

الفصل الثانى

الجودة الشاملة : فلسفتها وأهم الأسس التى تقوم عليها

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

الفصل الثانى

الجودة الشاملة : فلسفتها وأهم الأسس التى تقوم عليها

تقديم:

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

أولا فلسفة الجودة الشاملة

- يوضح العلماء معالم فلسفة الجودة الشاملة التى يمكن حصرها فى الجوانب الآتية.^(١) :-
- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها .
 - الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
 - الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس فى نجاح الإدارة (أو فشلها) وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل فى تقييم أداء الإدارة .
 - استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختيارها،(الاستخدام الذكى لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها) .
 - قبول المنافسة كواقع ضرورى والسعى إلى تحقيق السبق على المنافسة من خلال خلق التميز .
 - إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .
 - إدراك أهمية الوقت كمورد أساسى للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات .
 - إدراك العالم كوحدة متكاملة ، وضرورة الخروج من الحيز الإقليمى أو المحلى فى التعامل إلى الحيز العالمى .
 - إدراك أهمية التكامل مع الآخرين ، والسعى نحو تكوين تحالفات إيجابية (حتى مع المنافسين) .
 - أهمية العميل Customer وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معيارا أساسيا فى الاختيارات الإدارية .^(٢)

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

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

- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت ، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي Team work وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة (١). Net Working
 - ويضيف هام كاري Ham Carrie جوانب أخرى تتضمنها فلسفة الجودة الشاملة من أهمها:
 - أهمية التعامل في المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصر في الحاضر ، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الإستراتيجي. (٢)
 - رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب ، والافتتاع بأهمية الحركة والتشكيلات .
 - رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم ، والأستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية .
 - رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع في التفكير أو العمل وقبول منطق التفكير الهادف الذي يحقق الجودة المستهدفة .
 - الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة ومن ثم تحل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة .
- باستعراض ماسبق يتضح أن فلسفة الجودة الشاملة تتلخص في الجوانب الآتية: الإيمان بأهمية التغيير واستحداث أساليب التعامل مع السوق وآلياته ، استيعاب التكنولوجيا الجديدة ، الإستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، قبول المنافسة ، الإستثمار الأمثل للطاقات والموارد، ضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي ، الإيمان بأهمية العميل ، الابتعاد عن منطق الفردية في إنجاز الأعمال، الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، ضرورة إعادة الهندسة للهياكل والتنظيمات الإدارية ، والإيمان بأهمية العنصر البشري وتنمية الموارد البشرية ، أى أن المؤسسة الناجحة لها ثقافة تنظيمية مبنية على قيم ومبادئ يعتنقها المديرون والعاملون، وتعتبر هذه القيم والمبادئ بمثابة المادة التي تؤدي إلى تماسك وتدعيم المؤسسة بكل أفرادها وإداراتها معا، وتعمل بشكل جماعي لتحقيق أهدافها بالجودة المنشودة .

ثانيا : مفهوم الجودة- الجودة الشاملة:

تعددت جهود الباحثين في تعريف مفهوم الجودة الشاملة، حيث عرفه ميمي ليفرتون " Mimi Wolverton" بأنه نظام يحقق النتائج النهائية الملائمة، أويحقق خدمة خالية من النقائص والعيوب. (٣) ، بينما فسره صبرى كامل الوكيل بأنه الملائمة ، أو الجدارة ، أو الامتياز ويتحدد

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

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

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

مستواها طبقا لكفاءة المدخلات التي تعمل مجتمعة لتحقيق مخرجاتها، وذلك على خلاف المفهوم التقليدي للجودة، والذي يرمى إلى اعتبار المؤسسات التي تظهر وفق مؤشرات الأداء أنها قادرة على دفع أرقام متزايدة من المخرجات - دون الاهتمام بمؤشرات الكيف - مؤسسات ذات جودة عالية الأداء^(١). مما جعل الجودة لهذا المفهوم غير ملائمة، ولقصورها في مجارة التغيرات العالمية في شتى مجالات الحياة، ولافتقادها إلى المعايير الموضوعية للتقييم على المسارات والمحاور المختلفة، مما أدى إلى ضعف العائد، نظرا لأن المخرجات لا تلبي الطلب الفعال عليها في الأسواق^(٢). ومن ثم فإن هذا الفريق من العلماء - في تفسيره لمفهوم الجودة الشاملة قد ركز على أنه نظام يهدف إلى خلو المخرجات من النقائص والعيوب، وأن ذلك يتحدد طبقا لكفاءة المدخلات التي تعمل مجتمعة لتحقيق تلك المخرجات، وذلك على خلاف المفهوم التقليدي للجودة الذي لا يركز على نوعية المخرجات بقدر تركيزه على كم تلك المخرجات .

ويفسر "ديمنج" Deming^(٣) مفهوم الجودة الشاملة بأنه آلية متقدمة وطموحة تركز على زيادة الاعتماد على المشاركة في العنصر البشري، والاستخدام الأفضل للموارد، اعتمادا على تحليل النظم، مما زاد من التعاون بين أقسام المؤسسة وسهل في حل المشكلات المختلفة. وبذلك فإن تفسير "ديمنج" قد ركز على أهمية مشاركة العنصر البشري والتعاون بين الأقسام للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه منظومة الأداء بالمؤسسات المختلفة.

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

(١) صبرى كامل الوكيل: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر، المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية - التعليم الأساسي حاضره ومستقبله (١٣-١٤) أبريل ١٩٩٧، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا، ١٩٩٧، ص ١٦٠

(٢) عوض بدير الحداد وسيد محمد جاد الرب: إدارة المشتريات والمخازن - الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الأسماعيلية، مكتبة عبد الدايم، ١٩٩٨، ص ص ١٨٤-١٨٥ .

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

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

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

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

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

وفسر عادل الشبراوى وغيره من العلماء .^(١) مفهوم الجودة الشاملة بأنه يركز على عدة جوانب أساسية من أهمها:

- تحسين القدرة التنافسية ؛ فالتحسين الذى يتحقق فى الجودة يقلل من تكاليف الإنتاج، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس ، حيث أن شعار الجودة الشاملة "إفعل الشئىء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة " Do Right Things Right, First Time, والذى ينبغى أن يطبق فى جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة ، وذلك يؤدى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية .

- زيادة الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness؛ فالجودة الشاملة تعزز قدرة أكبر على العمل الجماعى ، وإشراك أكبر لجميع العاملين فى كل المشاكل ، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة.^(٢)

- تحقيق إرضاء العميل ، فالجودة الشاملة تهتم أساسا بالتعرف على احتياجات ورغبات العميل ، وتحديد مانقمة له الآن ، وماينبغى أن نفعله لتقديم المزيد ، وتحدد الجودة الشاملة أيضا دور كل فرد وكل جماعة فى كل مجال بالمؤسسة .^(٣)، ومن هذا المنطلق فالجودة الشاملة هى عملية مستمرة وليست عمل مرحلة تتوقف بعد فترة .

فى ضوء ماتقدم فإن مفهوم الجودة الشاملة يركز أساسا على أنها : عملية مستمرة، وأن هدفها الأساسى هو إرضاء رغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية وأنها طريقة لتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات، عن طريق اشتراك جميع العاملين ، وتحديد دور لكل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين .

(١) عادل الشبراوى : الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، الشركة العربية للأعلام العلمى "شعاع"، ١٩٩٥، ص ص ٨،٩ .

(٢) سلامة عبد العظيم حسين : الإعتماد وضمان الجودة فى التعليم ، القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ص ١٥-١٨ .

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

ويوضح على السلمى وغيره من العلماء (١) . مراحل تطور مفهوم الجودة والتي مرت
بمراحل أربعة نبيها على النحو الأتى:

المرحلة الأولى: حيث فسر الجودة بأنها جودة المنتج (السلعة) ويركز المفهوم فى هذه المرحلة
على : تخفيض نسبة الإنتاج المعيب، تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة .
المرحلة الثانية: حيث وضع مفهوم الجودة بأنها إشباع رغبات العميل وركز هذا المفهوم على
ضرورة الاقتراب من العميل ، تفهم حاجاته وتوقعاته، جعل كل القرارات أساسها رغبات
العميل (Customer Driven) .

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

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

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

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

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

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

وليس مجرد كشفه ، كما يتطلب إحداث تغيير فكري Mental وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش ، كشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ ، كما يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار Continuous Quality Improvement Teams وليس العمل الفردي المنقطع، كما ينمى ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية ، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه User Driven .

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

ويضيف البعض الآخر أن الجودة الشاملة تعمل أيضا على خلق نمط قيادي في كل أنحاء المؤسسة ، حيث تسهم الإدارة بإعطاء صلاحيات للعاملين في كل أنحاء المؤسسة ، لكي يكون لديهم الاستقلال والقدرة على الخلق والابتكار وتحمل المسؤولية ونتائج ما يتخذونه من قرارات^(٣) ، كما أنها جزء هام ولا يتجزأ من ثقافة المنظمة ؛ بل هي أكثر من ذلك فهي الأساس في أي شئ تقوم به المؤسسة^(٤) .

لذلك فهي تقوم على نوع من الإلتزام الكلي طويل الأجل من جانب كافة العاملين في المؤسسة ، فالجودة لاتأتي من جانب عدد محدود من الأفراد الملتزمين ، بل تتحقق النتائج الفعالة لها فقط عندما تظهر الغالبية إن لم يكن كافة العاملين الإلتزام بمبادئ الجودة الشاملة في أعمالهم وسلوكياتهم اليومية، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن مفهوم الجودة الشاملة يعنى أن ثقافة المنظمة إنما تتحدد

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

(٢) أحمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والإعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) ، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤ ، التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ٢٠٠٤ ، ص ٢٠-٢١.

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

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

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

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

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

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

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

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

(١) لويد دووبينز وكليبر كراو : إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، ١٩٩٧، ص ص ٢٤-٢٧.

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

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

- أتساع نطاق الجودة ليشمل جميع أرجاء الجامعة وكلياتها وأقسامها وإدارتها. (١).
- اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسئولاً عن الجودة. (٢).
- وهى شاملة لجميع مدخلات منظومة التعليم الجامعى. (٣).

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

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

ثالثاً- عناصر الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى:-

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

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

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

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

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

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

(٦) فخر الدين القلا ، على سعد ، عدنان الأحمد: نظام الجودة الشاملة فى التعليم العالى ، المؤتمر الثامن للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى ، ٢٤-٢٧ ديسمبر ٢٠٠١ ، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠١، ص ٣٠ .

١- مدخلات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

وهي تتمثل في (١) :

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

٢- عمليات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

وهي تختص بطرق تناول المدخلات والتفاعلات بينها وتتمثل في عدة عناصر أهمها (٢) :

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

٣- مخرجات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

وهي تتمثل في (٣) :

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

(١) جمال أبو الوفا : معوقات فعالية الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق - فرع بنها - المؤتمر السنوي السابع ، الإدارة الجامعية في الوطن العربي ، ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، دار الفكر العربي ومكتبة النهضة المصرية ، ١٩٩٩ ص ص ١٥٤ - ١٥٥ .

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

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

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

- سياسات الجودة ، وتتضمن : (البرامج التنفيذية للجودة الموضحة : لأهداف الكلية / الجامعة ، دور كل فرد في المؤسسة التعليمية وأهمية الالتزام من جميع أفراد المؤسسة بعملية التنفيذ) .
- فرق الجودة ، وتتضمن جميع أفراد المؤسسة التعليمية اللازمين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعدد : (أفراد الإدارة العليا بإدارة الجامعة لهم دور .. ، أفراد الإدارة الوسطى بالكليات لهم دور .. ، أفراد الإدارة في الأقسام لهم دور .. ، التنفيذيون في مختلف المجالات والمستويات لهم دور ...)
- ضوابط الجودة ، وهي : مجموعة من المعايير أو المحددات ، أو المرجعيات التنظيمية أو الرقابية التي تشكل إطارا مرجعيا تعمل على ضوئها مدخلات منظومة التعليم الجامعي .
- مؤشرات الجودة ؛ حيث مؤشر الجودة التعليمية هو " الدليل الذي يشير أو يرمز إلى وجود مجموعة من الخصائص أو الصفات الإيجابية في عنصر أو أكثر من مدخلات منظومة التعليم الجامعي كنتيجة لاستخدام أو عدم استخدام ضابط أو أكثر من ضوابط الجودة التعليمية في عنصراً أو أكثر من مدخلات تلك المنظومة .

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

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

رابعا - خصائص الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يتصف نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بالعديد من السمات والخصائص التي تتمثل في : العمل الجماعي ، الشمولية ، الاحترام المتبادل ، الاستمرارية ، من خلال تطبيق ضبط (تدقيق) الجودة ، يعتمد على : فرق أو دوائر الجودة ، الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ ، يتميز بهيكل تنظيمي جديد وفيما يلي توضيح ذلك :-

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

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

ويقصد بالشمولية : أنه نظام يشمل كل مدخلات منظومة التعليم الجامعي مثل: (الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، الكتاب الجامعي ٠٠ أ.خ) ، وكذا كل قطاعات ومستويات وأقسام وإدارات هذه المنظومة.^(٢) فالجودة لا تقتصر على عنصر دون آخر بل تشمل : جودة الطالب والأستاذ والكتاب والمحاضرات ، والأبنية التعليمية ، والمعامل ومراكز الكمبيوتر ، وغيرها .

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

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

ضبط أو مراقبة الجودة: Quality Control

يرى " شورو روبرتس " Shore & Roberts " .^(٦) أن ضبط الجودة هي آلية يتم من خلالها الرقابة على عناصر النظام بالمؤسسة التعليمية من : (مدخلات ، عمليات ، مخرجات) طبقا للضوابط أو المرجعيات (الإجراءات التنظيمية ٠٠ أ.خ) السابق وضعها على نحو وقائي. يهدف إلى حفظ النظام التعليمي داخل المؤسسة - وما ينجم عنه من نظم فرعية - من الانحراف عن تحقيق الأهداف المخططة بالجودة المنشودة .

(١) على السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

، ١٩٩٥ ، ص ص ٢٨-٢٩ .

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

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

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

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

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

بينما يفسر " فريزر " (١) Frazer ضبط الجودة بأنه إطار يستخدم لمراقبة استخدام العناصر والمدخلات والعمليات فى ضوء الضوابط Standards الموضوعه لذلك، والتي يتم تطبيقها بمعرفة فريق من المحكمين أو المفتشين لتحقيق المخرجات بالجوده المنشوده.

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

ويقصد بفرق أو دوائر الجودة:

هى مجموعات من العناصر البشرية يتم تشكيلها تبعا لحاجة العمل والمهام المطلوبة. (٢) ، وتمثل فرق أو دوائر الجودة أداة لجمع المعلومات واستخدامها فى تحسين فرص المتعلمين ، كما أنها تمثل القاعدة الأساسية لعملية ضبط وتحسين الجودة، وتتكون هذه الفرق متضمنة أعضاء من : هيئة التدريس وفنيين وإداريين وعملاء خارجيين وتقوم هذه الفرق على التعاون والعمل معا من أجل نشر ثقافة الجودة والمراجعة وحل المشكلات بناء على التغذية الراجعة ،لما لذلك من فاعلية كبيرة فى تحسين أداء كل من العاملين والإدارة. (٣) .

ويحتاج تشكيل هذه الفرق إلى مستويات خبرة عالية - سواء من يتم اختيارهم ومن يقوم بعملية الاختيار ذاتها- تكون مطلعة على المتغيرات العالمية والمحلية فى مجال الجودة التعليمية كما تتسم بالمرونة الواجبة للاستجابة لتلك المتغيرات، ولاسيما التى تتصل منها بضوابط أو مرجعيات الجودة فى التعليم الجامعى. (٤) .

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

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

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

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

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

والمشروعات التعليمية الجامعية أولاً بأول بناء على ما يتم الحصول عليه من معلومات واقعية عن طريق معايشة البيئة التعليمية والإدارية، مما يؤثر على تحسين أداء منظومة التعليم الجامعي بشكل عام، ومن ثم تجويد مخرجاتها نسبياً .

وتشير الخبرات العالمية أيضاً إلى أهمية الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ والتي تعد من خصائص منظومة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي ، لأنها لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعرف على أسباب القصور في النظام والمشكلات التي أدت إلى هذا القصور ، ثم العمل على حل تلك المشكلات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

ويقصد بالإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ : ضرورة وضع آلية تتضمن أمرين : الأول : إتخاذ اللازم من خطوات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات ، وتحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر ، الثاني : تجنب تكرار أسباب الفشل واتخاذ الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل - والطرق الممكنة لتحسين أدائهم ، ويتم الوفاء بهذا الشرط حين توفر الإدارة الضوابط الآتية^(١):

- تسجيل البيانات الخاصة بكل حالة من حالات الطلاب الفاشلين .
- تحديد الخطوات والأعمال التصحيحية اللازمة .
- تحديد من سيقوم بالتصحيح المطلوب .
- تحديد كل الأطراف الواجب إعلامهم بعدم المطابقة وماتم بشأنها .
- إجراءات متابعه التصحيح والإصلاح ومنع الخطأ^(٢) .

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

نظام الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي يتميز بهيكل تنظيمي جديد: حيث أن من خصائص هذا النظام الاعتماد على مفهوم العملية Process، وهي تلك المجموعة من الأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها أي شيء له قيمة للمستهلك في النهاية^(٣)، ومن ثم فهي تجاوزت التقسيمات (الإدارات العامة

(1) The Higher Education Funding Council for England , Arrangements During The Transitional Period 2002 -2005 for Higher Education Institutions in England , Handbook for Academic Review , User, Guide , 2003 . p1.

WWW qaa Ac. UK public / Inst – Audit- Hbook/ Institutional- Audit. Htm

(٢) فخر الدين القلا وعلى سعد وعدنان الأحمد : نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي ، المؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، ٢٤-٢٧ ديسمبر ٢٠٠١ ، المنظمة العربية للثقافة والعلوم ، القاهرة، إدارة برامج التدريب ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٢-٢٣ .

(٣) عوض بدير الحداد : إدارة الجودة الشاملة - المبادئ الأساسية ، في برنامج إعداد المدربين للتدريب الأمني على مستارف القرن ٢١، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ١٩٩٧ ، ص ٧٩ .

الإدارات الفنية - الأقسام) التقليدية وتقسيم الأعمال بينها ، فهي نظرة تكاملية شاملة ويترتب على تطبيق هذا المفهوم أنشطة عديدة تعتمد على : دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة ، إعطاء العاملين حق اتخاذ القرار ، إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي .^(١) ، التخلص من التمييط وأتباع إجراءات مختلفة للعملية الواحدة، إعادة توظيف الأعمال في أفضل الأماكن لها ، تخفيض أعمال المراجعة والرقابة ، تخفيض عمليات التدقيق الداخلي بين الإدارات، توحيد نقطه الاتصال أو التنسيق في مدير واحد للعملية ، تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية.^(٢) ، وتشير الدراسات إلى تميز منظومة الجودة في التعليم الجامعي بضوابطها التي تركز عليها والتي توصلها الدراسة كما يلي:

خامسا - مفهوم ضوابط الجودة في التعليم الجامعي:

يرى " ليستون كولين " Liston Colleen .^(٣) و" هادسن بيتر " Hadson J. Peter .^(٤) وغيرهم.^(٥) أن مفهوم ضوابط الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يعنى : المعايير (الشروط) أو المرجعيات (الإجراءات التنظيمية والرقابية) أو المحددات (المعدلات والنسب التعليمية) الواجب تطبيقها على المدخلات مثل : المراكز التعليمية فى الجامعة ، المناهج ، البحث العلمى ، التمويل التعليمى ، الإدارة الجامعية) وصولا إلى مخرجات (خريجين وأبحاث جامعية) تحوز رضا المستفيدين (مؤسسات المجتمع) ورضا المؤسسة التعليمية المنتجة لهم (الجامعة أو المعهد) ، ورضا الخريجين عن أنفسهم من خلال تحقيق أهداف الإلتقان والتميز .

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

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

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

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

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

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

في حين يرى "ولش" Welch^(١) و"بيرداهل روبرت" Berdahl Robert^(٢) وغيرهم أن مصطلح "ضوابط" يقصد به : (المعايير ، المقاييس ، الإجراءات التنظيمية والرقابية مثل: الخطط، والبرامج والسياسات) ،التي تشكل إطارا مرجعيا يعمل من خلاله النظام التعليمي الجامعي بكفاءة وفاعلية تتصف بالاستمرارية، على نحو يمكن من تحقيق مخرجات تعليمية جيدة نسبيا ، تتسق مع أهداف العملية التعليمية^(٣).

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

من جوانب الاتفاق : أن الفريقين قد عرفا هذا المصطلح بأنه مجموعة من الإجراءات التنظيمية والرقابية من خطط أو برامج أو سياسات وهنا تركيزهما على تطبيق تلك الإجراءات على مدخلات منظومة التعليم الجامعي مثل : (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ٠٠٠ ألخ) وأن الهدف من تطبيق تلك الإجراءات هو تحقيق مخرجات تعليمية جيدة نسبيا .

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

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

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

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

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

التعليم الجامعي، وحيث لم يعتد به الفريق الثاني من العلماء عند وصفهم لمخرجات هذه المنظومة الجامعية ومن ثم اهتمت الدراسة الراهنة أيضا إلى هذا التوجه عند صياغة التعريف الإجرائي لهذا المفهوم على النحو السابق بيانه في موضع سابق من هذه الدراسة .

بعد تحديد مفهوم : ضوابط - ضوابط الجودة في التعليم الجامعي : فإن للجودة أيضا مؤشرات التي يوضحها العلماء فيما يلي :

سادساً : مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي:

يعرف قاموس المورد Alkawred المؤشر Indicator بأنه الدليل الذي يستخدم لإظهار حالة أو تمييز شيء ما (١) .

ومن ثم فإن المؤشر لغة هو دليل للتمييز بين الأشياء ، وهناك رؤية عديدة للعلماء في تحديد مفهوم المؤشر كما يلي :

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

وبذلك يتضح أن كل من " الدرسون تشارلز " و "دامز جونسون" قد أتفقا على اعتبار المؤشر دليل على تطبيق ضوابط الجودة والالتزام بها في النظام التعليمي أو أحد مدخلاته ، أو أنه دليل على جودة الأداء وتحقيق الأهداف بالجودة المنشودة ، ويضيف " دامز جونسون" أن المؤشرات تساعد في الوقوف على مدى التشابه والاختلاف بين الأنظمة أو المجالات التعليمية الجامعية .

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

ويرى كل من " ويليامز Ruth Williams (٥) " و " البيرتا ايدمنتون" Al Berta Edmonton (٦) أن مؤشرات الجودة التعليمية يمكن تصنيفها في بعض الجوانب الآتية : الهيكل

(١) منير بعلبكي ، مرجع سابق ، ص ٤٦٠ .

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

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

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

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

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

التعليمي، الإدارة التعليمية، نتائج الاختبارات المعرفية والتحصيلية المتبعة ، كما يمكن استخدام تلك المؤشرات كدليل لمراجعة وضبط الجودة في محاور رئيسية منها: الدعم المالي، الإمكانيات المادية ، تميز هيئات التدريس وتنميتهم ، مجال الموضوع الدراسي والتدريس ، ترتيبات وتأكيدات الجودة ، الهيكل التعليمي، والتقييم الذاتي .

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

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف مؤشر الجودة التعليمية بأنه "الدليل الذي يشير أو يرمز إلى وجود مجموعة من الخصائص أو الصفات في عنصر أو أكثر من مدخلات منظومة التعليم الجامعي كنتيجة لاستخدام أو عدم استخدام ضابط أو أكثر من ضوابط الجودة التعليمية في عنصر أو أكثر من مدخلات تلك المنظومة"، وهنا يمكن التمييز بين نوعين من مؤشرات الجودة التعليمية .

أ- المؤشرات الإيجابية : وهي تلك التي ترمز إلى وجود خصائص أو صفات تعليمية جيدة - أي تحقيق الأهداف أو الرغبات التعليمية المستهدفة بالجودة المنشودة نسبيا .

ب- المؤشرات السلبية : هي تلك التي ترمز إلى وجود خصائص أو صفات تعليمية غير جيدة - أي لا تحقق الأهداف أو الرغبات التعليمية المستهدفة بالجودة المنشودة نسبيا . وكذلك يمكن القول : بأن وجود المؤشرات الإيجابية قد يكون مرجعه إلى الالتزام بضوابط الجودة التعليمية في عنصر أو أكثر من مدخلات منظومة التعليم الجامعي ، وأن وجود المؤشرات السلبية قد يكون مرجعه إلى عدم الالتزام بضوابط الجودة التعليمية في عنصر أو أكثر من مدخلات هذه المنظومة .

ويمكن التمييز بين ضوابط الجودة التعليمية ومؤشراتها كما يلي :

ضابط الجودة التعليمية هو محدد أو إجراء ، أو إطار للمقارنة يمكن لعنصر أو أكثر من منظومة التعليم الجامعي العمل على ضوئه منذ البداية لتحقيق خصائص أو صفات تعليمية جيدة ، بينما المؤشر فهو الخاصة أو الصفة ذاتها والتي تتميز بها مخرجات المنظومة التعليمية والتي تعد دليلا

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

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

الخلاصة

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

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

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

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

٣- وتتخلص عناصر الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى فى :

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

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

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

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

- العمل الجماعى واحترام روح الفريق والاعتماد على فرق العمل .
- أنه نظام شامل ؛ أى يشمل جميع أرجاء المؤسسة التعليمية وقطاعاتها المختلفة .
- الأحرار المتبادل فيما بين جميع العناصر البشرية للمؤسسة التعليمية .
- الأستمرارية فى التحسين والتجويد فى مخرجات المؤسسة التعليمية .
- الأعتقاد على الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ .
- الأعتقاد على هيكل تنظيمى جديد لممارسة البرامج والسياسات التنفيذية للجودة .

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

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

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