

3

الفصل الثالث

من المسئول عن تطبيق الجودة الشاملة!!!

obeyikan.com

الفصل الثالث

من المسؤول عن تطبيق الجودة الشاملة!!!

من المسؤول عن سياسة وإدارة الجودة؟

هل ينبغي تحديد هيئة قومية أو هيئة غير حكومية تقوم بوضع نظم الجودة

واعتماد المؤسسات التعليمية؟ ومن المنوط بتطبيق الجودة؟

ومن المسؤول عن ضمان الجودة والتحسين المستمر للجودة؟

سياسة وإدارة ونظم جودة التعليم:

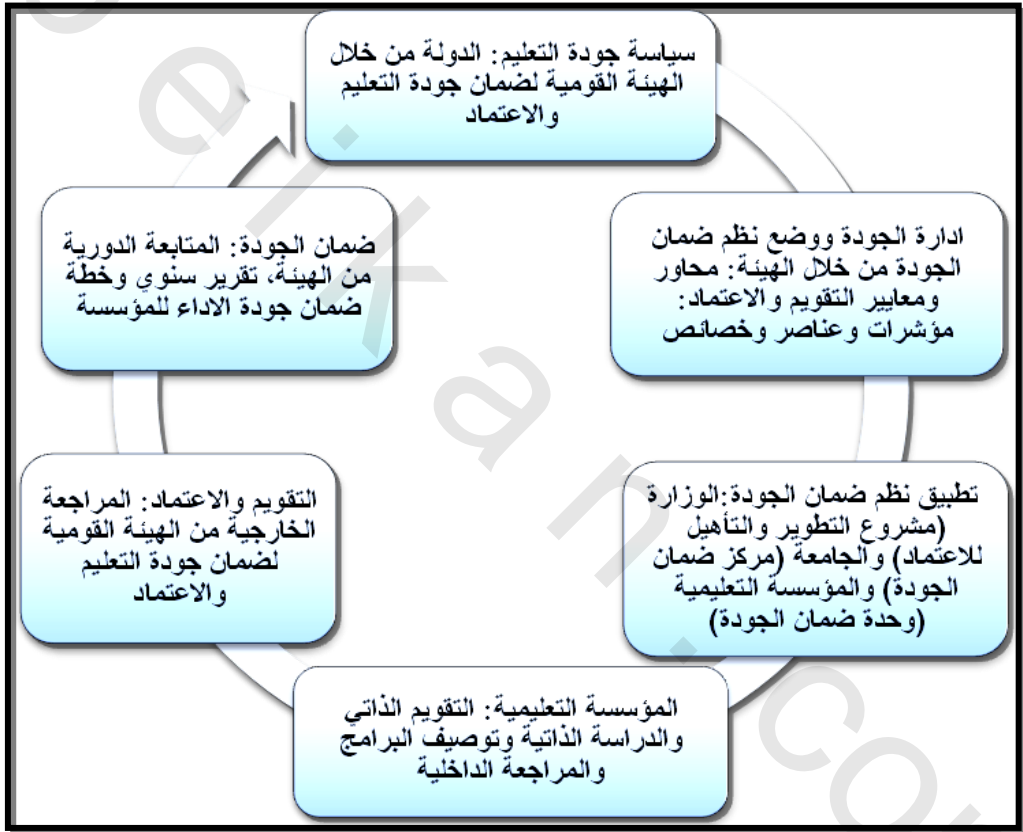
الجودة ليست مسئولية شخص واحد أو قسم علمي واحد أو إدارة واحدة أو مؤسسة أو وزارة، وإنما ينبغي أن تكون الجودة سياسة عامة للدولة أولاً، ثم سياسة خاصة للمؤسسة التعليمية ثانياً.

بمعنى أن تكون الجودة مسئولية كافة الأطراف في المؤسسة التعليمية والجامعة التابعة لها والوزارات المعنية والمجتمع بأكمله.

- **سياسة الجودة Quality policy:** هي السياسة الشاملة للدولة أو للمؤسسة والتوجيهات المتعلقة بالجودة كما قررتها رسمياً الحكومة أو الإدارة العليا في المؤسسة.
- **إدارة الجودة Quality management:** هي العمل الإداري الشامل الذي ينشئ وينفذ سياسة الجودة.

- نظام الجودة Quality system: هو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات وإجراءات العمل وعمليات التشغيل والموارد اللازمة للجودة.

ويمكن توضيح مكونات منظومة جودة التعليم في مصر بصورة مختصرة في الشكل رقم (٥)، و سوف يتم شرح كل مكون تفصيلا بمتن الكتاب.



شكل (٥): رسم توضيحي لمنظومة جودة التعليم في مصر

تبني سياسة الجودة مطلب جوهري:

السياسة هي مرشد عام لعملية اتخاذ القرارات، أي الخطوط العريضة والعاملة التي ترشد عملية التنفيذ لاستراتيجيه الدولة في جميع مجالات التعليم وعلى مختلف مستوياته:

- تستخدم الدولة أو الوزارة السياسات للتأكد من اتخاذ القرارات والتصرفات التي تدعم الأهداف القومية في مجال التعليم.
- تستخدم الجامعة والمؤسسة التعليمية السياسات للتأكد من أن القيادات الأكاديمية والإدارية والمجالس الرسمية تتخذ القرارات والتصرفات التي تدعم رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية والسياسات تدوم أو تستمر فترة زمنية وقد تصبح بمرور الوقت جزء من ثقافة المؤسسة التعليمية، بما يساهم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة بسهولة أو العكس، وتغيير استراتيجية المؤسسة يتبعه تغيير في السياسات المرتبطة بتنفيذها.

ويشهد العالم والمجتمعات العربية في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في التعليم، سواء التعليم العالي أو قبل الجامعي، مما فرض علي الدولة تغيير أساليبها التقليدية في التعليم وإدارة المؤسسات التعليمية، وتبني سياسة الجودة لتحقيق أهداف الدولة التعليمية بكفاءة وفاعلية، فالتعليم في مصر يعاني من مشكلات مزمنة، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات وتهديدات نشأت عن وجود نظاماً عالمياً جديداً يعتمد أساساً علي مواكبة مستحدثات العلم والتطوير التكنولوجي وجودة الأداء و المنتج التعليمي، مما أدى إلى بدء الدولة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للتطوير والتحديث بما يضمن لمؤسسات التعليم جودة

العملية التعليمية في جميع مراحلها، والقدرة على تجاوز مشاكلها وتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيها.

وقد بدأت المؤسسات التعليمية في جميع بلاد العالم الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها، وهناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية. لذلك كان لابد من أن تسعى الجامعات العربية إلى التجديد والتطوير والتحديث ورفع شعار الجودة الشاملة وتطبيق هذا المفهوم. لذلك ترفع الدولة والمؤسسات التعليمية شعار الجودة ليكون عنواناً لكافة عمليات التعليم بالمؤسسات التعليمية، واعتبار الجودة مسؤولية كافة الأطراف المعنية لتحقيق المسؤولية المجتمعية. لذلك ينبغي أن ترفع الدولة والمؤسسة سياسة وشعار الجودة ليكون عنواناً لكافة عمليات التعليم بالمؤسسات التعليمية، واعتبار الجودة مسؤولية كافة الأطراف المعنية لتحقيق المسؤولية المجتمعية.

البنى الداعمة لسياسة جودة التعليم:

١. **البنية الفنية:** بناء وترسيخ ثقافة الجودة بالدولة عامة وبالمؤسسة التعليمية خاصة، وهي مجموعة من قيم وأنماط الإدارة ذات الصلة بالجودة، مثل الجودة عامل استراتيجي للإدارة، الإيمان بالتحسين المستمر، الديمقراطية، العدالة، العمل الجماعي، الرضا الوظيفي، القيمة المضافة سنوياً، ولتحقيق ذلك تقوم المؤسسة بتحليل الفجوة بين القيم السائدة بالمؤسسة والقيم المستهدفة للجودة والاستفادة من التغذية الراجعة وعمل الإجراءات التصحيحية. والجدول رقم (٢) يوضح قيم الجودة في الإدارة.

جدول رقم (٢): قيم الجودة في الإدارة مقارنة بالإدارة العامة

الإدارة العادية	قيم الجودة في الإدارة
كل واحد مع نفسه Everyone for him or herself	القيمة رقم ١: الجميع معاً، الجامعة والمؤسسة والعاملين والأطراف المعنية We're all in this together: institution, students and stakeholders.
الرئيس الأفضل ويعرف كل شيء The boss knows best	القيمة رقم ٢: ليس هناك مرؤوسين أو رؤساء No subordinates or superiors allowed
التواصل محدود وسري Keep communication limited and secretive	القيمة رقم ٣: الشفافية والأمانة في التواصل مع جميع الأطراف المعنية Open, honest communication is vital
المعلومات مع الرؤساء وتتم إعلانها فقط وقت الضرورة Keep most information at the top, and share it only when necessary	القيمة رقم ٤: إمكانية وصول الجميع إلي المعلومات التي يحتاجونها Everyone has access to all the information they need
التركيز علي عمل الفرد Focus on individual work	القيمة رقم ٥: التركيز علي العمليات (مدخلات-عمليات-مخرجات) Focus on processes
النجاح هو كل شيء ولا مجال لتحمل المؤسسة للفشل Success is everything; no tolerance for failure.	القيمة رقم ٦: ليس هناك ما يسمى النجاح أو الفشل، مجرد انجازات والتعلم من خبراتنا There are no successes or failures, just learning experiences

٢. **البنية التحتية:** وهي تمثل آليات وطرائق تحويل الرسالة والخطط إلى واقع أي آليات التنفيذ، مثال ذلك تبنى الوزارة المختصة إنشاء مراكز ضمان الجودة بالجامعة، ووحدات ضمان الجودة ولجانها الفرعية بالمؤسسة التعليمية، وتخصيص موارد مادية ومالية من خلال مشاريع تسهم في إنشاء نظم الجودة بالمؤسسات التعليمية وتأهيلها للاعتماد.

٣. **إنشاء هيئة قومية أو أهلية (غير حكومية):** نظرا لقيام جهات مختلفة بالأنشطة المتعلقة بجودة التعليم وضعف التنسيق بينهم، وعدم وجود هيئة إدارية تهتم بتنظيم أعمال الجودة وتطويرها بما يحقق السياسة العامة للدولة في الجودة، استدعت الضرورة كما في مصر والسعودية مثلا إنشاء هيئة قومية / وطنية لدعم ومتابعة تنفيذ سياسات الجودة، ولكن معظم هيئات الجودة في أوروبا وأمريكا هيئات غير حكومية.

ففي مصر تم إنشاء هيئة قومية مستقلة متخصصة وهي: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

***National Authority for Quality Assurance and Accreditation
of Education (NAQAAE)***

وفي السعودية تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالسعودية

NCAAA

جدول (٣): مقارنة بين الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر والهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالسعودية

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر NAQAAE	الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالسعودية NCAAA
رؤية الهيئة Vision	
أن تكون الهيئة كياناً للاعتماد في التعليم معترفاً به عالمياً، ومشهوداً لقراراته بالمصادقية والموضوعية، وقادراً على تطوير ذاته سعياً لضمان جودة التعليم، وتحقيق التميز والتنافسية لمخرجات مؤسساته المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، بما يخدم أغراض التنمية الشاملة، ويحافظ على هوية الأمة.	تعمل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي على أن تصبح معروفة داخل المملكة وخارجها بجودة وفعالية إسهاماتها في التحسين المستمر للجودة في كل قطاعات التعليم فوق الثانوي في المملكة العربية السعودية.
رسالة الهيئة Mission	
الارتقاء بمستوى جودة التعليم وتطويره المستمر، واعتماد المؤسسات التعليمية وفقاً لمعايير قومية، تتسم بالشفافية وتتلاءم مع المعايير القياسية الدولية لهيكله ونظم وموارد وأخلاقيات العملية التعليمية والبحث العلمي، والخدمات المجتمعية والبيئية، وكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، ودعم خطط التنمية القومية الشاملة، وتعزيز الإسهامات المعرفية والثقافية والبحثية لهذه المؤسسات.	تشجيع، ومساندة، وتقويم جودة مؤسسات التعليم فوق الثانوي، والبرامج التي تقدمها هذه المؤسسات، وذلك من أجل ضمان تحقيقها لأعلى المعايير العالمية في الجوانب التالية: ■ جودة حصيله تعلم الطلبة. ■ جودة الإدارة والخدمات المساندة المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية. ■ إسهامات مؤسسات التعليم فوق الثانوي في البحث العلمي وفيما تقدمه للمجتمع الذي تعمل به.
أهداف الهيئة Goals	
تستعين الهيئة بأفضل الخبرات المحلية	تلتزم الهيئة في عملها على تحقيق رسالتها

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالسعودية NCAAA	الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر NAQAAE
بالتعاون مع مؤسسات التعليم فوق الثانوي والتشاور مع القطاعات الصناعية ووكالات المجتمع وغيرهم من المستفيدين الذين تتأثر مصالحهم بجودة التعليم فوق الثانوي. وتعمل الهيئة، طبقاً لرؤيتها ورسالتها، على: ١. وضع معايير لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي متوافقة مع المعايير العالمية مع مراعاة متطلبات البيئة المحلية. ٢. إتباع عمليات لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي متوافقة مع الممارسة الجيدة المتعارف عليها عالمياً. ٣. تقديم العون لمؤسسات التعليم فوق الثانوي من أجل مساعدتها على تقويم أدائها والتخطيط لتحسين هذا الأداء، وذلك من خلال تقديم المشورة، وتنظيم البرامج التدريبية وورش العمل، ونشر الكتيبات والأدلة، ومن خلال شبكة المعلومات العالمية وغيرها من الوسائل. ٤. الالتزام بأن تكون قرارات الاعتماد موضوعية وعادلة ودقيقة وصارمة وبناءة. ٥. تطوير وتوفير قواعد المعلومات الخاصة بالممارسات الجيدة، ومؤشرات الجودة لكل قطاعات التعليم فوق الثانوي في	الوطنية، والعالمية المتخصصة في التعليم بأنواعه المختلفة، وفي نظم الجودة والتطوير، وتستخدم مواردها المالية المتاحة، لتحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، وتستهدف الهيئة ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال: ١. نشر الوعي بثقافة الجودة والاعتماد من خلال عقد المؤتمرات وإصدار النشرات الدورية، وعقد دورات تدريبية، تهدف إلى نشر الوعي بمعايير الجودة والاعتماد والموقع الإلكتروني للهيئة. ٢. تأكيد الثقة -على المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية- في مخرجات العملية التعليمية، بما يدعم الانتماء والحفاظ على هوية الأمة وثقافتها. ٣. التنسيق مع المؤسسات التعليمية، بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير، وآليات قياس الأداء؛ استرشاداً بالمعايير الدولية، وبمما لا يتعارض مع هوية الأمة. ٤. دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي، وذلك من خلال: أدلة التقويم الذاتي للمؤسسات التعليمية، ومطبوعات الممارسات الجيدة ودورات

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالسعودية NCAAA	الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر NAQAAE
المملكة. ٦. التعاون مع هيئات الاعتماد وضمان الجودة الأخرى، والعمل على أن تكون الهيئة رائدة في مجال الاعتماد وضمان الجودة على المستوى الإقليمي. ٧. الالتزام بمضمون وثيقة الممارسة الجيدة المقررة من قبل الشبكة الدولية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE)	تدريبية، وخطط إجرائية للتأهيل والتأكد من مدى تحقق عناصر الجودة بها. ٥. القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية، وبرامجها؛ طبقاً للمعايير القياسية، والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.
مبادئ (قيم) عملية ضمان جودة التعليم والاعتماد	
١. التميز: تحرص الهيئة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة في كل أعمالها وأنشطتها، وتبذل كل ما بوسعها من أجل تحفيز التميز في مؤسسات التعليم فوق الثانوي. كما تحرص الهيئة على أن توكل عمليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي إلى ذوي الخبرة والكفاءة والقدرة من المعنيين بشؤون التعليم فوق الثانوي على المستويين الدولي والوطني. ٢. الاستقلالية: تحرص الهيئة على العمل باستقلالية تامة في تطويرها لمعايير وإجراءات الجودة وعند اتخاذ جميع قراراتها مع التزامها بالتعاون مع غيرها من المؤسسات والمنظمات والتزامها	١. الاهتمام بالمستفيد الأساسي (الطالب) والعناية به، والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه، من خلال تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته. ٢. القيادة والحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة. ٣. نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد. ٤. الابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر. ٥. الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالسعودية NCAAA	الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر NAQAAE
بمسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال المجلس الأعلى للتعليم. ٣. الشفافية: تؤكد الهيئة أن كل ما تتبعه من سياسات وما تتخذه من إجراءات وما تتبناه من أسس في اتخاذ قراراتها متاحة للامة للفحص والتدقيق. ٤. الحيادية: تلتزم الهيئة بالعدل والحيادية في جميع تعاملاتها وأن تتعامل بالمساواة مع جميع الجهات والأطراف وتتنبى ضوابط صارمة لمنع تضارب المصالح. ٥. النزاهة: تلتزم الهيئة في جميع تعاملاتها بأعلى المستويات الأخلاقية، سواء كانت هذه التعاملات على مستوى العمل داخل الهيئة ذاتها، أم على مستوى تعاملاتها مع المؤسسات الأخرى، أو الهيئات الحكومية، أو الأهلية، أو خبراء الجودة، أو أعضاء هيئة التدريس، أو الطلبة، أو فئات المستفيدين من أفراد المجتمع بصفة عامة. وتتنبى الهيئة الإجراءات الكفيلة بالتزام جميع منسوبيها وجميع من يمثلونها، بهذه القيم الأخلاقية العالية.	التعليمية ومسؤوليتها في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية. ٦. الالتزام وعدم التخلي عن المسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد. ٧. التعلم المستمر من جانب المؤسسة والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة، والانفتاح على العالم. ٨. المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم وعاملين والأطراف المجتمعية. ٩. الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة، والتي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية. ١٠. الاهتمام بالتغذية الراجعة، والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال، والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي

و في مصر تعتبر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد احدي الركائز الأساسية للخطة القومية لإصلاح التعليم والجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم عمليات تنفيذ سياسة جودة التعليم بالمؤسسات التعليمية في مصر، وقد نشأت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتأسست بصور القرار الجمهوري في ٥ يونيو سنة ٢٠٠٦ بالقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦. تنشأ هيئة عامة تسمى: "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد" تتمتع بالاستقلالية، ولها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، ويكون مقرها مدينة القاهرة، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

وتتبع الهيئة أسلوباً ديمقراطياً في إدارتها من خلال مجلس الإدارة وتقوم بتوثيق وإعلان سياساتها وآليات عملها مما يضمن الشفافية والمحاسبية. وللهيئة إدارة للتدريب، تمكنها من إعداد وتنمية قدرات كوادرها؛ بما يحقق جودة الأداء وضمان الكفاءة والموضوعية للمراجعين المشاركين في عمليات تقويم المؤسسات التعليمية. كما أن للهيئة إدارة للتطوير والمتابعة مسؤولة عن إدارة الجودة الداخلية وتقويم فاعلية أدائها والتخطيط للتطوير المستمر، وفقاً لنتائج تقويم الأداء والمستجدات المحلية والعالمية، وكذلك بناء على التغذية الراجعة من كافة الأطراف المعنية (المؤسسات التعليمية، الطلاب، أفراد المجتمع، الوزارات المعنية والقيادة السياسية، وغيرها)، وتلتزم بإعلان نتائج أي تقويم خارجي لأدائها للجميع.

وتحرص الهيئة على التنسيق والتعاون مع الوزارات المعنية في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، وإقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان جودة التعليم والاعتماد المناظرة على المستويين الإقليمي، والدولي؛ بهدف الاعتراف

المتبادل بشهادات الاعتماد وفق ثوابت الأمة، ولتبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وتنمية وتطوير قدراتها وآلياتها في مجال التقويم والاعتماد.

وتحرص الهيئة علي تحفيز المؤسسات التعليمية على التحسين والتطوير المستمر، وتوفير لها الخبرات الاستشارية والأدلة والمطبوعات الإرشادية لمساعدتها على إجراء التقويم الذاتي بهدف تطوير أدائها وإعدادها للاعتماد. وتتعترف الهيئة بأن جودة البرامج وأداء المؤسسة هما في المقام الأول مسئولية المؤسسة التعليمية، وتحترم الهيئة الاستقلالية الأكاديمية وشخصية المؤسسة المميزة في برامجها وذلك تشجيعا من الهيئة للتجديد والابتكار في أداء المؤسسات التعليمية.

وتعترف الهيئة بحق المؤسسة في أن يتم تقويمها طبقا لمعايير محددة في ضوء رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، ما دامت تلك الرسالة والأهداف ملائمة للمستوى التعليمي والبحث العلمي للمؤسسة وخدمة المجتمع وتنميته. وتضمن الهيئة أن يتم التقويم بواسطة مراجعين معتمدين أكفاء ومدربين من قبلها، والحفاظ على سرية المستندات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة محل التقويم، إلا فيما يجب إعلانه بنص اللوائح والقوانين.

وفي بداية الطريق لتنفيذ سياسة الجودة وبناء منظومة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية وتطوير وتأهيل مؤسسات التعليم العالي للتقدم للاعتماد وضمان جودة العملية التعليمية والبحثية والخدمية على نحو مستمر، وضعت الهيئة إجراءات وضوابط لاعتماد مؤسسات التعليم العالي:

١. تسمح الهيئة للمؤسسة الراغبة في التقدم للاعتماد بسحب طلب الاعتماد المعد من قبل الهيئة والموجود بموقع الهيئة الالكتروني خلال أي وقت، وتتقدم به

معتمدا من مجلسها الحاكم ومن مجلس الجامعة (في حالة ما إذا كانت المؤسسة تابعة لجامعة).

٢. تخاطب الهيئة المؤسسة رسميا بقبول طلب التقدم للاعتماد إذا ما استوفت المؤسسة الشروط المؤهلة للتقدم للاعتماد، خلال مدة لا تزيد على شهر واحد من تاريخ التقدم، ويتعين على المؤسسة أن تؤدي رسوم التقويم والاعتماد التي يحددها مجلس إدارة الهيئة، والمعلن عنها على موقعها الإلكتروني في خلال ثلاثين يوماً على الأكثر من إخطارها بقبول الطلب. وفي حالة عدم استيفاء المؤسسة للشروط لا يجوز لها إعادة التقدم إلا بعد مرور ستة أشهر على الأقل من تاريخ رفض الطلب.

٣. تقدم المؤسسة ملف الاعتماد للهيئة خلال ستة أشهر من تاريخ الموافقة ومشفوع بخطاب من رئيس المجلس يفيد بأن كافة البيانات الواردة صحيحة.

٤. تشكل الهيئة فريق المراجعين المعتمدين وتستشير المؤسسة في التشكيل المنوط به تقويمها لضمان عدم تعارض المصالح، وتنظم الزيارات الميدانية للتقويم بالتنسيق مع المؤسسات محل التقويم.

٥. تقوم الهيئة بإطلاع المؤسسات التي يتم تقويمها على التقرير المبدئي للمراجعين محدد به نقاط القوة بالمؤسسة، وكذلك نقاط عدم الاستيفاء وكيفية التحسين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب، وتمنح المؤسسة ١٥ يوماً علي الأكثر للتعليق على أية نقاط قد تراها، وتقديم أية أدلة أو وثائق إضافية، ويؤخذ رد المؤسسة في الاعتبار عند إصدار القرار النهائي، وعلي المؤسسة تحديد المدة التي تراها لازمة لاستيفاء نقاط عدم الاستيفاء، وبما لا يتجاوز ٩ أشهر من تاريخ الإخطار، وتقوم الهيئة بعدها بإعادة إجراء عملية التقويم،

وإصدار قرارها النهائي (اعتماد / عدم اعتماد المؤسسة)، ولا يجوز منح المؤسسة مهلة أخرى. وتلتزم الهيئة بإعلان القرار النهائي بشأن اعتماد المؤسسات التعليمية على أصحاب المصلحة، بخطاب موصى عليه بعلم الوصول في خلال ثلاثين يوماً على الأكثر من صدوره.

٦. تطلب الهيئة من المؤسسات تقديم تقرير عن رأيها في عملية التقييم وأداء فريق المراجعين، وتستخدم تلك التقارير مصدراً أساسياً للمعلومات في عملية التقييم الذاتي والتطوير للهيئة.

٧. تحرص الهيئة على استمرارية عملية التقييم خلال فترة صلاحية الاعتماد (٥ سنوات) من خلال التقارير السنوية للمؤسسات والزيارات التفقدية لضمان استمرارية أحقية المؤسسات بثقة المجتمع. وكذلك تعترف الهيئة بحق المؤسسات التعليمية في التظلم من قراراتها وفقاً لسياستها المعلنة، وتتخذ الهيئة الإجراءات العادلة التي تضمن المحافظة على حقوق هذه المؤسسات.

التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتحقيق المسؤولية المجتمعية:

هناك بعض التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية لتحقيق مسؤولياتها تجاه المجتمع منها:

- الموارد البشرية (رأس المال الفكري): غير مؤهلة ولا تؤمن بإدارة الجودة الشاملة،
- الموارد المالية (رأس المال المادي): غير كافية لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة،

- المباني والبنية التحتية والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية: لا تتفق والقياسات المرجعية العالمية،
- القيادة (القائد الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية): لا تحمل فكر القادة والتخطيط وليس لديها رؤية ورسالة ، وإذا كانت تمتلك الفكر والتخطيط والرؤية والرسالة، فالجهاز الهيكلي والإداري يحتاج الي إصلاح،
- تصميم البرامج الأكاديمية: لا يتفق ومتطلبات الجودة ولا يواكب مستجدات سوق العمل.....الخ.

معني ذلك أن كثير من المؤسسات التعليمية غير مستقلة علي ارض الواقع وتفنقر إلى الكفاءة الإدارية والقيادية، وتعاني من كبر وتعدد الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، ويتم اتخاذ القرارات على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الأكاديمية والإدارية الوسطى والقيادات التنفيذية، وأن معظم طاقات الجامعات تهدر على الأمور الروتينية ولا توجد أية رقابة إدارية على الأداء الأكاديمي والإداري، إلى جانب مقاومة الإصلاح والتغيير، وبالتالي غياب حساب القيمة المضافة سنويا و تحديد مستوى الأداء.

ولكن كيف نبدأ مع هذه التحديات لكي تحقق المؤسسة التعليمية المسؤولية

المجتمعية ؟

للإجابة علي هذا السؤال ينبغي أن ننظر إلي المؤسسة التعليمية علي أنها

نظام يتبنى مفهوم اقتصاد المعرفة ونطبق فيه إدارة الجودة الشاملة.

اقتصاد المعرفة Knowledge Economy

هو مصطلح يشير إلى إنتاج وإدارة المعرفة لتحقيق فائدة اقتصادية وخلق وظائف، ويقوم على فهم دور المعرفة ورأس المال الفكري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، بمعنى إنتاج ونشر وتبادل المعرفة كنشاط اقتصادي "المعرفة كسلعة" (أبو بكر ٢٠٠٩؛ Hellstorm and Kenneth, 2004):

- **إنتاج المعرفة:** دور المؤسسات التعليمية والبحثية، وهذا يتطلب التمويل والدعم.
- **نقل أو تبادل المعرفة:** يتم من قبل المؤسسات التعليمية والبحثية ومؤسسات الترجمة، وعن طريق إرسال بعثات في الاختصاصات المختلفة، والتعاون الإقليمي والدولي في هذا المجال.
- **نشر المعرفة:** يتم من خلال توثيق المعرفة والإعلام العلمي وبرامج التوعية العلمية المختلفة، وتوفير مراكز تقديم المعلومات العلمية والتكنولوجية والتجارية وغيرها، وتطوير شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتشجيع انتقال العاملين من الجامعات ومراكز البحوث إلى الصناعة لتوظيف المعرفة في إجراء بحوث تطبيقية وبالعكس .
- **استثمار المعرفة:** وهي من أهم الوظائف التي ينبغي الاعتناء بها وذلك بتوفير المؤسسات الوسيطة بين جهات إنتاج المعرفة (المؤسسات التعليمية والبحثية) والمؤسسات التكنولوجية والهندسية ودعم براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية وغيرها من الإجراءات.

ويرتبط بناء اقتصاد المعرفة بإيجاد مجتمع المعرفة Knowledge Society، وهو المجتمع (مجموعة من الناس ذوي الاهتمامات أو التخصصات المتقاربة قد تكون المؤسسة التعليمية أو الوزارة المعنية أو الدولة) الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيطة، وينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ويعتمد بالأساس على المعارف كثرة أساسية؛ أي على خبرة الموارد البشرية ومعارفها ومهاراتها (رأس المال الفكري) كأساس للتنمية الشاملة (الحام، ٢٠١٣).

لذا فإن أكثر الأصول قيمة في اقتصاد المعرفة هي الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية والابتكار والذكاء والإنتاج (أو رأس المال الفكري)، والنظر إلى المؤسسة علي أنها نظام تطبق فيه إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تطبيق الجودة يساعد في تنمية الموارد واكتساب المهارات ودعم المبدعين مما يساعد في تحقيق دور المؤسسة في المجتمع.

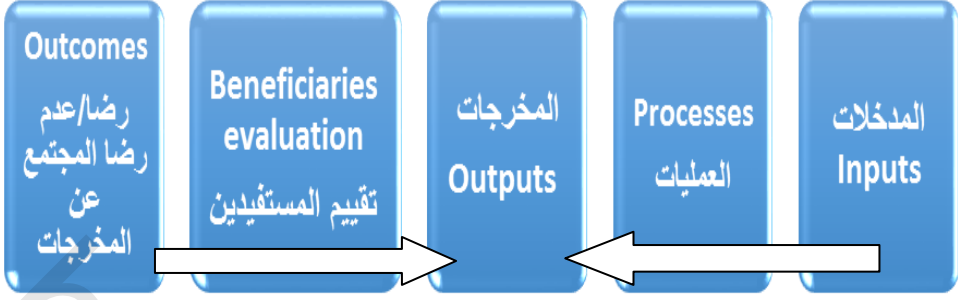
دور المؤسسة التعليمية كنظام:

لكي ندرك دور المؤسسة التعليمية تجاه المجتمع، ينبغي أولاً التعرف على

مفهوم النظام وماهية المؤسسة التعليمية

ما المقصود بالنظام System ؟

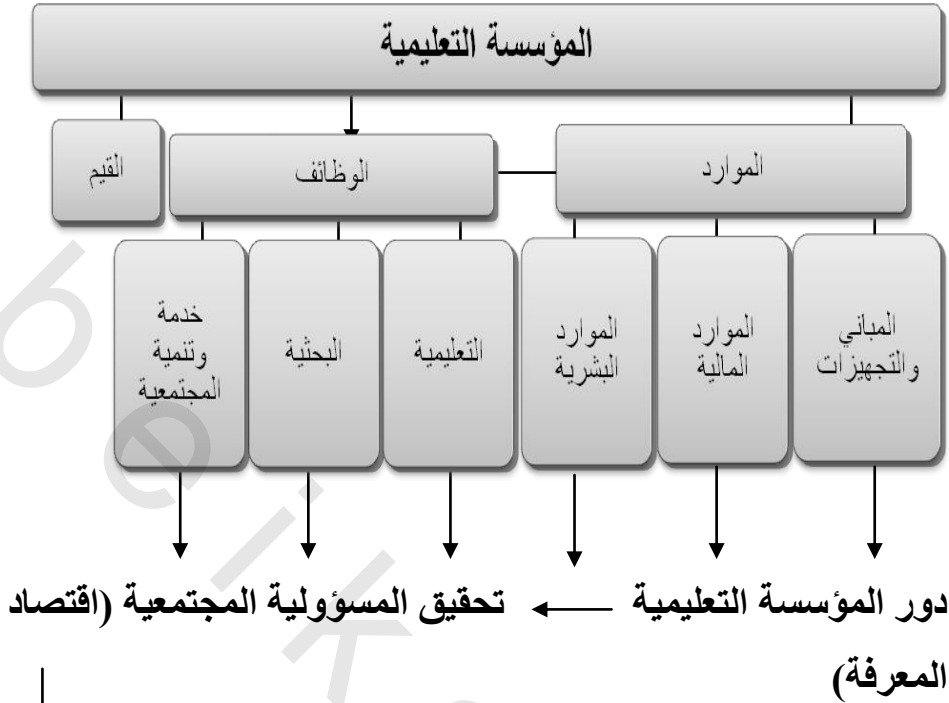
النظام هو تنظيم مجموعة من العناصر مثل الموارد البشرية والمكونات المادية، وعناصر هذا النظام يتم تنظيمها وبنائها لكي تؤدي عمليات من خلال مدخلات لإنتاج مخرجات النظام المطلوبة، أي أن النظام عملية يتم من خلالها تحويل المدخلات من مصادر مختلفة باستخدام عمليات إلى مخرجات يقيمها المستفيدون بالمجتمع، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:



- **المدخلات:** المدخل هو الموارد التي يتم استخدامها أو تعديلها خلال العملية أو النشاط المعين.
- **العمليات:** العملية هي مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تؤدي إلى نتائج محددة وهي تستهلك موارد (مدخلات) وتحقق أهداف العمل من خلال (مخرجات)، والنشاط هو خطوة داخل العملية وهو العمل المطلوب لتحويل أحد المدخلات إلى أحد المخرجات، ويمكن تقسيم الأنشطة إلى عدة مكونات وتسمى "مهام، والمهمة هي أصغر وحدة عمل تناسب التحليل اللازم لتحسين العمليات الإدارية، أو هي الخطوات الصغيرة المتبعة لإنجاز نشاط معين.
- **المخرجات:** المخرج هو النتيجة أو العمل الذي ينتج عن أحد الأنشطة أو العمليات ويتم نقله إلى عميل النشاط أو العملية المعنية.

ماهية المؤسسة التعليمية:

في المؤسسة التعليمية يوجد العديد من الموارد المادية والبشرية والأقسام العلمية والوحدات الإدارية والبرامج والمقررات والخطط وغيرها، التي تتفاعل معا ويعتمد بعضها على بعض كي تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات من خلال عمليات محددة لتؤدي وظائفها الأساسية من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع وتنميته، وبالتالي تحقق مسؤولياتها المجتمعية، ويكمن أن نوضح ذلك كالتالي:



١. خريج بمواصفات جيدة يقود سوق العمل:
 - تلبية احتياجات سوق العمل
 - مواكبة مستجدات سوق العمل
 - توفير تخصصات يحتاجها سوق العمل مستقبلياً
٢. إنتاج المعرفة من أبحاث علمية KNOWLEDGE PRODUCTION
٣. نقل أو تبادل المعرفة TRANSPORTATION
٤. نشر المعرفة KNOWLEDGE DIFFUSION
٥. توظيف المعرفة في أبحاث تطبيقية PROFESSIONALIZATION
٦. استثمار المعرفة تجارياً COMMERCIALIZATION
٧. حل مشكلات المجتمع وتنمية المجتمع

هل يمكن التعامل مع المؤسسة التعليمية كنظام؟

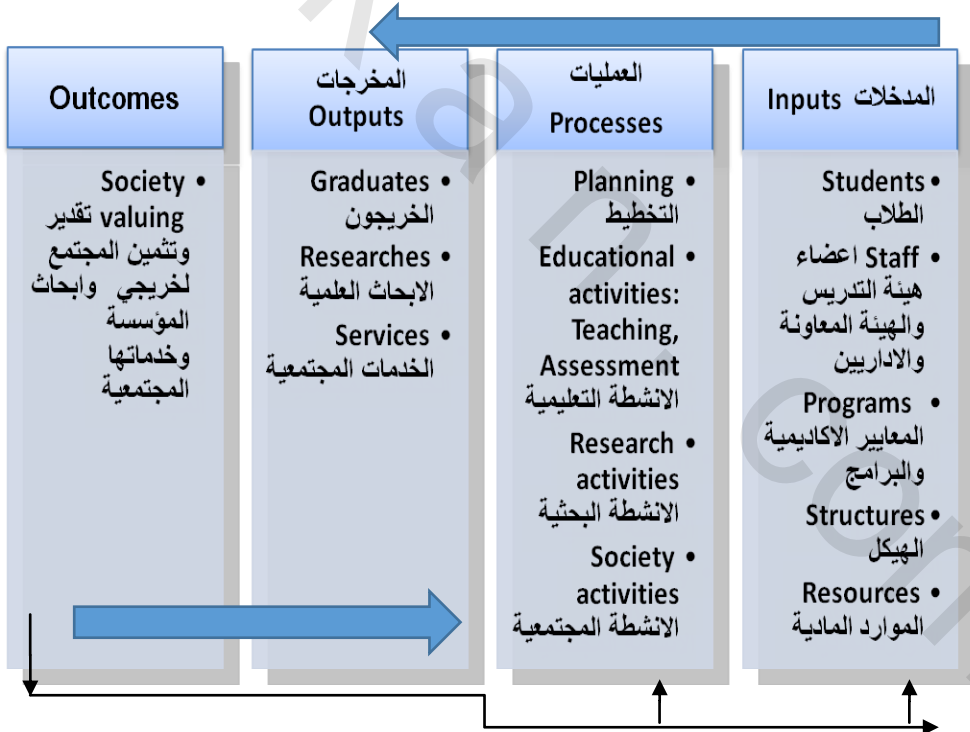
بالتطبيق على المؤسسات التعليمية، الجودة تعني تطابق مواصفات الخريج مع احتياجات المستفيدين، والجودة بذلك تصبح إجمالي الصفات والخواص للمنتج التعليمي أو البحثي أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات محددة ورضا المستفيد، ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج التعليمي أو الخدمة مطابقاً لمواصفات الخريج المستهدفة وإلا فإن قصور المواصفات يعد مؤشراً لعدم جودة العمليات وكفاءة الأداء.

وتمشيا مع الاتجاهات الحديثة في تعريف الجودة الشاملة واعتبار المؤسسة التعليمية نظام، يمكن اعتبار أن الجودة نوع من ثقافة التحسين والتطوير المستمر في جميع عناصر النظام المؤسسي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية راجعة) بمشاركة جميع العاملين بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية عالية المستوى.

- **مدخلات العملية التعليمية:** تتمثل في الطلاب وما يقدم لهم من برامج وخدمات، والموارد البشرية والمادية والمالية،
- **العمليات:** هي ما يدور في داخل المؤسسة التعليمية من تفاعل بين عناصر المدخلات (العملية التعليمية والبحثية) وتؤدي إلى منتج متعلق بالتعليم وأسلوب العملية التعليمية والبحث العلمي.
- **المخرجات:** تتمثل بشكل أساسي في الخريج ولكن قد يكون المنتج أيضاً في صورة خدمات فكرية علمية غير مادية (إنتاج ونشر المعرفة) أو خدمات مادية (توظيف المعرفة واستثمارها تجارياً لصالح المجتمع)
- **الأطراف المعنية في عملية التعليم:** تتمثل عامة في الطلاب، الشخص أو الهيئة التي تمول الطالب، والمستفيد النهائي وهو الشخص أو المؤسسة التي تستفيد من التعلم الذي حققه الطالب، والجهات المستفيدة أي المجتمع.

إن الالتزام الكلي بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يستدعي إعادة النظر في مدخلات ورسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجية التعليم والتعلم ونظم التقويم المتبعة فيها، ويجب التعرف على حاجات المستفيدين (الأطراف المعنية) لتحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم.

الجودة في مؤسسات التعليم من منظور مكونات النظام المؤسسي: جملة الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات (جودة المدخلات أو التخطيط) أو العمليات (جودة العمليات أو الأداء) أو المخرجات (جودة المخرجات أو منتج المؤسسة)، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات الطلاب وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية.



شكل (٦): رسم توضيحي لعناصر النظام المؤسسي

ماذا يعني أن ننظر إلى المؤسسة التعليمية كنظام؟

نظرتنا إلى المؤسسة التعليمية كنظام يعني أن كل شيء يؤثر في كل شيء بطريقة أو بأخرى قد لا يمكن التخطيط والتنبؤ بها أو لا تكون ظاهرة للأطراف المعنية في كل الأحوال، وسواء أدركنا ذلك أم لم ندركه فلن يغير من حقيقة أن هذا ما يحدث بالفعل، لذلك نستطيع القول أن المؤسسة تعمل بصورة مرضية كنظام كي تحقق جودة مخرجاتها (ضمان الجودة وتحسين الجودة) عندما نفكر دائما في المؤسسة ككل وفي العمليات التي تحدث بداخلها، ولا نركز في جزء واحد فقط، ونعظم الأداء المؤسسي، ونتوقع الأداء، وأن هناك جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

وينبغي علي المؤسسة التعليمية كنظام التأكد من تحقيق مسؤولياتها المجتمعية بقياس جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها عن طريق:

١. معايير المدخلات input standards:

- معايير المحتوى Content standards أي ما الذي تقدمه المؤسسة؟
- معايير الجدارات Competence standards أي المعارف الأساسية والمهارات والاتجاهات المستهدفة في برامج المؤسسة.

٢. معايير العمليات Process standards أي كيفية إدارة وأداء الأنشطة والوظائف.

٣. معايير المخرجات Output standards أي نتائج التعليم والتدريب

٤. معايير الأداء Performance standards أي الممارسة والأداء الفعلي للخريج (المنتج التعليمي).