



## **الفصل الخامس**

**إدارة الجودة الشاملة في  
مؤسسات التعليم العالي**

obeikandi.com

## تمهيد:

ينظر العالم أجمع إلى التعليم العالي بوصفه أحد أهم دعائم تطوير المجتمعات والنهوض بها لتحقيق التنمية المستدامة بكل أطرافها وأطرافها من خلال تهيئة الأطر العلمية والفنية والبحثية المؤهلة لنشر العلم وصناتة المعرفة، الأمر الذي يجعل من إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي واحدة من أهم الاستجابات لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع فيه بكل أشكاله خدمة للمجتمع البشري من أجل مستقبل أفضل لحياة أفراد.

لقد حظيت الجودة الشاملة في التعليم العالي في معظم دول العالم بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل الكثير من المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمواكبة المتغيرات الدولية ومحاولة التكيف معها حيث أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

وتُعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات الخبرة المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقديم وازدهار أي مجتمع في العالم، كما أن مخرجات العملية التعليمية لهذه المؤسسات تتسع أطرافها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعاً وشمولية.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات. وتركز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مجال تقويم هذه المؤسسات بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص. ويعود توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها في أنظمة التعليم العالي بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم.

لقد ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي كنتيجة للانتقادات المتصاعدة لتدني نوعية التعليم العالي وارتفاع كلفته، وانتشار التعليم الخاص، والدفع بمؤسسات التعليم العالي نحو الاستقلال الذاتي، فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل، والتنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتوجه العالمي للعلامة، وانتشرت لذلك الهيئات العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي، التي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج في التعليم العالي، وأصبح لازماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها.

وتعاني مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها وعدم مواكبتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية على حدٍ سواء، وإن كثيراً من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل ذات أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعاً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأصبحت بعض الأنظمة العربية مثقلة بتوظيف مخرجات هذه التخصصات في المؤسسات والهيئات والوزارات بهدف حل مشكلة البطالة السافرة لمثل هذه المخرجات، إلا أن القطاع الخاص يشترط لتوظيف هذه المخرجات توفر المهارات الإضافية الأخرى مثل اللغات الأجنبية والقدرة على استخدام الحاسب الآلي، إضافة إلى بعض المهارات والقدرات الشخصية الأخرى.

ونتيجة لذلك فقد سعت الكثير من الحكومات العربية إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء وتشكيل الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التي تضمن من خلالها توطيد ثقتها ببرامجها التعليمية وموائمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل.

ويلقي هذا الفصل الضوء على ما يلي:

- ١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها في مؤسسات التعليم العالي.
- ٢- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٣- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٤- مبررات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٥- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- ٦- خطوات إدارة الجودة الشاملة ومراحلها في مؤسسات التعليم العالي.
- ٧- محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٨- نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ٩- ضمان الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي.
- ١٠- معايير تقييم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ١١- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ١٢- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

في الحقيقة أن المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة يعبر عن السلع والخدمات بنفس الدرجة. أما بالنسبة لمجال إدارة التعليم الجامعي، فقد بدأ الحديث عن مؤشرات الجودة في الجامعات والكليات في فترة الثمانينات، وظهر العديد من هذه الجهود المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأستراليا، وقد تم تطويع مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تناولها من المنظرين الصناعي والتجاري، ليتناسب في المجال التربوي على النحو التالي:

فقد عرفت رابطة إدارة المدارس في ولاية تكساس إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام مستمر لتحسين الخدمات والمنتجات، لإحراز قناعة العميل من خلال إشراك كافة إداري المؤسسة، والهيئة التدريسية، والموظفين الآخرين، وتطبيق النهج الكمي والكيفي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات المؤسسة التعليمية ومنتجاتها" (Costin, 1994).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك من المنظور التربوي على أنها: "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية على جودة التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المستمرة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين" (عابدين، ١٩٩٢).

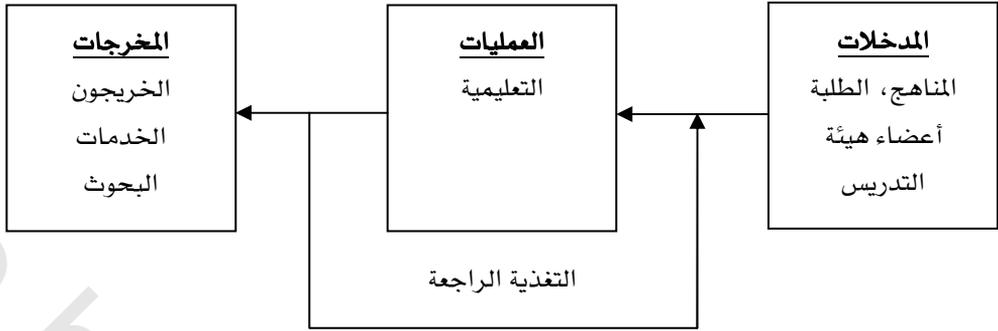
في حين عرفها عشيبية (٢٠٠٠) بأنها: "مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة، والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في جميع مجالات العملية التعليمية في الجامعة".

وعرفها روودز (Rhodes) بأنها: "عملية إدارية (إستراتيجية إدارية) تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة" (درياس، ١٩٩٤).

وعرفها محمود ومصطفى بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل مجالات العمل التعليمي كافة. فهي عملية إدارة تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة التعليمية ونشاطاتها، ليس إنتاج الخدمة وحسب، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية، محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل" (بدح، ٢٠٠٣).

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها: "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. وحسب هذا التعريف تتكون مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية، والمستلزمات المادية، والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والموظفين) والإدارة الجامعية والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر من الخريجين.

وأما المستفيدون من نظام التعليم العالي فالجودة تتمثل في مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين كما يوضح الشكل التالي لمكونات النظام التعليمي الجامعي (ناجي، ١٩٩٨).



ويجب على الجامعات أن تعمل على التحقق من أن حاجات المستفيدين قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال كل من عمليات التقييم للنظام التعليمي، وعملية التعليم ذاتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الجامعات التركيز على الأمور التالية:

- ١- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية المرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها.
- ٢- ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تقييم العملية التعليمية في الجامعة.
- ٣- ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال ما بين الجامعة، والمستفيدين يمكن من خلاله تبادل الخبرات، والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.
- ٤- ضرورة قيام الجامعة بقياس رضا المستفيدين عن أدار خريجها وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة، وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، حيث يتم مقارنة أداء الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والمتميزة، وذلك حتى تتمكن من قياس أداء العملية التعليمية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمر في الجامعة (ناجي، ١٩٩٨).

وقد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها ليست مستحيلة بالتأكيد، خاصة بالنسبة للجامعات، فإن الجامعات من أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب، فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي مؤسسة (وليامز، ١٩٩٩).

### ثانياً: عناصر الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

- جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطلاب وأعضاء الهيئات الجامعية.
- جودة مكان التعليم بما يضمنه من صفوف ومختبرات ومكتبات وورش وغيرها.
- جودة الإدارة مع ما تعتمد عليه من قوانين وأنظمة ولوائح وتشريعات، وما تتبناه من سياسات وفلسفات، وما تعتمد من هياكل ووسائل وموارد.
- جودة المنتج (الخريجون والأنشطة البحثية والخدمات المجتمعية).

### ثالثاً: آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

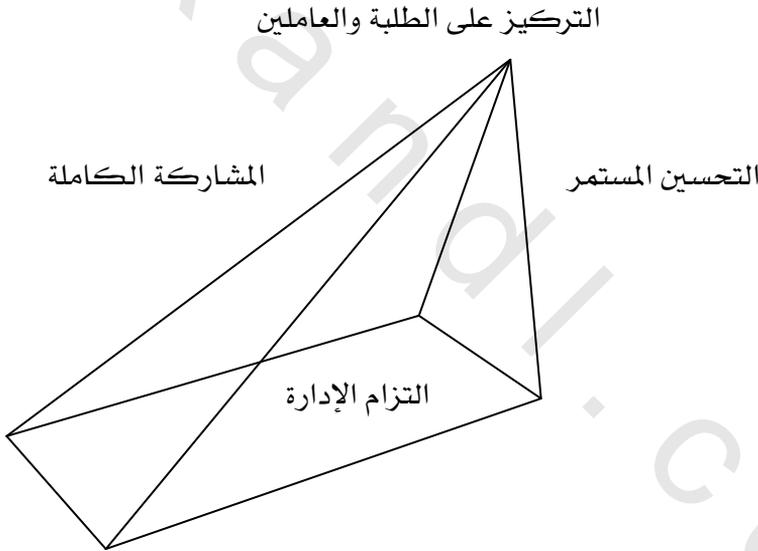
- نظم المعلومات (بيانات - تقارير - مسوحات - استبيانات ...).
- نظم التقييم (لجان - هيئات - وكالات - وحدات ...).
- نظم ضمان الجودة (لجان - هيئات - وكالات - مجالس ...).
- نظم الاعتماد (هيئات - وكالات - مجالس ...).
- نظم المقارنة والاسناد إزاء جامعات وكليات مرجعية.
- نظم التمويل المرتبطة بمؤشرات الأدار المحفزة للجودة.
- نظم الحوافز المخططة جيداً.
- نظم الاعتراف بالشهادات والبرامج والمؤسسات.
- نظم التصنيف التراتبي.
- نظم امتحانات الكفاءة.

- آليات أخرى (الرقابة الإدارية - مجالس الأمناء - جمعيات - مراكز - معاهد).

#### رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي:

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها، وأنه يمكن تمثيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة، وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ، وهي التركيز على الطلبة والعاملين، والتركيز على التحسين المستمر، والتركيز على المشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق. والشكل التالي يوضح ذلك.

#### مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي



التركيز على الحقائق والمتغيرات

إن كل أوجه الهرم - حسب ما أوردها - (طرابلسية، ٢٠٠٣) فيعني ما يلي:

- ١- **التزام الإدارة:** أي التزامها بالتحسين المستمر عن طريق اتباعها ما يسمى بدورة ديمينج (Deming Cycle) دورة "PDCA".

هناك سبع نقاط رئيسة أوردتها ديمنج من أجل المؤسسات التعليمية.

- اتفاق على الأهداف.
  - التخلص من المداخل التقليدية.
  - تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى.
  - تحديد المستفيد وتعريفه.
  - بناء المنظمة يركز على التحسين المستمر.
  - شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين.
  - إشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة.
- ٢- **التركيز على المستفيد:** على اعتبار أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسة تتمثل في التعليم - البحث - والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيدها سيتغير وفقاً لطبيعة الخدمة المقدمة له، إلا أنه يمكن تقسيم مستفيدي الجامعة إلى ثلاثة أنواع:
- ❖ مستفيد أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي.
  - ❖ مستفيد داخلي: الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.
  - ❖ مستفيد خارجي: منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل) (طرابلسية، ٢٠٠٣).
- ٣- **التركيز على الحقائق:** الجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي (الخريج) ولكن الرضا أيضاً أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.
- ٤- **التحسين باستمرار:** التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تتخفض التكلفة، أم التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق وأساليب تعليم جديدة، ومحاوَر جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة، ونظم اتصال جديدة). ولهذا فإن قياس هذه الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية على أن تكون هذه المرجعة جزءاً من ثقافة المنظمة التعليمية، وهذا

بدوره يستلزم أن يكون التعليم والتدريب في الجودة الشاملة جزءاً من العملية التعليمية بأكملها، وكذلك لا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة.

لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي أن تؤدي الأشياء بطريقة أفضل في المستقبل، ويجب على المتخصصين في التربية والتعليم البحث باستمرار عن طرق تمنع حدوث الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها من أجل إحداث التطور المنشود (العباسي، ٢٠٠٤).

٥- المشاركة الكاملة: حتى يتم قياس نجاح العملية التعليمية لا بد من الاعتماد على نظام التغذية المرتدة من المستفيد، وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (الطلبة - العاملين - أعضاء هيئة التدريس - الإدارة - المجتمع - سوق العمل). كذلك لا بد من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل في طرق تركيز على:

١- تحديد المشكلات.

٢- تحديد أسباب المشكلات.

٣- إيجاد الحلول المناسبة.

٤- التقييم والمتابعة (طرابلسية، ٢٠٠٣).

إن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم الجامعي يعود بالنفع على المؤسسات التعليمية، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف المؤسسة ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين، ويمنحهم فرصة للتغيير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً صحياً منتجاً.

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل ومنهج في الجامعات والمؤسسات العلمية لتحسين مستوى الخريج يتطلب توافر عدة مقومات أهمها:

١- اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية ومخرجاتها.

٢- أهمية تواجه إدارة الجامعة لسوق العمل بحيث تتحرى جيداً عن احتياجات هذا السوق وتوقعاته من الخريجين مع إدراك أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر.

- ٣- تحديد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج تيسير الأعمال.
- ٤- التدريب والتعليم لكافة العاملين.
- ٥- الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية.
- ٦- الاهتمام بسلامة البرامج التعليمية وجودتها. (طرابلسية، ٢٠٠٣).

#### خامساً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أما عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيرى البعض أن الجودة الشاملة هي مجموعة الخصائص/ السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهرها وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود أرضية متينة في كافة بنياتها التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة بحيث تعمل على توفير المناخ المناسب والثقافة الملائمة المؤمنة بإمكانية تطبيقها، لذا فلا بد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا والمجالس الأكاديمية فيها بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبضرورة تطبيقه واتخاذها في مقدمة استراتيجياتها والعمل على نشر قناعاتها لجميع العاملين فيها (Costing, 1994)، وتأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال:

- ١- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ٢- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التربوية.
- ٣- شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- ٤- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
- ٥- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- ٦- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
- ٧- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.

- ٨- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.
- كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى:
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
  - رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
  - تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
  - تحسين مخرجات النظام التعليمي.
  - إتقان الكفاءة المهنية.
  - تطوير أساليب القياس والتقويم.
  - تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

ومن هنا فإن أهميتها تأتي من خلال سعي هذه المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم فيه عبارة عن قرية صغيرة وحتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق العالمية التي تسعى للتميز والجودة.

#### سادساً: خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أما خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي وفقاً لـ: (مريان والتكريتي، ١٩٩٧، محجوب، ٢٠٠٣، الشاروك، ١٩٩٤).

- ١- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.
- ٢- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- ٣- زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.
- ٤- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.
- ٥- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.

- ٦- العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.
- ٧- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ٨- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.
- ٩- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.
- ١٠- إنجاز الأعمال من المرة الأولى ودون أخطاء.
- ١١- تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.
- ١٢- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، العاملين، المجتمع).
- ١٣- تحقيق افضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

### سابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي:

- إن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:
- ١- وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل وللوحدات الفرعية بشكل خاص.
  - ٢- وجود خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
  - ٣- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
  - ٤- توافر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محددة.
  - ٥- وجود معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية ... إلخ).
  - ٦- وجود إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.

- ٧- توافر تدريب نوعي وشامل وملئم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- ٨- وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- ٩- الارتفاع الملحوظ للدافعية والانتماء والالتزام والمشاركة من جميع العاملين.
- ١٠- مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ١١- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ١٢- تطوير أسلوب للعمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق.
- ١٣- احترام وتقدير مرضٍ للجامعات محلياً وعالمياً.
- ١٤- تماثل جميع العاملين لأهداف المؤسسة.
- ١٥- امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ١٦- حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة.
- ١٧- تركيز جهود المؤسسات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه.
- ١٨- تحسين الأداء في جميع مجالات عمل هذه المؤسسات.
- ١٩- إنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة.
- ٢٠- وضع معايير لقياس الأداء وتقويمه.
- ٢١- تمكن مؤسسات التعليم العالي من القدرة على المنافسة.
- ٢٢- تحسين مستوى الاتصالات بجميع أشكالها.
- ٢٣- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

٢٤- زيادة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

٢٥- إشباع حاجات الطلبة ومتطلباتهم الاجتماعية والعلمية وزيادة كفاءتهم.

٢٦- تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها.

٢٧- خفض نسب العيوب والمشكلات في عمليات التشغيل والتفويض.

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو الاعتبارات التالية (دوهرتي، ١٩٩٩):

الاهتمام بتعريف التحصيل استناداً لهدف التربية وغايتها، وليس استناداً للاختبارات المعيارية، لذا يجب أن يكون هدفها تزويد الطالب بفرص ليطور نفسه في مجالات أربعة، هي: المعرفة التي تمكنه من الفهم، كيفية عمل الأمور التي تمكنه من العمل، الحكمة التي تمكنه من تحديد الأولويات، الشخصية التي تمكنه من التعاون المثمر والمثابرة واكتساب الاحترام والثقة كعضو في المجتمع، الاهتمام بالعمليات بدلاً من المؤسسات وذلك لتسمح للشكل أن يكون دالة الوظيفة، الاهتمام بتحسين العمليات بدلاً من العمل فقط في مجال المخرجات فقط، الاهتمام بإشراك كافة الأطراف في عملية التحين وليس أعضاء الهيئات التدريسية فقط، الاهتمام بأن يفهم كل شخص في النظام كيفية عمل هذا النظام، وماذا يفترض أن يعمل؟، وما مدى إتقان النظام للعمل المطلوب منه؟، الاهتمام بتعظيم أداء النظام وكفايته بدلاً من التركيز على تعظيم مكوناته، أي الاهتمام أكثر برفع الدرجات في موضوعات محددة ومتخصصة، الاهتمام بأن يكون كل شخص مثقفاً بشكل يسمح له بالإشتراك في تحسين العملية، أي أن يصبح قادراً على الاستجابة.

**ثامناً: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:**

وفيما يلي عرض لبعض الأسباب التي تستدعي تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي:

١- ما يمكن أن يترتب عليها من مزايا لحفظ ما يقارب من (٤٥%) من تكاليف الخدمات التي تضيع هدرًا بسبب غيار التركيز على الجودة الشاملة.

٢- أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي، إضافة إلى تطور القطاع الخاص في المجالات المختلفة.

- ٣- المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولة.
- ٤- متطلبات العملاء وتوقعاتهم في ازدياد مستمر.
- ٥- متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ٦- متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب العمل وجودته.
- ٧- تعديل ثقافة المؤسسات التربوية بما يتلائم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.
- ٨- الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم والمجتمع بمؤسساته المختلفة.
- ٩- يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة.
- ١٠- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمي، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة اللاحقة.

### تاسعاً: مبررات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ويمكن القول أن وراء الاهتمام المتزايد لتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عدد من المبررات (القيسي، ٢٠٠٤) منها:

- ١- التعليم العالي بوصفه نتاج قوة إنسانية عالية الجودة وهي عملية تعمل على إشباع حاجات سوق العمل بقوى بشرية مؤهلة وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية.
- ٢- التعليم العالي بوصفه تدريباً على البحث العلمي فالتعليم العالي يعمل على إعداد الأفراد إعداداً عالياً ويكسبهم مهارات البحث العلمي ويتم قياس الجودة اعتماداً على جودة الإنتاج العلمي الذي يتم إنجازه وعلى القدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع ومعالجة المشكلات وحلها.

٣- التعليم العالي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة: إذ يعد وسيلة للتطوير الاجتماعي وعرض الفرص للجميع للمساهمة في بناء المؤسسات المختلفة.

### عاشراً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلا بد من توافر بضع المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العملية، وفيما يأتي بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق: (السقاف، ٢٠٠٧)

١- **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية:** إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية ضمنها.

٢- **الترويج وتسويق المبدأ الجديد:** يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات وذلك قبل اتخاذ أي قرارات بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء أكان من الداخل أو من الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

٣- **التعليم والتدريب:** ليتم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبيق على أساس متين وتؤدي إلى النتائج المرغوبة وللبعد عن الأخطار والتخبط والعشوائية في التطبيق ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر برامج تدريبية فعالة.

٤- **الاستعانة بالاستشاريين:** إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين بتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج

المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

٥- **تشكيل فرق العمل:** تشكل فرق عمل تضم عضوية كل واحد منها ما بين (٥-٨) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين.

٦- **التشجيع والتحفيز:** لا بد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيماً للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دوراً في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

٧- **الإشراف والمتابعة:** إن الإشراف على فرق العمل يعد إحدى الضروريات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة لإنجازات هذه الفرق وتقييمها عند الحاجة وبالإشراف والمتابعة يمكن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق.

٨- **إستراتيجية التطبيق:** لا بد لإستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وإدخالها لحيز التطبيق في المؤسسة أن تمر بعدة مراحل وكما يأتي:

أ- **مرحلة الإعداد:** وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإجراء المراجعة وتجاوب المؤسسات الأخرى.

ب- **مرحلة التخطيط:** إذ يتم فيها وضع خطة لكيفية التطبيق وتحديد مصادر التمويل اللازمة.

ج- **مرحلة التقييم:** ويتم ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

ويرى البنا (٢٠٠٧) أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يأتي: (البنا، ٢٠٠٧)

- ١- القناعة الكاملة من الإدارة العليا والتفهم الكامل والالتزام بمبادئها.
  - ٢- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.
  - ٣- التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين في هذه المؤسسات.
  - ٤- التنسيق بين الإدارات والأقسام والكلية وتفعيل الاتصالات بينها بكافة الاتجاهات.
  - ٥- مشاركة جميع المستويات الإدارية والعاملين فيها في جهود تحسين الجودة الشاملة.
  - ٦- توفير نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة الشاملة.
- ومن بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي أيضاً:
- ١- **دعم الإدارة العليا:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
  - ٢- **التمهيد قبل التطبيق:** زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
  - ٣- **توحيد العمليات:** إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
  - ٤- **شمولية واستمرارية المتابعة:** من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

- ٥- سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
- ٦- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
- ٧- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة (TQM) من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.
- وأوضح سالييز (Sallis, 1993) متطلبات المعيار البريطاني ونظيره القومي للجودة، وتمت ترجمتها إلى الميدان التربوي كما يأتي:
- ١- التزام الإدارات بالجودة.
- ٢- سياسة القبول والاختيار.
- ٣- تسجيل مدى تقدم الطالب.
- ٤- تطوير المنهج والاستراتيجيات التعليمية.
- ٥- اتساق أساليب التقويم.
- ٦- تحديد الإنجازات المتدنية والعمل على تصحيحها والتعامل مع نواحي الضعف.
- ٧- استمرارية الإجراءات والفحوصات الداخلية للجودة.
- ٨- تطوير وتدريب الهيئة (ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم فعالية التدريب المراقبة والتقييم).

**حادي عشر: خطوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي:**

ويمكن أن تتحدد خطوات إدارة الجودة الشاملة أو مراحلها في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

١- التمهيد: وفيه يتم توضيح مفهوم الجودة وأساسها ومقوماتها ويحث العاملين على المشاركة ويتم تحديد الاحتياجات والمعايير للجودة وخطوات العمل وترصد الموارد المالية اللازمة وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة.

٢- التقييم: ويشمل المراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة وتقييمه وفقاً للأصول ومن ثم إعادة توجيه العمل.

### ثاني عشر: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يتكون نظام إدارة الجودة الشاملة من عشرة محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات بصورة شاملة (البناء، ٢٠٠٧) وهي:

١- الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management): وتختص برسم السياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط التي تحدد مسيرة المؤسسة وتتضمن الخطة رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومؤشرات الأداء والأولويات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وحاجات المتعلمين ومؤشرات نظام إدارة الجودة وهي توضع مع بداية كل عام جامعي.

٢- نوعية إداء الجودة (Quality Management): وتختص بمدى قدرة المؤسسة على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين منها (المتعلمين، العاملين أكاديميين وإداريين، سوق العمل).

٣- التسويق ورعاية العاملين (Marketing and Customer Care): يجب تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يحقق رضا المستفيدين.

٤- تطوير الموارد البشرية (Human Resources Development): ويتضمن التعليم والتدريب المستمرين للعاملين ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بفاعلية وإنتاجية عالية وأن تكون لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٥- تكافؤ الفرص (Equal Opportunity): يجب أن تتوافر ضمانات لتكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما ينعكس إيجابياً على تحسين الإنتاجية.

٦- الصحة والسلامة (Health and Safety): ضمان وجود بيئة صحية آمنة للمتعلمين والعاملين في هذه المؤسسة.

٧- الاتصال والإدارة (Communication and Administration): وتسعى إدارة هذه المؤسسات إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين وانتقال المعلومات بشكل انسيابي على جميع المستويات.

٨- خدمات الإرشاد (Guidance Services): ويركز على تحديد حاجات المتعلمين (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية) والعمل على تحقيقها.

٩- تصميم البرنامج وتنفيذه (Program Design and Delivery): ويتخصص ببناء برامج دراسية ومساقات تعليمية بناءً على متطلبات سوق العمل وتنفيذها واختيار طرق تدريس مناسبة والتركيز على احتياجات المتعلمين والأنشطة التي تهمهم.

١٠- التقييم لمنح الشهادات (Assessment Design and Delivery): وهو يؤكد على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات ومتطلبات منح المؤهل أن يحصل على المؤهل العلمي.

تستخدم هذه المؤشرات لتشرح وتحدد درجة تحقيق هدف معين بمعنى أنها يجب أن تكون معيارية، وتراقب التغيرات في النظام التعليمي، وهي تساعد على بناء تصنيفات صادقة وثابتة للنظام التعليمي، وفي توضيح مدى التشابه أو الاختلاف في المجال التربوي. وبالتالي فهي تسعى لإعداد مخرجات تعليمية بسماوات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم في نقل المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات

والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعليم، لذا فإن هذه المرحلة تتطلب إنساناً بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع.

والتعامل معها بفاعلية (أبوملوح، ٢٠٠١)، وهذا يتطلب تحول كبير في دور مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء أعضاء الهيئات التدريسية في هذه المؤسسات، بحيث يتم العمل على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التغيير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعليم الذاتي والتعاوني، وفيما يأتي عرض لبعض المؤشرات الهامة التي يمكن الاستناد إليها في الحكم على مدى توفر أي من المعايير المشار إليها وذلك على النحو التالي:

ثالث عشر: مؤشرات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

#### ١- بعض مؤشرات معيار القيادة:

- تحدد التوجهات التي تساعد على التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة وما فيه من فرص إبداعية.
- تحرص على تحسين الأداء الكلي وتنمية التعليم المستمر.
- تشرك جميع العاملين في مواجهة التحدي الحالي لتعزيز قيمة العمل.
- تتحمل مسؤولية كل ما هو أساسي لمكونات العملية التعليمية في كل ما يتصل بالمؤسسة.
- توضح أن القيم والاتجاهات والتوقعات المحددة والمتمركزة حول الطالب هي أساس قرارات المؤسسة وأفعالها.
- تستخدم التغذية الراجعة في مجمل الأداء المؤسسة.
- تمارس دورها في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بما يتناسب مع حجم المؤسسة ومواردها.
- تشجع وتساند الخدمات المجتمعية من العاملين والطلاب من خلال المشاركة والأنشطة التعاونية.
- تدعيم وتثبيت الأداء على المستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء.

- تسعى لجعل المؤسسة منظمة تعمل لكل الأطراف المشاركة في أنشطتها.

## ٢- بعض مؤشرات معيار المعلومات والتحليل:

- توجيه المؤسسة بكل جوانب العمل فيها نحو استخدام معلومات الأداء بفاعلية من أجل التحسن.
- وضع البيانات الأساسية في خدمة العمليات المؤسسية والتوجهات الإستراتيجية.
- نشر المعلومات والبيانات وتوفيرها لجميع العاملين لتيسير استخدامها فيما يلزم.
- الحرص على سرعة الحصول على المعلومات والتحقق من مصداقيتها وارتباطها بالاحتياجات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجاباتها لاحتياجات المؤسسة المتغيرة.
- استخدام تحليل الأداء وتفهم ارتباطات السبب والنتيجة كأساس لتوجيه العمل واتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية والإدارية للمؤسسة.
- تصميم نموذج الأداء الشامل للمؤسسة في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة.
- التدريب المستمر على أساليب وفنيات وأدوات جميع البيانات وتحليلها والاستفادة منها.

## ٣- بعض مؤشرات معيار التخطيط والاستراتيجي للجودة:

- التركيز على ما يحقق رضا الطالب واستمراره والحفاظ عليه ودعمه أكاديمياً.
- ضمان أن يؤدي تحسين الأداء الإجرائي إلى نمو في الإنتاجية وتنافسية في التكلفة على المدى القصير والطويل.

- تدعيم الكفاية التنافسية عن طريق بناء قدرة إجرائية تتضمن السرعة والاستجابة والمرونة.
- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المحددة.
- جمع مختلف التحسينات الجارية والعمل على زيادتها وانتشارها في إطار دليل إستراتيجي واضح.
- ترتيب الأولويات في ضوء التكلفة وتوافر الموارد.
- توفير المعلومات المتصلة بالبيئة التنافسية للمؤسسة والتعامل معها بنظرة طويلة المدى.
- عرض مقاييس ومؤشرات الأداء المؤسسي مع تغييرها استجابة لظروف المؤسسة.
- أخذ معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالمتنافسين في الاعتبار.

#### ٤- بعض مؤشرات معيار إدارة وتنمية الموارد البشرية:

- تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
- تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف.
- تدفق وانسيابية المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول الطالب.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعيماً للمرونة والإبتكارية وسرعة الاستجابة.
- إيجاد وسط محفز يتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
- مساندة حوافز العاملين مع إنجازهم لأهداف المؤسسة الأساسية.
- مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.

- التركيز على اطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها.
- تشجيع اتصال العاملين بعضهم البعض وبينهم الأطراف ذات الصلة من خارج المؤسسة.
- إيجاد مناخ مؤسسي متوائم مع تنشيط الدافعية والسعي نحو مستويات الأداء.

#### 5- بعض مؤشرات معيار إدارة جودة التعليم:

- التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة.
- تقييم وتحسين عمليات التصميم من أجل إنجاز أفضل أداء.
- تحديد النقاط الحاسمة بالنسبة للملاحظة والقياس.
- تحديد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع.
- أخذ الفروق بين الأفراد في الاعتبار عند تقييم الأداء.
- تويج أسس ومداخل وأساليب تحسين التشغيل.
- وضع بيانات التمويل في الاعتبار عند تقييم بدائل وأولويات تحسين التشغيل.
- تحسين وتقييم عمليات الدعم الأساسية مع الحفاظ عليها والتنسيق فيما بينها.
- وضع المعايير المناسبة لاختيار المشاركين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- العمل على تحسين قدرات المشاركين وتحديد المستوى المناسب للوفاء بمتطلباتهم.

#### 6- بعض مؤشرات معيار الجودة والنتائج الإجرائية:

- استخدام المعلومات والبيانات المعبرة عن رضا أو عدم رضا المستفيدين عن المؤسسة.
- تعديل أداء المؤسسة في ضوء وجهات نظر المستفيدين.

- مقارنة نتائج المؤسسة في إطار المنافسين لها وغيرهم من مقاييس الأداء الخارجية.
- الربط بين المقاييس والمؤشرات المستخدمة والموارد الأساسية المتوفرة للمؤسسة.
- تشجيع استخدام مقاييس متنوعة للعمل على تطوير مسارات الأداء في ضوء نتائجها.
- تحليل النتائج التي تكشف عنها مقاييس أداء التشغيل والتنبؤ بتأثيرها على رضا المستفيدين.
- تحقيق نتائج فعالية الإنتاج في ضوء الشروط الأساسية التي تهم المستفيدين.
- إيضاح الارتباط الإيجابي بين النتائج ومؤشرات السوق.
- تحديد ونشر وإعلان عوامل التمايز في شروط المستفيدين والمنتجات والخدمات.
- تقديم تقارير منتظمة تشمل مقارنة المعلومات في ضوء المنافسة ومقاييس الأداء الخارجية.

#### ٧- بعض مؤشرات معيار التركيز على المستفيد ورضاه:

- تحديد متطلبات وتوقعات المستفيد الظاهرة.
- توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين بالمؤسسة.
- استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم للتعرف على احتياجات المستفيد.
- العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد.
- استخدام مصادر موثوقة وعملية التعرف على متطلبات المستفيدين مثل التغذية الراجعة والشكاوي.
- سرعة إنجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصاً على استعادة ثقة المستفيد.

- توفير المعلومات الخاصة بالشكاوي وتقييمها واستخدامها في كل جوانب العمل بالمؤسسة.
  - تحديد العوامل التي تعكس أفضل سلوكيات المؤسسة تجاه المستفيد.
  - تفهم العوامل التي تحرك المؤسسة تجاه المنافسين والاستناد للمعلومات في تحسين الأداء التنافسي.
  - ضمان تمشي العلاقة مع المستفيد مع الواقع وحاجات المؤسسة المتغيرة.
- وقامت وزارة التعليم البريطانية خلال عام ١٩٩٢ بتشكيل لجنة دائمة تكون مهمتها تقييم جودة عناصر العملية التعليمية، وأنشئ في عام ١٩٩٥ مجلس أعلى لتقييم الجودة التعليمية في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية، واتفقت اللجنتان على معايير موحدة يجب إتباعها لتقويم جودة التعليم، (شهيبي والمنصوري وقرطام، ٢٠٠٧) وهي:

#### أ- المنهج العلمي:

- درجة تغطية الموضوع الأساسية.
- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة.
- الارتباط بالواقع العملي.
- الإلمام بالمعارف الأساسية.
- إعداد الطالب لمصير العولمة.

#### ب- المرجع العلمي:

- درجة المستوى العلمي والموثوقية.
- شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي.
- سعر المرجع العلمي.
- امتداد الاستفادة من المرجع العلمي.
- أصالة المادة العلمية.
- نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.

### ج- أعضاء هيئة التدريس

- المستوى العلمي والخلفية المعرفية.
- إدراك احتياجات الطلاب.
- الالتزام بالمنهج العلمي.
- تقبل التغذية العكسية.
- العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية.
- تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي.
- تنمية الاتجاه التحليلي.
- تنمية النظرة المتعمقة.
- درجة التفاعل الشخصي.
- الوعي بدور القدرة العلمية والخلفية.

### د- أسلوب التقييم:

- درجة الموضوعية والاتساق.
- درجة الموثوقية والشمول.
- عدم التركيز على التلقين.
- التركيز على القدرة التحليلية.
- التركيز على التفكير الإنتقادي.

### هـ- النظام الإداري:

- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.
- التوجه نحو سوق العمل.
- المناخ الجيد للممارسة الأنشطة الرياضية والفنية.
- كفاءة وفعالية النظام الإداري.
- تلقي الشكاوي والتعامل معها.

### و- التسهيلات المادية:

- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية.

- تنمية وإشباع الناحية الجمالية.

#### رابع عشر: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وتفعيل دورها في مؤسسات التعليم العالي فهناك عدة محاور لابد من توافرها في أي نموذج لإدارة الجودة الشاملة يراد تطبيقه فيها، وقد قام أوكلاند وزملاءه في جامعة برادفورد بناء على دراسة جادة بوضع بعض المحاور المشتركة التي يجب أن تشملها هذه المحاور وكما يأتي (Dotchin & Oakland, : 1992, 141):

- ١- التعرف إلى الزبائن (المنتفعين) واكتشاف حاجاتهم.
- ٢- تحديد المعايير المنسجمة مع متطلبات الزبون (المنتفع).
- ٣- ضبط العمليات وتحسين كفاءاتها.
- ٤- تأسيس أنظمة الجودة.
- ٥- مسؤولية الإدارة في تحديد سياسة الجودة في المؤسسة.
- ٦- تزويد العاملين في كافة المستويات التنظيمية بالطاقة للعمل على تحسين الجودة.

ومن المبادئ العامة التي يمكن وضعها كعنصر في نظام الجودة نتيجة للتقدم الذي أحرزته بعض مؤسسات تعليمية طبقت إدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي عدد من النقاط الأساسية لعملية تطوير الجودة (دوهرتي، ١٩٩٩) وهي:

- ١- يجب أن تتوافر الوسيلة لدراسة جودة التعليم.
- ٢- أن تضمن بأن تكون الجودة مصانة في جميع مراحل تقدم المتعلم في المؤسسة التي يدرس فيها، وأن تعالج الجودة في مراحل ما قبل الدخول، والدخول، والتقويم، والتعلم، والتخرج.
- ٣- أن يتوافر منحى مؤسسي كلي للجودة، فأى نظام يحتاج لأن يكون قادراً على إعطاء دليل على تقديم جودة التعلم بوساطته وأنه يستطيع أن يبين أن أنشطته تعطى بوساطته أيضاً، ويجب عليه تغطية نوعية الخدمات الطلابية والمعلومات الإدارية والعامة.

- ٤- إحتياج الجودة إلى بعد استراتيجي ومطلبها يجب أن يكون جزءاً من رسالة المؤسسة.
- ٥- أن تكون جميع العمليات صادقة وقادرة على التقويم.
- ٦- بناء الوسائل لتحديد حاجات الزبون ومطالبه.
- ٧- أن يقوم جميع العاملين وبجميع مستوياتهم بدور فاعل في تحسين الجودة.
- ٨- أن يكون نظام الجودة مقبولاً للمؤسسات الخارجية التي تكون المؤسسة مسؤولة أمامها.
- ٩- أن يحتوي نظام الجودة آليات يقود إلى تحسينات واضحة في الجودة.
- ١٠- أن يعطي نظام الجودة أكبر قدر ممكن من الانتباه للأبعاد الإنسانية في الجودة مثل: الخدمة، والرعاية، والرفافة، والأنظمة، والإجراءات.
- ١١- أن يبني نظام الجودة على قيادة قوية من العليا في المؤسسة.
- ١٢- أن يشجع نظام إدارة الجودة عمل الفريق وأن يقدم الوسائل التي تسمح للفرق بتحمل مسؤولياتها عن الجودة.
- ومن هنا فلا بد من فهم محاور الجودة الشاملة وإدراكها قبل البدء بعملية التطبيق (مصطفى، ١٩٩٨، زيدان، ١٩٩٧، المحياوي، ٢٠٠٧) وهي كما يأتي:

- ١- جودة الطالب، يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية، لأن هذه المؤسسات أنشأت لخدمته ومن أجله ومؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة بحيث يراعى في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحياً وعملياً وثقافياً ونفسياً لكون قادراً على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد والمشاركة في المناقشات النقدية الذاتية وبناء شخصيته وسلامتها.
- ٢- جودة عضو الهيئة التدريسية، فوجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاية الهيئة التدريسية من حيث حجمها والكفايات المتوفرة فيها إن جودة هيئة التدريس من

العوامل المهمة لجودة التعليم الجامعي وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاية الهيئة التدريسية من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم للحد المطلوب في المواد الدراسية.

٣- والمقررات الجامعية والتأهيل العلمي والثقافي اللازم وأن يتميز بالسلوك الجيد، والخبرات العلمية المطلوبة وتطوير الذات والأداء الأكاديمي والمهني المميز والمساهمة في خدمة المجتمع.

٤- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، تتبع من هذا المحور جودة البرامج التعليمية والخطط الدراسية وطرق التدريس وأصالتها من حيث المحتوى والطريقة والأسلوب ومدى شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها للمتغيرات، والتطورات الحديثة للثورة المعرفية في عصر الاتصالات ومدى إسهامها في تكوين وصقل شخصية الطالب ومقدرته على الاحتفاظ بالمهنة والتفوق في مجال التخصص، وأن يتم الاهتمام بالخطط الدراسية وجودة محتوياتها وتحديثها وأن تكون مثيرة للبحث، والدراسة وفي خلق اتجاهات ومهارات تعد ضرورية للطلاب وما تتسم به المناهج من مرونة وتحديد ومسايرة للتعبير المعرفي وربطها للطلاب بواقعة وتعزيز دافعيته.

٥- الإمكانات المادية، تتعدد الإمكانيات المادية في الجامعة من مبان ومكتبات ومعامل ومختبرات وورش، حيث أن مرونة المبنى وقدرته على توفير المرونة المطلوبة بحيث يكون مناسباً للتفاعل بين جميع العناصر في العملية التعليمية وقادراً على استيعاب عدد الطلاب، ومدى الفائدة التي توفرها المكتبات من المراجع والكتب والدوريات وغيرها والتجهيزات في المعامل والمختبرات والورش ويجب أن يراعى في المباني التهوية، والإضاءة، والصوت، والمقاعد، والسلامة الصحية، فضلاً على أن التمويل للتعليم يعد من أهم عناصر تنفيذ برامج التعليم الجامعية التي تعتمد على التمويل وتوفر المال إذ أن عدم توفره يشكل عائقاً في تطبيق البرامج وإدارة الجودة.

٦- جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية، الإدارة الجامعية تشمل جميع المستويات بالإدارة العليا وهي تتعلق بسياسة واتجاه الجامعة والكلية ومدى

الالتزام القيادة الجامعية وإدارة الجودة الشاملة وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة القيادة العليا ببرامج إدارة الجودة ويجب أن يكون هناك جودة في التخطيط الاستراتيجي وفي العلاقات القائمة بين القيادة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما ما يخص التشريعات القانونية فيجب أن تكون الأنظمة والتعليمات والقرارات الجامعية بالمستوى الذي يكفل تسيير العمل بالكفاية والفاعلية التي تطلبها إدارة الجودة الشاملة وأن تتسم بالمرونة والوضوح وأن تكون محددة ومواكبة للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.

٧- جودة الانفاق الجامعي: يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجز عن أداء مهامه الأساسية. أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، فإن مشكلاته سوف تقل، وصار من السهل حلها ولا شك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم يمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط، وبعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم الجامعي أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج الجامعية المخطط لها، كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي - حتماً - إلى تغيير في خطط التعليم وبرامجه الأمر الذي يؤثر - حتماً - في جودة التعليم الجامعي، والتي تحتاج - غالباً - إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات، ومراكز البحوث والتدريب.

٨- جودة تقييم الأداء الجامعي: يتطلب رفع كفاءة التعليم الجامعي وجودته تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، وأعضاء هيئة التدريس والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل إدارة الجامعة، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر، بشرط أن تكون واضحة ومحددة، ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين

بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلية الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

من العرض السابق، يتضح أنه للحصول على منتج تعليمي جيد، لا بد من العمل على تحقيق تلك المحاور السابقة التي تعتمد على جودة تعليمية ذات مستوى عال، مع تفهم كامل للتطور المطلوب تطبيقه من جانب القائمين عليه، وبذل الجهد، وتحمل الوقت الزائد الذي يتطلب التطوير، بشرط أن تتم تهيئة أذهان أفراد المجتمع لكسب تأييدهم ومساندتهم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

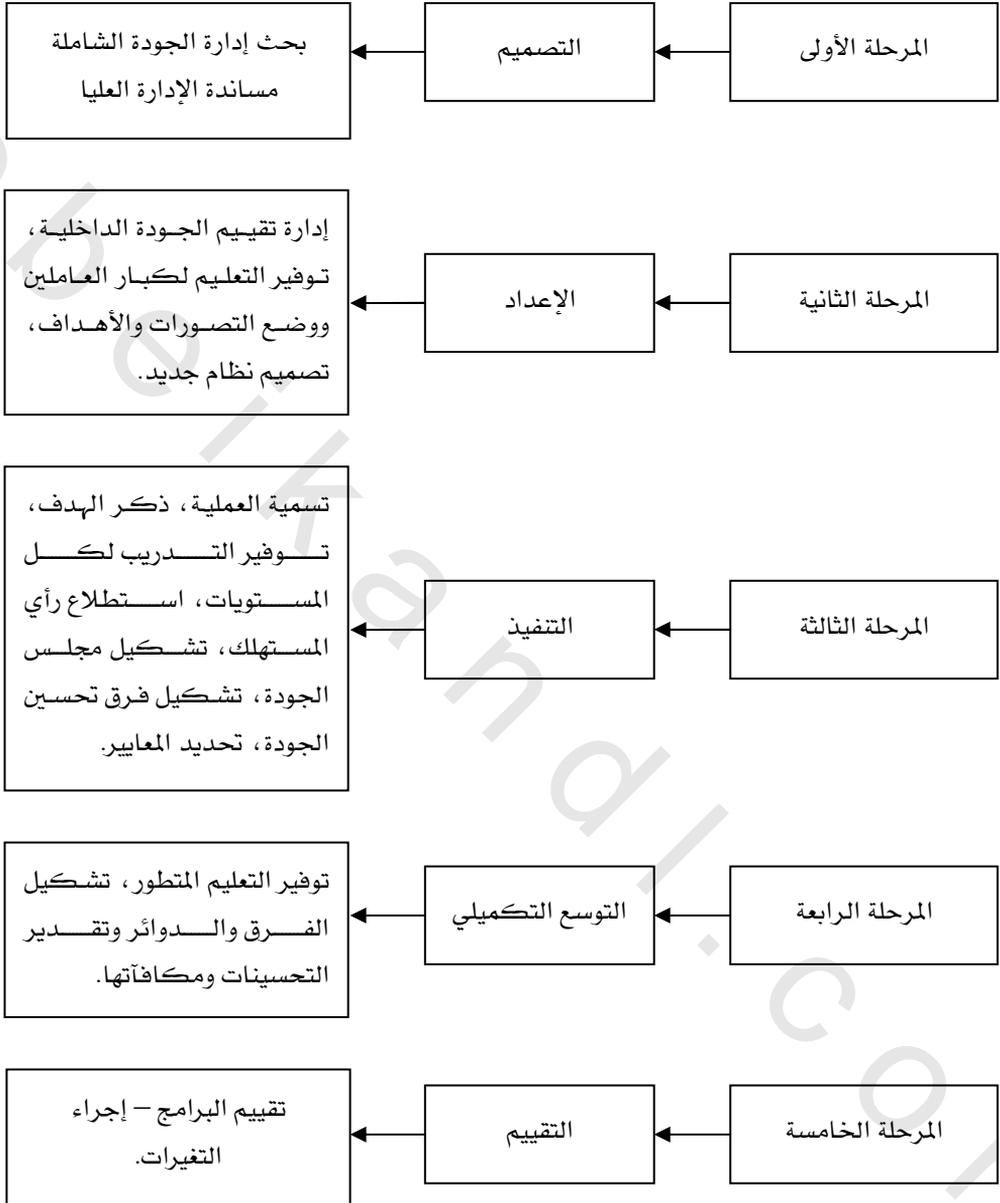
#### خامس عشر: نماذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

من خلال الإطلاع على النماذج التي تم تطويرها والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، تبين أن نموذج إدارة الجودة الشاملة قد تم اعتماده في مجال إدارة الأعمال، ومجال الصناعة منذ بداية الخمسينات من هذا القرن، وقد دلت الأدبيات والدراسات السابقة أن هناك تأخراً في استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم، ولم يبدأ العمل به إلا في بداية عقد الثمانينيات، ولقد تم اعتماد هذه النماذج في قطاع التربية والتعليم، والجامعات في تحسين جودة التعليم الجامعي وفاعليته والتعليم العام في المدارس والجامعات التي اعتمدت هذه النماذج، ومنها (بدح، ٢٠٠٣):

#### ١- نموذج اشوك وموتواني (Ashok & Motwani is Model):

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات العلمية، كما اقترحها كل من اشوك وموتواني (Ashok & Motwani) في جامعة ميشيغان Michigan University في الولايات المتحدة الأمريكية موضحاً بالشكل التالي:

## مراحل نموذج اشوك وموتواني لإدارة الجودة الشاملة (بدح، ٢٠٠٣)

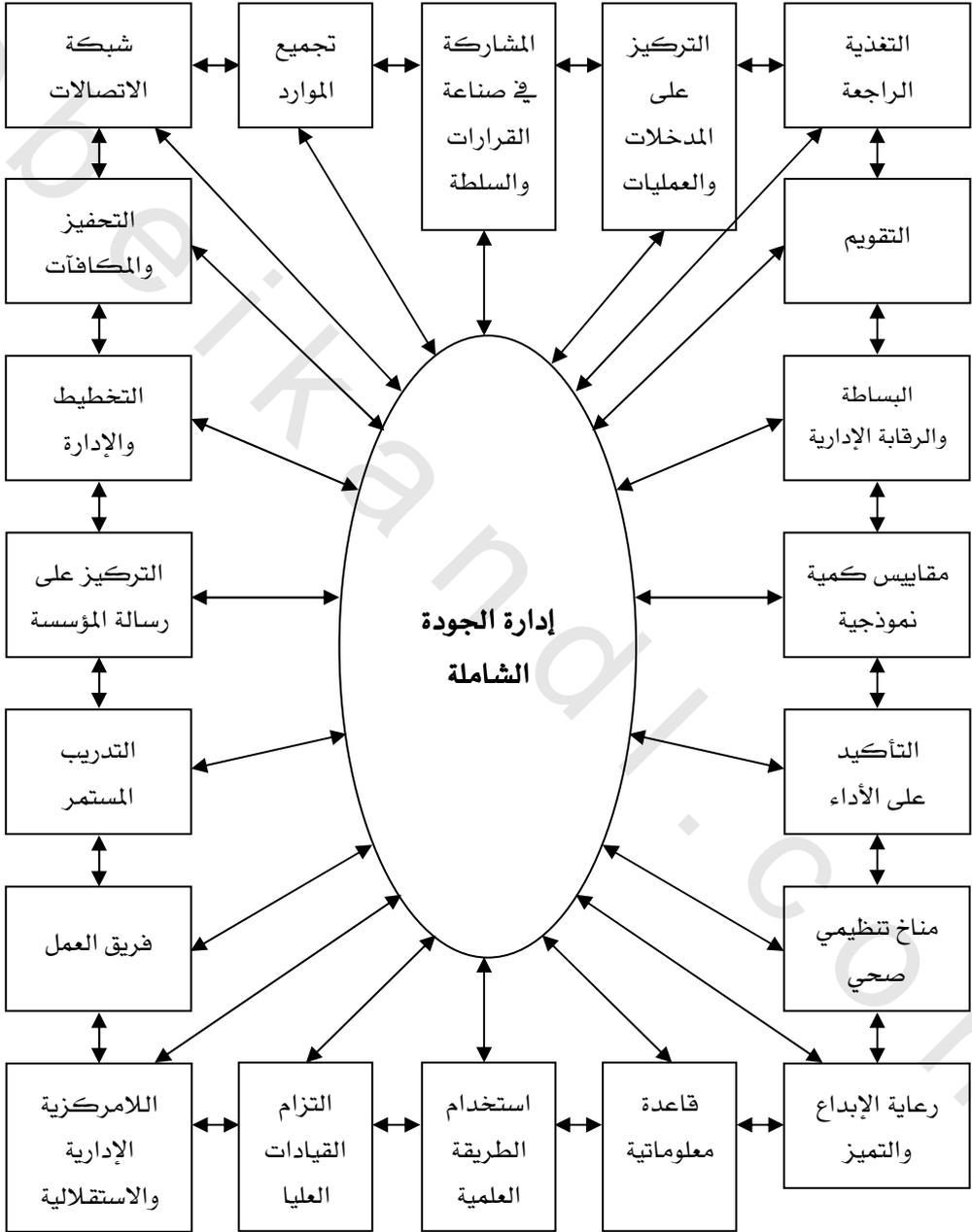


## ٢- نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم والتعليم الجامعي:

قام الخطيب (١٩٩٩) بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تم اعتمادها في قطاعات الصناعة وإدارة الأعمال، لكي تتسجم مع القطاع التربوي. وقام بتطوير نموذج

لإدارة الجودة الشاملة ليتم استخدامه في قطاع التربية والتعليم الجامعي ويوضح بالشكل التالي:

نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة (الخطيب، ٢٠٠١)



## ٣- النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز بإنجلترا حسب ما أورده (طرابلسية، ٢٠٠٣) من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة، وكانت اللغة ومهارات سرعة الاستيعاب والمباني والتجهيزات والمختبرات من أهم المشاكل في هذه التجربة. واعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية والارتفاع بنتائج العملية التعليمية واعتراف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وهي بمثابة ميدالية شبيهة لميدالية ديمنغ في اليابان.

اعتمد هذا النموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تقوم على ما يأتي:

- قيادة تشر فكر الجودة وثقافتها في التعليم العالي.
- سياسة تحقق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة لا تنتهي.
- منظومة إدارية تفجر الطاقات وتفيد أقصى استفادة من إمكانات وملكات ورؤى العاملين.
- تشغيل مثالي للموارد لدعم السياسات والاستراتيجيات المتفقة عليها ومساندتها.
- المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة.

وفيما يلي أهم عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، وبناءً على هذا النموذج:

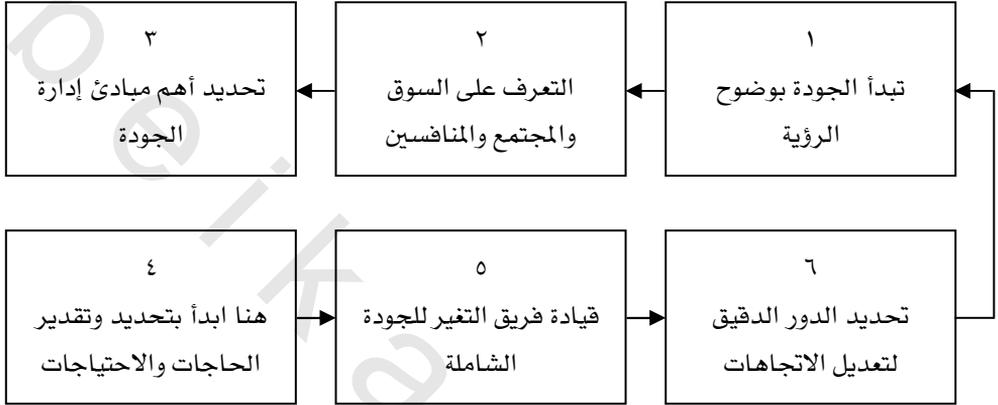
- يجب أن يتحقق في قيادات التعليم العالي القيم والرؤية الثاقبة، وتحقيق رسالة واضحة وخبرة وانطباع جيد لهم لدى المجتمع. تحقيق القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي لاختلاف طبيعة المعلمين والعلماء التكنولوجيين على بقية العمالة المكتبية. ومن الضروري توفير الموارد وتوظيفها بعناية دون فاقد. وعادة ما يتم الاتفاق على البرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها (اللوائح). ويجب الاهتمام بالقراءة واستخدام المكتبة والتعرف إلى أساليب البحث العلمي وكتابة التقارير واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضة والكمبيوتر مع تنمية المهارات السلوكية والفنية والحركية واستخدامات الوقت، وقد أدت

التجربة الخاصة بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في ويلز إلى أن أصبحت الجودة منهاجاً للعمل والأداء (طرابلسية، ٢٠٠٣).

#### ٤- نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسينات المستمرة والعمولة:

ويعتمد هذا النموذج على التحسينات المستمرة في التعليم العالي والشكل التالي

يوضح تحديد التحسينات المستمرة في جودة التعليم العالي:



(النجار، ١٩٩٩).

يعتمد هذا النموذج - حسب ما أورده (النجار، ١٩٩٩) بالدرجة الأولى - على قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، فالطلبة اليوم يتوقعون الكثير من الجامعات وبالتحديد يبحثون عن:

- أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية والثقافية.
- أقل تكلفة ممكنة للحصول على تلك الحاجات.
- أعلى مستوى للجودة في الخدمات المختلفة.
- الأمان والاطمئنان في الحياة الجامعية.
- الاحترام والحب والولاء والانتماء بالجامعة.
- ثقة بأن المستقبل سيكون أكثر إشراقاً (الوظائف - المرتبات - الحياة السعيدة).

ويتبين أنه: يجب تحديد الوظائف القيادية المسؤولة عن التحسينات المستمرة على جودة التعليم الجامعي، ففريق التطوير الجامعي يجب أن يتكون من: رؤساء

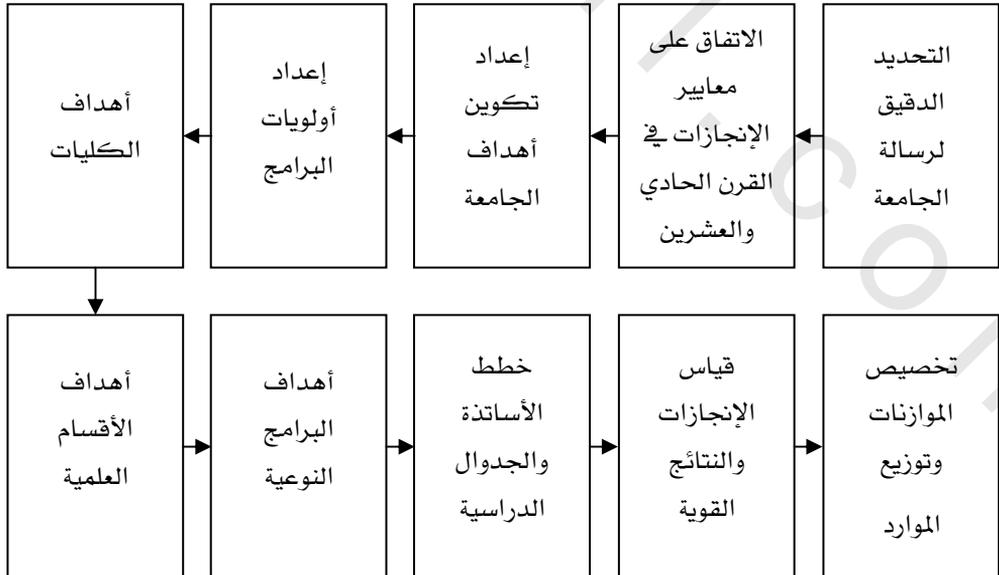
الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، ومجلس الجامعة، وعمداء الكليات والوكلاء، وفرق الخبراء والاستشاريين، قيادات البيئة والمجتمع، وأولياء الأمور، والطلاب.

- التعرف إلى المتغيرات والضغط والفرص العالمية والمحلية والإقليمية  
فالتحديات تتطلب باستمرار تحسينات الجودة والمواصفات والمعايير المخططة  
للأداء.

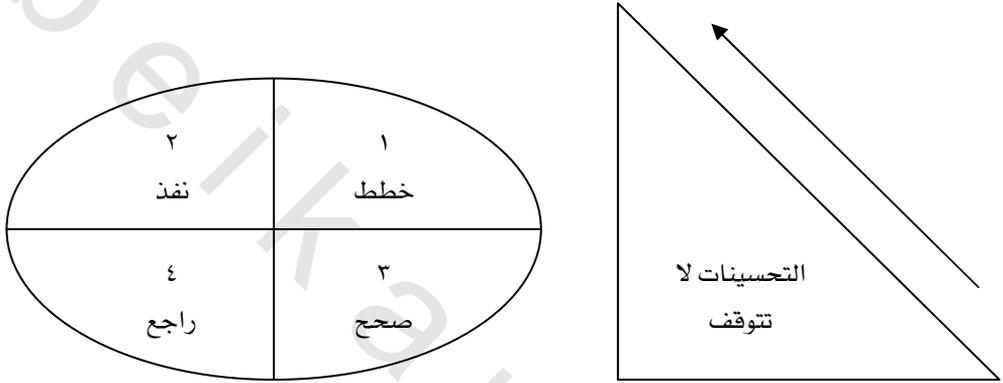
- يجب الإجابة عن تساؤلات إدارة جودة التعليم العالي، مثال:

- هل نحن سعداء عن جودة أداء العمل الجامعي؟
- كيف يمكن تحسين أداء العمل الجامعي؟
- هل يحقق الطلاب أهدافهم وطموحاتهم؟
- هل يتم إعداد الطلاب ليكونوا قيادات المستقبل؟
- هل تركز الجامعة على رسالتها وأهدافها؟
- هل هناك توافق بين جودة التعليم الجامعي وسعره وبين العائد المتوقع منه؟

و يمكن تحديد الأدوار اللازمة لتحسين جودة التعليم الجامعي بحسب الأسلوب الذي قدمته جامعة أوبيرن Auburn University من خلال الشكل التالي: (وفقاً للنجار ١٩٩٩).



ويوضح الشكل السابق خطوات تخطيط الأنشطة الجامعية، والربط ما بين فلسفة الجامعة وكل من عناصر العملية التخطيطية وقياس الانجازات والتحسينات المستمرة، بحيث تساعد المراجعة المستمرة للخطط إلى التحري عن الأخطاء وتصويبها، وتعديل الأهداف وفق التغيرات الداخلية والخارجية. فإتباع الأدوار السابقة سيؤدي إلى ضمان تنفيذ التحسينات المستمرة في الجامعات، كما يوضح الشكل التالي خطوات تنفيذ التحسينات المستمرة:



(النجار، ١٩٩٩).

ويتوافق هذا الاتجاه مع فكرة إدارة الجودة الشاملة التي تعطي المعايير والمواصفات المعيارية أهمية خاصة مع ضرورة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الجامعي، بحيث يجب أن تتم الخطوات السابقة بروح الفريق، وضرورة المشاركة بين فرق العمل والخبراء، والعمل على تجديد الموارد البشرية، وتطوير مهاراتها أولاً بأول. (النجار، ١٩٩٩).

### تقييم عام لنماذج إدارة الجودة الشاملة المختارة:

من خلال دراسة هذه العينة من النماذج والتي ساهمت مساهمة فعالة في تطوير إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الأعمال، ومجال الصناعة، أو المجال الخدمي، توصل (عقيلي، ٢٠٠١) إلى نتيجة مفادها ما يأتي:

❖ إن جميع النماذج المختارة، كانت تدور ضمن فلك أو إطار محدد، يرسم للمنظمات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها تطبيق منهج إدارة الجودة

الشاملة، ويتضح لنا وجود قواسم عامة ومشاركة كثيرة بين هذه النماذج، وهذه القواسم نعرضها كما يلي:

- وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع استراتيجية جديدة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.
- يعد العملاء الركيزة الأساسية لكافة عمليات تحسين الجودة.
- التغيير الجذري لكل شيء يساهم في تحقيق الجودة الشاملة وبخاصة العمليات.
- يتبنى مبدأ تأكيد الجودة، والتركيز على رقابة الجودة الشاملة وبخاصة العمليات.
- العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة، الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولى.
- أن يكون أسلوب العمل جماعياً تعاونياً يركز على فرق العمل والمشاركة.
- التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المنظمة، للوصول إلى جودة عالية، والمحافظة على التفوق والتميز على الآخرين.
- التعليم والتدريب المستمران هما استثمار له عائد، وهو مطلب ضروري.
- أهمية دور القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.
- تحسين الجودة المستمر مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة، سواء أكان رئيساً أو مرئوساً، والتحسين مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام الأدوات والأساليب الكمية والإحصائية في الرقابة على الجودة.
- توفير نظام محاسب للمعلومات.
- توفير شروط وعوامل الاتصال الفعال والسريع.
- وجود تغذية عكسية، من خلال الاتصال بالعملاء، واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.

- توفير الإمكانيات على مختلف أنواعها المادية والمعنوية.

لذلك فإن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة ونهجها يسيران نحو اكتمال معالمهما وأبعادهما ومرتكزاتهما. فقد أصبحت هناك لغة مشتركة متداولة ومعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما أصبح بإمكان المنظمات مع مطلع عام ٢٠٠٠ أن تضع نماذجها الخاصة بما في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ملاحظة أساسية هي: أن مضمون هذه النماذج سيختلف حتماً من منظمة لأخرى، وفق طبيعة العمل ومضمونه من جهة، ووفق المتغيرات البيئية المحيطة بها من جهة أخرى (عقيلي، ٢٠٠١).

### سادس عشر: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

نشاط ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتم من خلال التقويم والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في العالم وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي (Davis & Ringsted, 2006). وفي الدول العربية في الوقت الذي تحرص فيه كل الحرص على هويتها الثقافية ومراعاة خصوصياتها الحضارية لا نهدر أي فرصة تتيح لنا الاستفادة من تجارب الغير خصوصاً تلك التي ثبت نجاحها وريادتها فتأخذ منها ما يتناسب مع قيمنا وثوابتنا فلقد ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجاب لما أبداه الأكاديميون والمسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي، وهو الذي نجم عن عوامل كثيرة منها التنافس الدولي، والاحتياجات المتغيرة للسوق والتمويل.

فالمجتمعات والحكومات أيضاً يهتمان بجودة التعليم العالي، ويسعان لإيجاد أنظمة تحدد المسؤوليات تحديداً واضحاً، ومن هنا يمكن القول بأن ضمان الجودة أمر ضروري لتلبية الاحتياجات المرتبطة بالجودة وتحديد المسؤولية في التعليم العالي.

كان مفهوم ضمان الجودة الشاملة قد نشأ وتطور في أمريكا الشمالية في وقت مبكر من القرن العشرين آخذاً شكل الاعتماد الأكاديمي، وبدأ كمنشآت اختياري غير حكومي يهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات، وعلى الرغم من أن الاعتماد على هذا النحو يتم على أيدي منظمات غير حكومية ومستقلة، فإنه يتعين أن تعترف وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنظمات التي تمنح الاعتماد ويلاحظ في هذا الصدد أن وزارة التربية في الولايات المتحدة لا تمنح

الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية وإن كانت تصرح لمنظمات الاعتماد بممارسة نشاطها من خلال اللجنة الاستشارية الوطنية الخاصة بضمان نزاهة عمليات المراجعة والتدقيق وعلى أساس ما تقرره هذه اللجنة بقرار وزير التربية ما إذا كانت المنظمة التي تمنح الاعتماد سلطة يُعتمد بها فيما يتعلق بنوعية وجودة التعليم أو التدريب. وتصنف منظمات الاعتماد في الولايات المتحدة إلى فئتين: الفئة العامة، والفئة الخاصة. وهناك ست هيئات إقليمية موزعة على أساس جغرافي تمنح الاعتماد العام أو المؤسسي وفيه يتم اعتماد المؤسسة ككل، أما هيئات الاعتماد التخصصي فهي على المستوى القومي وتتخصص في مهن معينة مثل: الطب، الهندسة، والتربية، وإدارة الأعمال، ويتمد نشاط بعض منظمات الاعتماد خارج الولايات المتحدة، وإن كان بعضها يقصر أنشطته الدولة على المعادلة، وليس الاعتماد مثل مجلس الاعتماد للهندسة والتقنية وتقوم منظمة الاعتماد بتشكيل لجان وفرق زائرة من أعضاء من مختلف الجامعات بالولايات، وتقوم كل لجنة بتطبيق معايير التقويم والاعتماد، وهي معايير معروفة وتركز على الجودة (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

وتطلب منظمة الاعتماد من المؤسسة التي تتقدم للحصول على الاعتماد القيام بدراسة ذاتية قبل قدوم فريق المقيمين، ولدى غالبية المؤسسات الأكاديمية الأمريكية مكاتب يطلقون عليها "مكتب التقييم" وهذه تقوم بتسيق جهود الاعتماد في المؤسسة، ويتمحور عمل جهات الاعتماد من التأكد من أن الجامعة أو الكلية التي تطلب الاعتماد قادرة على تحقيق الشروط العامة التالية:

- ١- توافر رسالة مؤسسة يليق بمستواها كمؤسسة تعليم عالي، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها.
- ٢- امتلاك المصادر والموارد المناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية.
- ٣- توافر نظام توثيق أعمال الطلبة المتصلة بالأهداف التعليمية بما يبين أن المؤسسة تحقق أهدافها.
- ٤- بيان مقدرتها على أنها ستستمر في تحقيق رسالتها وأهدافها (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

أما في المملكة المتحدة فإن حركة الاعتماد أحدثت كثيراً، حيث أسندت هذه المسؤولية في عام ١٩٩٢م، إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز Funding Councils For England And Wales Higher Education وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تمويلها وفي عام ١٩٩٥، أعيد النظر في الطريقة المتبعة للتقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض: الأول تشجيع التحسين والتطوير، والثاني توفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناء على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة، والثالث هو ضمان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي، وفي عام ١٩٩٧ انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان جودة التعليم العالي Quality Assurance Agency وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات للتعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولي للتقييم الذاتي، ثم زيارة ميدانية للمؤسسة ثم إعداد التقرير النهائي ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى مكتب ضمان الجودة وهذا يقوم بتنسيق جهود التقييم بها (UK National Accreditation, 2004).

ولقد انتشر مفهوم ضمان الجودة في الدول النامية مؤخراً، وإن كان تطبيقه فيها يتأثر بما ساد من اتجاهات في الدولة المتقدمة إلا أن الاعتماد يواجه صعوبات كثيرة في الدول النامية فقد أشار سيزاز (Cizas, 1997) إلى بعضها على النحو التالي:

- أنها تطرح بعض البرامج بواسطة مؤسسة واحدة فحسب.
- قد لا يتوفر خبراء أجنبي وقت إجراء عملية التقييم.
- قد لا تتوفر الموارد المالية اللازمة لدعوة خبراء أجنبي.
- قد لا تشكل اللغة الوطنية صعوبة بالنسبة لعملية التقييم.
- قد لا توفر الدراسات الذاتية قدرًا كافيًا من المعلومات.
- قد لا يتوفر مقيمون خارجيون محايدون.
- المشاكل الخاصة بالطبيعة الدعائية للتقارير وهشاشتها.

ويتضمن وسائل ضمان الجودة ما يلي:

### ١- العلامات المرجعية **Benchmarking**:

هي وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أداء أي مؤسسة تعليمية استناداً إلى منظومة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

### ٢- الاعتماد **Accreditation**:

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

### ٣- المعيار في الاعتماد **Accreditation Standard**:

هو بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشود من الجودة "Quality" أو التميز (National Quality Assurance and Accreditation, 2004) "Excellence".

### ٤- الاعتماد في التعليم **Accreditation in Education**:

أشار ديفيد وهارولد وديفيد ورينجستد (David & Harol, 2000; Davis & Ringsted, 2006) إلى الاعتماد في التعليم بأنه:

- هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين Program أو مؤسسة تعليمية Institution يصل إلى مستوى معياري محدد Certain Standard.
- هو حافظ على الارتقاء بالعملية التعليمية.
- الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب Ranking المؤسسات التعليمية.

- الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءً على منظومة معايير أساسية “Basic Standards” تضمن قدرًا متفقًا عليه من الجودة، وليس طمسًا للهوية الخاصة بها.
- الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسات التعليمية.

#### ومن أنواع الاعتماد:

- **الاعتماد المؤسسي “Institutional Accreditation”**: وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة.
- **الاعتماد التخصصي “Subject Accreditation”**: وهو الذي يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد (Cizas, 1997b).

#### ٥- ضبط الجودة **Quality Control**:

هي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج المجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتساقاً مع المواصفات المرسومة (David & Harold, 2000).

#### سابع عشر: المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية:

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تضييق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يتمد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية، ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية في عام ١٩٩٢ بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية (David & Harold, 2006; Davis & Ringsted, 2004)، كما أنشأ في عام ١٩٩٥م مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية (National Quality Assurance and Accreditation, 2004). ولقد اتفقت اللجنتان على

المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما هو موضح في الجدول التالي: (Verral, Brukner, 2004); (David & Harold, 2004); (Davis & Ringsted, 2006; National Quality & Seward); (Davis & Ringsted, 2006; National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

جدول معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة التعليمية

العنصر	نواحي الجودة
١- المنهج العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة تغطية المواضيع الأساسية.</li> <li>- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة.</li> <li>- الارتباط بالواقع العلمي.</li> <li>- الإلمام بالمعارف الأساسية.</li> <li>- إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية.</li> </ul>
٢- المرجع العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة المستوى العلمي والموثوقية.</li> <li>- شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي.</li> <li>- وقت توافر المرجع العلمي.</li> <li>- سعر المرجع العلمي.</li> <li>- امتداد الاستفادة من المرجع العلمي.</li> <li>- أصالة المادة العلمية.</li> <li>- نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.</li> </ul>
٣- أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستوى العلمي والخلفية المعرفية.</li> <li>- إدراك احتياجات الطلاب.</li> <li>- الانتظام في العملية التعليمية.</li> <li>- الالتزام بالمنهج العلمي.</li> <li>- تقبل التغذية الراجعة.</li> <li>- العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية.</li> <li>- تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي.</li> <li>- الهدف من أسلوب التدريس المستخدم.</li> <li>- تنمية الاتجاه التحليلي.</li> <li>- تنهية النظرة المتعمقة.</li> <li>- درجة التفاعل الشخصي.</li> <li>- الوعي بدور القدرة العلمية والخلاقية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الموضوعية والاتساق.</li> <li>- درجة الموثوقية والشمول.</li> <li>- عدم التركيز على التلقين.</li> <li>- التركيز على القدرة التحليلية.</li> <li>- التركيز على التفكير الإبتقادي.</li> </ul>	٤ - أسلوب التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.</li> <li>- التوجه نحو سوق العمل.</li> <li>- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية.</li> <li>- كفاءة وفعالية النظام الإداري.</li> <li>- تلقي الشكاوي والتعامل معها.</li> </ul>	٥ - النظام الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية.</li> <li>- تنمية وإشباع الناحية الجمالية.</li> </ul>	٦ - التسهيلات المادية

### ثامن عشر: منطلقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

وإنطلاقاً من القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيديرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ما هية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن منطلقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تكمن فيما يلي:

- ١- دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ٢- التمهيد قبل التطبيق: زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- ٣- توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.

٤- شمولية واستمرارية المتابعة: من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

٥- سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.

٦- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.

٧- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

تاسع عشر: الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسيير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلاً عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

١- رؤية ورسالة أهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.

٢- رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.

٣- خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.

٤- هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.

٥- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة.

٦- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجماعات، خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية.

٧- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.

- ٨- توفر نوعية وتدريب شامل وملئم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- ٩- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- ١٠- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- ١١- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- ١٢- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ١٣- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق.
- ١٤- احترام وتقدير الجامعات محلياً وعالمياً.
- ١٥- حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- ١٦- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
- ١٧- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- ١٨- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

### عشرون: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (National Quality Assurance and Accreditation, 2004)

- ١- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة - الهياكل والنظم - التحسين المستمر - الابتكار).
- ٢- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات المتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (فلسفة

- التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).
- ٣- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
- ٥- عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل).
- ٦- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- ٧- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.
- ٨- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

واحد وعشرون: جودة مخرجات العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي: ومن وجهة نظر (سوسن، والزيادي، ٢٠٠٨) فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسمااتهم المختلفة".

وتعتمد معرفة الاتجاهات العامة لجودة وتطوير العملية التعليمية ومنها جودة مخرجاتها على فهم فكرتها ومن ثم مدى تأثير ذلك على كفاءة وأداء المنظمة التعليمية عموماً، وتظهر إبراز مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي من خلال الآتي: (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠٠٦)

- ١- ارتباط نظام الجودة بالإنتاجية.
- ٢- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- ٣- عالمية نظام الجودة وكونها سمة من سمات العصر الحديث.

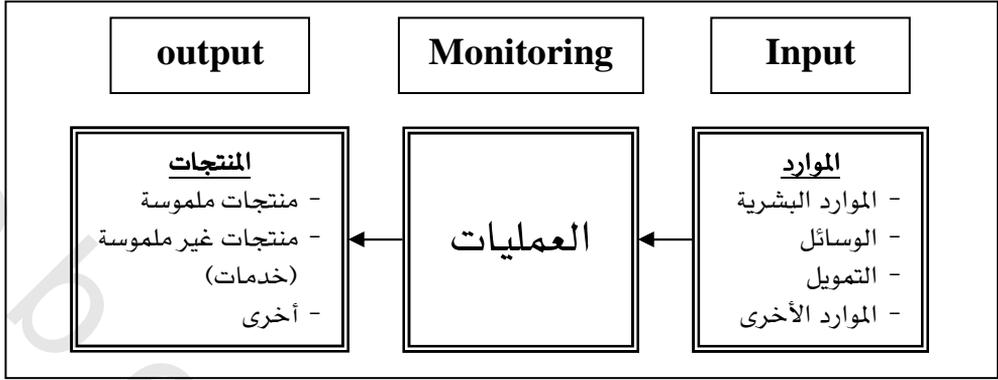
- ٤- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.
- ٥- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

إن الفحص الدقيق لمحتوى هذه المبررات يشير إلى انتقال المفهوم من التركيز على الإنتاج وتحسين المنتج من خلال العمليات وبإجراءات المطابقة للمواصفات والفحص إلى الاهتمام بالنظرة والشمولية التي ترى أن الجودة فلسفة تهتم المنظمة ككل بكافة مكوناتها وللأمد البعيد لغرض خلق ثقافة تنظيمية تلعب الجودة والتميز دوراً أساسياً فيها. (Evan, 1997)

### جودة العملية التعليمية:

مما لا شك فيه أن أي نظام مهما كان حجمه ونوعه يتكون من ثلاث مكونات رئيسة لا يبنى بدونها وهي المدخلات - والعمليات - والمخرجات، وهكذا هو الحال في التعليم أيضاً، ولأن بحثنا يركز على دراسة المخرجات فيمكن وصف جودة مخرجات العملية التعليمية بأنها الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يساهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع، والجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل ما بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة وما بين الآليات والعمليات التي تؤدّيها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقاً لتوجهها وفلسفتها. (Haksen & others, 2000)

ومن المعلوم أن مخرجات النظام تتأثر إلى حد كبير بنوعية مدخلاتها فضلاً عن دور العمليات في ذلك، ولذا فإن على أي منظمة - مهما كان طبيعة نشاطها - فإنه يتوجب عليها أن توفر بعض العناصر المهمة في مدخلاتها كمتطلبات أساسية لا بد من توافرها لكي يتم تحويلها إلى مخرجات بصورة منتجات أو خدمات، ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة.



**مكونات النظام لأي منظمة**

Source: Elemara, Sami, The Quality Journey,  
BM TRADA GROUP, 2009, 14

أما في النظام التعليمي فلا شك أن خصوصية النظام تلعب دوراً أساسياً في تحديد المدخلات مما ينعكس حتماً على طبيعة المخرجات أيضاً، وإن النظام التعليمي يجب أن يتحكم في مدخلاته على ضوء المخرجات التي يهدف إلى تحقيقها لكونها تؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى كفاءتها، كما إن عملية المعالجة ومستوى كفاءتها قد يؤدي إلى حدوث تغير سلبي أو إيجابي في جودة تلك المخرجات، وبشكل عام فإن مكونات النظام التعليمي بمفهومه التقليدي يمكن أن يحتوي على عدة عناصر وكما في الشكل أدناه:



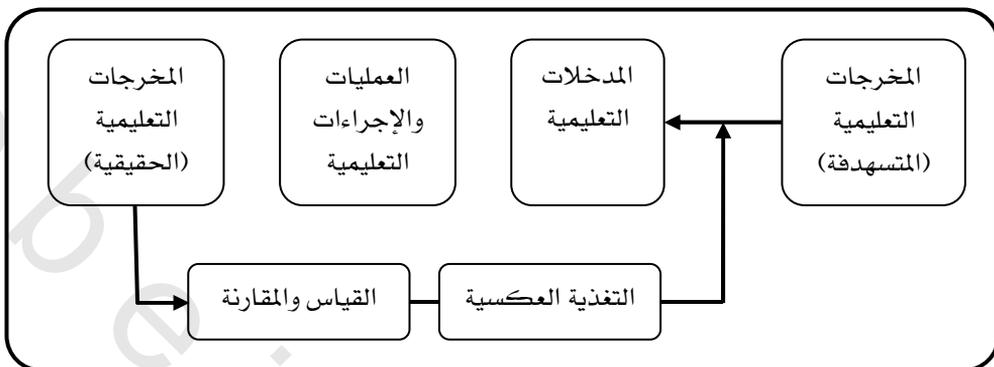
### مكونات نظام العملية التعليمية

المصدر: الحدابي، داود عبد الملك، التقويم الذاتي للأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة، مؤتمر اتحاد الجامعات

ومن المسلمّ به إن المؤسسات التعليمية تختلف عن بعضها البعض في عناصر نظمها وجميع مكوناتها تبعاً للرؤى والرسائل التي تتبناها والأهداف التي تسعى فضلاً عن طبيعة تخصصاتها وظروف بيئتها المختلفة، وطبيعة وأنواع المخرجات، كل ذلك يجعل من تحقيق جودة مخرجات تلك المؤسسات أمراً ليس سهلاً، لذا فقد أصبح توجه المؤسسات التعليمية إلى نظام العملية التعليمية الحديث الذي يولي اهتماماً كبيراً بالمخرجات المستهدفة.

وتتضح فكرة اهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم المخرجات المستهدفة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال سعيها لإرضاء حاجات ومتطلبات سوق العمل، وإذا كانت المؤسسات التعليمية لم تحقق المستوى المستهدف من ضمان الجودة في مخرجاتها، فتقوم بقياس ومقارنة مخرجاتها الفعلية إلى المخرجات الطموحة (المستهدفة) التي

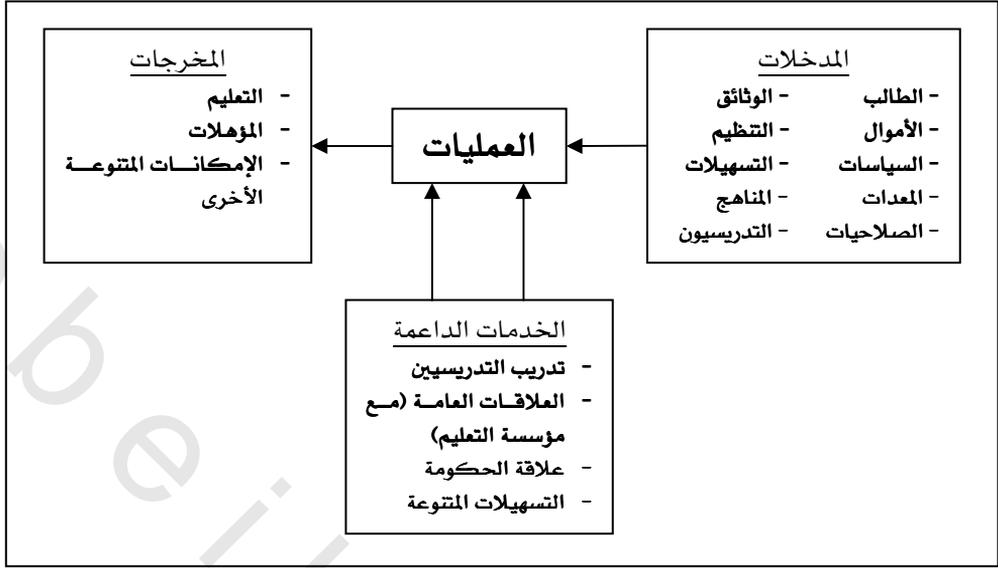
تضمن الحد الأدنى من معايير الجودة، مما يتطلب النظر إلى المخرجات المستهدفة باعتبارها أحد أهم مدخلات النظام التعليمي الحديث، ويتضح ذلك في الشكل التالي:



### مكونات نظام العملية التعليمية الحديثة

المصدر: الحمالي، راشد بن محمد، ٢٠٠٨ "معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربي - جامعة الملك سعود"، مجلس ضمان الجودة والاعتماد.

ومما لا شك فيه أن النظام التعليمي الحديث قد ازداد تعقيداً، إذ أن هناك مؤثرات كثيرة ومتنوعة تؤثر سلباً أو إيجاباً على مكوناته وبالتالي على جودة مخرجاته، ولعل من أهم تلك المؤثرات هي الخدمات الداعمة للنظام التعليمي **SUPPORT SERVICES**، التي تعد من أهم المؤثرات الإيجابية للنظام، لكنها قد لا تكون كذلك إذا لم تتوفر بالشكل الملائم مما يؤثر سلباً على النظام بكافة مكوناته، ولأن الخدمات الداعمة عادة ما تتم من خلال عملية المعالجة **Process** فإن نتائجها ستظهر واضحة في مخرجات النظام التعليمي مباشرة، ويوضح الشكل التالي النظام التعليمي في ضوء هذه المؤثرات (الخدمات الداعمة):



### النظام التعليمي والخدمات الداعمة

Source: Tribus, Myron, 2009, Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein.

ويتضح مما سبق أن نظام العملية التعليمية يحتاج إلى المزيد من الدراسة والدقة من حيث طبيعة مكوناته ومدى علاقتها بجودة العملية التعليمية بشكل عام وجودة المخرجات بشكل خاص باعتبارها تمثل الحصيلة النهائية التي يسعى النظام التعليمي إلى تحقيقها، كما أنه لا يوجد نظام تعليمي موحد يصلح لكافة المؤسسات التعليمية، فهو يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لتوجه تلك المؤسسة وتخصصاتها وإمكاناتها وأهدافها وظروف بيئتها وغيرها، ولكن هذه الاختلافات قد تمثل وسائل دعم متينة تسهم في تحقيق وضمان الجودة لمخرجات النظام.

### ❖ مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية:

صنفت العديد من الدراسات مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية إلى عدة تصنيفات تتطابق في البعض منها وتختلف في البعض الآخر، وهذا التطابق والاختلاف جاء تبعاً لتوجهات وآراء الباحثين والمختصين، ويوضح الجدول التالي بعض الأمثلة لمؤشرات ومعايير العملية التعليمية: (Stanley, 1995)، (Valeria, 1998)، (Albert, 1990)، (HARVEY, 1999)

مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية

مؤشرات ومعايير الجودة في جامعة فلوريدا الأمريكية	مؤشرات ومعايير الجودة لدى LEE HARVEY	مؤشرات ومعايير الجودة لدى جوردون	مؤشرات ومعايير الجودة لدى ألبرت (Albert)
١- التقدم العلمي	١- مؤشرات أكاديمية	١- المستوى النوعي للخريج الجامعي	١- الهيكل التنظيمي
٢- المردود (النواتج العلمية)	٢- الثقة بالمؤسسة التعليمية	٢- البحوث العلمية للتدريسين	٢- البيئة المحيطة
٣- بقاء المتعلم في البرنامج	٣- الخدمات المقدمة إلى المستفيدين	٣- سمعة وشهرة هيئة التدريس	٢- المدخلات
٤- انتقاء الطلبة	٤- المؤشرات التنظيمية	٤- عدد الطلبة الموجودين في مؤسسة التعليم	٤- العمليات
٥- تخطيط البرنامج		٥- تكلفة كل طالب في العملية التعليمية	٥- المسؤولية
٦- التوجيهي وتقويمه		٦- معدل الطالب لكل تدريسي	٦- التمويل
٧- المنهاج والتدريس		٧- القبول وانتقاء الطلبة	٧- الإصلاح التعليمي والتربوي
٧- تنمية هيئة التدريس		٨- حجم المؤسسة التعليمية	٨- العوامل الاقتصادية والاجتماعية
			٩- الفعالية الإدارية للعملية التعليمية
			١٠- فعالية التدريس
			١١- الانجاز المتضمن للنتائج المحصلة

إن أحد أهم أسباب الاهتمام بمؤشرات جودة العملية التعليمية هو رفع مستوى وتحسين مخرجاتها، وهذا ما تؤكدُه المواصفة القياسية لـ ISO: 2008 التي كان أهم سماتها هو التركيز على الزبون Customer focus، مما يدعو المؤسسات إلى تبني أساليب واضحة لمعرفة مدى إرضاء الزبون عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وعن أداء المؤسسة ودرجة استجابتها لمتطلبات وحاجات الزبون (القزان، ٢٠٠٩: ٢٧)

### مخرجات النظام التعليمي:

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية لها تتسع أطرها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعاً وشمولية، ويعرض الجدول التالي أهم مخرجات العملية التعليمية.

عناصر مخرجات العملية التعليمية

ت	عناصر مخرجات العملية التعليمية	ت	عناصر مخرجات العملية التعليمية
١	التبادل الثقافي.	١١	المشاريع العلمية.
٢	التأليف والترجمة للكتب.	١٢	العقود البحثية.
٣	البحث العلمي.	١٣	الاستشارات العلمية.
٤	براءات الاختراع.	١٤	المعارض الفنية والعلمية.
٥	الجوائز العلمية العربية والعالمية.	١٥	البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع.
٦	المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة.	١٦	الترقيات العلمية.
٧	المنح البحثية والزمالات الدراسية.	١٧	المستوى النوعي للخريجين.
٨	المؤتمرات والندوات وورش العمل المنفذة داخل المؤسسة.	١٨	نسبة الخريجين الحاصلين على العمل.
٩	اللجان العلمية لمؤسسات الدولة.	١٩	المجلات الثقافية.
١٠	سمعة المؤسسة ورضا المستفيد.		

المصدر: الحاج وآخرون ٢٠٠٨، "دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد"، عمان.

ولابد من الإشارة إلى أن تنوع مخرجات العملية التعليمية يمكن أن يتوقف إلى حد كبير على مدى طبيعة وتنوع أهداف المؤسسات التعليمية مع الأخذ بنظر الاعتبار ظروف ومتطلبات البيئة المحيطة ناهيك عن فاعلية تلك المؤسسات وكفاءتها، مما يجعل المؤسسات التعليمية تتبنى بضعاً من أنواع المخرجات دون غيرها.

وإذا أمعنا النظر في الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا التعليمية نجد أنها تتمتع بإمكانات لا يستهان بها وطموحات عالية سواء على المستوى الشخصي للأساتذة والتدريس أو على المستوى المؤسساتي والقيادة الجامعية في ضوء معطيات البيئة الاجتماعية المحيطة، ولأن دراستنا هذه تركز على المخرجات التي نعتقد بأنها الأكثر أهمية في بيئتنا ووفقاً لظروفها الحالية، فقد جاء التركيز على ثمانية أنواع من المخرجات التي نوجزها فيما يلي:

## ١- المستوى النوعي للخريجين Quality of Graduates

يعتبر الخريجون من أهم أنواع المخرجات التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى الارتقاء بجودتها، ويركز هذا النوع من المخرجات على المعرفة الأساسية والمعلومات التي

تشكل البنية التحتية لجودة الخريجين، وتستند هذه المعرفة والمعلومات على بعدين هما التمكين والاستيعاب لحقائق عمل منظمات ومؤسسات الأعمال الأساسية، والمعرفة المهنية ذات العلاقة بعمليات تلك المنظمات.

يرتبط المستوى النوعي للخريجين بقدرات الطلبة على متابعة وفهم الأسس والمبادئ المهنية وكذلك فهم وسائل تطبيقها في ميادين العمل، ويتزامن ذلك مع توسع المنظور الشامل وتنوع الأدوار وكذلك توسع فكر الخريج ليصبح قائداً رسالياً ذو منظور استراتيجي واهتمام شمولي بالعمليات والممارسات الإدارية لمنظمات الأعمال. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥)

ولما كان الطالب أحد عناصر مخرجات العملية التعليمية، ولكي تضمن المؤسسة التعليمية الجودة في هذا العنصر يتوجب عليها تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل، والتنسيق مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل لتوفير فرص العمل لخريجها، والسعي الحثيث لتحسين مستوى الخريجين باعتبارهم إنتاج نهائي يمكن من خلاله الحم على جودة العملية التعليمية برمتها. (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨)

## ٢- البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع Training Programs

يركز هذا النوع من المخرجات على المهارات والخصائص المميزة ذات التأثير المباشر في تحسين السلوك والأداء للأفراد والمؤسسات بشكل عام، وتعد البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة التعليمية من الأولويات المهمة لتحسين وتطوير مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات التعليمية والتخصصية وانطلاقاً من دور الجامعة كمؤسسة ريادية لتطوير المجتمع فإنها مدعوة إلى تبني مفهوم الجامعة كمركز لخدمة مؤسسات المجتمع. عليه فإن جودة تلك البرامج تعتمد على عدة مبادئ وهي: (Hughes, 1998)

١- أن تحقق برامج التدريب التطابق أو التوافق ما بين الأفكار النظرية والممارسات العلمية.

٢- تلبية الحاجات المهنية للمتدربين.

٣- المرونة وتعدد الاختبارات في برنامج التدريب.

- ٤- توجه برامج التدريب نحو الكفايات التعليمية.
- ٥- استمرار تحسين عملية تدريب المتدربين.
- ٦- استثمار تكنولوجيا البرامج التدريبية لنتائج البحوث والدراسات العلمية.

### ٣- الاستشارات العلمية Scientific Consultations

تعد الاستشارات العلمية أحد أهم المخرجات التي تتميز بها المؤسسات التعليمية الكفائية، وهي بذات الوقت مقياساً مهماً من مقاييس جودة تلك المؤسسات وضرورة من ضرورتها، وتتنوع صور وآليات الاستشارات العلمية تبعاً لنوعها وطبيعتها، ومهما اختلفت فإنها تجسد نافذة علمية مفتوحة تجاه المجتمع ومؤسسات سوق العمل لتقدم لهم الدعم والمساعدات المعرفية والإرشاد والدراسات النظرية والتطبيقية وغيرها، وفضلاً عن القدرات العلمية التي تتميز بها النوافذ الاستشارية فإن نجاحها يعتمد على مستوى وعي وثقافة المجتمع ومؤسساته المختلفة.

### ٤- المشاريع العلمية Scientific Projects

يقصد بالمشاريع العلمية ببساطة قيام جهة علمية (قسم علمي أو بعضاً من التدريسيين) بدراسة مستقيضة لظاهرة معينة في مكون واحد أو أكثر من مكونات البيئة ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمجتمع، ووضع الخطط الكفيلة لتطويرها وتحسينها أو للتخلص من مساوئها الحالية والمتوقعة، ومهما يكن حجم المشاريع العلمية فإنها تعد من أهم الثمار العلمية التي تنتجها المؤسسات التعليمية والبحثية، حيث يلعب المختصون في المؤسسة التعليمية الدور الريادي في المشروع العلمي ويتوجب عليهم إثبات ذلك بشكل واضح ومقنع لجميع المؤسسات المجتمعية الأخرى، لذا فإن المشروع العلمي تتوقف جودته بناءً على عمق العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع وقدرة تلك المؤسسة على متابعتها لمعطيات البيئة المحيطة بكافة مكوناتها.

### ٥- الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع Scientific

### Publications and Books

يركز هذا العنصر من عناصر المخرجات على التفوق النوعي للمعرفة الذي تتميز به المؤسسة التعليمية على غيرها من المؤسسات المنتجة للمعرفة بما يمكن من تطوير

وإدراك المستويات العلمية والثقافية التي يحتاجها أفراد المجتمع، ويجب أن يميز المؤلفين والباحثين في المؤسسة التعليمية بين الكتب والمؤلفات الموجهة إلى خدمة المجتمع عن تلك الموجهة إلى المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية، إذ إن المجتمع عادة ما يتميز بتنوعه الفكري وتفاوت المستويات الإدراكية لأفراده في حين أن المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية عادة ما يكونوا من المتعلمين والمهتمين وذوي الاختصاص، وعموماً فإن ما يوجه إلى المجتمع من كتب ومؤلفات يجب أن يضمن تحقيق الأبعاد الآتية لكل يضمن تحقيق جودة خدمة المجتمع.

١- الإبداع والابتكار، فالمجتمع يبحث دائماً عن التجديد ولا ينجذب إلى المنتج التقليدي.

٢- المرونة العقلية والذهنية التي تمكن من جذب أكبر قدر ممكن من المستويات الفكرية إلى المنتج.

٣- الاهتمام المتوازن بتعلم الثقافات والعادات، فالاستجابة المطلوبة من المجتمع إلى المنتج الفكري تتطلب القدرة على تكييف المنتج بحسب رغبات وطموحات أفراد المجتمع.

٤- المعرفة الذاتية بالحاجة الفعلية الدقيقة لمواصفات المنتج الفكري.

## ٦- البحث العلمي Scientific Research

يحتل البحث العلمي أولوية من أولويات المؤسسة التعليمية، ويمكن القول بأن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسة تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨)، وتأتي علاقة البحث العلمي بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية، وبما إن البحث العلمي أحد عناصر مخرجات العملية التعليمية فإن مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على ما يلي:

١- توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.

٢- وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي الاقتصادي لمؤسسات المجتمع.

- ٣- إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع.
- ٤- توافر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.
- ٥- توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت.

## ٧- المؤتمرات والندوات Conferences and Seminars

تلعب المؤتمرات والندوات دوراً مهماً في تبادل المعرفة وتحديث المعلومات وتلاقح الأفكار وتوضيح الرؤى في كافة التخصصات، وهي مقياس مهم من مقاييس كفاءة المؤسسة التعليمية، لذا فهي تعد من أهم مخرجات المؤسسة التعليمية الموجهة إلى المستفيد الداخلي والخارجي بنفس الوقت، ويلعب التخطيط السليم والدقيق للمؤتمرات والندوات دوراً هاماً يتوقف عليه نجاح أهدافها وغاياتها، ولضمان تحقيق ذلك ينبغي على المختصين في المؤسسة التعليمية إيلاء احتياجات مؤسسات المجتمع المختلفة ومشكلاتها المعرفية والثقافية اهتماماً كبيراً، وإن تفعيل أو تطبيق نتائج مثل هذه البرامج يقدم دليلاً واضحاً لضمان جودتها.

## ٨- سمعة المؤسسة ورضا المستفيد Satisfaction and Reputation

تسعى المؤسسات التعليمية عموماً إلى المحافظة على سمعتها وتحقيق رضا المستفيد الذي يمثل رأيه قراراً مهماً لأبد وأن يؤخذ في الحسبان عند قياس جودة المخرجات، وهذا يتطلب المتابعة الدقيقة لاحتياجات المستفيدين وترجمتها بالشكل السليم لتتوافق مع المعايير المحددة، وعلى أن تمارس المؤسسات التعليمية مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال المتابعة الدورية والمستمرة لسمعتها والمحافظة على المؤشرات الإيجابية واعتمادها وفقاً لمنظور استراتيجي، فضلاً عن معالجة مكامن التصدع في هذه العلاقة واعتماد الحلول الكفيلة باستبعاد المؤشرات السلبية.

