

## الفصل الحادي عشر

### أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي

يقوم التعليم العالي بإعداد القوة البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع ، وتقوم مؤسسات التعليم العالي بمهام عديدة تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في شتى المجالات . وحتى تؤدي مؤسسات التعليم العالي المهام المناطة بها بكفاءة عالية ، فإنه ينبغي أن تتوفر لها الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام بهذه المهام ونتيجة التوسع في التعليم العالي تزيد أعداد المقبولين من الطلاب ، مما يشكل عبئاً على إدارته ، خاصة إذا كانت الموارد محدودة . وبصفة خاصة مع التطور التقني فائق السرعة الذي أحدث فجوة كبيرة بين النظم التعليمية في الدول المتقدمة والدول النامية .

وربما يرجع الاهتمام بقضية الجودة في التعليم إلى أن التوسع في مؤسسات التعليم على المستوى العالمي وزيادة أعداد الطلاب أدى إلى انخفاض مستويات الإنجاز التعليمي ، وبخاصة مع الانخفاض المستمر في الموارد المالية والمادية الممنوحة للمؤسسات التعليمية، ويقرر البنك الدولي ذلك في تقاريره المتواترة عن التعليم، حيث يؤكد أن مشكلة انحدار جودة التدريس والبحث أصبحت مشكلة عالمية، وذلك كنتيجة لعوامل متعددة ومتداخلة، منها ضعف كفاءة المعلمين، محدودية الموارد المالية والتسهيلات المادية، فقر التجهيزات المكتبية والعلمية، انخفاض الكفاءة الداخلية، وظهور مشكلة البطالة بين المتعلمين .

و الصورة الجديدة للتعليم والمجتمع لا يمكن لها أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستوياته، ولهذا تنبّهت معظم دول

العالم إلى أهمية قضية الجودة في التعليم، فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين، ذلك اعتمادا على فرضية كما يقول بليير Blair في بريطانيا أن التقدم والتحسين الواضح في الأداء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة مرهون بجودة الخدمة التعليمية.

وعليه كان قسطا كبيرا من مبادرات الإصلاح التربوي على المستوى العالمي موجها لقضية إدارة التعليم، في محاولة لتلافي مشكلاتها وتطوير أداءاتها، مستخدمة في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management باعتبارها السبيل من أجل إحراز التميز والمعايير العالية

ولقد تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة" باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

وإدارة الجودة الشاملة تمثل شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر وذلك من خلال فرق العمل وهذا يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الناجحة في أي منظمة، وهي: الإدارة التشاركية، التحسين المستمر للعمليات فرق العمل.

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل: معايير بالدريج في أمريكا Baldrige Criteria، وجائزة ديمينج في اليابان Deming Awards، وظهرت مراكز التميز والجودة، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي

والمهني Accreditation ، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة ISO بتقسيماتها المختلفة، وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة، وظهر الكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي في الكثير من الدول . وقد ظلت نظم التعليم العالي العربية فترة طويلة من الزمن تعتمد على الكفاية الكمية لمخرجاتها ، دونما اهتمام كبير بالكفاية النوعية ، مما أغرق سوق العمل العربي بأعداد كبيرة من مخرجات غير مؤهلة لتغطية متطلبات سوق العمل العربي ، هذا في ذات الوقت الذي حدث فيه اختلال في ميزان العرض والطلب على العمالة العربية .

إن هذه الإشكالية مدعاة إلى أهمية دراسة الجودة في التعليم العالي العربي ، خاصة الإدارة العليا ، والبحث عن أسس بناءها في إدارة التعليم العالي . وهذا محور اهتمام الدراسة الحالية التي تتناول المحاور التالية :

- المقصودة بالجودة والمفاهيم المرتبطة بها.
- الجودة في الفكر الغربي .
- خبرات بعض الدول في مجال الجودة التعليمية.
- محاور إستراتيجية تؤكد الجودة في التعليم العالي.
- أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي .
- سياسات إدارة الجودة في التعليم العالي.

### **أولاً: المقصود بالجودة التعليمية والمفاهيم المرتبطة بها :** **مفهوم الجودة :**

"الجودة" مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، ونظراً لوجود مدى واسع من التعريفات قد تؤدي إلى

إحداث الخلط والتشويش، لذلك اجتهد العديد من الباحثين في تصنيف تعريفات الجودة في عدة مداخل يعبر كل مدخل عن توجه مفاهيمي محدد يتضمن عناصر محددة للجودة.

وتعتبر "الجودة" من المصطلحات الأساسية في تيار المصطلحات التربوية الحديثة مثل: جودة التدريس، جودة الإدارة، جودة التعليم والتعلم، وضمان الجودة، كل هذه المصطلحات تؤخذ بعين الاعتبار الآن من واضعي السياسات التربوية والإداريين، والمنفذين ليس في إطارها الضيق ولكن على المستوى ومن التصنيفات الأكثر إجرائية لمداخل تعريف الجودة، تقسيم "Sallis" لتعريفات الجودة في ضوء مدخلين: الأول، المفهوم المطلق للجودة، الآخر: المفهوم النسبي للجودة، وهي:

(أ) : المفهوم المطلق للجودة : Quality as an absolute Concept

وهذا المدخل لتعريف الجودة يتحدد بطريقة هيراركية، ويرتبط بالمذهب الأفلاطوني، أي لا بد أن يتضمن مصطلح الجودة- أو تتشابه في مظهرها وطبيعتها مع-مصطلحات الحق Truth والخير Goodness والجمال beauty .  
وفى التعريف المطلق للجودة، الأشياء التي توصف بالجودة هي التي وصلت إلى الحد الأعلى من مواصفات وخصائص الجودة، والذي لا يمكن تجاوزه أو الارتفاع فوقه، فهي الجودة العالية أو قمة الجودة، هي الأخطاء الصفرية، هي الكمال وتامة العملية بدون نفقات إضافية.

(ب) : المفهوم النسبي للجودة The Relative Concept of quality

يرتبط المفهوم النسبي للجودة بمفاهيم : الملاءمة للاستخدام، والملاءمة للأهداف، ويرتبط ببعدين:

الأول، المطابقة للمواصفات والخصائص الموضوعية،

والثاني، مقابلة مطالب وتوقعات العملاء.

وفي هذا المدخل يتساوى في تعريف الجودة: المطابقة للمواصفات الموضوعية مع الملائمة للاستخدام أو للأهداف، وهذا يسمى أحيانا بتعريف المنتج للجودة .  
وطبقا لهذا المفهوم فإن الخدمة – أو المنتج- تُبدى أو تُظهر الجودة عندما تكون مطابقة للمواصفات والخصائص المحددة سلفا، وفي نفس الوقت تقابل وتتجاوز توقعات العميل ورجباته ويتعلق هذا المدخل في التعليم بتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية في نفس الوقت الذي يصبح فيه المتعلم وحاجاته في بؤرة اهتمام عملية التعليم وبما يلبي رغباته وطموحاته .

والمفهوم النسبي للجودة، هو المستخدم في فلسفة TQM لأنه هو المفهوم العملي الإجرائي الذي يمكن التحكم فيه وقياسه، فالجودة لا تعنى الأفضل بالمعنى المطلق، ولكنها تعنى الأفضل تحت شروط معينة .

### **ضبط الجودة Control Quality:**

هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة.

### **نوكيد الجودة يعنىك :**

الأنظمة والعمليات التي تتبعها هيئة ما للتأكد من أن المعايير الأكاديمية معروفة ويتم تحقيقها، طبقا للرسالة المعلنة، وتتفق مع المعايير القومية والعالمية، وكذلك التأكد من أن جودة فرص التعلم وجودة الأبحاث وجودة المشاركة المجتمعية مناسبة وتتوافق مع توقعات المستفيدين من الخدمة.

### **ضمان الجودة :**

يعنى تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ، والتي تتضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد .

## ويُقصد بضمان الجودة :

- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل - من الجودة في برامجها .
- تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل - من الجودة في برامجها .
- تشجيع تطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها .
- تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة .

## معايير وعناصر ضبط الجودة [المعايير العشرة لنوكيد الجودة في التعليم ]

- 1.الأهداف : عامة / خاصة/ معارف/ مهارات....الخ.
- 2.المناهج: خطة الدراسة - وصف المقررات - التقويم.....الخ.
- 3.التعليم والتعلم: الأساليب... الوسائل التكنولوجية.....الخ.
- 4.هيئة التدريس والإدارة ( القوة البشرية): الكم والكيف والتواصل والتأهيل والنسبة للطلاب.
- 5.مصادر التعلم : الأجهزة - المعدات - موقع إلكتروني - خدمة إنترنت.
- 6.تقويم الطلاب : الأساليب - العدالة - الشفافية.
- 7.إنجاز الطلاب وتحصيلهم: الإرشاد الأكاديمي والنفسي - تخطيط تعليمي للطلبة الجدد - الخريج مع سوق العمل - تكافؤ فرص القبول والعمل.
- 8.إدارة الجودة وتوكيدها: أدوات الإدارة لتطوير التعليم ، وحدة ضمان الجودة، دليل الجودة ، نظام تقييم داخلي.
- 9.المرافق والخدمات المساندة : مكتبة ، قاعدة بيانات للكلية ، مختبرات ، أجهزة، معامل .

10. الإدارة: نشرة ودليل تعريف رسالة الكلية وأهدافها ، أسلوب الإدارة ،

الشفافية ، روح الفريق، مجالس ولجان توثق أعمالها وقراراتها وتتابعها

### **و ضمان الجودة طريقة لتنظيم عمل الاعتماد، وينضمن :**

- وضوح مهمة المؤسسة وأهدافها وأن تكون معروفة للجميع .
- خضوع الأنظمة التي يتم العمل من خلالها لتفكير جيد ، وكذلك سهولة فهمها وإبلاغها لكل فرد .
- مسئولية كل شخص عما هو مسئول عنه ووضوحها في كل الأوقات .
- مفهوم المؤسسة للجودة محدد تمامًا ومُدعّم بالمستندات .
- هناك أنظمة للتأكد من أن كل شيء يعمل وفقا للخطة .
- المساءلة التعليمية يتم تنفيذها بأشكال كثيرة لتعبر عن أداء الطالب : ملف الطالب ، مؤشرات الأداء ، الاختبارات مرجعية المحك .
- عندما تسوء الأمور ، فهناك طرقا متفق عليها لإعادة تلك الأمور إلى نصابها الصحيح

### **نظام إدارة الجودة Quality Management System :**

هو إنشاء سياسة وأهداف وتحقيقها لإدارة وضبط المؤسسة فيما يخص

الجودة.

### **النظام الداخلي لتوكيد الجودة**

هو النظام الذي تضعه المؤسسة لنفسها لتوكيد وتعزيز جودة المؤسسة

وبرامجها التعليمية من خلال وضع نظم لتابعة وتقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف

والقوة وتقديم خطط التحسين وتحديد أولويات لتنفيذ.

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي:

وهناك من اجتهد في تعريف ادارة الجودة وفقا للرؤية الاسلامية ووضعه على النحو الآتي :

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم – من منظور اسلامي – بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة والمعلمين والطلاب وبالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة في ضوء التوجهات والقيم والمبادئ الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته بغية بناء شخصية إنسانية متكاملة تحقق أهداف التربية الإسلامية.

## ثانيا: الجودة في الفكر الفربي و المالخ الخارجي : أولا : خلاصة أفكار ديمنج :

قدم "ديمنج " برنامجا متكاملا لعمل الإدارة التي تبحث عن الجودة الشاملة، يتكون من أربع عشرة عنصرا هذه العناصر تشكل طريقة للحياة في المنظمات التي تطمح في تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، لذلك يجب أن تلتزم الإدارة بهذه العناصر وتقدم تعهدا واضحا بها في التفكير، اللغة، وفي الثقافة التنظيمية، ويجب أن تحولها إلى خطة عمل وهذه العناصر هي:

### 1- خلق الاتساق والاستقرار في الأهداف لتحسين المنتجات والخدمات

حيث يعتقد "ديمنج" أن الكثير جدا من المنظمات يمتلك فقط أهدافاً قصيرة المدى Short-term ولكنها لا تنظر إلى 20-30 سنة قادمة، لذلك فهذه المنظمات في حاجة لخطط طويلة المدى Long-Term، تعتمد على رؤية للمستقبل وتعهد والتزم مستمر ومتواصل لهذه الأهداف

### 2- التوافق مع الفلسفة الجديدة :

يعتقد "ديمنج" أننا في حاجة إلى عقيدة جديدة داخل المنظمة من خلالها تصبح الأخطاء

والسلبيات غير مقبولة، وأن يصبح التحسين شعاراً للمنظمة والتزاماً شاملاً من القمة إلى القاع وبحيث تُؤدّى الأشياء بطريقة جديدة وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل، وأن يستبدل التنافس بالتعاون.

### 3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش والفحص الكمي لإنجاز الجودة :

وذلك لأن الفحص التقليدي الذي يأتي في نهاية خط الإنتاج لا يُحسن ولا يولد الجودة، لأنه لا يعنى منع الأخطاء ولكن استبعاد المعيب، وهذه عملية مكلفة، ومن ثم فالجودة لا تتأتى إلا من خلال تحسين العملية وتدريب العاملين على الاشتراك في عملية التحسين .

### 4- التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السعر والكم فقط :

إن السعر الأرخص قد يحمل بين طياته تكاليف إضافية في عمليات الإصلاح والصيانة نتيجة رداءة المنتج، لذلك ليس السعر الأرخص هو المعيار، بل الجودة الأعلى هي الهدف.

### 5- التحسين المستمر وإلى الأبد لنظام الإنتاج والخدمات :

إن التحسين ليس محاولة لمرة واحدة one time بل عملية مستمرة متواصلة لمنع الأخطاء وإنهاء المشكلات وتجاوز توقعات العميل ، وذلك يعنى تحمل الإدارة لمسئولية قيادة عملية التحسين وضمان أن هناك عملية متواصلة لتحسين الإجراءات .

### 6- تأسيس برامج للتدريب على المهارات التي تتطلبها أنماط الوظائف :

التدريب يمثل أداة فعالة لتحسين الجودة، وذلك لأن عظمة الفاقد في المنظمة إنما يرجع إلى الفشل في توظيف ذكاء العاملين على نحو ملائم، ويهتم ديمينج بالتدريب على الطرق الإحصائية لدورها في منع الأخطاء وتحسين الجودة .

### 7- تبني وتأسيس القيادة المؤسسية :

يؤكد "ديمنج" أن وظيفة الإدارة ليس الإشراف ولكن القيادة، وهذا يعنى أن يكون الإداريون مسؤولين عن التحول إلى النظام الجديد، وتكون مهمتهم الأساسية

تحسين النظام، ويجب عليهم تنمية التوقعات من جانب العاملين وخلق مناخ مساند للتغيير.

#### 8- استبعاد وإزالة الخوف :

الناس دائماً في حاجة لبيئة مساندة ومشجعة تتوافر فيها قيم الثقة والاحترام وتبادل المشاعر والأمن وإزالة الخوف وبتث الثقة في نفوس العاملين، مما يجعل كل فرد بالمنظمة يؤدي عمله بفعالية أكبر، حيث أن الشعور بالخوف وعدم الأمن يقلل الإنتاجية والجودة ويقلل الصدق والابتكار والتجديد .

#### 9- إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية بين الأقسام والوحدات المختلفة :

ويتم هذا بناءً على وجود وحدة في الهدف، وبالتالي يمكن إحلال التعاون بديلاً عن التنافس، مع تنظيم الجهود وتبادل وتعاضد الخبرات والرؤى، وهذا يتطلب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على العمل معاً كفريق.

#### 10- التخلي عن الشعارات والتحذيرات وتوجيه اللوم للعاملين :

يؤكد "ديمنج" أن الشعارات لا تمتلك تأثيراً عملياً فعالاً في العاملين، كما أن عدم تحقيق هذه الشعارات يؤدي إلى الإحباط، لذلك من الضروري وضع العاملين أمام مسؤولياتهم والتأكيد على الدوافع الداخلية لدى العاملين مع التخلص من اللوم والتحريض، ويكون الهدف هو حث العاملين على إنجاز الأخطاء الصفرية

#### 11 - التخلي عن الحصة الرقمية لقوة العمل والأهداف الرقمية للإدارة :

يؤكد "ديمنج" أن معايير العمل ينبغي أن لا تقتصر فقط على المعايير الكمية، بل من الضروري ابتكار معايير جديدة تجمع بين الكمية والنوعية معاً، كما أن تحديد حصص رقمية للعاملين عليهم إنجازها، قد يؤثر على نوعية مخرجاتهم، لأنهم حينئذ سوف ينظرون إلى إنجاز مهماتهم بإنجاز الحصة المطلوبة منهم .

#### 12 - إزالة الحواجز التي يمكن أن تسلب الناس الفخر والاعتزاز بعملهم :

ويتم ذلك من خلال التأكيد على الدوافع الجوهرية بدلاً عن المكافأة العرضية، وبالتأكيد على التقويم الذاتي والمكافأة الذاتية والتوجيه الذاتي، وإلغاء نظم

التقييم التي تؤدي إلى ترتيب الناس وتصنيفهم مما يعنى الصراع والمنافسة والتوتر، ويؤكد "ديمنج" على ضرورة العمل في فريق لإيجاد إطار من المصالح المشتركة .

13 - تأسيس برامج صارمة للتربية والتحسين الذاتي لكل فرد بالمنظمة :  
إن توفير أعضاء مؤهلين ومتعلمين يساهم أكثر في أخذ المبادرة في عمليات التحسين وذلك من خلال برامج التعليم المستمر، وإعادة التأهيل على الوظائف والمهارات الجديدة، إن ما يسعى إليه ديمنج هو مستوى التمكن المعرفي في أداء الوظائف، وضرورة أن يأخذ العاملون شيئاً من المبادرة في ذلك .

#### 14- قيادة عملية التحول :

وذلك بوضع كل واحد بالمنظمة أمام مسؤولياته نحو إنجاز التحول إلى الجودة الشاملة وهذا يتطلب تكوين التزام وفهم من القمة إلى القاع والاستعانة بفرق عمل تدفع بهذا الالتزام إلى الأمام دائماً.

#### ثانياً : فلسفة جوزيف جوران للجودة الشاملة : Joseph M . Juran

لخص "جوران" أفكاره حول الجودة في عشر نقاط يتم تنفيذها من خلال ثلاثيته للجودة لتحقيق جودة العمل الإداري سعياً لإحراز جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة النقاط العشرة، هي:

- 1- إيجاد الوعي بالحاجات والفرص لعملية تحسين الجودة .
- 2- وضع إطار محدد لأهداف التحسين .
- 3- تنفيذ البرنامج الشامل لتحقيق الأهداف المنشودة .
- 4- إجراء عمليات التعليم والتدريب .
- 5- تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى حل المشكلات .
- 6- تقرير مستوى التقدم من خلال تقارير دورية وشاملة .
- 7- الاعتراف بالتميزين وتشجيعهم وحثهم على التحسين .
- 8- الاهتمام بالاتصالات بين الأقسام وتقديم التغذية الراجعة .

9- الاهتمام بتوثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها .

10- الحفاظ على استمرارية عملية التحسين واعتبارها كجزء أساسي من أجندة المنظمة.

**ثالثا : فلسفة فيليب كروسبي للجودة الشاملة: Philip B . Crosby**

فلسفة فيليب كروسبي ( 1926-2001 ) للجودة تؤكد أكثر على الإدارة

والعمليات التنظيمية والعنصر البشري- مفاهيم السلوك التنظيمي- أكثر من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية على خلاف ما اهتم به "ديمنج" و"جوران" فهو يؤكد أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين .

ولقد وضع "كروسبي" أربع عشرة خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة

الشاملة، وللتوعية بأهمية الجودة وأهمية تحسينها، وهذه الخطوات يطلق عليها الخطوات الأربعة عشر لكروسبي وهي:

1-التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة :

لكي توضع عملية تحسين الجودة في موضعها، التعهد يجب أن يأتي من

القمة بالتأكيد على منع الأخطاء وبالوعي بأهمية وضرورة برامج التحسين المستمر.  
2-تكوين فريق تحسين الجودة :

وأعضاء الفريق هم ممثلون عن كل أقسام ووحدات المنظمة وناطقون باسم

أقسامهم، ومن بعد ناطقين باسم فريق تحسين الجودة، وهم مسئولون عن ضمان نجاح العملية التي يقومون به .

3 - قياس الجودة :

وذلك عن طريق قياس عدم التطابق مع متطلبات الجودة، والقياس ضروري

لتحديد مستوى الجودة القائمة في الأنشطة، ومن ثم تحديد المجالات التي في حاجة للعمل التصحيحي، وأين يجب أن توجه محاولات تحسين الجودة.

#### 4- تحديد تكلفة الجودة :

وهي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق أو عدم الجودة، وفعل الوظائف صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، وهذه العملية تقدم مؤشراً على اتجاه العمل التصحيحي، وبرامج التحسين في المنظمة .

#### 5 - زيادة الوعي بأهمية الجودة :

إنه لمن المهم أن يكون الاهتمام بالجودة اهتماماً ذاتياً ناشئاً من داخل كل العاملين بالمنظمة وأن يكون كل العاملين على وعى بالجودة وبتكلفة الجودة، وبالحاجة إلى برامج للتحسين المستمر للجودة .

#### 6 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

الهدف من تصحيح العمل هو تقديم طريقة منظومية لاستبعاد المشكلات للأبد، والتي لم يمكن تغطيتها من خلال خطوات العمل الواضحة، والعمل التصحيحي يتطلب المزيد من التعاون بين العاملين في إطار فرق تحسين الجودة .

#### 7 - التخطيط السليم لبرنامج العيوب أو الأخطاء الصفرية :

وهذا البرنامج يقدمه ويقوده فريق تحسين الجودة، وهو مسئول أيضاً عن تطبيقه، وهذا يتطلب تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية وشرح أهدافه لكل العاملين .

#### 8 - التركيز على تعليم وتدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة:

المفتاح لنجاح برنامج تحسين الجودة هو أن يفهم كل العاملين أدوارهم في عملية التحسين وهذا يعنى حاجتهم للقدرات المعرفية والمهارية فيما يفعلونه، وهذا يعنى ضرورة إقامة برامج التدريب وبخاصة للإدارة الوسطي .

#### 9 - تحديد يوم الأخطاء الصفرية :

وذلك بهدف زيادة الوعي بأهمية شعار العيوب الصفرية وأن يفهم العاملون أهداف المفهوم والتأكيد على الالتزام بتحقيقه من جميع العاملين بالمنظمة واعتباره أسلوباً جديداً للحياة .

10 - تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم :  
ويتم ذلك بعد يوم الأخطاء الصفرية، وذلك بالتعاون في تحديد الأهداف بين المشرفين وعمالهم، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس واضحة يتم تطويرها بواسطة العاملين أنفسهم وتكون معلنة للجميع .

11 - التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال :  
وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل تحقيق الأداء الخالي من العيوب، وبالتالي القضاء على أسباب الأخطاء .

12 - الاعتراف بإنجاز ومساهمات هيئة العاملين وتشجيعهم ومكافئهم :  
وذلك بوضع برنامج لتقدير ومكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة غير عادية في تحسين الجودة، وكذلك الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم .

13 - بناء مجالس الجودة :  
وهذه المجالس تضم رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية وقيادات فرق التحسين والمتخصصون في برامج الجودة، وذلك للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة لضمان استمرارية عملية التحسين.

14 - الاستمرار في عملية تحسين الجودة :  
إن برنامج الجودة لا نهائي وعملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، ما تلبس أن تصل إلى أهدافها حتى يعاد تطبيقها ثانية مرة بعد مرة، وذلك عن طريق تكرار الخطوات الثلاثة عشر السابقة.

## والخلاصة :

إن الجودة قد تعنى الملائمة في الاستخدام وانخفاض نسبة العيوب والتالف والفاقد في المنتج، وتعنى أيضا انخفاض معدلات الفشل وشكاوى العملاء وخفض التكاليف وتنمية المبيعات واختصار الوقت وتقليل الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش،

وعموما فإن أدبيات البحث في مجال الجودة تشير إلى أنه يمكن أن تعريفها من خلال عدة مداخل على النحو التالي:

1- الجودة باعتبارها مرادفة للتميز والتفوق: وهذا المفهوم مرتبط بالتفرد أو المستوى العالي وبمجتمع الصفوة كما في جامعة كامبردج بالملكة المتحدة، وجامعة السربون بفرنسا ومعهد الكلى والمسالك البولية بجامعة المنصورة .

2- تعريف الجودة بدلالة النظام: حيث تتكون نظم الإنتاج جميعها من ثلاث مراحل أساسية هي المدخلات Inputs والعمليات Processes والمخرجات Outputs ، والنظام الجيد Quality system هو النظام الذي تتطابق فيه المدخلات والعمليات والمخرجات الفعلية مع نظيراتها القياسية أو يكون الفرق بينهم في حدود المسموح به لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات بحيث توافق المخرجات حاجات المستفيدين منه Customers على أن يُدعم ذلك نظام تغذية مرتدة فعال.

3- الجودة كتحقيق للهدف: حيث تُعرف بأنها تحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية سلفا في إطار المعايير المقبولة من خلال الأوساط العلمية التي تحدد المحاسبية وتضمن السمعة الحسنة .

4- تعريف الجودة طبقا لنظام المواصفات القياسية : حيث تعرفها المواصفة البريطانية British Standards على أنها مجموعة الخصائص والملامح المتصلة

بالمنتج أو الخدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء أو المستفيدين منها.

مما سبق يتبين أن مفهوم الجودة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد ويصعب تحديد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع ، وخير ما يستشهد به على ذلك هو التعليق الذي ذكره أحد رواد الجودة العالميين ديمينج Deming حينما سُئل عن الجودة فأجاب بأنه لا يعرف .

### **ثالثا: خبرات ونجارب بعض الدول في مجال الجودة التعليمية : الولايات المتحدة الأمريكية:**

كانت الولايات المتحدة أول من راعى مبدأ توازي "الحرية والجودة"، حيث سمحت للعديد من المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة. وتشبه مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية -إلى حد كبير- المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياسا بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة.

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

أولهما: اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation وتقوم به مجالس

إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

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

في عام 1996 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي

The Council for Higher Education Accreditation (CHEA)

والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناءً على تقرير يقدم كل 5 سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.
- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.
- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.

### ومعايير الاعتماد في أمريكا هي :

1- النجاح الذي يتعلق بإنجازات الطالب وعلاقته برسالة المؤسسة ، والأخذ في الاعتبار إتمام البرنامج ، واختبارات الترخيص بالولاية .

2- المناهج .

- أعضاء هيئة التدريس .
- التسهيلات والأجهزة والموارد .
- القدرة المادية والإدارية .

- خدمات دعم الطالب .
- ممارسات التعيين والقبول والنتائج الأكاديمية والمنشورات والإعلانات .
- طول البرامج الدراسية وأهدافها ، والشهادات التي تمنحها .
- سجل شكاوى الطلاب التي تتلقاها المؤسسة التعليمية

## دول أوروبا الغربية:

تعتبر دول فرنسا وانجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقويم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام 1997 عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على محددة سوق العمل.

وتقدم المملكة المتحدة نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث انه في عام 1997 أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة (QAA) Quality Assurance Agency بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية ويشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة الآتي:

1-عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.

2-مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.

3-مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.

4- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.

5- تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على

المراجعة Peer Reviewers عن طريق الجهة المانحة Funding Body.

وفي عام 2002 تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:

1-مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات.

2-التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental

Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية.

ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:

1-مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي (60%).

2-الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق

تمويل التعليم العالي Funding Councils (30%).

3-مصادر أخرى (تبرعات) (10%). في المملكة المتحدة (بريطانيا)

وتعتبر إدارة الجودة أحد معايير الاعتماد في مؤسسات التعليم

في بريطانيا، حيث أن هذه المعايير هي :

- المباني والصحة والأمان .
- الإدارة وكيفية تعيين أعضاء هيئة التدريس .
- إدارة الجودة .
- رعاية الطلاب .
- التعليم والتعلم : طرق التدريس والمصادر

أما فرنسا فتعطى نموذجاً أوروبياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث

تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة

والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم

بقرار رئاسي وبرلماني عام 1985 وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة

وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى.

وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة البرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي. أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية.

أما اليابان فقد تأثرت كثيراً ولأسباب تاريخية- بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية:

*Japanese University Accreditation Agency (JUAA)*

من خلال نظامين:

- النظام الأول: هو الاعتماد Accreditation
- النظام الثاني: هو إعادة الاعتماد Re-Accreditation

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

• **النظام الثاني:** يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد (الأول) بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل 7 سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.

وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد، والفرق الأساسي هو أنه طبقاً للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد (النظام الأول) ولكن طبقاً للنظام الثاني (إعادة الاعتماد) لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة اعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد

يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق باليابان هو تطويع للنظام الأمريكي الذي بدأ في أوائل القرن العشرين. وظائف المجلس الروماني للاعتماد والجودة :

رقابة الجودة للحد الأدنى *Minimal Quality Control* : وتكون في شكل إعطاء الشهادات العلمية ، والتي تخدم كآلية للانتقاء من خلال التأكيد على أن المؤسسة التعليمية تحقق الحد الأدنى لمتطلبات الجودة ، وأنها تمتلك الإجراءات المناسبة لمراقبة الجودة ، وهذا التوكيد سوف يضمن الحد الأدنى للجودة في المؤسسات التعليمية ( سواء كانت عامة أو خاصة ) وبالتالي التقليل من وجود المؤسسات الضعيفة .

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

ويشمل تقرير التقويم الذاتي للمؤسسة على العناصر التالية :

تقرير التقويم الذاتي : ويشمل معلومات عن التقويم الذاتي للمؤسسة بخصوص رسالة المؤسسة وأهدافها - محتوى التعلم - أعضاء هيئة التدريس - البحث الأكاديمي - البنية التحتية - الأنشطة المالية والإدارية (

### **النجربة المصرية في نوكيد الجودة والإعتماد :**

مرت التجربة بالمراحل التالية :

بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام 2000 للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ترجمت إلى 25 مشروعاً يتم تنفيذها علي ثلاثة مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخمسية للدولة اعتباراً من 2002 حتى 2007، صدرت قرارات وزارية بتشكيل لجنة التيسير ووحدة إدارة مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتم الاتفاق على التركيز في ستة مشروعات كأولوية خلال المرحلة الأولى، وتم إصدار قرارات وزارية بتشكيل لجانها ومديريها التنفيذيين.

والمشروعات الستة هي:

- ✓ مشروع تطوير كليات التربية FOEP.
- ✓ مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP.
- ✓ مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP.

✓ مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP.

✓ مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP.

✓ مشروع صندوق تطوير التعليم العالي HEEPF.

ومنذ إنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد في أكتوبر عام 2001، تم عمل دراسات متعددة من أفراد اللجنة حول إنشاء الهيئة ثم قامت اللجنة عام 2002 بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي:

✓ الدراسات الذاتية وتقييمها.

✓ التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

✓ حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد.

✓ مساعدة القطاعات على إعداد وتعميم المعايير القومية والمعايير التطويرية المقارنة على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية.

✓ مساعدة الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها.

✓ مساعدة الكليات والقطاعات للتقدم لمشروعات لصندوق تمويل برامج التعليم العالي.

✓ توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية.

## **ب] إنشاء وحدات لنقويج الإداء الجامعي وضمان جودة النعليلع العاللي فلي الجامعات المصلرية**

تم إنشاء هذه الوحدات في جميع الجامعات المصلرية بموافقة المجلس الأعلى للجامعات لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وتم تعيين مديرين لها من قبل رؤساء الجامعات ويتم اجتماع دوري بين هذه الوحدات بهدف التنسيق لتنمية فكر وضمان الجودة.

## ج [ حملة النوعية:

تم وضع السياسات والخطط الخاصة بحملة التوعية وتم تحديد القطاعات المستهدفة لهذه الحملة وتم حاليا تصميم موقع على الانترنت بكل مشاريع التعليم العالي. وأصدرت اللجنة عدة نشرات إعلامية شهرية عن ضمان الجودة والاعتماد وتم تداولها على مستوى الجامعات وتتبني اللجنة رفع درجة الوعي الإعلامي حول هذا الموضوع من خلال إعداد ونشر مقالات بالصحف المصرية والمشاركة في بعض البرامج التليفزيونية لشرح أهمية هذا الموضوع كما قامت اللجنة القومية ووحدات تقويم الأداء وضمان الجودة والاعتماد في جميع الجامعات بعقد ورش عمل وندوات تعريفية بالمشروعات .

## د [ تنمية مشاريع ضمان الجودة والاعتماد وبناء القدرة المؤسسية للجامعات:

تم العمل في هذا المحور بالتعاون مع صندوق تمويل برامج التعليم العالي فقد تم طرح أول دورة لتمويل مشروعات التعليم العالي في 7 يونيو عام 2003 وتقدمت 14 جامعة لهذه المشروعات ب 123 مشروعا تمت دراستهم وتقييمهم فنيا وماليا باشتراك 17 خبيرا وتم الموافقة على 42 مشروعا طبقا للأولويات بتكلفة إجمالية في حدود 4.5 مليون دولار من بينها ثلاثة مشاريع تخص الجودة والاعتماد.

## هـ [ العلاقات الدولية:

تم عمل علاقات دولية مع كل من أوروبا وأمريكا والبلاد العربية لتبادل الخبرات في مجال ضمان الجودة وتم عمل زيارة ميدانية إلى إنجلترا وأمريكا في عام 2002 لدراسة نظم إنشاء الهيئات المماثلة بهذه البلاد وكتب تقريرا مهما عن هذه الرحلة وكانت نواة لعمل اللجنة القومية بعد ذلك ويقوم عدد من أفراد هذه اللجنة بزيارة بلاد أوروبية وعربية للتعرف على نظم الجودة والاعتماد في هذه البلاد.

## بعض الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة التعليمية

شهدت السنوات الأخيرة من القرن المنصرم اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة للبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة في هذه الآونة والمتمثلة في البحث عن حلول جذرية لأزمة

الإنتاجية وتحسين الجودة والتي انتقلت بدورها إلى التعليم ، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارية: حلقات الجودة Quality Circles والإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management وأسلوب كايزن Kaizen وفيما يلي محاولة للتعرف على كل منها

### 1- حلقات الجودة Quality Circles

وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منها:

- التطوع ؛ بمعنى أن يكون الانضمام لهذه الحلقات والعمل فيها طوعية وعن جدارة .
- التطوير الذاتي وإثراء مضمون العمل .
- تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة .
- ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل .
- التطوير الجماعي المتبادل .
- تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها .
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين .
- المجموعة ( الحلقة ) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه .
- الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة .

## 2- الإدارة الذاتية Self Management

ويحدد البعض أهداف الإدارة الذاتية على النحو التالي :

- تهيئة بيئة تعليمية مشاركة تزيد من الإحساس بالجدارة والاقتدار.
- تحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية .
- تبني الادارة أدوارا جديدة .
- تحسين عملية صنع القرار والتوصل إلى برامج عمل عالية الجودة.
- التأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلاب.
- تشجيع التفوق والمنافسة بين مؤسسات التعليم
- ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.

## 3- أسلوب كايزن Kaizen

كايزن كلمة يابانية الأصل تعنى التحسين المستمر وهذا المصطلح مكون من مقطعين الأول Kai وتعنى الأفضل أو التغيير التدريجي، والثاني Zen وتعنى الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر والكلمة على بعضها تعنى التحسين التدريجي المستمر دون أية تكاليف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة، وهذا النظام ابتكره ماساكي إماي Masaki Imai رئيس وصاحب معهد كايزن العالمي للإدارة بطوكيو، وهو يتضمن مجموعة من المبادئ هي :

- أن التطوير المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة التعليمية ، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين .
- التطوير المستمر والتركيز على تحسين العمليات Processes فالتحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى النتائج عالية الجودة، بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل، والنتائج لا تأتي من فراغ بل هي وليدة العمليات.

## خطوات السير نحو الجودة والنمير :

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن هناك مجموعة من الخطوات التنفيذية للأخذ بنظم الجودة في الإدارة التعليمية وهي :-

- 1- الفهم العميق لإدراك فلسفة الجودة ونطاقها .
- 2- التفهم والتلاؤم الذهني لفلسفة التغيير المستمر ومتطلباته .
- 3- وضع القيم المستهدفة للجودة وبرامج تنفيذها وبرامج وأساليب المراقبة التنظيمية للتأكد من تحقق القيم والأهداف .
- 4- تطوير نظام جودة شامل يتضمن سياسة الجودة ، خطة إستراتيجية للجودة، خطة تنفيذية ، خطة تدريبية التنظيم والهيكل ، الخطوات للأداء الصحيح .
- 5- إعداد الأفراد للتغيير ، وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة ، تدريب الأفراد للعمل كفريق .
- 6- اكتساب القدرات الخاصة لمواجهة الأسباب الجذرية للمشكلات والتدريب على خطوات الأداء التصحيحي باستخدام ( خطط - أفعال - ادرس - نفذ (Plan/Do/study/Act).
- 7- اختيار خطط التطوير والتحسين المستمر لإدارتها باستخدام خطوات الأداء التصحيحي.
- 8- دعم الاستراتيجيات التي يقدمها القادة لتحقيق الجودة الشاملة .

## إدارة الجودة الشاملة: "Total Quality Management"

وفقا لما ورد في مسودة قانون إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد المصرية التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة : هي وسيلة ممتدة لا تنتهي "TQM a never-ending process" وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة وإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلافى حدوث الأخطاء

بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر.

وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ التالية:

### **المبدأ الأول: التركيز على العميل "Focus on Customer"**

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

### **المبدأ الثاني: القيادة "Leadership"**

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

### **المبدأ الثالث: مشاركة العاملين "People Involvement"**

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

### **المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة**

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أولاً بأول.

### **المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق**

القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

### **المبدأ السادس: التحسين المستمر "Continuous Improvement"**

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

## المبدأ السابع: الاستقلالية "Autonomy" حيث نعلم إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية

### رابعا : محاور إستراتيجية نوكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

مما سبق يمكن وضع بعض المحاور الأساسية لإستراتيجية الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي :

- 1- هياكل ونظم إدارة المؤسسة
- 2- البرامج التعليمية والخطط الدراسية
- 3- أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والموظفون ( القوة البشرية )
- 4- الطلاب
- 5- الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية
- 6- التمويل والإنفاق التعليمي
- 7- المشاركة المجتمعية
- 8- معايير الأداء والتقييم

### خامسا :أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي :

في ضوء ما سبق عرضه من محاور الدراسة الحالية لمفهوم الجودة التعليمية والمفاهيم المرتبطة به، وخبرات بعض الدول، ومحاور إستراتيجية توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، يمكن تصور أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي ، وذلك على النحو الآتي :

أولا : أن تكون للمؤسسة التعليمية رؤية Vision

تعكس هذه الرؤية رسالة المؤسسة ونظرتها المستقبلية وطموحاتها .

ثانيا : أن تكون للمؤسسة التعليمية رسالة Mission

وتكون هذه الرسالة مكتوبة ومعلنة ونابعة من رؤية الجامعة وتعكس

الرسالة أهداف المؤسسة والتعريف بدور المؤسسة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

### ثالثا : القيادة والإدارة :

ينبغي أن تعمل المؤسسة على تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتتأكد المؤسسة من أن الهيكل التنظيمي مرن بحيث يسمح بتغيير الأولويات ومراجعة السياسات تبعاً لمتطلبات المؤسسة، كم يجب أن تكون لديها إجراءات للتعامل مع شكاوى الطلاب وحلها بسرعة وبشكل فعال .

ويتطلب هذا الأساس من الإدارة العليا مراعاة العناصر التالية :

#### \* الهيكل التنظيمي : ويتضمن :

✓ وصف الهيكل التنظيمي .

✓ تعريف الواجبات الأكاديمية والمسئولية.

#### \* اختيار القادة الأكاديميين : ويتضمن

✓ أسلوب وضوابط ومدة التعيين في المناصب الإدارية والمواقع الأكاديمية.

✓ تحديد الواجبات والمسؤوليات.

✓ أسلوب المحاسبية وتقييم الأداء.

#### \* فعالية السياسات والنظم والممارسات، يتضمن :

✓ كفاية السياسات لأغراض التحسين والتعزيز.

✓ كفاية الممارسات المتبعة لتحقيق خطط التحسين.

✓ كفاية النظام الإداري في تحقيق الأهداف المنشودة وفي التعامل مع

مشكلات الطلاب.

#### \* مدى الاستجابة لتغيير الأولويات والاحتياجات الطارئة ، يتضمن :

✓ استجابة الإدارة العليا للمتغيرات.

✓ توفر نظام أولويات للاستجابة للتغيير ومراجعة السياسات.

✓ كفاية التعامل مع مقاومة التغييرات وإدارتها.

✓ أساليب نشر الرؤية التنموية.

\* مساهمة أنشطة التحسين والتعزيز في الخطط والأهداف الإستراتيجية ، تتضمن :

✓ أنواع أنشطة التحسين والتعزيز.

✓ كيفية تنفيذ هذه الأنشطة ومتابعتها.

\* مراجعة أثر خطط التحسين السابقة ( التغذية المرئدة) تتضمن

✓ وجود نظام مراجعة داخلي لنتائج خطط التحسين السابقة.

✓ الآليات المستخدمة في نظام التدقيق والمراجعة.

✓ إجراءات تحديث خطط التحسين ومدى فعاليتها.

✓ استعداد الإدارة العليا لتحديث خطط التحسين السابقة ودعمها.

رابعاً : سياسات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

يجب أن يتوفر لدى المؤسسة سياسات إدارة الجودة ومن الأسس الهامة

في بناء الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعرف سياسات إدارة الجودة ،

ومن أهم هذه السياسات ما يلي :

✓ رؤية المؤسسة للتحسين

✓ مدى تطبيق سياسات ولوائح المؤسسة

✓ مدى التفاعل مع المستفيدين من أجل اكتساب ثقة المجتمع في البرامج

التعليمية والدرجات العلمية

✓ مدى فعالية نظام المراجعة الداخلية لضمان الجودة

✓ مراجعة آخر خطط التعزيز التحسين جودة التعليم

✓ - خطة العمل التنفيذية للسنة/السنوات القادمة

وأخيراً فان أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي ، يتطلب أن تقوم

كل مؤسسة بصياغة سياسة عامة لها تركز على عدة موجهات أساسية من أهمها

ما يلي:

- 1- التأكيد على وحدة المعرفة الإنسانية وتكاملها والإفادة منها بما لا يتعارض مع الهوية الوطنية .
- 2- التوافق مع المتغيرات العالمية والانفتاح على المؤسسات والمنظمات التعليمية والبحثية العالمية.
- 3- التأكيد على التكامل بين مخرجات المؤسسة ومتطلبات التنمية الشاملة.
- 4- التنسيق بين العبارات المحلية والحفاظ على الهوية القومية وبين متطلبات العالمية في صياغة النظم والبرامج التعليمية.
- 5- الارتفاع بمستوى إعداد الخريجين وتأهيلهم وتدريبهم بما يمكنهم من استيعاب التطورات التقنية المستقبلية.
- 6- الارتفاع بمستوى كفاءة التعليم بما يحقق المزيد من الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتجددة.
- 7- استحداث الطرق والأساليب التي تساعد على تعليم وتعلم الطلاب وإكسابهم أساليب التخطيط وصنع واتخاذ القرارات.
- 8- الاهتمام بتعليم العلوم الأساسية واللغات والحاسبات.
- 9- تحقيق المزيد من إسهامات البرامج التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني.
- 10- تبنى استراتيجيات تضمن جودة العملية التعليمية داخل القاعات الدراسية والمعامل وورش التدريب.
- 11- تطوير برامج ونظم اختيار وإعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس.
- 12- التنوع في البرامج والتخصصات العلمية استجابة لمطالب واحتياجات مختلف فئات وشرائح المجتمع.
- 13- التأكيد على الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للكليات والأقسام والتخصصات والشعب القائمة في ضوء احتياجات سوق العمل.

## الفصل الثاني عشر

### ضبط الجودة في التعليم العالي

#### وعلاقته بالتنمية

تشهد الساحة التربوية تطوراً كمياً ونوعياً متسارعاً في مجال التعليم العالي، حيث تزايدت أعداد مؤسسات التعليم العالي، وتنوعت البرامج والتخصصات المطروحة فيها، وتطورت تقنياتها وأنماطها التعليمية، فلم تعد المعرفة ترفاً فكرياً بل ضرورة حياتية وأساساً لتقدم المجتمعات المعاصرة واعتبرت اقتصاداً قائماً بذاته، حيث ظهرت النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الإبداعي، وأصبح هناك ضرورة للاهتمام بتطوير المعرفة والإنفاق عليها. كما أصبح اقتصاد المعرفة محورياً أساسياً في كافة المحافل العلمية والثقافية باعتباره من الاقتصاديات المفتوحة، لا يوجد حواجز للدخول إليه، ولا تغلق البوابات عليه، لأنه اقتصاد يحتاج إلى معرفة عقلية وإرادة تشغيلية ووعي كامل بأبعاده وجوانبه ومسؤولية الالتزام التقني بكل ما فيه، خاصة بعدما انتشرت آثار اقتصاد المعرفة في العديد من الأنشطة الاقتصادية لا سيما في العلم والخدمات الصناعية والتعليم والثقافة والصحة والإدارة العامة وغيرها. وبذلك تحول مجال المعرفة إلى محور للتنافس بين الدول والمجتمعات التي تتسابق فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والتفوق الحضاري، وصار للعلماء في هذا النمط من المجتمعات دور مهم وحيوي بحيث يكون الوصف الذي يعرفون به هو الوصف الذي يطلق على المجتمع برمته، وكأنه تحول إلى مجتمع العلماء وأهل المعرفة حتى سُمي بمجتمع المعرفة.

وفي إطار التوجه نحو العولمة وتأثيراتها المحتملة على التعليم العالي خاصة فيما يتعلق بترسيخ مفاهيم التنافسية في الأسواق المفتوحة، وما ستفرضه هذه الظاهرة من معايير لجودة المؤسسات وبرامجها ليس على المستوى الوطني فحسب بل على المستوى العالمي، فإن عدم الاهتمام بجودة البرامج والمؤسسات على المستويات الوطنية قد يؤدي إلى تهميش هذه المؤسسات وربما اندثارها كلياً لكي تحل محلها مؤسسات التعليم العابرة للحدود كما يحدث حالياً في بعض الدول العربية مثل دولة قطر الشقيقة حيث يوجد فيها جامعة وطنية واحدة وأكثر من ست جامعات وافدة.

وسيكون للعولمة وإفرازاتها دور كبير في عدم ثبات مفهوم الجودة والحاجة إلى تغييره وتعديله بشكل مستمر، حيث أن المعايير التي تفرضها هذه الظاهرة تتغير بشكل سريع يتناسب مع تغير الظروف وعلى الخصوص محاولاتها لفرض معايير النظم الأقوى (الأمريكية أو الأوروبية) التي قد لا تتمكن المؤسسات الوطنية من تطبيقها مما يؤدي إلى تهميشها واستبعادها أو الإطاحة بها وإلغائها. حيث ستفرض العولمة ضرورة إعادة صياغة محتوى المناهج وطرق التدريس، ونوعية الإدارة والتمويل، مما يؤدي إلى التوجه نحو تقليص دور الدولة في تقديم هذه الخدمات والعمل على إحداث التغيير المناسب لتتلائم مع السياق العالمي ومتطلباته. وتبرز أهمية هذا في أن خريجي التعليم العالي لن يتنافسوا على وظائف ومواصفات الأسواق المحلية الأردنية بل بمواصفات الأسواق العالمية. وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في محتوى المناهج وطرق التدريس والتدريب في مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة عالية ومميزة لبرامج التعليم، يمكنها من منافسة الغزو الكبير للجامعات والمؤسسات العابرة للحدود لنظم التعليم الوطني.

مما سبق، يتضح أن العلاقة بين العولمة وضمن الجودة علاقة وطيدة حيث أن المؤسسات التي لا تحدد جودتها بناء على المعايير والأنماط الدولية مآلها التهميش والاستبعاد في إطار قانون البقاء للأصلح. وفي نفس الوقت تخاطر تلك المؤسسات بأن مخرجاتها لن تكون قابلة للتسويق محلياً وإقليمياً ودولياً، لذا أصبحت الحاجة ملحة عالمياً ومحلياً لإيجاد جهات تكون مهمتها الأساسية ضمان جودة التعليم العالي وفق المعايير العالمية، وصولاً إلى مخرجات قادرة على تلبية متطلبات التنمية الشاملة.

اتفق معظم العلماء في ظل عصر العولمة على أن محركات التغيير الرئيسية (التغير المناخي، والماء، والطاقة، والخصائص السكانية، والتمدن) التحول من الريف إلى المدينة) والنفايات، والفقر، والغذاء)، قد ساهمت في تغيير حياة البشر ورسمت صورة جديدة للعالم الذي نعيش فيه حالياً وما سيكون عليه مستقبلاً، من خلال تأثيرها المباشر على النظم الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والبيئية، والتكنولوجية. وعليه، لا بد من تضافر الجهود للتعامل مع آثار هذه المحركات الإيجابية والسلبية عن طريق رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات والخطط قصيرة المدى وبعيدة المدى، فيما يتعلق بضمن جودة مخرجات التعليم العالي التي تشكل المحور الرئيس للنظام التعليمي في معظم دول العالم بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص، إذ يحرص متخذو القرار والقائمون على أنظمة مؤسسات التعليم العالي ممثلين بهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي على تطوير أنظمة ضمن الجودة وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية وتطبيقها على مؤسساتنا التعليمية، تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية التي ترى أن ضمن الجودة يعتبر حجر الأساس لمؤسسات التعليم العالي ويوفر أساساً حقيقياً للتنمية والمسائلة في النظام التعليمي في إطار نظام الجودة.

وفي هذه الورقة سيتم تناول المحاور الآتية:

1. مفاهيم الجودة.
2. الجودة والتعليم العالي.
3. خريطة الجودة في التعليم العالي.
4. قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
5. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية.
6. نماذج ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
7. الجودة كمتغير يؤثر على الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسة للمجتمع.
8. التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### مفاهيم الجودة:

تعد الجودة في التعليم العالي إحدى وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه في عصر العولمة الذي يمكن وصفه بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة حلمًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية أو ترفاً فكرياً لها الحق في أخذه أو تركه، بل أصبحت ضرورة ملحة تملئها التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ومتطلبات الحياة المعاصرة، وهي إن جاز لنا التعبير تمثل روح المؤسسة التعليمية.

لقد اختلفت رؤية المؤسسات والمهتمين حول تعريف مفهوم الجودة ونذكر منها الآتي:

1. تعريف وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة الذي ينص على أن الجودة: أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب، والمنح الدراسية والبحوث.

2. ويعرفها بعض الباحثين بأنها: مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسئولون لتسيير شؤون التعليم، التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية.
3. يرى آخرون أن جودة التعليم العالي هي: التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية أو المدرسية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية، باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة.
4. إن مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) ينص على "أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: ( المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً".
5. تُعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية (ISO 9000) لعام 2000 بأنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) التي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.
6. يقصد بضمان جودة التعليم العالي: تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها

وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

7. وفي الأردن يُنظر إلى ضمان الجودة على أنها: العملية التي يتم فيها الإقرار بجودة أداء المؤسسات التعليمية وسلامة إجراءاتها وتامها وجودة مخرجاتها، بشكل يجعل المجتمع الأكاديمي والتربوي والعام يثق بها.

### **الجودة والتعليق العالي:**

حظيت الجودة باهتمام كبير في معظم دول العالم باعتبارها إحدى الدعامات الأساسية لأنظمة التعليم التي ينبغي عليها مواكبة التغيرات العالمية والتكيف معها، ونقطة انطلاق الكوادر البشرية المؤهلة علمياً للمشاركة في تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة، ومواجهة التأثيرات السلبية الناجمة عن محركات التغيير وصولاً إلى حلول عملية تعود بالفائدة على المجتمعات، ولتحقيق ذلك فإن عملية ضمان الجودة تعمل على تطبيق أساليب متقدمة لتحسين مستوى التعليم العالي وتفعيل الممارسات الموجودة وتطويرها باستمرار، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في مخرجات مؤسسات التعليم العالي لتتلائم مع الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية.

إن أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن يحققه من فوائد عند تطبيقه لمعايير ضمان الجودة، ومن أبرزها:

1. التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها: إذ إن تطبيق معايير ضمان الجودة سيدفع مؤسسات التعليم العالي إلى مراجعة دائمة لرسالتها وأهدافها مما يجعلها تواكب المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات المعرفة، كما يجعلها تلبى متطلبات التنمية

الشاملة، خاصة أن معايير ضمان الجودة لا تقف عند سقف معين بل هي دائمة التطور مما يجعل مؤسسات التعليم تلاحق هذا التطور وتسعى لتحقيق مستوياته.

2. الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية: إذ إن مؤسسات التعليم العالي تعاني من هدر الطاقات البشرية، كما أن مواردها المالية إما أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلباتها وتنفيذ برامجها أو أنها تستنزف في مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فإن تطبيق معايير ضمان الجودة يحقق الأسلوب الأفضل لاستخدام الموارد المالية والبشرية بصورة صحيحة.

3. تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي: إذ إن رسالة المؤسسات لا تقف عند الغايات التعليمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني، ولاشك أن جودة التعليم ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاتها (الطلبة)، الذين يعدون مدخلات لعمليات وأدوار أخرى مثل القيام بالأبحاث العلمية، وتقديم الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار، والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية التكنولوجية والصناعية وغيرها، التي من شأنها أن تحد من تأثيرات محركات التغيير العالمية.

4. تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم العالي: إذ إن معايير ضمان الجودة تشترط على العاملين في المؤسسات التعليمية مستويات عالية من الكفاءة المهنية، وتدريب مستمر، واستخدام أمثل لوسائل التقنية الحديثة، وتوفير مهارات قيادية، مما ينعكس على أداء وإنتاجية العمل ويسهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة.

## خريطة الجودة:

لا بد للهيئة أو الجهة التي تتولى عملية ضبط الجودة في التعليم العالي من أن يكون لديها خريطة تتضمن رؤية واضحة، ورسالة هادفة، ومجموعة من القيم والأهداف والاستراتيجيات التي تنسجم مع مثيلاتها عالمياً لتوحيد الهدف العالمي من ضبط جودة التعليم العالي لمواجهة تحديات التنمية ومحركات التغيير بكوادر قادرة على التعامل معها بمنهجية علمية ومرونة عالية، ومهنية قائمة على التقنية الحديثة.

لهذا يجب على كل مؤسسة تعليمية أن تتبنى خريطة تتضمن رؤية ورسالة واضحتين فيما يتعلق بالجودة لديها، تبدأ بتشكيل لجنة عليا تقوم بدراسة المعايير المعتمدة من قبل الهيئة أو الجهة ذات العلاقة دراسة متعمقة ورسم الخطوط العريضة لآليات تطبيقها لهذه المعايير، وتشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات والأقسام وعقد الدورات التدريبية لهم من أجل القيام بإعداد الخطط والدراسات التي تصب في تلبية متطلبات معايير ضمان الجودة، ومن الإجراءات الواجب القيام بها دراسة التقييم الذاتي التي تقف من خلالها المؤسسة على جميع الجوانب المتعلقة بمعايير ضمان الجودة وتقديم البراهين والشواهد التي تدل على توفرها على أرض الواقع، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة التعرف على جوانب القوة فتعززها وجوانب الضعف فتضع الخطط اللازمة لحلها، وبذلك تضمن إلى حد كبير جودة عملياتها ومخرجاتها.

## قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تتم عملية قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من الإجراءات تبدأ بإعداد دراسة التقييم الذاتي وفق معايير ضمان الجودة المعتمدة في الهيئة ذات الاختصاص بعد صدور الموافقة على طلب شهادة ضمان الجودة، وبعدها يتم تشكيل لجنة من الخبراء تكون مهمتها الاطلاع على دراسة التقييم

الذاتي للمؤسسة التعليمية وزيارتها، وتُعد هذه المرحلة الخطوة الرئيسية في قياس الجودة المتحققة في المؤسسة التعليمية، حيث تقوم لجنة الخبراء بالتأكد من أن المؤسسة التعليمية توفر البراهين والشواهد وكافة المعلومات اللازمة والكافية لإصدار أحكام على درجة تحقيق معايير ضمان الجودة بالمؤسسة، من خلال تدريجات وصفية تضم في الغالب ستة مستويات للأداء على موضوع البند الخاص بذلك التدرج، وهذه المستويات تم التوصل إليها استناداً إلى أبعاد: التصميم والتطبيق والفاعلية للبند موضع الاهتمام ودرجه تحقُّق المؤشرات الخاصة به في المؤسسة موضع التقييم والاهتمام، ويتم إعطاء تقديرات دقيقة عن درجة توفر بنود معايير ضمان الجودة وفقاً لهذه التدريجات الوصفية، ويتم إعطاء أربع درجات لكل بند.

في نهاية هذه الخطوة يتم تعبئة النموذج الخاص بتسجيل الدرجات التي تستحقها المؤسسة على البنود المختلفة لمعايير ضمان الجودة، ويجري بعدها تمثيل كل درجة من هذه الدرجات بصورة مستقلة في صفحة بيانية (Profile) تبين درجات الجودة المتحققة للمؤسسة عليها، يلي ذلك كتابة التقرير النهائي وإرساله إلى الهيئة أو الجهة ذات العلاقة.

إذ يتم بعد الحصول على التقديرات المتحققة للمؤسسة على البنود المتضمنة في معايير ضمان الجودة، استخراج الدرجة التي تستحقها المؤسسة على كل معيار من معايير ضمان الجودة، وذلك بإيجاد حاصل جمع الدرجات التي حصلت عليها المؤسسة على كل بند من بنود ذلك المعيار. وتستخدم هذه التقديرات للوقوف على درجة الجودة المتحققة للمؤسسة وتفسيرها تبعاً لكل بند من بنود معايير ضمان الجودة ولكل معيار منها، إضافة إلى إمكانية ترجمة هذه التقديرات على شكل رسومات بيانية توضح درجات الجودة المتحققة للمؤسسة

على معايير الجودة. مما يُمكن المرء من معرفة نواحي الضعف والقوة في درجات معايير الجودة المتحققة للمؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها فيما يتعلق بالحكم على درجة جودتها وبناء الخطط اللازمة لضمان الجودة بها وتحسينها.

### **هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي:**

لقد صدر قانون هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي رقم (20) لسنة 2007، وتضمن إنشاء الهيئة كوحدة مستقلة مالياً وإدارياً تحت مظلة وزير التعليم العالي، وفي عام 2009 صدر القانون المعدل لقانون الهيئة الذي بموجبه استقلت إدارياً ومالياً عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع رئاسة الوزراء، وكان من أهم مبررات إنشاء الهيئة التوسع الكبير في أعداد الجامعات والمؤسسات التعليمية، وزيادة أعداد الطلبة، وظهور أنماط وأساليب تعليم جديدة: (التعليم الإلكتروني (E - Learning)، والتعليم المفتوح (Open Learning)، والتعلم عن بعد (Distant Learning))، وتغير أساليب التعليم: من (Teaching - based) إلى (Learning - based)، ومن (Input - based) إلى (Outcome - based)، ومن التمرکز حول المنهاج إلى التمرکز حول الأهداف، وموائمة مخرجات التعليم مع أسواق العمل، والتنافسية في أسواق العمل المحلية والإقليمية والعالمية، والتعلم وأثره في الاقتصاد (اقتصاد المعرفة)، وإشراك القطاع الخاص في إنشاء الجامعات، والعودة (عالمية التعليم) التي خلقت تحديات جديدة للمؤسسات التعليمية من حيث طلب أنظمة ومعايير من أجل سهولة مقارنة المؤهلات بعضها ببعض، والانتقال بمهمة الاعتماد الراهنة من مستوى ضمان الحد الأدنى لمتطلبات الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي إلى ضمان جودة التعليم في كافة المؤسسات التعليمية.

وقد تمثلت مهام مجلس هيئة الاعتماد وصلحياته بالآتي:

1. وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة ومراجعتها دورياً.
2. مراقبة مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالتعليم العالي ومعايير الاعتماد وضمان الجودة.
3. اعتماد مؤسسات التعليم العالي وكذلك اعتماد برامجها الأكاديمية.
4. تقييم مؤسسات التعليم العالي وجودة برامجها ومخرجاتها الأكاديمية والمهنية ونشر ما يراه مناسباً.
5. جمع المعلومات وإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بجودة التعليم العالي.
6. إقرار التقارير التي يعدها الرئيس أو اللجان وإصدار الدراسات والبحوث والنشرات المتعلقة بأنشطة الهيئة.
7. التأكد من قيام مؤسسات التعليم العالي بإجراء التقييم الذاتي لبرامجها ومخرجاتها.
8. إنشاء مركز وطني للاختبارات تحدد مهامه وواجباته بمقتضى نظام يصدر لهذه الغاية.

تتبنى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن رؤية تتمثل في: (الوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى مستوى عال من التنافسية العالمية)، ورسالة تتمثل في: (القيام بالخطوات اللازمة للارتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة وتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي وضمان تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتماد والجودة التي تتفق مع مثيلاتها في الدول المتقدمة)، وقيم تتمثل في: (تعميق مفهوم الانتماء، واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة في الهيئة، والصدق والأمانة والتعامل بشفافية مع جميع متلقي الخدمات، ونشر مفاهيم ضمان الجودة، والالتزام بسرية

العمل، والعمل بروح الفريق الواحد، والموضوعية في إصدار الأحكام المهنية، والتميز في تأدية المهام وإتقانها، والانفتاح وتقبل النقد البناء، وتنمية روح المبادرة والإبداع والابتكار ومواكبة التطورات، وتبني المساءلة بهدف التحسين المستمر).

وتهدف هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي من تطبيق إجراءات ضمان الجودة على مؤسسات التعليم العالي الأردنية إلى:

1. تشجيع التميّز في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من خلال تطوير محكات وأدلة لتقييم الفاعلية التربوية فيها.

2. تشجيع التحسينات المؤسسية التي تطال العملية التربوية من خلال استمرارية التقييم الذاتي الذي تُمارسه المؤسسة.

3. طمأنة المجتمع التربوي والمجتمع العام والمؤسسات والهيئات المحلية والدولية والإقليمية بأنّ المؤسسة لديها أهداف تربوية محددة وملائمة، وهياكل تنظيمية يعمل بها كوادر مؤهلة وفعالة، وظروفها مناسبة يُمكن من خلالها أن تُحقق وتُحافظ على مستوى مستقر من الانجازات، وتُوفر الدعم المالي والمادي والبشري الذي يجعل المرء يتوقع استمرارية أدائها المتميز والفاعل.

4. تشجيع روح التنافس الإيجابي بين مؤسسات التعليم العالي الأردنية على التميّز في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما ينسجم مع متطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي وروح عصر الجودة والعولمة والاقتصاد المعرفي.

وترى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي أن الفئات المستفيدة من تطبيق هذه الإجراءات هي الحكومة، والطلبة، والجهات الداعمة أو الممولة، ومؤسسات التعليم العالي، وسوق العمل بكافة قطاعاته على اعتبار أن مخرجات مؤسسات التعليم العالي تعد مدخلات لهذه الأنظمة، مما يسهم في تلبية حاجات

التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والبيئية للمجتمع، وتؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في مواجهة التأثيرات الناجمة عن محركات التغيير العالمية على المستوى المحلي.

وتقوم الهيئة بمراقبة النمو والتطور في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من خلال التحقق من قيام المؤسسات بالآتي:

1. توفير رسالة تلائم فلسفة التعليم العالي في الأردن وأهدافه.
2. توجيه العمل بمجموعة من الاستراتيجيات والأهداف الملائمة والمحددة بشكل جيد بما في ذلك الأهداف المتصلة بتعلم الطلبة.
3. توفير الإجراءات والممارسات الإدارية والأكاديمية والأخلاقية والمهنية الملائمة التي تتسق مع أعلى المعايير الخاصة بالتعليم العالي المتعارف عليها عالمياً.
4. توفير الأجواء والظروف التعليمية التي تتيح لها تحقيق رسالتها وأهدافها.
5. إجراء مراجعات تقييمية مستمرة لجوانب عملها جميعها.
6. توظيف نتائج التقييم في بناء الخطط ورسم الاستراتيجيات الخاصة بالتطوير والتحسين فيها وبشكل يقود إلى تحقيق رسالتها وأهدافها على أرض الواقع بفاعلية.
7. أن يكون لديها تنظيم وهيكل إدارية وأكاديمية وكادر بشري مؤهل.
8. توفير الدعم المالي الكافي الذي يجعل المرء يطمئن بأنها قادرة على الاستمرار ببدء رسالتها وتحقيق أهدافها وتحافظ على مستوى جودتها.

## نماذج ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تتبنى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي اثني عشر معياراً تتماشى مع المعايير العالمية لضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات التعليمية الأردنية، وهي:

1. رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط.
2. البرامج التربوية وفعاليتها.
3. الطلبة والخدمات الطلابية.
4. أعضاء هيئة التدريس.
5. الإيفاد والبحث العلمي والإبداعات.
6. المكتبة ومصادر المعلومات.
7. الحاكمية والإدارة.
8. المصادر المالية.
9. المصادر المادية.
10. النزاهة المؤسسية.
11. التفاعل مع المجتمع.
12. إدارة ضمان الجودة.

**وننوبك العديد من دول العالم معاييراً يمكن إدرجها على النحو الآتي:**  
✓ بريطانيا

تتكون معايير ضمان الجودة في بريطانيا من:

1. **المعايير الأكاديمية**
  - مخرجات التعليم للبرنامج.
  - تقييم أداء الطلبة.
  - مستوى إنجاز الطلبة في ضوء مخرجات التعليم المتوخاة.

## 2. جودة فرص التعليم:

- التدريس والتعلم.
- تحصيل وتقدم الطلبة.
- مصادر التعلم.

## 3. ضمان الجودة وتحسينها.

### ✓ استراليا:

تتكون معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في استراليا من:

1. تصميم البرنامج وأهدافه.
2. المادة التعليمية.
3. مصادر التعلم.
4. التفاعل بين الطلبة والأساتذة.
5. تقويم أداء الطلبة والإدارة.
6. تقويم البرنامج.

### ✓ سويسرا:

تتكون معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في سويسرا من ستة محاور رئيسة هي:

1. أهداف التدريس والتطبيقات العملية.
2. مقاييس ضمان الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية.
3. المنهاج وطرق التدريس.
4. الهيئة التدريسية.
5. الطلبة.
6. المرافق.

## ✓ ألمانيا:

أما في ألمانيا فتتكون معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي من:

1. أهداف البرنامج.
2. تصميم المناهج والمحتوى.
3. معايير وإجراءات الامتحانات.
4. مقاييس ضمان الجودة.
5. طرق التدريس والتعلم.
6. مدى النجاح والدعم المؤسسي.
7. مصادر التعلم والمرافق الخاصة.

## ✓ الولايات المتحدة الأمريكية:

هناك الكثير من المؤسسات التي تعنى بجودة البرامج الأكاديمية، وعادة ما تكون هذه المؤسسات متخصصة في مجالات معينة، فعلى سبيل المثال، تعتمد هيئة اعتماد العلوم الهندسية على سبعة معايير لضمان جودة البرامج الهندسية هي:

1. أهداف البرنامج.
2. دعم الطلبة.
3. مكونات البرنامج.
4. أعضاء الهيئة التدريسية.
5. المنهاج.
6. المختبرات.
7. التجهيزات الحاسوبية.
8. دعم المؤسسة والصادر المالية.

تركز هيئة اعتماد الجامعات اليابانية على أحد عشر معياراً للتقويم هي:

1. المهمة والأهداف.
2. التنظيم ومدى ارتباطه بالمهمة والأهداف.
3. سياسة القبول وممارساته.
4. المناهج.
5. الأنشطة البحثية.
6. الهيئة التدريسية.
7. الأجهزة.
8. مصادر المعلومات.
9. حياة الطالب وبيئته.
10. الإدارة الجامعية، والرقابة والتقويم.

ومن خلال إجراء مقارنة بين معايير ضمان الجودة المعتمدة في الأردن ومعايير ضمان الجودة في بعض دول العالم نجد أن أوجه التشابه هي كالآتي:

1. رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها
2. البرامج التربوية وتخطيطها وتقييمها وفعاليتها
3. البرامج والخدمات الطلابية وتنظيمها
4. أعضاء هيئة التدريس وتقييمهم والنمو المهني
5. الإيفاد والبحث العلمي والإبداعات
6. المكتبة ومصادر المعلومات والخدمات
7. الحاكمة والقيادة والإدارة
8. التخطيط وكفاية المصادر المالية
9. التسهيلات التدريسية والأجهزة والمواد الداعمة

10. النزاهة المؤسسية

11. التفاعل مع المجتمع

12. إدارة ضمان الجودة

في حين أن أوجه الاختلاف تتمثل في:

1. مفهوم النزاهة المؤسسية في الأدب التربوي العربي والأجنبي.

2. مصادر الدعم المالي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.

3. مسميات المعايير شكلياً.

## الجودة كمنغير يؤثر على الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

### للمجتمع:

أصبح من المؤكد اليوم أن ثروة المجتمع لا تقاس بمقدار ما لديه من موارد طبيعية ومادية فقط وإنما يضاف إليها الموارد البشرية أيضاً، لأن العنصر البشري هو أساس النهضة والتطور المادي للمجتمعات. لذا، فإن نجاح سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية التي تتعامل مع التأثيرات الإيجابية والسلبية لمحركات التغيير كالفقر والغذاء والتمدن والطاقة وغيرها مرهون بحسن استغلال واستثمار العنصر البشري في المجتمع. وكثيراً ما تُعزى ظاهرة تخلف المجتمعات إلى عدم إيلاء العنصر البشري الاهتمام الكافي وتزويده بالكفايات والمعارف الضرورية والاتجاهات الإيجابية وتنمية مهاراته وقدراته واستثمارها في حل المشكلات والمعوقات المتعلقة بأبعاد التنمية في المجتمع.

من هنا ينبع الاهتمام الكبير بالتعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص لأنه مصدر الطاقة البشرية وعنصر فاعل في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية والتكنولوجية، وإذا كانت التنمية البشرية هي عملية تنمية مهارات أفراد الجنس البشري ومعارفهم وقدراتهم، فإن المكان الطبيعي الملائم

لتحقيق هذه الخصائص هو النظام التربوي والتعليمي، فكلما ارتفعت نوعية التعليم وجودته ونجح في إكساب أفراد هذه الخصائص والسمات ارتفع مستوى التنمية البشرية، ودفح الحركة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والتكنولوجية إلى الأمام.

لقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية التي بحثت في العلاقة بين نوعية التعليم ومؤشرات التنمية وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما، وفتت هذه الحقيقة انتباه الكثير من الدول، حيث بدأت تهتم بتطوير نوعية تعليمها لضمان تنمية بشرية فعالة وقدرة على تحقيق أهدافها الوطنية، وتعتبر الأردن من الدول التي ركزت اهتمامها على ضمان جودة التعليم العالي بالتزام مع تنمية التعليم العام من خلال التركيز على تنمية الإبداع والابتكار لدى الأطفال وتطوير أنظمتها التربوية بما يتلاءم مع التخطيط الاستراتيجي والسياسة الوطنية الشاملة التي تسعى إلى تحقيق مستوى متقدم في العالم، والتأكيد على مدى أهمية الحصول على نواتج تربوية ذات فعالية وخصائص إيجابية للأفراد من خلال منظومة التربية والتعليم وتنمية الفرد ك رأس مال بشري لا يمكن تعويضه باعتباره القوة الفاعلة في تحقيق التنمية الشاملة.

وفي ظل التغيرات العالمية الحالية وإفرازات العولمة والشروط التي يفرضها المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والبيئي والتكنولوجي هناك فرص أمام الأنظمة التربوية في العالم للإسراع من أجل تدارك الوضع وتغيير أنماط التعليم الجاري، وضبط جودته، وتحديث البرامج التعليمية لتصبح قادرة على مواجهة التأثيرات السلبية لحركات التغيير العالمية والمساهمة في التغيير من أجل آفاق واسعة للتنمية البشرية.

إنّ العالم اليوم أصبح يواجه محركات التغيير التي تؤثر في حياة الأفراد والجماعات في مختلف بقاع العالم: فالتغير المناخي في العالم تخيم آثاره السلبية على الأبعاد المتعلقة بالزراعة والصناعة والتجارة والاقتصاد، ولمواجهة هذه الآثار لا بد من توفير برامج أكاديمية ذات مستوى عالٍ من الجودة لضمان الحصول على خريجين قادرين على معالجة تلك الآثار، وكذلك الحال بالنسبة لمحرك الماء الذي بات يمثل مهدداً حقيقياً للعالم كله، الأمر الذي يتطلب ضرورة إيجاد برامج متخصصة في هذا الجانب تساهم في إعداد كوادر بشرية تستطيع التفكير بحلول عملية لهذه المشكلة، وفيما يتعلق بمحرك الغذاء فإن مشكلة الأمن الغذائي أضحت من المشاكل التي تؤرق الشعوب والأفراد نظراً للزيادة السكانية الذي يشهده العالم، ولهذا لا بد من وجود متخصصين تلقوا تعليماً عالي الجودة للتغلب على تبعات هذه المشكلة من خلال البحث عن مصادر غذائية جديدة والمحافظة على المصادر القائمة حالياً، وهكذا فإن كل محرك من محركات التغيير يحتاج إلى كوادر بشرية مؤهلة ومزودة بالخبرات والمعارف والمهارات المتخصصة، وهذا لا يتم إلا من خلال هيئات وجهات رسمية وخاصة تشرف على ضبط مخرجات المؤسسات التعليمية لتتبنى برامج أكاديمية متخصصة وذات مستويات عالية من الجودة، وكذلك الانخراط في المجتمعات العلمية والتكنولوجية لوضع الخطط الوطنية وتلبية متطلبات القطاعات التنموية الواردة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والإسهام في بناء قاعدة علمية وتكنولوجية وطنية، والمشاركة في رعايتها وتطويرها حتى تتحول الخبرة التكنولوجية المكتسبة والمتنامية إلى أداة فاعلة في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

## التحديات التي نواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

هناك العديد من التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ويمكن تصنيف هذه التحديات كالتالي:

1. التوسع الهائل في الطلب على التعليم العالي:

تزايد أعداد الطلبة الراغبين بالالتحاق ببرامج التعليم العالي بشكل ملحوظ في الأعوام الخمسة الماضية، مما أدى إلى تشكيل عبء كبير على مؤسسات التعليم العالي وتحديداً الجامعات الرسمية، الأمر الذي دفع الحكومة إلى السماح بإنشاء مزيد من الجامعات حيث تم ترخيص جامعات رسمية وخاصة جديدة من قبل وزارة التعليم العالي لاستيعاب هذه الأعداد المتزايدة، كما تم تشجيع الجامعات على تسهيل الإجراءات اللازمة لالتحاق الطلبة من الدول الشقيقة بها.

2. ضعف الإقبال على التعليم التقني:

يواجه سوق العمل الأردني تضخماً واضحاً في عدد خريجي الجامعات من البرامج المختلفة، ونقصاً كبيراً في المهنيين والفنيين، مما أدى إلى ظهور مشكلات اجتماعية واقتصادية وتعليمية تتطلب من صانعي القرار إعادة النظر في سياسات القبول بحيث يكون للتعليم التقني نصيب أوسع.

3. عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لحاجات سوق العمل:

ويتمثل ذلك بعدم الانسجام بين الاحتياجات الوطنية ومتطلبات توظيف البرامج الأكاديمية، وغياب الترابط بين البرامج الأكاديمية ومهارات مخرجات العملية التعليمية، وعدم توفر منهجية مؤسسية للتنسيق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق المحلي والإقليمي المتغيرة.

4. المناهج الدراسية:

حيث تفتقر المناهج الحالية للمقررات التعليمية التي تساعد على تطوير المهارات الفكرية، مثل: التفكير التحليلي، والاتصال، والقيادة، والمبادرات المؤسسية، ولهذا لا بد من العمل على تحديثها من خلال تقديم مناهج تعليمية تحفز العقل وتنير التفكير الريادي وتستحث الإبداع .

#### 5. التحديات المالية:

يمكن إيجاز هذا الجانب بالبعدين الآتيين:

- انخفاض الميزانيات المخصصة للجامعات وتدني الإنفاق على التعليم الجامعي وصعوبة تأمين مصادر تمويلية كافية وثابتة للحفاظ على مستوى تعليمي متطور كما هو الحال في الجامعات الرسمية.
- عدم تمويل النشاطات التي تهدف إلى تطوير خطة إستراتيجية شاملة لمرجات التعليم العالي الذي دفع الجامعات إلى الاعتماد على مواردها الذاتية التلقائية والمحدودة وبالتالي تراجع مخرجاتها.

#### 6. تدني مستوى العملية التعليمية:

وفيما يلي أبرز الأسباب التي أدت إلى ذلك:

#### أولاً: سياسات القبول:

تتمثل التحديات التي تواجه سياسات القبول بما يلي:

1. ضعف الموازنة بين أداء الطلبة في الثانوية العامة واختيارهم لتخصصاتهم، حيث أن معدل الثانوية العامة هو العامل الوحيد الذي يؤخذ بعين الاعتبار للقبول في البرامج الأكاديمية، مما يؤدي إلى تقييد المؤسسات بما يقدم لها من مدخلات لبرامجها بغض النظر عن الجودة المتحققة لها.

2. تجاهل عامل النوعية في سياسات القبول في الجامعات الخاصة وبرامج القبول الموازي في الجامعات الرسمية.

3. تخصيص سياسات قبول خاصة لبعض الفئات الاجتماعية أدت إلى غياب التجانس في معايير القبول.

### ثانياً: أعضاء الهيئة التدريسية:

وتتمثل التحديات المتصلة بأعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية بالآتي:

1. الخلل المستمر في نسبة عدد الطلبة إلى عضو هيئة التدريس: إذ بلغت في عام 2009 (29.8:1) في الجامعات الرسمية و(23.1:1) في الجامعات الخاصة، بينما تشير المعدلات الدولية إلى نسب تبلغ (9:1) في كندا و(14:1) في الولايات المتحدة الأمريكية.

2. صعوبة توفير أعضاء هيئة تدريس بالتخصصات والخبرات المطلوبة.

3. غياب سياسة واضحة لبناء قدرات الموارد البشرية، مثل تدريب أعضاء الهيئة التدريسية، ودعم الأعضاء الجدد، وغياب نظام تقييم شفاف وعادل.

4. هجرة العقول، حيث يتم انتقال العديد من العقول العاملة في الجامعات الأردنية للعمل في الدول المجاورة برواتب وحوافز أعلى.

5. انخفاض نسبة الاستثمار في الجامعات الخاصة فيما يتعلق بابتعاث الطلاب إلى جامعات متميزة وإعادة توظيفهم كأعضاء هيئة تدريسية.

## ثالثاً: البحث العلمي:

تتمثل التحديات التي تواجه البحث العلمي بالآتي:

1. التركيز على البحوث النظرية عوضاً عن التركيز على البحوث التطبيقية التي تحقق مردوداً فعلياً.
2. انخفاض نسبة الإنفاق على البحوث العلمية، حيث كانت سابقاً (0.35%) من الناتج المحلي الإجمالي، وفي عام 2009 بلغت (0.7%) بعد تأسيس صندوق البحث العلمي واقتطاع ما نسبته (1%) من أرباح الشركات المساهمة العامة لصالح الصندوق، ولكن عالمياً تبقى هذه النسبة دون الحد الأدنى.
3. غالبية البحوث التي تقدم في الأردن، يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بهدف الترقية وليس لتقديم نتاج بحثي، يمكن الاستفادة منه وتطبيقه.
4. لا يتجاوز النشاط البحثي الفعلي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية وأغلب الجامعات الخاصة (5% - 10%) من مهامه الأكاديمية بسبب ثقل الأعباء التدريسية ونقص مرافق البحث العلمي في بعض المجالات المتطورة.
5. غياب أنظمة واضحة ومحفزة لمهنة الباحث العلمي المتفرغ للبحث والتطوير، تجعل الكثير من الباحثين يفضلون البقاء في الجامعات، أو يتوجهون إلى ممارسة مهن أخرى، تدر عائداً أعلى، أو يلتحقون بقافلة هجرة العقول خارج المنطقة العربية.

6. اعتماد تمويل البحث العلمي في الدول العربية ومن ضمنها الأردن على مصدر واحد هو التمويل الحكومي الذي بلغ حوالي (97%) من التمويل المتوافر للبحث العلمي في المنطقة، في حين أنها لا تتجاوز (40%) في كندا، و(30%) في الولايات المتحدة الأمريكية، وأقل من (20%) في اليابان.
7. ضعف التعاون بين قطاع الصناعة ومؤسسات التعليم العالي، مما يساهم في طرح بحوث غير واقعية لا تتضمن قيمة فعلية لتطوير الاقتصاد الوطني.

## رابعاً: الإدارة:

تتمثل التحديات في جانب الإدارة بالآتي:

1. عدم الانسجام بين نمط إدارة الجامعات ومتطلبات تطور مؤسسات التعليم العالي الحديثة، وغياب التخطيط الإستراتيجي فيها.
2. تدني موازنة المنح الدراسية.
3. ممارسات "الإنجازات في آخر لحظة" و"الإنجازات المرتبطة بالضغوطات والمتطلبات" في المؤسسات.
4. زيادة المنافسة بسبب دخول الجامعات الأجنبية وأنظمة التعليم العابرة للحدود على المستويين المحلي والإقليمي.
5. ضعف نشاطات الترويج والتسويق لمؤسسات التعليم العالي الأردنية في الخارج.
6. تعقيد الإجراءات البيروقراطية التي تواجه الطلاب الأجانب.
7. ضعف التوجيه والإرشاد للطلبة ببرامج الجامعات والكليات.

## خامساً: إدراك أهمية الجودة:

ويتمثل ذلك بالآتي:

1. عدم تبني رؤية ورسالة وأهداف واضحة توجه عمل مؤسسات التعليم العالي الأردنية وتترجم إلى خطط إستراتيجية وأكاديمية ومناهج تسهم في مخرجات تعليمية مرجوة لكل تخصص ومجال.
2. عدم تخصيص موازنات كافية للاستثمار في مجال ضمان الجودة.
3. عدم تطوير أنظمة ضمان الجودة في الجامعات والكليات.
4. غياب نظام تصنيف الجامعات والبرامج الأكاديمية فيها.
5. توجه بعض مؤسسات التعليم العالي الخاصة نحو الربحية، في حين أن العرف السائد يتمثل في التناقض بين معايير الجودة وتحقيق الأرباح القصوى.

يمكن القول إن لضمان جودة التعليم العالي دوراً فاعلاً في أبعاد التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، ودوراً إيجابياً في مواجهة التحديات العالمية المتمثلة بمحركات التغيير كالفقر والغذاء والتزايد السكاني والتمدن والتغير المناخي، من خلال تزويد المجتمعات بمخرجات مسلحة بالكفايات المتخصصة والمهارات العالية والاتجاهات الإيجابية القادرة على معالجة المشكلات القائمة ووضع إجراءات وقائية تحول دون الوقوع في المشكلات التي يمكن حدوثها.

وقد أسهمت جودة التعليم العالي في رسم مسيرة المجتمعات ونهضتها، وإنشاء الدولة الحديثة ومؤسساتها وأجهزتها، ولهذا أخذت قضايا الجودة وعلاقتها بالتنمية جانباً كبيراً من النقاشات التي تجري في العديد من المحافل والمؤتمرات العالمية، وتزايد الاهتمام بمخرجات مؤسسات التعليم العالي ونواتجها بشكل كبير، الأمر الذي يتطلب وضع آليات واضحة لربط تداعيات التغيير التي يشهدها قطاع