

# التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي

رشدى أحمد طعيمة

أستاذ بكلية التربية - جامعة المنصورة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

**المستخلص:** تأتي الجودة الشاملة كاتجاه تطوري معاصر بوصفها منظومة تطوير معاصرة في محاولة لتقويم الأداء الجامعي وتطويره. ولقد أصبح المجتمع الجامعي ينظر إلى الجودة الشاملة والانتعاش الاقتصادي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. وتكاد تجمع الأدبيات على أن تحقيق الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها يستلزم المرور بخمس مراحل هي: التمهيد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم. ويحاول هذا البحث استجلاء مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات ومناقشة أهم القضايا الخاصة بالجودة الشاملة في التعليم الجامعي وينقسم البحث إلى قسمين: الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة. وفي هذا القسم نعرض لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومسوغاته وأنشطة وخطوات التخطيط للجودة وملامح الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة ودور كل من الجامعة والكليات في تحقيقها. الثاني: الجودة الشاملة في التعليم. وفي هذا القسم نعرض لأهم المفاهيم في مجال الجودة ومسوغات تطبيقها والمقارنة بين التعليم التقليدي والتعليم القائم على الجودة ومتطلبات تنفيذها وأخيرا تقديم نقاط تفصيلية لمؤشرات الجودة في التعليم الجامعي.

## مقدمة

يعد مدخل الجودة الشاملة أحد المداخل المهمة والحديثة نسبيا لتحقيق الجودة المستهدفة في التعليم، وتأتي الجودة الشاملة كاتجاه تطوري معاصر بوصفها منظومة تطوير معاصرة في محاولة لتقويم الأداء الجامعي وتطويره، ويرجع ذلك إلى الأزمة التي تعيشها الجامعات العربية وذلك لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية السريعة المتلاحقة والتي تستدعي تغييرا في طريقة تعامل الجامعة مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفعالية والكفاية. ولقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والانتعاش الاقتصادي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، فالجودة الشاملة هي العنصر الثابت المشترك الذي يضم جميع المؤسسات الصناعية والخدمية التي تربعت على قمة النجاح، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي يواجه الأمم الآن وتشتد مواجهتها له مستقبلاً!!

## خطوات تحقيق الجودة الشاملة:

- و تكاد تجمع الأدبيات على أن تحقيق الجودة الشاملة، و تطبيق مفاهيمها ومعاييرها يستلزم المرور بخمس مراحل أو خطوات إجرائية هي:
- (١) **التمهيد للجودة:** وذلك بنشر ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتهيئة البيئة التعليمية والمجتمع لتقبل متطلبات تحقيقها.
  - (٢) **التخطيط للجودة:** وتتطلب هذه الخطوة وضع خطة رئيسية لتطوير العمل في ضوء مبادئ الجودة، مع وجود رؤية استراتيجية محددة وقوية لنجاحها.

وتقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة على عدة عناصر يوجزها خبراء الجودة الشاملة فى النقاط التالية:

أ- تحديد المهام وصياغة الرؤى.

ب- تحديد العملاء المستفيدين من الخدمة التعليمية.

ج- تحديد متطلبات العملاء.

د- تحديد العوامل التى تسهم فى تحقيق: التمهيد للجودة، ووضع معايير الاعتماد، والتنفيذ، والتوجيه، والتقويم.

(٣) **التنظيم للجودة:** ويتطلب ذلك زراعة عمليات الجودة فى ثنايا عمليات التعليم والتعلم، حتى نستطيع توجيه مؤسسات التعليم العالى إلى أن تنظم الجودة فى العملية التعليمية ونواتجها بدلاً من مجرد البحث فقط عن الجودة فى المخرجات بعد انتهائها .

(٤) **التنفيذ:** وذلك بوضع جداول زمنية لخطة العمل وتحديد النشاط المطلوب تنفيذه وما يستلزم من إجراءات وإمكانات مع وضع خطة لمواجهة العقبات بهدف زيادة كفاءة الأداء و تقليل الفاقد.

(٥) **التقويم:** وتهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التى تؤثر فى جودة العملية التعليمية تؤدى إلى الكفاءة المطلوبة، وتعمل على التحسين المستمر فى الأداء.

وفى ضوء هذه الخطوات يتبين أن التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر تحقيق الجودة الشاملة، بل شرط أساسى من شروطها. و الجدير بالذكر أن مفاهيم الجودة الشاملة ومبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي ، وإن كان لها قسماتها العامة التى تشترك فيها مختلف المؤسسات، إلا أن لها فى الوقت نفسه سميتها الخاص، وصفاتها المميزة التى ترتبط بالسياق الثقافى المحيط بالمؤسسة التى تطبق مفاهيمها، مما يفرض علينا تطويع هذه المفاهيم بما يتناسب مع خصوصية مؤسساتنا.

و المؤسسات التى يقصد الحديث عنها هنا هي الجامعات فى الدول العربية المختلفة

## أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق ما يلى:

١- استجلاء مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ودوره فى تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات.

٢- مناقشة أهم القضايا الخاصة بالجودة الشاملة فى مجال التعليم الجامعى.

## أقسام الدراسة:

وفى ضوء الأهداف السابقة تنقسم الدراسة إلى قسمين رئيسيين:

- الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة.

- الثانى : الجودة الشاملة فى التعليم.

وفيما يلى حديث عن كل منها.

## القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة

### مقدمة

إن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أمراً حتمياً لانتاج مخرج جودة، كما أنه يمكن الإدارة من تحديد عملاتها وأولوياتهم، وبالتالي تحديد أنواع المخرجات. وفيما يلي توضيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، ومتطلباته، وشروط نجاحه:

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التعريف الذي قدمه " مارفن بيترسون " - إلى حد كبير - تعريفاً شاملاً وبداية جديدة لفهم التخطيط الاستراتيجي؛ فهو ينظر إليه على أساس أنه "عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يتطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها"<sup>(1)</sup> ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر إلى التخطيط على أنه عملية جوهرية مرتبطة بالمؤسسة قد تتطور، أو لا تتطور، كجزء من الوظيفة الأوسع للإدارة في المؤسسة، كما أنه يفترض:

- 1- أن المؤسسة وأعضائها مهتمون بأوضاعها الحالية والمستقبلية والوسائل التي تؤثر فيها.
  - 2- أنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط؛ بهدف الوقوف على هذه الأوضاع بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الفردية أو الاستجابات العشوائية للأحداث التي يصعب التنبؤ بها.
  - 3- أن بعض المحاولات الخاصة بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، وكذا دراسة الفرص والقيود المتعلقة بالبيئة من الممكن أن تؤدي إلى تغيرات مفيدة لحوية ونشاط المؤسسة .
- وبشئ من التركيز يمكن أن نستنتج أن هذا التعريف يركز على أربعة جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- التعامل مع المستقبل.
  - 2- فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.
  - 3- تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة.
  - 4- القدرة على استخدام المعلومات المجمع في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي إلى رفاهية المؤسسة.
- وفي ضوء هذا التعريف أيضاً يمكن القول أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغير، وذلك بتطوير تصميم قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسة التعليمية، وكذا بوضع استراتيجيات تيسر تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

أما روبرت كوب " فينظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أساس أنه " عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع " ، ويذهب " كوب " إلى أبعد من ذلك ؛ حيث يؤكد أن : " هذا الأسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تحظى حدودها والافتتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع "<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - Peterson , M. " Analyzing alternative approaches to planning " . in Jedsms P 8 . Peterson (eds) Improving Academic Management , San Francisco , Jassey – Bass Puldishaes , 1980.

<sup>2</sup> - Cope , R Strategic Planning , Management and Decision Making Washington D.C. American Association for Higher Education , 1981.

- وأما " جورج كيلر " فيتناول التخطيط الاستراتيجي من خلال ستة مظاهر ، يرى أنها كافية لتمييزه عن غيره من العمليات الأخرى ، و يمكن إجمال هذه المظاهر على النحو التالي :<sup>(٣)</sup>
- ١- أن صناعة القرار الاستراتيجي تعنى أن المؤسسة التعليمية وقادتها يتميزون بالنشاط وعدم السلبية .
  - ٢- أن التخطيط الاستراتيجي يتطلع إلى الأمام ويركز على وجود حالة من الانسجام بين المؤسسة التعليمية و بيئتها المتغيرة .
  - ٣- أن التخطيط الاستراتيجي يضع في الاعتبار أن النظام التعليمي يتأثر بظروف السوق الاقتصادي و التنافس القوي المتزايد.
  - ٤- أن التخطيط الاستراتيجي لا ينصب تركيزه على الخطط المؤقتة و التحليل و التنبؤ والأهداف ، و لكنه ينصب على القرارات.
  - ٥- أن صناعة القرار الاستراتيجي تكون بمثابة خليط من التحليل المنطقي والاقتصادي و الحنكة السياسية و التفسير السيكولوجي ؛ و من ثم فهو عملية على درجة عالية من التعاون و المشاركة و القدرة على التحمل.
  - ٦- أن التخطيط الإستراتيجي يضع مصير المؤسسة التعليمية ومستقبلها فوق أى اعتبار آخر.

### ثانياً: مسوغات التخطيط الإستراتيجي.

ويمكن تحديد ستة أنماط من التحديات البيئية التي يمكنها أن تؤثر بالسلب على مؤسسات التعليم و تجعل هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبنى مدخل التخطيط الإستراتيجي لمواجهة عمليات التغيير و الديناميكية التي تحدثها تلك التحديات ، وذلك على النحو التالي :

- ١- البيئة السكانية و ما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أم التراجع في شرائح العمر على مستوى المناطق داخل الدولة الواحدة و بين الدول في شرائح العمر .
- ٢- البيئة الاقتصادية و ما تتضمنه من تغير في تكاليف الإنتاج و معدلاته و تكاليف الطاقة و حالة الأسواق و العمالة.
- ٣- البيئة السياسية و ما تتضمنه من اهتمام المسؤولين و القادة السياسيين بالحسابية و كيفية إنفاق الأموال و مدى المردود الذي يتحقق .
- ٤- بيئة المؤسسات و ما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة و الحكومية حول مصادر التمويل و الطلاب .
- ٥- البيئة الاجتماعية ؛ حيث إن انتشار مفاهيم ديمقراطية القبول ، وازدياد التنافس بين الطلاب في السنوات الأخيرة على الالتحاق قد جعل البيئة الاجتماعية أكثر تعقيداً .
- ٦- البيئة التكنولوجية ؛ حيث إن التحدي التكنولوجي يكون ذا تأثير كبير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم ، فالتكنولوجيات الجديدة كأقراص الليزر و نظم الاتصال كالكابلات و الأقمار الصناعية و أجهزة الحاسب الآلي قد تساعد على تغيير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على الاتصال المباشر بين المعلم و المتعلم إلى أشكال أخرى من التعليم .

### ثالثاً: أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

في ضوء ما سبق يمكن إجمال الأنشطة المرتبطة بتطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم فيما يلي:

- ١- تحديد جوانب القوة و جوانب الضعف في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال عمليات القياس و التقييم الدورية.
- ٢- فحص البيئة الخارجية، و يتضمن ذلك دراسة البيئة الخارجية من حيث تأثيرها أو إمكانية تأثيرها في المؤسسة.

<sup>3</sup> - Keller , G . Academic Strategy , Baltimore ; The Johns Hopkins Press 1983

- ٣- وضع أهداف واضحة، وتعد هذه العملية من القضايا الاستراتيجية الأولية المهمة التي تواجه المؤسسات التعليمية ، كما أن تطوير هذه الأهداف في ضوء القضايا التي تواجه المؤسسات يعتبر من الأمور المهمة أيضا .
- ٤- تطوير عدة سيناريوهات تمثل عدة بدائل للمستقبل يمكن اختبارها.
- ٥- الاستفادة من البيانات ونتائج البحث الميداني في تحليل وصناعة القرار ، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والاستفادة بها في بناء عملية التخطيط.
- ٦- تضمين عملية التخطيط أعضاء من كل قطاعات المؤسسة التعليمية وعدم اقتصر العملية على مدير المؤسسة فقط.
- ٧- تسهيل التفكير الإستراتيجي في كل قطاعات المؤسسة التعليمية ، وذلك من خلال اللقاءات و المؤتمرات التي تقدم من خلالها البيانات المتعلقة والاتجاهات الخارجية والواقع الداخلى المرتبط بهذه الاتجاهات، و التوجيه بإتباع أساليب مناسبة من الأداء.
- ٨- وجود مساحة بعملية التخطيط لإجراء التعديلات المطلوبة .
- ٩- وجود قناعة لدى مدير المؤسسة التعليمية بضرورة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، فوجود هذه القناعة يجعله يتبنى عملية التنفيذ دون جدل طويل حول مزاياه .
- ١٠- تقويم الأهداف و النتائج .
- ١١- التغذية الراجعة لعملية التخطيط وتنفيذها .

### رابعاً: خطوات تخطيط الجودة.

تتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة وهي: تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وصياغة رؤية تنظيمية، والتعرف على أنشطة التحسين، وصياغة أهداف الجودة.

و فيما يلي حديث عن عناصر كل خطوة من هذه الخطوات كما ورد في الأدبيات .

#### (أ) تحليل البيئة الخارجية.

- ١- أذواق العملاء.
- ٢- النظم و القوانين.
- ٣- التكنولوجيا السائدة.
- ٤- توفير الموارد.
- ٥- مكانة المنظمة بين المنظمات.
- ٦- المنظمات الداعمة للمنظمة.

#### (ب) تحليل البيئة الداخلية.

- ١- تاريخ المنظمة (المدرسة).
- ٢- الأهداف.
- ٣- الأنشطة الحالية.
- ٤- المنتجات و الخدمات.
- ٥- النظم الإدارية.
- ٦- ثقافة المنظمة (الجامعة).
- ٧- الإمكانيات المتاحة و الممكنة (المادية و البشرية).

#### (ج) صياغة رؤية للمنظمة

- ١- رؤية مستقبلية محددة.
- ٢- سياسات عامة ورسالة المنظمة.
- ٣- توجهات إستراتيجية.
- ٤- أهداف عامة.
- ٥- برامج عمل.

#### (هـ) التعرف على أنشطة التحسين

- ١- الهدف من التحسين.
- ٢- التحديد الدقيق لأماكن التحسين.
- ٣- جدولة التحسين.
- ٤- من المسؤولون عن التحسين؟
- ٥- ما منهج التحسين ؟

## (د) صياغة أهداف الجودة

١- أهداف ذات فعالية وكفاءة

- فاعلية = أقل زمن + أعلى كمية - كفاءة = أعلى جودة + أقل تكلفة

## خامساً: الخطة الإستراتيجية لتوكيد الجودة.

لوضع الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة خطوات يلزم اتباعها سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الكلية . وفيما يلي حديث عن كل منهما:

## (أ) دور الجامعة في إنشاء نظام الجودة :

١- إنشاء مركز ضمان الجودة بالجامعة وتحديد الهيكل التنظيمي له وأهدافه والتي تشمل ما يلي:

أ- نشر ثقافة الجودة بالجامعة ( أعضاء هيئة التدريس - العاملين - الطلاب ...).

ب- تدعيم إنشاء وحدات ضمان الجودة بالكليات.

ج- تنظيم برامج إعداد المدربين (TOT) في مجال إدارة الجودة الشاملة.

د- التعاون مع المراكز المشابهة محليا وإقليميا وعالميا.

هـ- وضع نظام للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

و- العمل على تكوين رأى عام مجتمعي يؤكد توافق البرامج التعليمية المختلفة مع المعايير العالمية والإقليمية والقومية.

ز- إنشاء قاعدة بيانات للجامعة وربطها بجميع وحدات ضمان الجودة والإعتماد بالكليات.

٢- وضع خطة استراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة وهي عبارة عن خطة عامة شاملة (طويلة الأجل ٥ سنوات أو أكثر)

وهي تمثل الأداة التي تحدد مسار الجامعة في مجال ضمان الجودة فى صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات

وجداول زمنية متفق عليها. وهي تمثل الإطار الذى تتبلور فيه رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها فى مجال ضمان الجودة.

أى أنها عملية مستمرة تستشرف المستقبل وقائمة على القيم المشتركة وتعمل على تنظيم المؤسسة وأعضائها وذلك

بتحديد الأعمال الاستراتيجية الضرورية لإنجاز رسالتها فى ظل بيئة متغيرة باستمرار .

## ولعمل الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة يجب اتباع الخطوات التالية:

١- مراجعة رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية

٢- توصيف وتشخيص الوضع الحالى بالنسبة للوجود للاعتماد للتعرف على نقاط القوة strengths والضعف

weakness والفرص opportunities والتهديدات threats

٢- بلورة الرؤية الاستراتيجية و رسالة الجامعة .

٣- صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية

٤- تصميم البرامج والمشروعات المقترحة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية

٥- تحديد متطلبات تنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية ( مالية - بشرية .. إلخ ) .

٦- تطبيق الاستراتيجية بعد تحديد الأولويات .

٧- متابعة وتقييم نتائج التطبيق

٨- وضع خطة مستقبلية للتحسين

٩- متابعة عمل وأداء مركز ضمان الجودة وكذلك جميع وحدات ضمان الجودة بالكليات .

١٠- توفير الدعم المعنوي و المادى لجميع الكليات لتنفيذ النظام وضمان استمراريته .

١١- كتابة تقارير المراجعة السنوى للجامعة Annual Review Report .

### (ب) دور الكلية فى إنشاء نظام الجودة:

يجب على كل كلية إنشاء نظام داخلى للجودة بإنشاء وحدة ضمان الجودة بالكلية وتحديد الهيكل التنظيمى لها ومجالات عملها و الذى يشتمل على الآتى:

١- وضع رؤية الكلية Vision وهى تعبر عن التطلعات الكلية فى المستقبل من خلال مجموعة القيم التى تتبناها ولذلك فالرؤية تبرز الغايات و الآمال المطلوب تحقيقها و التميز الواجب إحداثه فى الأجل الطويل.

٢- وضع رسالة الكلية Mission وهى تمثل المهام الرئيسية للكلية و سبب وجودها فى المجتمع واختصاصاتها الأساسية وتوضح الإسهام الذى تقدمه المؤسسة لهذا المجتمع.

٣- وضع أهداف الكلية من خلال ترجمة رسالة الكلية ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف العامة Goals والأهداف المحددة Objectives.

٤- وضع نظام للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

٥- إنشاء قاعدة بيانات للكلية.

٦- نشر ثقافة الجودة بالكلية.

٧- تنظيم برامج إعداد المدرسين (TOT) فى مجال إدارة الجودة الشاملة.

٨- تقويم أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

٩- تقويم أداء الطلاب.

١٠- تقويم الأنشطة الطلابية.

١١- تقويم الأنشطة المجتمعية.

١٢- تقويم الخدمات العلمية والبحثية.

١٣- إنشاء نظام لمتابعة الخريجين.

١٤- وضع المعايير القياسية المرجعية (Benchmarks).

١٥- كتابة مواصفات البرنامج التعليمي Program Specifications بكل دقة ووضوح ويقدمه منسق البرنامج أو رئيس القسم.

١٦- كتابة مواصفات المقرر الدراسي Course Specifications بكل دقة ووضوح من خلال عضو هيئة التدريس المنوط به تدريس المقرر .

١٧- كتابة تقرير المقرر الدراسي Course Report ويقوم بعمله منسق المقرر أو أستاذ المادة بعد الانتهاء من تدريس المقرر الدراسي.

١٨- كتابة تقرير البرنامج الدراسي Program Report ويقدمه منسق البرنامج أو رئيس القسم بعد انتهاء البرنامج العلمى ويشتمل من تقارير جميع المقررات الدراسية الخاصة بالبرنامج.

١٩- كتابة تقرير الكلية السنوي للتقويم الذاتى Annual faculty self - evaluation report وهو تقرير سنوي تعده الكلية ويشتمل عرض وتحليل التقارير السنوية لكل من المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية برؤية شاملة لأداء الكلية وضبط خطة التحسين لكى تستجيب للاحتياجات الطارئة بالمؤسسة ، ويشتمل على عشرة عناصر هي :

- أ- رسالة الكلية The Institution Mission
- ب- القيادة والإدارة Governance and Administration
- ج- الموارد البشرية Human Resources
- د- البرامج التعليمية Educational Programs
- هـ- المعايير الأكاديمية Academic Standards
- و- جودة فرص التعلم Quality of Learning Opportunities
- ز- إدارة الجودة Quality Management
- ح- الأبحاث والأنشطة العلمية الأخرى Research and other Scholastic Activities
- ط- المشاركة المجتمعية Community Involvement
- ى- الخطة المقترحة للتحسين Action Plan

### (ج) شروط نجاح النظام Requirements of Success

- ١- أن يفرز مخرجات تعليمية يمكن مراجعتها وتوثيقها بكل دقة .
- ٢- أن يخدم أهدافا واضحة ومحددة.
- ٣- أن يشتمل النظام على خطط عمل واضحة وفق خطوات ومراحل محددة وضمن جدول زمني دقيق.
- ٤- أن تكون عملية ذات شفافية ووضوح وأن يتم تقبل النقد والمرونة في تعديل وتقويم الأخطاء التي تظهر مع الاستمرار في البحث الدائم أساليب التحسين والتطوير.
- ٥- أن يتم التنسيق إداريا بين المسؤولين المباشرين عن التنفيذ و المتابعة للجودة التعليمية وإدارة الكلية ممثلة في عميد الكلية و الوكلاء ورؤساء الأقسام.
- ٦- التركيز على هياكل اللجان و العلاقات المتبادلة بين اللجان بالإضافة إلى بعض العضوية المشتركة بينها لتعجيل من تحسين الجودة و الوصول إلى ممارسة جيدة.
- ٧- أن تتفق عمليات الجودة الداخلية مع توكيد الجودة الخارجية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- ٨- نشر واتخاذ أفضل التجارب الحالية للاسترشاد بها.
- ٩- أن تكون الخطة تحت المراجعة المستمرة و بالتالي تواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- ١٠- ضرورة وضع نظام فعال للاستفادة من آراء الطلاب و الخريجين و أصحاب الأعمال.
- ١١- أن يكون لدى جميع العاملين بنظام الجودة الكفاءة و النية و القناعة الكاملة بضرورة تقديم خدمة جيدة.
- ١٢- أن يتخذ العاملون في النظام ما يلزم من خطوات وإجراءات لتزجئة قناعاتهم نحو تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. و يتسع مفهوم الخدمة هنا ليشمل كل ما تقدمه الكلية من برامج ونشاطات وخدمات علمية واجتماعية وثقافية وغيرها. بينما يقصد بالنتج هنا كل ما تحدته الكلية من خلال برامجها من تنمية إنسانية سواء أكانت تحصيليا علميا أم معارف عامة أم اتجاهات وقيما أخلاقية أم غير ذلك.
- ١٣- الاعتراف و توقع أخطاء البشر . فأى أداء لأى عامل أو موظف لابد وأن يحتوي على بعض الأخطاء .
- ١٤- يجب أن يتصف جميع العاملين بالنظام بالآتى : أ- العمل بروح الفريق ب- العمل تحت ضغط ج- القدرة على حل المشكلات د- القدرة على تعديل المسار إذا لزم الأمر هـ- سعة الصدر لتقبل الانتقادات ودراساتها و- تطبيق المقترحات التي من شأنها تحسين الأداء و تحقيق أهداف ومخرجات النظام.

## القسم الثاني: الجودة الشاملة في التعليم

### أولاً: إشكالية المفاهيم.

تشيع في ميدان الجودة والاعتماد الأكاديمي مفاهيم ومصطلحات ينبغى الوقوف عليها وقد أفاضت الأدبيات التربوية في ذلك<sup>(٤)</sup> ومن أهم هذه المصطلحات:

(١) **المؤسسة Institution**: يقصد بها في هذه الورقة كل مؤسسة تعليمية (حكومية أو غير حكومية) تقدم برامج دراسية منتظمة لا تقل مدتها عن سنة بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، و تهدف إلى منح درجة علمية، و(يشمل ذلك أيضاً) مراكز البحث العلمي ومؤسساته .

(٢) **الجودة Quality**: تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة . بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

(٣) **الجودة الشاملة Total Quality**: يقصد بها في التربية مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها (مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة) وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة و المناسبة للجميع.

(٤) **ضبط الجودة Quality Control**: ويقصد به نظام يحقق مستويات مرغوبة في المنتج عن طريق فحص عينات من المنتج و تعرفه معاجم أخرى بأنه يعنى الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعية لنوعية الإنتاج.

(٥) **معايير قياسية Standards**: وهى محكات Criteria للمقارنة تستعمل لوضع أهداف و تقييم الإنجاز. وقد تكون هذه المعايير عبارة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة ( مثلا عدد الطلاب الذين أتموا دراسة إدارة الأعمال بالنسبة لعدد الذين دخلوا الامتحان) وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية. أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة ( مثلا عدد نشرات البحوث التي قام بها كل عضو هيئة تدريس متفرغ في جامعة كذا ) .

(٦) **تقويم الأداء Performance Evaluation**: يقصد به التوصل إلى أحكام قيمة محددة للأنشطة والبرامج الجامعية، من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم و إدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم. فالتقويم بناء على هذا يستند إلى معايير أو محكات مرجعية محددة تخضع لها جميع مكونات العمل الجامعي التي يمكن

(٤)

- Brannan. J. and Shah, Quality assessment and institutional change, Experience from 14 countries. Higher Education, 40. 2000.
- El-Khawas. Mand, and El-Khawas. E Mexico's Approach to Quality Assurance, Center for International Higher Education, Boston College 1998.
- ISO 9001 Quality Assurance, the history of Quality Assurance, <http://www.ISO9001QualityAssurance.com/history>. Php 30.
- Middlehurst, R. Quality Assurance Implications of New Forms of Higher Education, European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, Finland 2001.
- Miller, E. Quality Assurance in Higher Education in the Commonwealth Caribbean Education unit, Sustainable Department Inter-American Development Bank, 2002.

قياسها، بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على أداء الجامعة، ومدى قدرتها على النهوض برسالتها المحددة فى أهدافها الأساسية المعلنة.

**(٧) الاعتماد: Accreditation:** يقصد به مجموع الإجراءات و العمليات التى تقوم بها هيئة الاعتماد للتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط الجودة النوعية ومواصفاتها المعتمدة لدى مؤسسات التقييم . بينما تذكر لجنة التعليم العالى Commission of Higher Education أن المصطلح يشير إلى ممارسات تقوم بها هيئة خارجية، وهى مؤسسة الاعتماد لمساعدة المؤسسات الشبيهة لها و التى لها خدمة فى المجال، لمن يتقدم إليها للحصول على الاعتماد فى عملية التقييم، وتحسين أهدافها التعليمية. إنها إحدى الوسائل التى يتبناها المجتمع التعليمى بغية التنظيم الذاتى والمراجعة المثلية من أجل تقييم ودعم نوعية التعليم وكفاءته مما يجعله موضع ثقة الناس ويقلل من مدى تحكم الأجهزة الخارجية.

### ثانيا: مسوغات تطبيق الجودة:

هناك بعض الملامح التى تبين ضرورة تطبيق الجودة فى مؤسسات التعليم العالى وهى:

- (١) ظهور الحاجة فى المجتمع الجامعى إلى التكاملى والانسجام بين مستوياته المختلفة ( هيئة التدريس، و الإدارة الجامعية، والطلاب وأولياء أمورهم) .
- (٢) ضعف التعاون بين المجتمع المحلى و الجامعات.
- (٣) ظهور ملامح الضعف فى إنتاجية العاملين بالجامعات والحاجة إلى نظام جيد للمحاسبية على الإنتاجية.
- (٤) حاجة الجامعات إلى مساحة أكبر من الحرية فى اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعاتها.
- (٥) الحاجة إلى ترشيد العمالة و الإلتقان فى الجامعات.
- (٦) الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية الجامعات وقدرتها.
- (٧) الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحديث.
- (٨) حاجة مجتمع الجامعة إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء و الإنتاجية فيه.
- (٩) غموض أهداف الجودة والتطوير لدى نسبة لا يستهان بها من العاملين فى الجامعات ومؤسسات التعليم العالى بشكل عام.
- (١٠) تدنى مستوى خريجي التعليم العالى وضعف أدائهم فى المراحل التعليمية التالية نتيجة ضعف مستوى برامج إعدادهم .

### ثالثاً: المقارنة بين التعليم التقليدى و التعليم القائم على الجودة.

ثمة فروق كثيرة بين التعليم التقليدى و التعليم القائم على الجودة ، منها ما يعزى إلى الجامعة ومنها ما يعزى إلى المتعلمين أنفسهم، ومنها ما يعزى إلى أولياء الأمور ومنها ما يعزى إلى مصادر المعرفة. ويمكن بيان أوجه التباين بين التعليم التقليدى والتعليم القائم على الجودة الشاملة فى الجدول (١)

الجدول (١)

أوجه التباين بين التعليم التقليدي و التعليم القائم على الجودة

م	العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم على الجودة الشاملة
١	الالتزام.	يملكه المتخصصون.	يملكه الجميع.
٢	الدقة.	أى فرد يعرف الحقيقة.	الفريق بالبيانات يعرف الحقيقة.
٣	التفكير.	استنباطي.	استقرائي واستنباطي.
٤	المسئولية عن السلوك.	تملكها المؤسسة.	يملكه الفرد.
٥	المسئولية عن المتعلم بالمؤسسة	مسئولية هيئة المؤسسة.	المتعلم، والمؤسسة وأولياء الأمور.
٦	المشكلات هي	المؤسسة.	الأسباب الأصلية لها.
٧	حل المشكلات عن طريق.	هيئة المؤسسة وأحياناً الآباء و المعلمين.	الأشخاص الأقرب لها والأجدر على حلها.
٨	المسئول عن الجودة.	هيئة المؤسسة	كل فرد.
٩	مصدر المعرفة.	مجلس المؤسسة والإدارة والمعلمون	كل فرد.
١٠	العمل هو " واقعياً "	كل فرد.	المجتمع.
١١	الإبداع.	موضع شك.	موضع جذب.
١٢	التفكير بشكل مختلف.	موضع شك.	موضع جذب.
١٣	الحكم عن طريق الإعداد.	أمر طبيعي.	موضع شك.
١٤	المؤسسة مثل مشروع العمل التجاري.	لها مجال لذلك.	بالتطوع كذلك.
١٥	الجودة الكلفة	الجودة تكلف كثيراً.	الجودة مجانية.
١٦	التأكد من الجودة.	لا شيء مؤكد.	التحكم في الجودة الشاملة.
١٧	الآباء.	رد الفعل.	يخدمون المعلمين.
١٨	الطلاب.	يحضرون إلى المؤسسة	يتساءلون و يطلبون و يطلب منهم ويخدمون.
١٩	المعلم.	التدريس و التحكم.	التوجيه و التعليم.
٢٠	المدير.	التحكم، والتوجيه، والتنظيم، والتخطيط.	إزاحة المعوقات، والتخطيط، والتنظيم.
٢١	الإدارة.	الإشراف وتطبيق السياسة.	مصدر، ومزيج للعقبات.
٢٢	مجلس المدرسة المؤسسة	تطوير السياسة.	قيادة المسيرة.
٢٣	المجتمع.	ينتخب مجلس المؤسسة ويوفر الموارد.	يحدد المتطلبات ويوفر الموارد.

### رابعاً: متطلبات الجودة في التعليم.

- (١) دعم و تأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- (٢) تطوير القيادات و الكوادر الإدارية العليا حيث إنها تمثل العنصر الأساسي في قيادة و توجيه العمل.
- (٣) تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- (٤) تطوير اللوائح و النظم الإدارية بما ييسر الإجراءات.
- (٥) تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- (٦) مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- (٧) خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع الابتكار و التجديد و التطوير و تبني مفاهيم العمل الجماعي.
- (٨) تفعيل و تنشيط قوى التطوير الذاتي من خلال إعطاء مزيد من الصلاحيات على كل المستويات.
- (٩) الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- (١٠) التعليم و التدريب المستمر لكافة الأفراد.
- (١١) اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافى الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة فى العاملين وفى مستوى الجودة التى حققتها المؤسسات التعليمية، والعمل على استمرارية تحسينها لتكون دائماً فى موقعها الحقيقي.
- (١٢) سيادة العدالة و المساواة و الموضوعية فى تعاملات المؤسسة التعليمية مع طلابها و مدرسيها حسب نظام واضح و شفاف فى المعاملات.
- (١٣) حرص قائد المؤسسة التعليمية على أن يكون صادقاً و فياً بوعوده ملتزماً بأخلاق مهنة التعليم قدوة حسنة للمدرسين و الطلاب.
- (١٤) رعاية حقوق المدرسين و الطلاب و سائر العاملين فى المؤسسة و إقرار نظام يوازن بين مصلحة العاملين و مصلحة المؤسسة.

### خامساً: مؤشرات الجودة.

- قبل الحديث عن ذلك ينبغى الإشارة إلى مبدأ مهم فى هذا السياق وهو أنه لا يوجد نموذج أو دليل موحد للنجاح فى تطبيق الجودة. ولكن الأدبيات التربوية تشير إلى أن المؤشرات الآتية هي الأكثر شيوعاً لنجاح الجودة و تحقيقها فى المؤسسة التعليمية. وهي هنا كلية التربية على سبيل المثال إن الجودة تتحقق لو توفر لها كل مما يلي:
- (١) المساندة و الدعم من قادة التعليم الجامعي على مختلف المستويات، العميد و رئيس الجامعة و وزير التعليم العالى.
  - (٢) استيعاب عميد الكلية و الوكلاء و رؤساء الأقسام مفاهيم الجودة و مستلزمات تحقيقها.
  - (٣) توفر الصلاحيات اللازمة لعمادة الكلية، و ممارستها لهذه الصلاحيات.
  - (٤) اللامركزية المرشدة التى تتوفر منها للكلية صلة ذات طبيعة خاصة بالمستويات المركزية، مما يدفع إلى العمل ولا يعوقه.
  - (٥) قدرة إدارة الكلية على فهم إمكانات الأفراد، سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس أم إداريين، و توجيههما إلى ما ينجد العملية التعليمية دون ارتفاع مستوى التوقعات.
  - (٦) الوعي الدقيق بالإمكانات الفنية و المادية الحالية و المتوقعة التى يمكن لإدارة الكلية توفيرها، مع استثمارها .
  - (٧) وجود قنوات اتصال مستمرة و جيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالكلية.

- ٨) اطمئنان العاملين في الكلية على أنها تدار من داخلها وتتخذ قراراتها ولا تدار بواسطة آخرين يتخذون لها القرارات.
- ٩) وجود آلية لتفعيل العلاقات بين الكلية والمجتمع الجامعي (أى الكليات الأخرى) والمجتمع المحلي المحيط بها.
- ١٠) وجود معايير دقيقة لتقويم أداء العاملين في الكلية، وتوعيتهم، وتنظيم اللقاءات المستمرة التي تضمن معرفة العاملين بهذه المعايير قبل المسائلة ( لا عقوبة إلا بتجريم ولا بنص إلا بنص إلا بإعلان).
- ١١) إحساس العاملين في الكلية بأنهم شركاء في اتخاذ القرارات.
- ١٢) توفير مناخ من الثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية بين العاملين (أساتذة وإداريين وطلاباً).
- ١٣) حرص إدارة الكلية (عميداً، وكلاء، ومساعدين، ورؤساء أقسام ووحدات) على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- ١٤) وضع خريطة للبحث العلمي تستثمر كفاءات الأساتذة وإمكانات الكلية.
- ١٥) تشجيع مختلف أشكال الإبداع سواء صدرت من الأساتذة أو الهيئة المساندة (معيدين/ مدرسين مساعدين ) أو من الطلاب.
- ١٦) إشباع حاجات الأفراد ذوي الحاجات الخاصة سواء أكانوا متفوقين أم ضعافاً حتى لا يضيع حق الفرد أمام تيار الجماعة.
- ١٧) تشجيع الأساتذة على توظيف أساليب التعلم الذاتي بين الطلاب، وتزويدهم بمهارات الاستقلال في تحصيل المعرفة.
- ١٨) إشاعة مناخ من الحرية الأكاديمية بين الأساتذة، فيشعرون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية، ويتحررون من التبعية والبيروقراطية.
- ١٩) تحقيق التوافق والتنسيق بين الأهداف الشخصية والمطالب الفردية وبين أهداف الكلية وحاجات العمل.
- ٢٠) إفادة إدارة الكلية الحالية من جهود الإدارات السابقة، والتعبير عن تقديرها، والبناء عليها حتى يكون للجودة ماضٍ وليس حاضراً فقط.
- ٢١) وجود رؤية واضحة لإدارة الكلية حول مستقبل الكلية وموقعها من المتغيرات المحلية والعربية والعالمية.
- ٢٢) إشاعة روح الفريق بين الأساتذة سواء في العملية التدريسية أو البحثية، وتنمية الإحساس بالعمل في أسرة واحدة .
- ٢٣) سيادة القيم والأخلاقيات الجامعية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة وبينهم وبين الإداريين، وبينهم وبين الطلاب.
- ٢٤) مواكبة التكنولوجيا المتقدمة، وتوظيف ما يتاح من إمكانياتها في الإدارة، والتدريس، والبحث وخدمة المجتمع .
- ٢٥) توظيف نتائج البحث العلمي وتنمية الإحساس بأهميته وحدواه لدى المجتمع الجامعي والخارجي. أن الكلية تصدر في قراراتها عن نتائج البحث وليس عن اجتهادات فردية تصيب أحياناً وتخطئ أخرى.
- ٢٦) تنوع الأنشطة الصفية واللاصفية للطلاب مما يستثمر طاقاتهم ويحسن توظيفها فلا يوجهونها لغير ذلك.
- ٢٧) وجود الآليات والحوافز اللازمة لتوظيف مراكز مصادر التعلم بما فيها المكتبات سواء بين الأساتذة والطلاب .
- ٢٨) المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين الجامعية، وتقدير الظروف والمستجدات العامة والخاصة.
- ٢٩) التحديد والدقة في أساليب تقويم الطلاب والتحرر من الأساليب التقليدية للامتحانات الجامعية، وتوظيف الأشكال الجديدة منها ، فضلاً عن شمولها.

- ٣٠ وجود تغذية راجعة لأداء الأساتذة والطلاب، فتخصص جوائز للمتميزين (جائزة للتدريس، وأخرى للبحث وثالثة لخدمة المجتمع، ورابعة للمتفوقين من الطلاب) وتوقع عقوبات على المخالفين والمقصرين والمتخلفين، وبذلك يشعر الجميع أن هناك نظاماً للشواب والعقاب.
- ٣١ تشجيع الأساتذة على إجراء تقييم ذاتي في نهاية كل عام جامعي ومناقشة هذا التقييم مع إدارة الكلية.
- ٣٢ تفويض السلطات وعدم استئثار الإدارة الجامعية بالقرار.
- ٣٣ اليقظة لكل أشكال التكتلات والتحزبات بين الأساتذة، والعمل على إحباطها، وتفكيك أو اصهرها . ( الشُّلُّل فى الإدارة تؤدى إلى الشُّلُّل).
- ٣٤ الاستماع لآراء المجتمع المحلي وتقييم أداء خريجي كلية التربية والعمل على تطوير البرامج في ضوء الكفاءة الخارجية لمنهج الكلية.
- ٣٥ إعداد الأفراد في الكلية للتغير وخلق ثقافة الجودة بينهم.
- ٣٦ التوقف عن التفتيش بمفهومه السلبي وتصيّد الأخطاء، وإظهار روح التسامح في الأمور التي لا تمس المعتقدات أو القيم.
- ٣٧ الشمولية في علاج المشكلات وتناولها بشكل جذري يكفل حلها عمقاً واتساعاً.
- ٣٨ النظر إلى الكلية على أنها منظومة متكاملة .. كالجسد إذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الأعضاء بالحمى والسهر كما ورد في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم.
- ٣٩ تنمية الإحساس لدى العاملين بالكلية بأن الجودة شعار مستمر وليس موضة ينتهي عصرها وتعود الكلية لارتداء ما تعودت عليه.
- ٤٠ الاستعداد لتقبل الاتجاهات العالمية سواء في الإدارة، أو التدريس، وتطبيق المناسب منها في ضوء قيمنا.
- ٤١ انطلاق ممارسات الجودة من احترام الإنسان كإنسان.
- ٤٢ إيجاد هيكل تنظيمي فعال يتضمن تقسيماً مرناً لإدارة الجودة وعملياتها.
- ٤٣ وضع سياسة للتدريب المستمر، وعقد الورش والمشاغل التي تزود الأفراد بالكفايات المطلوبة للجودة الشامل.
- ٤٤ إدماج البحث العلمي في عمليات التعليم والتعلم لطلاب الدرجة الجامعية الأولى إضافة إلى طلاب الدراسات العليا.
- ٤٥ تحليل نتائج تقييم الأداء ونتائج التغذية الراجعة بصفة عامة والاستفادة منها في التخطيط لتحسين تعلم الطلاب.
- ٤٦ إيقاظ ضمير الطلاب وتشغيل نظام الانضباط الداخلي لديهم من خلال ربط الالتزام بتنفيذ فقرات نظام الجودة بمراقبة الله سبحانه وتعالى وبما حض عليه الإسلام من إتقان العمل وإحسانه.
- ٤٧ وضع خطة للنمو الهمني المستمر للعاملين في الجامعة أو المؤسسة التعليمية بصفة عامة.

## و بالله التوفيق