات والبرمجيات وتكنولوجيا العمل بها٠

٤-نسبة ما تخصصة الجامعة من موازنتها السنوية؛ والتى يجب ألا تقل عن نسبة(٥%) تخصص لتطوير وتحديث المكتبات وموجوادتها (النموذج الأمريكي) ٠

٥- مدى الاتصال بالمكتبات الجامعية الأخرى محلياً وعالمياً باستخدام الوسائط وتقنيات الاتصال الحديثة ٠

▪ **المحور الخامس: الخدمات الداعمة للعملية التعليمية :**

١- خطط تشغيل وتطوير ودعم الجوانب المختلفة لهذا المحور ٠

٢- عدد ونوع الورش والمختبرات، والمعامل ونسبة كل منها عدداً ونوعاً٠

٣-المساحة المخصصة منها لكل طالب ؛ حيث روعى فى هذه الورش والمختبرات والمعامل بالعديد من هذه الجامعات تخصيص المساحات الآتية : حجرات الرسم لطلاب الفنون (٨م٢) للطالب ، معامل لطلاب العلوم (٢٣م٢) للطالب ، ومعامل لطلاب الهندسة (٣٥م٢ للطالب) ،(نموذج المملكة المتحدة) ٠

٤- أن يتم العمل بتلك الورش والمعامل وغيرها تحت إشراف خبرات متخصصة وكفاءات عالية٠

٥-أن تتواجد برامج وخطط ملائمة لتمويل تطوير وصيانة تلك الخدمات بصفة دورية ٠

▪ **المحور السادس : المناهج :**

١-مدى تنوع التخصصات على مستوى الدرجة الجامعية الأولى ومستوى الدراسات العليا فى الكليات المختلفة٠

٢-وجود خطة لمراجعة تلك التخصصات كل فترة ٠

٣- الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع ٠

٤- أصالة البرامج وجودتها من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب٠

٥- مدى انعكاس الشخصية القومية وثقافة المجتمع٠

٦- الخطط الدراسية للتخصص٠

٧- العدد الكلى للساعات الدراسية للفرد ٠

٨- مدى الارتباط والتكامل بين المواد التخصصية للتخصص الواحد ٠

٩-خطط التطوير والتحديث للمناهج لمسايرة العصر، ولدعم التنافس فيما بين الجامعات ٠

١٠- اتصال المناهج بكل من : مجريات الحياة البيئية ، خدمة المجتمع ، والثقافات التربوية التى تحمى هوية المجتمع ٠

١١- أن تكون المناهج أيضاً داعمة لكل من : التعليم المستمر ، التعليم مدى الحياة ، تفاعل ومشاركة الطلاب فى تقييم تعلمهم، والمقررات الدراسية، ودعم قدراتهم على تحديد وحل مشكلاتهم المرتبطة بتخصصاتهم المهنية، والتفوق فى مجالات التخصص ، وعلى روح الفريق ، والعمل الجماعى٠

▪ **المحور السابع : نظام التقييم :**

١-أن لايتم التركيز على الحفظ والاستظهار والتلقين بل التركيز على القدرة على التحليل وحل المشكلات ، والقدرة على العمل الجماعى ، وعلى التفكير والابتكار ٠

٢-أن يتصف التقييم بالشمولية والموضوعية ٠

▪ **المحور الثامن التمويل التعليمى :**

١- وجود الخطط والبرامج التمويلية المتبعة فى تنفيذ البرامج والمشروعات التعليمية٠

٢- ومدى توازن الخطط المالية وتزامنها مع برامج التنفيذ ٠

٣- مدى تنوع مصادر التمويل؛ من خلال الإعتماد على موارد بيع الخدمات والأبحاث الجامعية مثل : (جامعات اليابان وسنغافورة) ، ومن خلال المشروعات الإنتاجية الجامعية مثل (الجامعات اليابانية) ، ومن خلال تشجيع القطاع الخاص للأستثمار فى التعليم ؛ وقد بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص فى هذا المجال فى كل من : الولايات المتحدة ، والمملكة المتحدة ، واليابان،وسنغافورة (٥٠%،٥٥ % ،٥٨% ، ٥٦%) على الترتيب ٠

٤-مدى تحقيق التوازن لمعادلة تكلفة الطالب بالوصول إلى متوسط تكلفة سنوى ملائم للطالب ؛ حيث بلغ هذا المتوسط فى كل من الدول السابقة أيضا (١٣٥٠٢، ٧٨٧٤، ١٧٦٨٦، ٢٦٠٠٣) دولاراً على الترتيب ، وقد حقق هذا المتوسط القدر الملائم من الأمكانات المادية المطلوبة للأداء الجامعى الجيد نسبياً بتلك الجامعات ٠

٥- مدى الألتزام باقتصاديات الحجم ٠

٦-مسايرة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار٠

٧-الإلتزام بضوابط المحاسبة المالية والمحاسبة عن المسؤولية(مبدأ المحاسبية) ٠

▪ **المحور التاسع : الأدارة الجامعيه :**

١-مدى الإلتزام بتحقيق رغبات وإرضاء كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، وباقى العاملين ، والعملاء الخارجيين (المستثمرون فى التعليم والسوق) ٠

٢-كفاءة الإدارة وقدرتها على التطوير والاستمرارية فى التحسين لمنظومة العمل الجماعى ٠

٣-المناخ الديموقراطى ٠

٤-الاتصال الجيد بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الأدارى ٠

٥- الالتزام من الجميع بالعمل الجماعى وروح الفريق ٠

٦-الإيمان بالجودة الشاملة وخصائصها ٠

٧-التوجه نحو متطلبات السوق ٠

٨- الالتزام بالرقابة الداخلية والتقييم الذاتى ٠

٩- توافر المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة والتشغيل ٠

١٠-العلاقات الإنسانية الجيدة بين كل من: (إدارة القسم ، وإدارة الكلية وإدارة الجامعة والجهاز الإدارى) ٠

١١ - ملاءمة الهيكل التنظيمي والإداري لمتطلبات نظام الجودة التعليمية الشاملة من إجراءات وتفاعلات إدارية جديدة ، والالتزام بمبدأ المحاسبة عن المسئولية المالية والإدارية ٠

ب- ويمكن استخلاص أهم مؤشرات الجودة الشاملة لبعض مدخلات منظومة التعليم الجامعى على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة فى المحاور الأتية :

▪ **المحور الأول : مؤشرات جودة تتصل بالطلاب :**

١-اشراك الطلاب فى تقييم مستوياتهم الدراسية (التقييم الذاتى) من خلال: إبدائهم للملاحظات على برامج أدائهم، وما يجب أن يقوموا به من خطوات تصحيحية للتغلب على الأخطاء أو نقاط الضعف للتخلص منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للراسبين والمتعثرين دراسياً ، للوصول إلى مستويات الجودة المنشودة نسبياً ٠

٢- الأهتمام بتحقيق رغبات الطلاب وإرضائهم من خلال : إتاحة المجال لهم لاختيار التخصصات الدراسية التى تتلاءم مع رغباتهم وقدراتهم وامكانتهم ٠

٣- تشجيع النابغين منهم على الخلق والأبتكار من خلال : تحفيزهم ماديا والصرف لهم قروضا ومكافآت ؛ حيث تراوحت القروض الشهرية بين (٢٧٧-٣٦٧) دولاراً لكل طالب من طلاب الجامعات الحكومية والخاصة على الترتيب ، بالإضافة إلى منح مجانية أخرى متاحة لطلاب الطب وطب الأسنان والصيدلة تراوحت بين (٢٧٠-٥٤٠) دولاراً شهريا لطلبة الطب ، (١٣٥) دولاراً شهريا لطلبة الصيدلة (انظر النموذج اليابانى)٠

٤- توافر الإمكانات المادية مثل :(الكتب التى تتصف بموثوقية المادة العلمية وتعبر عن مضمون المادة العلمية دون إرهاق للطالب، وبسعر وشكل مناسبين ، وتتوافر فى الوقت المناسب للطالب) ٠

٥- ومكتبات جامعية ملائمة من حيث : عدد الكتب والمراجع والمساحة المخصصة لكل طالب، والتى بلغت لتسع فى حدود (١٠%) من مجموع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وملاءمة عدد المراجع والدوريات لأعداد الطلاب؛ حيث بلغت هذه النسبة فى بعض الجامعات الأمريكية مثل هارفارد (٧٠٠مرجع /طالب) ٠

٦- وكذا ملاءمة خطط وبرامج التحديث والتطوير للمكتبات الجامعية وموجوداتها، والتى قدرت لها نسبة فى حدود (٥%) من الموازنة السنوية لبعض الجامعات ٠

٧- وكذلك ملاءمة حجرات المحاضرات لأعداد الطلاب حيث خصصت مساحة (١م٢) لكل طالب (النموذج الأميركى) ٠

٨- ملاءمة نظام التقييم ؛ حيث يتصف بالشمولية وعدم التركيز على الحفظ والاستظهار بل على القدرة على التحليل والتفكير والأبتكار وعلى العمل الجماعى ٠

٩- الدقة فى اختيار الطلاب للكليات ؛ فبعد اجتيازهم مرحلة الثانوية العامة تعقد لهم امتحانات دخول الجامعات، ثم امتحان للقبول بكل كلية أو معهد حسب طبيعة الدراسة فى كل منها(النموذج اليابانى) ٠

- **المحور الثانى : مؤشرات جودة تتصل بأعضاء هيئة التدريس :**

١-ملاءمة الإجراءات الكفيلة بتحقيق الرضا المهنى لأعضاء هيئة التدريس من حيث : مشاركتهم فى صنع القرار بإبداء الرأى والمشورة أو بالاقتراع ٠

٢-إعداد خطط وبرامج تدريبية ملائمة لتطوير مهاراتهم التعليمية والبحثية ٠

٣- ملاءمة نظام المرتبات والمكافآت والحوافز وكفايتها لتفرغهم للمهام التعليمية والبحثية ،حيث بلغ متوسط ما يحصل عليه عضو هيئة التدريس شهريا فى كل من الولايات المتحدة واليابان وسنغافورة فى حدود (٦١٨٩، ٦٦٥٤ ، ٥٣٥٧) دولاراً على الترتيب ٠

٤- ملاءمة الخدمات المقدمة لهم ولذويهم مثل : الخدمات (الصحية ، الاجتماعية ، الرياضية ، الثقافية ..الخ) ٠

٥- ملاءمة نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس والتى تراوحت بين (١٦ط/معلم) فى جامعات كل من : الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة واليابان و (٦ط/معلم) فى جامعة سنغافورة الوطنية ٠

٦- ملاءمة الشروط المتبعة لاختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس مثل : الإلمام بأهمية الجودة الشاملة وأهمية التطوير والتحسين فى العملية التعليمية والبحثية ، الالتزام بالمنهج العلمى ، والخلفية المعرفية ، الوازع الأخلاقى والانتماء ، درجة التفاعل الشخصى والمقدرة على العمل بروح الفريق ، الاتصال بالطلاب وحل مشكلاتهم ، وتقبل النقد والتغذية الراجعة ٠

▪ **المحور الثالث : مؤشرات جودة تتصل بالكتاب الجامعى** : تشير المؤشرات إلى: . . .

١- موثوقية المادة العلمية.

٢- وملاءمة كل من :

- سعر الكتاب وشكله.
- توقيت توافره للطلاب .
- أسلوب إخراجه.
- ومدة الاستفادة منه .

▪ **المحور الرابع : مؤشرات جودة تتصل بالخدمات الداعمة للعملية التعليمية :**

١-ملاءمة تلك الخدمات فى جوانبها المتعددة ؛ حيث خصصت العديد من الجامعات الأجنبية مبانى تعليمية بمساحة (١م٢) لكل طالب ومساحة خضراء ضعف هذه المساحة ، كما خصصت حجرات رسم لطلاب الفنون بمتوسط (٨م٢) لكل طالب ، معامل لطلاب العلوم (٢٣م٢) للطالب ، ومعامل لطلاب الهندسة (٣٥م٢)(أنظر النموذجين الأمريكي والبريطاني) .

٢- الاستفادة باقتصاديات الحجم من خلال قيام العديد من الجامعات بإنشاء الورش والمعامل والمختبرات المجمعة ؛ التى يستخدمها طلاب الكليات العملية الذين تتشابه تخصصاتهم العملية وعناصر تطبيقاتهم المعملية ؛ مما وفر على تلك الجامعات استثمارات ضخمة كانت ستنفق على إنشاء تلك الورش والمعامل والمختبرات بكل منها على نحو منفرد .

٣-ملاءمة برامج الصيانة الدورية للورش والمعامل والمختبرات وتجهيزاتها مما يؤثر بطبيعة الحال على استمرارية جودة أدائها فى المجالات التعليمية والبحثية .

٤- ملاءمة البرامج التدريبية لرفع مستوى المدربين والمشرفين على الورش والمعامل والمختبرات .

▪ **المحور الخامس : مؤشرات جودة تتصل بالمناهج :**

١-ملاءمة المناهج وإجراءات تطويرها وتحديثها بما يتفق مع التطور العالمى والتغيرات فى الطلب السوقى للتخصصات المختلفة ، حيث تشير المؤشرات إلى:

٢- الارتباط بين عملية التطوير والتحديث فى المناهج العلمية والجهود البحثية وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى العديد من نماذج الدول الأجنبية التى تناولتها الدراسة الراهنة .

٣-تحقيق مخرجات تعليمية وبحثية ساعدت على تحقيق قفزات اقتصادية أسفرت عن دخل سنوي للفرد فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة واليابان وسنغافورة بلغ متوسطه (٢٦٠٠٠، ١٨٠٠٠، ٣٦٨٠٠، ٢٣٤٣٠) دولاراً على الترتيب .

٤- وجود ارتباط بين المواد التخصصية للتخصص الواحد والارتباط بين المقررات الدراسية والواقع.

٥- المناهج وما تتضمنه من مواد دراسية داعمة لكل من : التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة ، وتؤدى إلى تفاعل ومشاركة الطلاب فى تقييم تعلمهم ، وتدعم قدرتهم على تحديد وحل مشكلاتهم المرتبطة بتخصصاتهم المهنية وتدعم العمل الجماعى وروح الفريق .

▪ **المحور السادس : مؤشرات جودة تتصل بالتمويل التعليمى :**

١- اعتماد البرامج والمشروعات التعليمية والبحثية على خطط وبرامج تمويلية متوازنة ؛ أى تحقق التكافؤ بين عناصر الصرف المالى لأبواب الأنفاق المالى (أول ، ثان ، ثالث) التى تتكون منها معادلة تكلفة الطالب (متوسط تكلفة الطالب) والتى تتمثل فى المصروفات الجارية والتكاليف الأستثمارية المختلفة على نحو يتلاءم مع حاجة الصرف على البرامج والخطط التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية والبحثية لمنظومة التعليم الجامعى ؛حيث بلغ (متوسط تكلفة الطالب) فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية ، والمملكة المتحدة، اليابان ، وسنغافورة (١٣٥٠٢، ٧٨٧٤، ١٧٦٨٦، ٢٦٠٠٣) دولاراً سنوياً على الترتيب ٠

٢- كفاية المتوسطات المالية للطالب لتغطية كل أوجه الصرف السابقة، على نحو يحقق القدر الملائم من الجودة التعليمية لمخرجات تلك المنظومة ،على ضوء ما يحققه هذا المتوسط من مدخلات تعليمية ملائمة ٠

٣- التزام المخطط التعليمى بتلك الدول بالضوابط المالية المنظمة للبرامج والخطط الأقتصادية التعليمية ٠

٤- التزام الجميع – بما فيهم عمداء الكليات ورؤساء الجامعات ونوابهم- بالاستخدام الأمثل للموارد ومبدأ المحاسبية ٠

٥-تنفيذ البرامج والخطط التعليمية وما تتطلبه من برامج وخطط تمويلية تنفيذية بكفاءة لدعم قدرات الجامعة التنافسية ٠

٦- مراعاة عوامل التضخم وارتفاع الأسعار ؛ من خلال استخدام " مخفض " deflator للأسعار لتحويل الأسعار الجارية إلى الأسعار الثابتة للتخلص من آثار التضخم فى قيمة العملة ٠

٧- تنوع مصادر التمويل ؛ من خلال: التعاون المباشر بين الجامعات والصناعة والقطاعات الأخرى ، وقيام الجامعات بنقل التكنولوجيا ونتائج البحث العلمى إلى قطاع الصناعة وغيره من القطاعات، مما أدى إلى مساهمة هذا القطاع بالإضافة إلى القطاعات الخاصة الأخرى بنسب بلغت فى كل من : الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، اليابان ، سنغافورة (٥٠% ، ٥٥% ، ٥٨% ،٥٦%) على الترتيب من حجم الإنفاق الكلى على التعليم والبحث العلمى وكذلك من خلال قيام الجامعات بإنشاء "متنزهات للعلوم " Science Parks ملحقة عليها تقوم بعرض منتجاتها العلمية والبحثية تكون مصدر دخل إضافي لها ؛ مما يشير إلى الأرتباط الملموس بين المخرجات التعليمية والبحثية لهذه المنظومة ورغبات وطلبات المستثمرون والسوق :

▪ **المحور السابع : مؤشرات جودة تتصل بالإدارة الجامعية :**

١- الأهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وخصائصها فى أداء منظومة التعليم الجامعى

٢-تحقيق الاتصال الجيد بين كل من : الطالب والمعلم والجهاز الأدارى ٠

٣-التوجه نحو تلبية وإشباع رغبات كل من : العملاء الداخليين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ، الجهاز الأدارى) ، والعملاء الخارجيين (المستثمرون ،السوق) ٠

٤- الأهتمام بالقيادة الديموقراطية ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى صنع القرارات ذات الصلة فنياً وإداريا ،عن طريق الاقتراع، أو من خلال التمرير بالأعتماد على النماذج المعدة لذلك (النموذج الأمريكي) ٠

٥-الالتزام باتخاذ الإجراءات الكفيلة للمراجعة الداخلية (التقييم الذاتى) ، وذلك من خلال : إعداد نظام مستندى للتقييم الذاتى متضمناً توضيحاً لأهم الأهداف التربوية للبرامج التعليمية حتى مستوى المادة الدارسية ومواصفات البرامج ذات الصلة ٠

٦- يتم عمل تقارير للمراجعة الداخلية متضمنة ملاحظات تفسيرية، وفهارس استرشادية مكتوبة ٠

٧- يتم عمل تقارير عن فعالية عمليات المراجعة أو التدقيق الداخلى للمؤسسة الجامعية (النموذج البريطانى) ، العمل بمبدأ المحاسبة عن المسئولية (المحاسبية) ، والذى يتطلب ضرورة ترشيد الأنفاق التعليمى والاستخدام الأمثل للموارد، والإفصاح المحاسبى عن النتائج الختامية ٠

٨- دعم حلقات أو فرق الجودة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين بمنظومة التعليم الجامعى ٠

الخلاصة :

مما سبق يمكن تلخيص هذا الفصل فى عدة عناصر تتضمن : بعض النماذج العالمية من ضوابط ومؤشرات جودة التعليم الجامعى فى ضوء خبرات بعض الجامعات بكل من الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، اليابان ، وسنغافورة وذلك كما يلى :

١- نماذج من (ضوابط الجودة ومؤشراتها) من بعض الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية :

تتلخص أهم هذه النماذج فى الآتى :

أ- نماذج من (ضوابط الجودة التعليمية) المطبقة ببعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية مثل : (هارفارد ، نورث كارولينا ، وتشابل هيل) ؛ حيث من أهم تلك الضوابط - والتى تتصل بمبدأ المحاسبية ومنها :

- التزام رؤساء ونواب والجامعات بتقديم التقارير الدورية المالية والمحاسبية والنتائج عن استخدام الموارد وما تحقق من أهداف إلى الجهة الأعلى للمحاسبة فى ضوء المحقق من النتائج ٠
- التزام رؤساء الجامعات ونوابهم بالإفصاح (الإعلان) عن النتائج والقوائم المالية عن الاستخدامات والموارد والمحقق من الأهداف المخططة ٠
- قيام كل من (الأفراد ، الأقسام ، الإدارات ، والرؤساء) بتحقيق الرقابة الذاتية على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة ٠
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشكلات وعلاجها أولاً بأول ٠

ب-نماذج من (مؤشرات الجودة التعليمية) ببعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية مثل : (هارفارد ، نورث كارولينا ، وتشابل هيل)٠

حيث من أهم تلك المؤشرات مايلى :

- اهتمام الجميع (طلابا ، أعضاء هيئة التدريس ، عاملين ، إدارات ، أقسام ، كليات ، جامعات) بالرقابة الذاتية ، كأحد خصائص الجودة الشاملة .
- قيام العمداء ورؤساء الجامعات ونوابهم بالاستخدام الامثل للموارد .
- الاهتمام بالعمل الجماعى وروح الفريق والثقة المتبادلة بين الجميع .
- تنوع مصادر التمويل من خلال اتاحة الفرص للقطاع الخاص للمشاركة الفعالة بإنشاء جامعات خاصة طبقا للضوابط الموضوعة لذلك .
- انخفاض متوسط تكلفة الطالب من الباب الثالث نظرا للاستخدام الامثل لاقتصاديات الحجم .

٢- نماذج من (ضوابط الجودة ومؤشراتها) من بعض الجامعات بالمملكة المتحدة :

تتلخص أهم هذه النماذج فى الآتى :

أ- نماذج من (ضوابط الجودة التعليمية) بكلية "ساندويل" وجامعتى "جلاسكو" "وأبردين "

أشارت الدراسة إلى العديد من الضوابط التى تتصل بمحاور العملية التعليمية مثل :(الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، الكتاب الجامعى ، المكتبات ، الخدمات الداعمة للعملية التعليمية ، المناهج ، التمويل التعليمى ، الإدارة الجامعية) ويمكن تلخيص أهم تلك الضوابط كالاتى :

- اعتماد أسلوب تقييم الطلاب على العديد من الضوابط منها : الموضوعية ، درجة الموثوقية والشمول ، التركيز على القدرة على التحليل والتفكير .
- اختيار أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم على أساس : المستوى العلمى ، الخلفية المعرفية ،إدراك احتياجات الطلاب ، الانتظام فى العملية التعليمية .
- خطط تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين لحثهم على الإتقان .

ب- نماذج من مؤشرات الجودة التعليمية ببعض جامعات المملكة المتحدة مثل : كلية" ساندويل " وجامعتى "جلاسكو" و" أبردين"

ومن أهم تلك المؤشرات مايلى :

- الاهتمام بثقافة الجودة التعليمية الشاملة وخصائصها .
- الاهتمام بفرق الجودة وتواجدها على مستوى (الإدارات ، الأقسام ، الكليات ، والجامعة) .
- مداومة عملية تطوير وتقويم المناهج بما يساير التطور العالمى .
- الاهتمام بإجراءات اختيار الطلاب والتدقيق فى شروط قبولهم حسب امكاناتهم وطبيعة ونوع التخصصات التى سيلتحقون بها .

٣- نماذج من (ضوابط الجودة التعليمية) ومؤشراتها بالجامعات اليابانية .

وتتلخص أهم هذه النماذج فى الآتى :

أ- نماذج من(ضوابط الجودة التعليمية) بجامعتى طوكيو وكيوتو وذلك كما يلى :

• تحمل كل فرد بالجامعة مسئولياته وذلك طبقا لما هو محدد له من شروط وضوابط ببطاقة وصف المهام لكل فرد ٠

• التأكيد على عمليات المراجعة للضوابط والشروط لكل فرد ٠

• تحقيق رغبات العملاء الداخليين والخارجيين وإشراكهم فى صنع القرارات ٠

ب- نماذج من (مؤشرات الجودة)بجامعتى طوكيو وكيوتو ومن أهمها ما يلى :

• الاهتمام بتحقيق الرقابة الذاتية لجميع أفراد المنظومة التعليمية ٠

• الاهتمام بالتطوير المستمر والارتقاء بمستويات شروط وضوابط الأداء وتجويدها ٠

• تميز النظام الإدارى والقيادة الجامعية بالجودة التعليمية الشاملة والعمل من خلال خصائص الجودة ومتطلباتها ٠

٤- نماذج من (ضوابط الجودة التعليمية) ومؤشراتها ببعض جامعات سنغافورة ٠

تتلخص أهم هذه النماذج فيما يلى :

أ- نماذج من ضوابط الجودة التعليمية بجامعات سنغافورة الوطنية ٠

ومن أهم هذه الضوابط فيما يلى :

• ضرورة اجتياز الطلاب اختبارات مهارية وشخصية وقدرات تتفق مع طبيعة الدراسة فى كل كلية ٠

• إشباع رغبات الطلاب وإرضاءهم بالشكل المناسب مثل توفير كافة الخدمات التعليمية والأنشطة ٠

• توفر المناخ الديموقراطى والمشاركة فى صنع القرارات ٠

• كفاءة الإدارة والقدرة على التطوير والتحسين ٠

ب- نماذج من مؤشرات الجودة التعليمية بجامعة سنغافورة الوطنية :

تتمثل أهم هذه النماذج فيما يلى :

• توفر الأمكانات والخدمات الداعمة للعملية التعليمة ٠

• تمثل جامعة سنغافورة الوطنية قلب البحوث العلمية المرتبطة بالتنمية ٠

• تزايد المخصصات المالية السنوية على نحو متوازن لأوجه وأبواب الصرف المالى المختلفة ٠

بعد أن تناولت الدراسة فى هذا الفصل ضوابط الجودة الشاملة فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة من خلال عرض لبعض النماذج من ضوابط الجودة الشاملة ومؤشراتها ببعض الجامعات بكل من : الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، اليابان ، سنغافورة ، وبعد استخلاص ضوابط الجودة التعليمية الشاملة ومؤشراتها على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة فإن الأمر يتطلب القاء الضوء على واقع التعليم بجامعة قناة السويس كنموذج لدراسة الحالة.. وهذا موضوع الفصل التالى ٠