استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم العالي العربية دراسة مقارنة

الفصل الأول:

مقـــدمـــة:

تغيرت النظرة للتربية في الآونة الأخيرة بشكل انعكس علي مؤسسات التعلـيم وأصبحت الحاجة لتفعيل تطبيقات الجودة بمؤسسات التعليم أكثر إلحاحا من ذي قبل في ظل ما قدمته الجودة الشاملة من نماذج للنمط القيادي الإداري تستند فيه إلي التربيـة كعملية مستمرة مدى الحياة بشكل يجعل من مؤسسات التعليم أكثر فاعلية وانضباطا.

وينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، كما تستخدم الجودة كمعيار للتعرف على مدى التـزام المؤسـسة التعليميـة وشـعور المستفيد بأن الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة إليه تناسب توقعاته وتلبي احتياجاته الذاتية فالجودة بمعناها الحسي تنطوي علي جعل المؤسسة التعليمية تنجح فـي تقـديم خدماتها بشكل يحقق فيها خصائص الجودة التي يتوقعها المستفيد وتفلـح فـي تلبيـة توقعاته ومنتظراته منها. (أحمد، ٢٠٠٣، ص٩)

تمثل إدارة الجودة الشاملة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تـم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع الـسلوك الإداري التنظيمـي الأمثـل فـي الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، فإدارة الجودة الشاملة تعتمـد علـى تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلـى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخـدمات. (عـلام، ٢٠٠٣، ص١٠٥)

وهناك العديد من الاستراتيجيات في إدارة الجـودة الـشاملة والتـي تـضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء وهناك توجهـات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز علـى النتـائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها فـي كونها تمثل الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مـن مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفـاءة لتحقيـق أهـداف المنشأة. (Joseph, P, 2009, P.43).

تشير الجودة الشاملة في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية.

ومن ثم فإجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة يتم من خلال تحليل البيانات باستمرار واستثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية لتوفير طريقة نقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية وإيجاد الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي للجودة الشاملة وفقا لثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

فاهتم العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروزبي، وبالديج، وادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشره مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط. (النجار، ٢٠٠٢، ص٧٦-٧٧).

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويعير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا.(الموسوي، ٢٠٠٣، ص٩٢-٩٣)

تسير تلك الرؤية وفقا لأقدم استراتيجيات الجودة الشاملة القائمة علي نهج عنصر TQM وتعني إدارة الجودة الشاملة بمفهومها العام، فيأخذ العمليات التجارية الرئيسية مع الوحدات التنظيمية ويستخدم أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز التحسينات، هذه الطريقة كانت تستخدم على نطاق واسع في وقت مبكر، كما حاولت الشركات لتنفيذ أجزاء من TQM لأنها تعلمت منهم ومن الأمثلة على هذا النهج وتشمل دوائر الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية ونشر ثقافة الجودة. (ASQ,2009 ,293)

وتعتمد الدول المتقدمة في مجال تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم علي تطبيق عدد من الاستراتيجيات في مجال الجودة الشاملة للتعليم كآلية لتحسين جودته، وكنوع من التعددية في ظل اختلاف الرؤى لأهداف التعليم وبخاصة مؤسسات التعليم العالي، وعلي سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية التي تعول على بنية النظام التعليمي الموجود لديها في عملية تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة معتمدة على الإمكانات البشرية والمادية لدى المؤسسات التعليمية. Gerbic and (Kranenburg,2003, 169-177)

وينبغي لوضع استراتيجية للتطوير التدرج في التنفيذ، والبدء بالمجالات التي يمكن تحقيق النجاح فيها بسهولة، مما يجعل الآخرين راغبين في متابعة النتائج. وتحدد العوائق التي ستحد من عملية التغيير، مقابل العوامل التي تدعم عملية التغيير، وتحدد طرق التغلب على العوامل المعيقة وإزالتها، مقابل طرق زيادة وتقوية العوامل المساعدة، وتناقش الاستراتيجية مع لجنة توكيد الجودة لتحديد أفضل الطرق للاستمرار. ثم يتم تجريب الأفكار قبل تعميمها، وإجراء مشاريع استطلاعية في المجالات التي حددت للبدء بها، مع استخدام الاستمارات وعمليات التخطيط والتقويم، ثم التوسع في تطبيق نظام الجودة. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديميNCAAA، ٢٠٠٦).

مشكلة الدراسة:

في ظل تعدد استراتيجيات الجودة الشاملة وتطبيقاتها سواء المعتمدة علي الاستراتيجية الأولى القائمة علي نهج عنصر TQM إدارة الجودة الشاملة بوجه عام أو الاستراتيجية الثانية التي تتبني نهج المعلم والقائمة علي تعاليم وكتابات واحد أو أكثر من المفكرين كدليل يمكن على أساسه تحديد أوجه القصور وبالتالي إيجاد التغييرات المناسبة لمعالجة هذه العيوب، وكذلك ما يرتبط بالاستراتيجية الثالثة نموذج المنظمة والتي ترتبط بوجود أفراد أو فرق زيارة المنظمات التي اتخذت دورا قياديا في إدارة الجودة الشاملة وتحديد العمليات وأسباب النجاح، وبعد ذلك دمج هذه الأفكار مع أفكارهم لتطوير النموذج التنظيمي، وكذا الاستراتيجية الرابعة القائمة علي استخدام نهج الجودة الشاملة الياباني القائمة علي وضع خطة رئيسية طويلة المدى كمدخل لتطبيق الجودة وهو نهج يستخدم في العديد من مؤسسات التعليم الدولية، بجانب الاستراتيجية الخامسة القائمة علي نهج معايير الجائزة للتحسين كجائزة ديمنج، وجائزة الجودة الأوروبية، وغيرها من الجوائز التي تدل علي نجاح تطبيقات الجودة. (ASQ,2009 ,293-294).

يرتبط تبني استراتيجيات للجودة بتحقيق العديد من النتائج الايجابية، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الإصلاح التعليمي في الدول العربية يكون بتطبيق

استراتيجيات محددة عند إحداث التغيير، فمن أهم عوائق الإصلاح القصور في أدوات التعليم، والدعم المادي، والمدرسين، والمركزية. (عبد الحليم وشاكر، ١٩٧٩)

كما أصبح تطوير استراتيجيات الجودة في إدارة التعليم العالي داعما لتقديم نمط التعليم العالي عالمياً وعبر الحدود وليس فقط لمراقبة الجودة في التعليم العالي في الدولة، وأدى تنقل التلاميذ والموظفين والمختصين والأساتذة إلى تحديات لأطر وهيئات لاستراتيجيات الجودة، خاصة في ظل قياس الجودة كثيراً من الأنشطة التقويمية التي تشمل التعبير عن مدى الالتزام بالمعايير بشكل كمي والتعريف بالمؤشرات، وتطوير نظم المعلومات وأدوات التقييم، وتحليل وتفسير النتائج. (Slimperi, D. R,2002 ,PP.67-73).

وأوضحت تقارير اليونسكو عن المناطق العربية أن استراتيجيات الجودة لم تصل للمستوى المطلوب لافتقادها للأشخاص المؤهلين للقيام بها، وبالتالي تحتاج لوقت طويل لتطبيق أنظمة الجودة، واقترحت خطة عمل لتطبق بين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ مؤكدة على وضع المعايير وبناء القدرات وفقا لاستراتيجيات الجودة في التعليم العالي وفقا المعايير العالمية، وذلك لازدياد حرية تقديم الخدمات التربوية، ووضع خطة عمل. (اليونسكو، ٢٠٠٤، ص٧).

كما أشار المؤتمر الإقليمي الثاني لليونسكو عام ٢٠٠٥ إلى أهمية وضع استراتيجيات للجودة كآلية لتطوير وتحسين مخرجات التعليم، كما خصصت لذلك عدة مؤتمرات لمناقشة الأطروحات الخاصة بذلك وعرضت التجارب العالمية والعربية، ومنها مؤتمرات أقيمت في بيروت، ومصر وليبيا (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA، ٢٠٠٦).

من أهم هذه المؤتمرات المؤتمر الأول لجودة الجامعات المنعقد في دولة الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٦، والذي تم فيه استعراض تجارب عدة جامعات، واتضح من خلال أوراق العمل المقدمة العديد من الموضوعات المرتبطة بتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وهناك المؤتمر الوطني الأول للجودة في التعليم العالي المنعقد في المملكة العربية السعودية عام ٢٠٠٧ والذي استعرض الخبرات والتجارب العالمية في المجال.

أصبح تبني استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة من أسباب نجاح مؤسسات التعليم العالي لما تعمل عليه من توفير متطلبات الجودة الشاملة من خلال (متطلبات الجودة في التعليم – متابعة العملية التعليمية التعلمية – تطوير القوى البشرية – اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع)، بل أصبحت مدخلا لتحقيق تعليم عالي الجودة كما أشارت تقارير اليونسكو عن التعليم عالي الجودة في بعض البلدان الآسيوية. (UNESCO, 2012)

أسئلة الدارسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. **ما هي استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي؟**
٢. **ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب الدولية؟**
٣. **ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية؟**
٤. **ما أوجه التشابه و الاختلاف في ضوء الدراسة التحليلية المقارنة بين الاتجاهات الدولية والتطبيقات العربية لإستراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟**
٥. **ما هي أبرز النتائج والتوصيات المرتبطة بإستراتيجيات الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي العربية؟**

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **التعرف علي استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**
- **معرفة مدى تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليمية وانعكاساتها المجتمعية.**
- **التعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**
- **مقارنة استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة العربية بنظيرتها الدولية في مؤسسات التعليم العالي.**
- **التوصل إلى رؤية مقترحة لتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء ما توصلت إليه الدراسة التحليلية المقارنة.**

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع محوري في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والمتمثل في استراتيجيات الجودة الشاملة وتطبيقاتها وهي

تعد مهمة لكل من إدارات الجامعات والباحثين في هذا المجال، ويتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها اعتمادا على نتائج هذه الدراسة أن تساعد إدارات مؤسسات التعليم العالي في حالة تطبيقها لمستوى الجودة المطلوبة في التعليم الجامعي، وكما يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال.

كما أن إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتعليم العالي ينظر إلى أهميتها من خلال ربطها بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكافة مجالات الأنشطة التنموية ومن هنا جاءت الدراسة لتلقي الضوء على استراتيجيات الجودة الشاملة ومحاولة تطويرها على أسس علمية سليمة باعتبار أن الجودة الشاملة سمة من سمات هذا العصر.

منهج الدراسة

سوف تتناول الدراسة استراتيجيات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم من منظور مقارن من خلال دراسة التجارب الدولية المرتبطة بتطبيقات الجودة الشاملة مع دراسة واقع مؤسسات التعليم العربية من خلال المحاور التالية (متطلبات الجودة في التعليم – متابعة العملية التعليمية – تطوير القوى البشرية – اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.. ....وغيرها من الآليات والمحاور المرتبطة باستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم / من خلال المنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي، وفي ضوء هذا المنهج يسير البحث وفقا للإجراءات الآتية: –

١. الوصف الشامل للموضع من (استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دول المقارنة، والتعرف علي الحقائق والمعلومات والإحصاءات المتصلة بها، مع إبراز جوانب القوة والضعف في هذه الدول.

٢. تحليل الحقائق والمعلومات والبيانات والإحصاءات المتصلة بموضوع الدراسة في ضوء القوي والعوامل الثقافية.

٣. التحليل الثقافي المقارن للعناصر موضع الدراسة بجوانبها المختلفة واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة وتفسيرها في ضوء القوي والعوامل الثقافية، وضع تصور مقترح لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة من خلال نتائج الدراسة المقارنة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة علي استراتيجيات الجودة الشاملة كمدخل لتطبيق الجودة، كما تقتصر الدراسة علي مؤسسات التعليم العالي نظرا للحاجة الملحة للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ولكونه أكثر تخطيطا تنظيما وتطبيقيا للجودة بجانب، كما تتناول

الدراسة بعض الجامعات العربية للتشابه الكبير في تطبيقات استراتيجيات الجودة في هذه الجامعات.

مصطلحات الدراسة:

استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة:

انعكس تباين مفاهيم وأفكار استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فمن وجهة النظر البريطانية عرفت استراتيجية إدارة الجودة: "بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"، فهي بذلك تؤكد على الكفاءة والفاعلية بشكل يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز بتلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة أو المشروع. *(European Organization for Quality*, 2011,P.10).

ووفقا لوجهة النظر الأمريكية فإن استراتيجية إدارة الجودة عرفت بأنها بمثابة فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين"، فهي تؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية. *(EASQ, 2011, P.2).*

يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الجودة بأنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين، بشكل يعمل علي تحقيق الأهداف من خلال خطة محكمة ومدروسة مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بحيث تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة المستهلك مع المحافظة علي مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل وفقا لأسس إدارة الجودة الشاملة وما تضمنه من تخطيط استراتيجي ودعم للإدارة العليا واختيار القادة وانتقاء للمورد البشرية، وأخيرا صنع القرار وفقا للمعلومات المستمدة من حقائق.

إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة فيري البعض بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وتحقيق أفضل الخدمات

التعليمية والبحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها (النجار، ١٩٩٩: ٧٣).

إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز بمثابة أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة.

يُعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي أصبح محل اهتمام من قبل كثير من الباحثين والممارسين مقارنة بالمفاهيم الإدارية التقليدية (هيجان ١٩٩٤م)، في المقابل إدارة الجودة الشاملة نشأت في ميادين الصناعة والتجارة، وسعت بقية الميادين إلى الاستفادة من هذا الاتجاه، ومنها ميادين التربية والتعليم (الجضعي ٢٠٠٤م)

ويشير جابلونسكي إلى أن إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة

ومن المفاهيم السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في دول مختلفة من العالم، وقد قام الباحث بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التعرّف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي أجريت في مجال استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية على مستوى التعليم العالي

أولا: الدراسات العربية

١. دراسة عبد الستار العلي (١٩٩٦) بعنوان تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلي التعرف علي بعض جوانب الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، و توصلت الدراسة إلى أن كل من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين والتحسينات المستمرة التي تمكّن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين .هذا بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

٢. دراسة عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد (١٩٩٨) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة الأيزو (٩٠٠٠) في مؤسسات التعليم العالي كما تناولت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي ومدي تأثيرها في فاعليته، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف علي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية.

٣. دراسة المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي(٢٠٠٢) بعنوان نظام TQM وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي، هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تحقيق الجودة في الميدان التربوي مع التركيز علي نظام TQM، وأظهرت الدراسة عدة معوقات للتطبيق منها المركزية في اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على إنشاء إدارة عامة تسمى الإدارة العامة للجودة الشاملة، وتدريب الكوادر الوطنية الماهرة لتطبيق نظام الجودة، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي وتناولها لأحد استراتيجيات الجودة نظامTQM، وكذلك توضيح المشاكل والمعوقات التي تواجه التطبيق، وتختلف هذه الدراسة مع

البحث الحالي لتركيزها علي نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة بينما الدراسة الحالية تتطرق لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف علي احد استراتيجيات الجودة وتطبيقاتها.

٤. دراسة مها جويلى (٢٠٠٢) بعنوان المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية وهدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي ومن اجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة تحديد الأهداف والأفكار وإشراك جميع الأطراف المستفيدة والتركيز على المناخ التعليمي والإدارة الواعية والتركيز على المخرجات والتأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها متطلبات تحقيق الجودة، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي مدي تأثيرها في فاعليته، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف علي متطلبات الجودة.

٥. دراسة نعمان الموسوي(٢٠٠٣) بعنوان تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن ٤٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية. وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي ومدي تأثيرها في فاعليته بينما ركزت تلك الدراسة علي بناء مقياس للجودة، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف على مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم.

٦. دراسة مريم الشرقاوي (٢٠٠٣) بعنوان إدارة المدارس بالجودة الشاملة / هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، ودراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة على الإدارة المدرسية في مصر، وذلك لتقديم تصور مقترح لتحسين الخدمة التعليمية

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أكدت على ضرورة تصميم هيكل تنظيمي تعليمي ومشاركة أجهزة المجتمع في إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اقترحت إنشاء معهد أو كلية لإدارة الجودة الشاملة وأهمية الاهتمام بالقيادة والاتصال وتحسين التعليم من خلال تبني نمط قيادي معين يتسم بالمشاركة والشفافية وتتشابه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، وتختلف هذه الدراسة في أنها تناولت إمكانية تطبيق الجودة بالمدارس بينما يركز البحث الحالي على استراتيجيات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الخبرات الدولية.

٧. دراسة عادل البنا وفتحي عمارة (٢٠٠٥) بعنوان إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه لمؤسسات التعليم العالي في بمصر(دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة للتعرف علي مدي إدراك أعضاء هيئة التدريس لمعايير الجودة ومتطلبات الاعتماد وأهم الصعوبات التي تواجه تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال عدة محاور مرتبطة بالجودة، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات في مؤسسات التعليم العالي منها ما يتعلق بعدم وجود فلسفة واستراتيجية مستقبلية لمنظومة التعليم العالي بجانب ضعف الاتصال وغياب نظام تقييم الأداء، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها بعض متطلبات الجودة الشاملة واستراتيجياتها في مؤسسات التعليم العالي، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي حيث يركز البحث الحالي علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي من خلال عدة محاور، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف علي الرؤية المرتبطة بالجودة في التعليم العالي خاصة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس.

٨. دراسة خالد الصرايرة وليلي عساف (٢٠٠٨) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق وهدفت الدراسة التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكذلك مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلي محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتعرف على تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العال وتوصلت الدراسة إلى أهمية تنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي لرفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي و أهمية التحول من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة، وأهمية العمل على تطوير وتغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات والأقسام المختلفة وغرس قيمة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق،

بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها محاور الجودة الشاملة وبعض التجارب الدولية، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي ومدي تأثيرها علي مؤسسات التعليم العالي، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف علي مؤشرات إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة للجودة في التعليم العالي.

٩. دراسة عبد المحسن الداود (٢٠١٤) بعنوان المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كما يراها أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول المتطلبات الإدارية والأكاديمية وفقا لمتغيري التخصص الأكاديمي والرتبة العلمية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات العلمية أكثر إيجابية في أبعاد تطبيق الجودة الشاملة من حيث الأهداف والخطط والاستراتيجيات، كما تباينت وفقا للدرجة العلمية، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي من حيث تركيزها علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي بصفه عامة بينما ركزت هذه الدراسة علي تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع متطلبات الجودة، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف علي المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

١. دراسة كوت (Coate, 1990) بعنوان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي استهدفت الدراسة تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جميع أنحاء جامعة أوريجون، حيث تم الاتصال بخمس وعشرين جامعة ومؤسسة تعليمية ومن ضمنها جامعة أوريجون. وأبرزت في نتائجها أن (١٧) مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين، بجانب أن نصف المؤسسات التعليمية التي خضعت للاستطلاع قد نفذت سياسة الجودة الشاملة إلى حد بعيد من خلال تشكيل فرق دراسية، وتطرقت أيضا لسياسة الجودة الشاملة في المجال البحثي، بجانب التطرق إلى النواحي الخدمية بالجامعات، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الجوانب التنفيذية للجودة الشاملة في التعليم العالي، وتختلف مع البحث الحالي حيث يركز البحث الحالي علي استراتيجيات إدارة الجودة في

التعليم العالي ومدي فعاليتها، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف علي بعض الرؤى الدولية ذات الصلة بالاستراتيجيات والسياسات التربوية بالجودة.

٢. دراسة (Alexande & keeler ,1995) بعنوان مدخل لتطبيق الجودة الشاملة، واستهدفت تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التربية، وقد تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة بتطبيق النموذج الشامل T.Q.M)). ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على حل العديد من المشكلات التربوية، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها أحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وتختلف مع البحث الحالي حيث ركزت هذه الدراسة علي التربية بوجه عام، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف علي استراتيجية T.Q.M)). .

٣. دراسة (Johannes ,2000) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة وهدفت إلي التعرف علي التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة، وعرضت نظريا أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ثم اقترحت نموذج لعمليات إدارة المعرفة، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها بعض الفلسفات المرتبطة بالجودة الشاملة، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز علي استراتيجيات الجودة في التعليم العالي ومدي تأثيرها علي مؤسسات التعليم العالي، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المرتبطة بها.

٤. دراسة (Siakas K and others 2010) بعنوان تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي الهندسي وهدفت إلي التعرف علي تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحديد كليات الهندسة، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها استراتييجيات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها علي جودة التعليم والمستوي العام لمؤسسات التعليم العالي المرتبطة بالدراسة، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز علي تطبيقات استراتيجيات الجودة في التعليم العالي العربية من خلال الرؤية الدولية لإستراتيجيات الجودة، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف على استراتيجيات الجودة وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني

الرؤية الدولية لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي

تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم.

ظل الاهتمام بالجودة ينصب علي الجوانب المادية والبشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث برز الاهتمام بتحقيق الجودة من خلال ماذا تقدم، ولماذا تقدم ولم يعط اهتمام كاف لكيفية التقديم، مما أدى لضعف البناء التنظيمي المؤسسي، وضعف إمكانيات أداء أنشطة التقويم بالمؤسسات التعليمية.

ويتطلب تحسين الجودة النظر إلى كيفية التوجه الحديث نحو الجودة الشاملة والذي يهتم بالتحسين المستمر بما يعمل من خلال استراتيجيات تنتقل من مفهوم تحقيق الحد الأدنى من معايير الجودة المطلوبة إلى الوصول للمستوي الأعلى من تحقيق الجودة الشامل في مؤسسات التعليم العالي (Lewis, R. International developments in quality, 2007).

وهناك العديد من الطرق التي استخدامات في تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم، ركزت علي عناصر العملية التعليمية ومنها: - Richard. M, W, 1999, (PP.10-12)

الطريقة الأولى: (طريقة تأمين الجودة)

تقوم على تحديد معايير وإجراءات قياسية للاتباع من أجل الحصول على خدمة جيدة، حيث تتحدد المعايير والإجراءات في غالب الأحيان من طرف خبراء، وتواكب عادة تأمين الجودة عملية مراقبة، وفي هذا الإطار يمكن اعتبار البرامج والمقررات الدراسية مثالا للمعايير القياسية مادام الهدف منها هو تأمين مستوى معين من جودة التعليم، كما أنه يمكن اعتبار الامتحانات شكلا من المراقبة لتأمين الجودة.

الطريقة الثانية: (فرض المعايير)

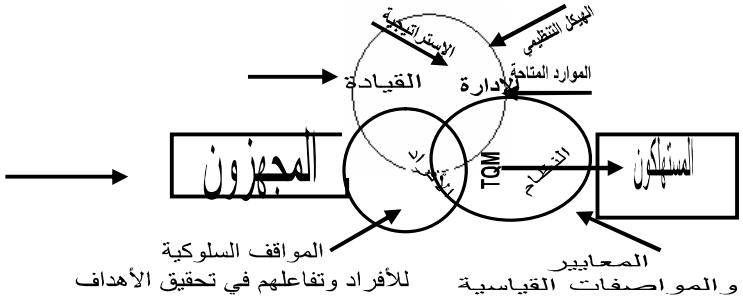
هي حالة خاصة من الطريقة الأولى وتقوم على فرض معايير وإجراءات قياسية وفقا للظروف ومثال ذلك أن يعطي الأستاذ لتلاميذه فرضا منزليا، فيحدد بدقة ما ينتظره من نتيجة، ويحدد اجل إرجاعه وتصحيحه والأهمية التي سجلتها ضمن النقطة النهائية للمادة، ففي هذا المثال لا تنطبق المعايير التي حددها الأستاذ إلا على هذا الفرض.

الطريقة الثالثة: (التحديد من المستهلك)

يمكن للجودة أن تحدد من طرف المستفيدين في مجال التعليم يمكن التعبير عن هذه الاعتراضات والانتظارات من خلال لجان التلاميذ أو مؤسسات تعليميـــة أخـــرى أو المجتمع ككل

كما تستخدم الجودة كمعيار لتعرف مدي التزام المؤسسة التعليميـــة وشـــعور المستفيد بأن الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة إليه تناسب توقعاته وتلبي احتياجاته الذاتية فالجودة بمعناها الحسي تنطوي علي جعل المؤسسة التعليمية تنجح فـــي تقـــديم خدماتها بشكل يحقق فيها خصائص الجودة التي يتوقعها المستفيد وتفلـــح فـــي تلبيـــة توقعاته منـها.

ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية الواردة لتطبيقات استراتيجيات الجودة لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسات التعليميـــة بالـــشكل التـــالي كمـــا يقترحـــه جابلونسكي في إدارة الجودة الشاملة (Joseph, P,1999,P.43)



شكل رقم (١) يوضح نموذج جابلونسكي الذي يحدد جوانب إدارة الجودة الشاملة

ومن خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي أخذت غالبية الدول النامية بتغيير إستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال من السكان إلى الجهاز التعليمي، ففي السابق كانت هذه الإستراتيجية على حساب نوعية العملية التربوية، مـــن خـــلال تحسين مخرجات العملية التربوية، وتمثل الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمـــة علـــى التدفق العلمي والمعرفي تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقـــاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية وفق الاعتبارات التالية:

- الطالب كهدف ومحور العملية التربوية.
- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار، استثمار إمكانيات وطاقات جميع العاملين في العملية التربوية.
- توفير طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- إيجاد الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.
- الجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية.

بدأ الاهتمام بتطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين في واحدة من أقدم الجامعات الأمريكية، فقام عدد من أعضاء هيئة التدريس بدراسة مسحية تم إجراؤها بكلية كندي الحكومية بجامعة هارفارد، ركزت علي مديرين المراتب العليا في الحكومة الفيدرالية، ونبهت تلك الدراسة علي أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تقديراً أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي، وتبين أن واحداً وستين بالمائة من أولئك الذين أُجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن تسعين بالمائة كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، بشكل أبرز اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة بين هؤلاء المديرين(Kabolian ,Le ، (Brazaley,M 1990)

تعتمد الولايات المتحدة الأمريكية علي استخدام معايير الاعتماد على رفع مستوى الأداء عن طريق وضع معايير للمستوى المقبول من الأداء، بحيث يمكن تجاوز هذا المستوى، وتقع على مؤسسات التعليم العالي مسؤولية تحقيق هذه المعايير، ويقتضي ذلك قيام المؤسسة بالتقييم الذاتي والتخطيط للتغيير المطلوب موجهة بالمعايير من أجل اجتياز التقييم الخارجي، والحصول على الاعتماد، وتستمر دورة التحسن والتغيير دورياً، ويهدف هذا النظام في مجال التعليم إلي تحسين جودته. (Gerbic, P. and Kranenburg, I. 2003, ,P.P 169-177)

وقامت ثلاث وعشرين من الكليات والجامعات الرائدة بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. واستطاعت إيجاد فرقاً في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي والمتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمّل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسنت البيئة التعليمية فعلياً، وأصبح اتخاذ القرار قائماً على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه، وأصبحت الفرصة سانحة لأفراد الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً، كما تضاعفت معرفة جميع العاملين حول المهمة والعملية التعليمية وتقلصت النفقات وانخفضت الأعمال التي تتطلب الإعادة. (Seymour, D.1991, pp.10-18)

كما قامت جامعة ماريلاند بتطبيق الاستراتيجية العامة لإدارة الجودة الشاملة، وكان اهتمام رئيس الجامعة كبيراً في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لتحقيق التفوق الأكاديمي، وهناك ثلاثة عوامل رئيسة حفزت رئيس الجامعة على الاهتمام بتطبيق تلك الاستراتيجيات والمتمثلة في عدم التساوي وتكافؤ الفرص في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، بجانب الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة التغييرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خصوصا أن أغلب تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في الجانب التدريسي، والبحث العلمي في الجامعة (Fram.E ,1995 pp.50-56).

ومع الألفية الثالثة أصبح التخطيط داخل مؤسسات التعليم العالي يسير وفقا لرؤية الجودة من خلال التركيز علي المنتج مع الأخذ في الاعتبار أن تطبيقات الجودة تختلف وفقا لنوعية وطبيعة المخرج التعليمي، وبدأت التعددية في استخدام الاستراتيجيات المختلفة للجودة.

وتسير استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية والتي وضعت في الفترة من عام ٢٠١١ حتى عام ٢٠١٤ وفقا للاستراتيجية الوطنية التي أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي علي التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الجودة، ومن نتائجها وجود أعلى نسبة من خريجي الجامعات في العالم، وتحقيق هدف تحقيق الأمن الاقتصادي علي المدى الطويل في إطار السياسات التنافسية علي المستوي العالمي، كما أن هدف الجودة في مؤسسات التعليم العالي مرتبط بحياتهم العملية لذلك تتنوع استراتيجيات إدارة الجودة حسب أهداف الجامعة أو الكلي كما شملت أيضا استراتيجيات الجودة تطويع التكنولوجيا وفقا للإمكانات المتاحة. (U.S. Strategic ,PP1-3).

ويتضح مما سبق أن تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية بدأت من خلال بعض الجامعات وفقا لرؤيتها ومتطلباتها واحتياجاتها

سواء بنحو تجريبي أو من خلال تعميم هذه الرؤية بعد تحليل نتائجها، لكن مع بداية الألفية الثالثة إلى الآن سارت الاستراتيجيات المرتبطة بتطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في إطار الاستراتيجيات الوطنية التي راعت بدورها متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع ملاحظة اختلاف الجامعات فيما بينها في تطبيق تلك الاستراتيجيات وفقا لطبيعة المخرجات التعليمية لكل جامعة.

تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأيرلندية.

اختلفت التجربة الايرلندية عن التجربة الأمريكية فيما يرتبط بتطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فلم تقم الجامعات الايرلندية بتجريب بعض الاستراتيجيات في جامعاتها أو كليتها كبداية لتطبيق استراتيجيات الجودة في التعليم العالي، ربما يكون ذلك لطبيعة نظم الإدارة المتبع أو بسبب صغر مساحة جمهورية ايرلندا عكس الولايات المتحدة التي تتألف من ولايات شاسعة المساحة.

وركزت تطبيقات استراتيجيات الجودة في مؤسسات التعليم العالي الايرلندية علي البعد الاقتصادي والعمل علي التعامل مع المجتمع المتغير والتجديد الاقتصادي والمشاركة الاجتماعية وتوسيع المشاركة في التعليم العالي الايرلندي كانت من أبرز الجوانب التي اعتمدت عليها استراتيجيات إدارة الجودة الايرلندية، فركزت في تطبيقاتها علي المهارات المستقبلية للخريجين وفقا لمتطلبات القرن الحادي والعشرون، وكذا الاهتمام بأداء البحوث، واستحداث مناهج جديدة لرفع الكفاءة والإنتاجية والتخطيط لتلبية الطلب المستقبلي وتحديد حجم الطلب على التعليم العالي بجانب التخطيط لتلبية الطلب المستقبلي، بجانب دمج البحوث والتدريس والتعلم وهي بذلك متنوعة الاستراتيجيات. **(Report of the Strategy P.P31-35)**

وتهدف مؤسسات التعليم العالي في إطار استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة إلى إثراء المجتمع في العديد من الجوانب، مما جعل مؤسسات التعليم العالي أكثر تفاعلية، وفي عام ٢٠٠٨هدفت هذه الاستراتيجية إلى تحقيق بعض الأهداف ذات البعد السياسي والمجتمعي بجانب العمل علي بناء اقتصاد أيرلندا الذكية، وإعادة الهيكلة لأعلى وقد تم تحديد نظام التعليم العالي كجزء من منطقة العمل الرئيسية، فمن الواضح أن الرؤية الايرلندية اهتمت بتطوير هذه الاستراتيجية بالاعتماد على مجموعة وطنية عملا علي تطوير التعليم العالي في ايرلندا خلال العقود القادمة، والتي يمكن أن تلبي بنجاح العديد من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تواجهها خلال العقود القادمة، وتلبية متطلبات المجتمع، وفي ذات الوقت لم تتجاهل الخبرات والرؤية الدولية من خلال برامج التدريس والتعلم والبحث العلمي، وكذا المنح الدراسية ذات الطابع

التجديدي، بجانب المشاركة مع المجتمع الأوسع في ضوء الركائز الأساسية لاستراتيجيات الجودة.(Report of the Strategy, P.P31-35)

فاستراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي الايرلندي استطاعت أن تتعامل مع المرحلة الانتقالية من خلال دمج التعليم العالي مع المهارات وأصبح ذلك إليه للتغلب علي البطالة من خلال تحقيق النمو في جوانب الشخصية، نتيجة أن أنماط العمل تجلب طابعا ملحا جديدا وتركيز أكبر على التعلم مدى الحياة والعمل علي تحسين المهارات، فالرؤية لاستراتيجيات للجودة تتطلب نسبة عالية من المهارات التي تحتاجها ايرلندا في القوى العاملة من خلال التعليم القائم على المعرفة، والتي لا يمكن الحصول عليها إلا في مؤسسات التعليم العالي من خلال تعليم عالي الجودة، لذا ازدهرت الأبحاث العلمية والتي قامت عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى حد كبير على مدى العقد الماضي

ومن ثم عملت استراتيجيات التعليم العالي الايرلندي علي توسيع المشاركة لتشمل كل القوي حتى التي كانت مستبعدة قبل ذلك لتقديم نوعية من التعليم عالية القيمة، للحصول على فرص للعمل التي سوف تأتي من خلال تقديم المعرفة والتعلم من أهمية ثقافية واجتماعية وبالتالي تحقيق الانتعاش الاقتصادي، بجانب العمل علي تطوير كتلة حرجة في القدرات البحثية، للتوسع في الأبحاث العلمية بتطوير قدرات الباحثين وصولا للمستوى العالمي في المجالات المتخصصة ذات القيمة العالية، كما تضمن استراتيجيات الجودة تمويل التعليم العالي بطريقة مستدامة ومنصفة من شأنها أن تضمن أوسع المشاركة.(Report of the Strategy, P. 43)

وتعمل استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي في جمهورية ايرلندا علي ربط التعليم العالي بالمجتمع على نطاق أوسع من اجل جعل التعليم العالي مؤهل لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة لبناء القوة الجديدة التي يمكن أن تخدم المجتمع الأيرلندي خلال السنوات القادمة، بجانب التخطيط في الطلب في المستقبل الذي يبحث في كيفية الهيكلة والتعامل مع القدرات، فنظام التعليم العالي استطاع من خلال استراتيجيات الجودة التعامل مع الاتجاه المتزايد للطلاب الايرلنديين بجانب زيادة التعاون الدولي في مجال التدريس والتعلم بجانب تحقيق الأدوار الأساسية الثلاثة للتعليم العالي(التعليم والتعلم، البحث)، بالإضافة إلي المشاركة مع المجتمع الأوسع، ومعالجة استراتيجيات التعليم العالي من خلال مسؤولياتها تجاه المجتمع، بما في ذلك الأعمال التجارية، والمجتمعات المحلية، وقطاع التعليم بشكل عام والتعاون الدولي على نطاق أوسع.

تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية.

تمتلك البرازيل تنوعا للغاية في استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي سواء العام أو الخاص، ويمكن تصنيفها وفقا لمعيارين(التنظيم الأكاديمي والوضع الإداري)، وتقدم وزارة التعليم العالي في البرازيل من خلال الجامعات ومراكز الجامعة والكليات برامج التعليم التكنولوجي، وتنقسم المؤسسات الأكاديمية في الجامعات والمراكز الجامعية وغيرها من المؤسسات الجامعية إلى مراكز لإجراء البحوث، وخدمة المجتمع من أجل التوعية وتقديم تعليم نوعي داخل المؤسسات التعليمية من خلال دورات برامج إضافية، كما تعمل المعاهد غير الجامعية وفقا للوضع الأكاديمي، قد تكون من خلال مؤسسات التعليم العالي العامة (الاتحادية والولائية والبلدية) بالإضافة لتوفير التعليم المجاني، خلاف المؤسسات الخاصة المجتمعية، أو الدينية، أو الخيرية وكذا المؤسسات غير الربحية. (Neves, C.E.B. 2009,P.4)

وفقا للبيانات الإحصائية في عام ٢٠١٠، هناك ٢٣٧٧ من مؤسسات التعليم العالي منها ٢٠٩٩جامعات حكومية بجانب مؤسسات التعليم العالي الخاص، وارتفع عدد الطلاب في التعليم العالي من ٣٠٣٦١١٣ في عام ٢٠٠١ إلى٦٣٧٩٢٩٩ في عام ٢٠١٠، أي ما يعادل نموا بنسبة ١١٠٪ خلال هذه الفترة، مما يؤكد إلى ارتفاع جودة التعليم العالي، ومع زيادة عدد الخريجين إلى أكثر من الضعف في الفترة من ٢٠٠١-٢٠١٠، حيث بلغت في عام ٢٠١١ ما يقرب من ٩٧٣٨٣٩ خريجي التعليم العالي وفقا لاستراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي والتي تتنوع وفقا لطبيعة المجتمع البرازيلي، ونظرا لقوة النمو الاقتصادي وما تشهده البلاد التي أصبحت قوة اقتصادية في كل من أمريكا اللاتينية والعالم النامي.(Gomes,N.L ,2012)

انبثقت استراتيجيات الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للرؤية البرازيلية الجديدة عن رؤية الحكومة البرازيلية وما لديها من مشاريع استهدفت إلى تسهيل البحث العلمي للطلاب والأكاديميين في التعليم العالي للمساعدة على تحسين نوعية التعليم على الصعيد الاتحادي للجامعات، بالإضافة إلي برنامج يهدف إلى تمويل الدراسات العليا للطلاب التي لديها صعوبات في دعم نفقات دراستهم، بجانب البرنامج المؤسسي الذي يقدم منحا للطلاب من خلال هذا البرنامج، هناك استراتيجية تعتمد علي تحقيق الجودة في التعليم العالي (من خلال التعلم بالتدريب)، كما تم إنشاء برنامج "جامعة للجميع" في عام ٢٠٠٤ لمنح كاملة أو جزئية المنح الدراسية للطلاب بعد التخرج في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، فالبرنامج يتطلع إلى توسيع نطاق الوصول والاستمرار فيها في التعليم العالي، واعتبارا من عام ٢٠٠٨ فصاعدا، أصبح الهدف هو مضاعفة عدد

الطلاب في التعليم العالي خلال عشر سنوات، وتعزيز التحاق ٦٨٠ ألف طالب وطالبة في دورات ما بعد التخرج بجانب التدريب التكنولوجي في مرحلة ما بعد التخرج، بجانب برامج الدراسات العليا التي تشمل العديد من التخصصات في برنامجي الماجستير والدكتوراه بهدف إيجاد فرص العمل الخاص والعام.(World Bank, 2010)

وقد أثمرت تطبيقات استراتيجيات الجودة في التعليم العالي عن زيادة عدد الطلاب في التخصصات التكنولوجية بشكل سريعا جدا، ففي عام ٢٠١٠ زاد عدد الطلاب إلى نحو ٨٠٠ ألف طالب وطالبة في هذا النوع، وكان عددهم يقدر بحوالي ٧٠ ألف في عام ٢٠٠١، وفي ظل استراتيجيات إدارة الجودة غالبية الطلاب حصلوا علي اعلي درجات التدريب على التكنولوجيا في مجالات عديدة كالتسويق / وإدارة الأعمال ودورات الإدارة المختلفة، في حين أن تلك الدورات التي تستند إلى الدورات التكنولوجية تعمل من خلال معلومات معالجة الأنظمة، ونظم الاتصالات و المعلومات، والهندسة الإدارية، ولكن هناك ملاحظة تتمثل في أن الغالبية العظمى من الطلاب البرازيليين يتجه إلي مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية.، في المقابل تجد أن حوالي ٥٪ من الطلاب يدرسون الهندسة، ٣٪ يدرسون الرياضيات، و٧٪ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (Chiarini, T. Vieira K.P. 2012,PP 117-132). .

المتأمل لاستراتيجيات إدارة الجود الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالبرازيل يلحظ أن التنوع في تلك الاستراتيجيات ساهم في إيجاد تعددية في مخرجات التعلم بجانب إحداث نقلة نوعية في قدرات الخريجين وربطهم بسوق العمل ومتطلباته، كما أن مؤسسات التعليم العالي الخاص سارت علي نحو موازي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية الأمر الذي ساهم في زيادة الكفاءة التنظيمية والمهنية في أطار الطفرة الاقتصادي والاجتماعية الهائلة في البرازيل التي جعلتها من اعلي معدلات التنمية.

الفصل الثالث

الجهود العربية في تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

جهود الدول العربية في تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن تطبيق استراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام مؤسسي قوي يمكن من خلاله نجاح استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وتتعرض مؤسسات التعليم العالي العربية لكثير من أوجه النقد المرتبطة بتركيزها علي الكم دون النوعية في مخرجاتها، مما نتج عن وجود أعداد كبيرة من الطلاب بدون كفاءة علمية متقدمة.

وهناك العديد من العوامل المؤثرة في تركيز مؤسسات التعليم العالي علي الكم أكثر من الكيف، حيث إن أغلب الدول العربية بعد استقلالها كانت بحاجة ماسة وسريعة لكوادر بشرية لتيسير أمور البلاد، لذا كان الهدف نشر التعليم والثقافة أكثر من التركيز علي الكفاءة، فكثير من الدول العربية لم يكن لديها الكوادر الكافية. (مختار عبد النور الحيص، ٢٠١٥، ص٩)

أثرت هذه الظروف علي جودة التعليم العالي في الدول العربية بشكل يعيق التعامل مع استراتيجيات الجودة ومتطلباتها مثل زيادة أعداد الطلاب المسجلين في التعليم العالي مقارنة بعدد السكان والنظرة إلى التعليم العالي من حيث المكانة الاجتماعية للخريجين دون النظر لمستوي الخريج، بجانب إطالة مدة الدراسة وتأخر الالتحاق بسوق العمل، كما أن هناك عدم توازن بين العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية حيث يبلغ نسبة الطلاب الملتحقين بالعلوم الإنسانية أكثر من ٦٥%من نسبة الطلاب، بجانب قلة الدورات التأهيلية لأعضاء هيئة التدريس وغياب المعايير الخاصة باختياره في ظل الحاجة الملحة لتعيين أعضاء هيئة التدريس، وغياب المعايير الثابتة في التعاقد مع أساتذة غير أكفاء لمهنة التدريس الجامعي، الأمر ذاته يرتبط بعمليات التدريس والبحث العلمي وغيرها من العناصر التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي وبالتالي استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة. (مختار عبد النور الحيص، ٢٠١٥، ص١٠)

ولم يكن هناك استراتيجيات واضحة لإدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول العربية فمثلا الجمهورية الليبية كانت من أكثر الدول التي ينطبق عليها الحالة السابقة لذا لم يلحظ وجود استراتيجية واضحة في مؤسسات التعليم العالي الليبية. (الحيص، ٢٠١٥، ص٩)، كذلك الجمهورية اليمنية التي عانت من قلة مؤسسات التعليم العالي بشكل قلل من مستوى التنافسية، فلم يكن لديها سوي جامعتين فقط حتى عام ١٩٩٠،

وهما جامعة صنعاء في الجزء الشمالي وجامعة عدن في الجزء الجنوبي قبل الوحدة اليمنية، وبالتالي كان التركيز الأكبر علي تخريج الدفعات دون النظر للكفاءة مع تدني مستوي جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي وبالتالي يصعب في ظل تلك الظروف تبني رؤية استراتيجية. (مصلح، ٢٠١٤، ص٦)

في مقابل ذلك هناك دولا عربية أخرى كمصر والسودان لديها مؤسسات عريقة في التعليم العالي تسعي لتبني لتحقيق مستويات عالية من الجودة، فمثلا جمهورية السودان قامت بوضع خطط استراتيجية لتحقيق ضمان الجودة عملا علي تحسين مخرجات التعليم العالي، وربطها بالبرامج الأكاديمية والمناهج التعليمية وهيئة التدريس والعمليات الإدارية والإبداع والابتكار لكنها لم تتبني نظاما أو رؤية استراتيجية محددة. (عبد الله، ٢٠١٤، ص٦٦)

وفي الآونة الأخيرة تبنت معظم الدول العربية نماذج عالمية لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي، مثل مصر، السعودية، والإمارات والأردن والجزائر.. وغيرهم كما خصصت لذلك عدة مؤتمرات لمناقشة الأطروحات الخاصة بذلك وعرضت التجارب العالمية والعربية، وكان من أهم هذه المؤتمرات المؤتمر الأول لجودة الجامعات المنعقد في دولة الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٦، والذي تم فيه استعراض تجارب عدة جامعات، واتضح من خلال أوراق العمل المقدمة أن الجامعات العربية في طور بناء لاستراتيجيات إدارة الجودة بشكل عام، وان كان هناك بعض مؤسسات التعليم العالي العربية التي تقدم رؤى لاستراتيجيات إدارية في مجال الجودة علي سبيل المثال الجامعات العربية المفتوحة في الدول العربية، والتي أنشئت عام ٢٠٠٢ تحت مظلة برنامج دول الخليج العربي بدعم من البرنامج الإنمائي بمنظمة الأمم المتحدة، وقد يكون السبب ارتباطها بالجامعة البريطانية المفتوحة ووجود شراكات واتفاقيات بينهما، لذلك فهي تلبي متطلبات مؤسسات ضمان الجودة البريطانية. (الزكري، ٢٠٠٦).

والواقع أن هناك عدد من المنطلقات الداعمة لتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي العربية منها تدني مستوي الخريجين في مؤسسات التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل المهنية نتيجة ضعف المحتوي المقدم لهم، بجانب غموض الأهداف لدي العاملين في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي بوجه عام، بالإضافة إلى تزايد الحاجة إلى الترابط بين عناصر المجتمع الجامعي وتطوير النظام الإداري والمحاسبي والوقوف علي جوانب القوة والضعف من خلال التشخيص الموضوعي لأداء مؤسسات التعليم العالي، واحتياج الجامعات لهامش اكبر لاتخاذ القرار.(اتحاد الجامعات العربية، ٢٠٠٨)

كما أن إعلان القاهرة حول التعليم العالي في البلدان العربية ٢٠١٠ والذي تضمن مشروع ضمان الجودة سواء المرتبطة بالتدريس أو البحث العلمي لم تدخل بعد حيز التنفيذ، وذلك نتيجة الاعتماد علي الأنظمة البيروقراطية في إدارة الجودة وضمانها، والاقتباس المباشر من الأنظمة الموضوعة لبلدان أخرى والنقل عنها دون استنباط الأطر والقواعد الملائمة، وفيما يلي يتم استعراض بعض جهود الدول العربية في مجال تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أولا: جهود جمهورية مصر العربية في تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

تأثرت تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية ببعض الجوانب المؤثرة في جودة التعليم العالي والمتمثلة في ضعف الاعتمادات المالية التي قد لا تلبي لتحقيق متطلبات الجودة خصوصا مع الزيادة الكبيرة في الالتحاق بالتعليم الجامعي التي زادت نسبته نحو ٨٦% من عام ٢٠٠١/٢٠٠٢إلي عام ٢٠٠٩/٢٠١٠، فضلا عن زياد معدلات التضخم وانخفاض القيمة الشرائية للجنيه المصري، وبالتالي ضعف قدرة الدولة توفير الموارد المادية. (وزارة المالية، ٢٠١٤، ص١٢)

كما أن نسبة الإنفاق علي التعليم الجامعي لا تتناسب مع المتطلبات اللازمة لتحقيق الجودة، فبالرغم من زيادته في عام ٢٠١٣/٢٠١٤ إلي ١٨٠٨٠مليون جنيه مقابل ٩٥٠٨ مليون جنيه في عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ إلى أن نسبة الإنفاق علي التعليم الجامعي مقارنة بما ينفق علي التعليم ككل بلغت ٢٢،٤% في عام ٢٠١٣/٢٠١٤، ولكن يتبقي المخصصات المالية ضعيفة.(الجهاز المركزي، ٢٠١٤)، وبالتالي تتأثر الجودة بوجه عام نظرا لضعف المخصصات المالية، كما يحد ذلك من القدرة علي تبني استراتيجيات للإدارة الجودة الشاملة والتي يعد الاعتمادات المالية أحد أركانها.

ومن نتائج ذلك ظهور الجامعات الخاصة والأجنبية أملا في الحصول علي جودة تعليمية أعلي بالرغم من إقرار الدستور مجانية التعليم، ولهذا الأمر بعدا اجتماعيا يرتبط باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، لأنه يدلل علي مدي قدرة مؤسسات الدولة في تنفيذ الاستراتيجيات المطروحة، كما أن هناك تفاوت بين الجامعات المصرية فيما بينها من حيث نسبة الإنفاق، مقارنة بالطلاب الملتحقين بها، فجامعات مثل قناة السويس والفيوم وكفر الشيخ تقل نسبتها مقارنة بجامعات القاهرة والإسكندرية، في جامعة القاهرة خصص لها ١٩% من نسبة الإنفاق في حين أن نسبة طلابها ١٣،٣%، أما جامعة الإسكندرية خصص لها ١٢،٣ في حين أن نسبة طلابها١٠،٣%.(مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، ٢٠١٠)

وبالرغم من وجود معوقات ترتبط بوجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في مصر إلا أن هناك تصور استراتيجي ارتبط بتحقيق الجودة من خلال الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ظهرت في فبراير عام ٢٠٠٠، واستهدفت ٢٥ مشروعا يتم تنفيذها علي ثلاثة مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخمسية للدولة اعتبارا من ٢٠٠٢ حتى ٢٠٠١٧، وصدرت 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.(هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ٢٠٠٤)

وهناك بعض المبادرات أو المحاولات الرامية لتطبيق استراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية داخل بعض الكليات والأقسام علي سبيل المثال تجربة كلية العلوم بجامعة سوهاج في تحسين مخرجات الكلية من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع من خلال بناء مراجعة للبرامج الأكاديمية وتطويرها من خلال نظام يربط بين مخرجات التعلم والمحتوي العلمي للمساقات الدراسية بشكل يحقق بعدا لاستراتيجية الجودة بشكل ساهم في تطبيق استراتيجيت لإدارة الجودة، ومن ثمار ذلك المشاركة في برنامج دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة الذي نظمتها الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA). (خضر، شرف، ٢٠٠٨)

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من الخلفيات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في تبني استراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية في مقابل بعض الجهود والتطبيقات داخل الكليات والأقسام، كما لا يمكن إغفال الجامعات الخاصة التي قد تتبني العديد من الاستراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة، لكن علي صعيد مؤسسات التعليم العالي الرسمية تبقي تطبيقات استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة محل بحث ودراسة وفقا للإمكانات المتاحة.

ثانيا: جهود المملكة العربية السعودية في تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

سعت المملكة العربية السعودية لتحسين جودة التعليم العالي وفقا لاستراتيجيات تتفق مع المعايير العالمية للجودة، ورغم عدم الإعلان عن تبني استراتيجية محددة في مؤسسات التعليم العالي إلا أن الاستراتيجية العامة للجودة الشاملة (TQA)تبدوا أكثر

وضوحا في مؤسسات التعليم العالي السعودية، فالسياق المؤسسي وما يتضمنه من تحديد للروية والرسالة، والغايات، والأهداف، بجانب تحديد السياسات العامة و نمط الإدارة، مع العمل علي تحسين جودة التعلم والتدريس من خلال تحسين كفاءة التعلم والتدريس والعمل علي دعم تعلم الطلاب بتحسين إدارة شؤون الطلاب وتوفير الخدمات لهم، والعمل علي توفير مصادر التعلم، ودعم البنية التحتية من خلال إدارة التسهيلات والتجهيزات، ودعم الإدارة والتخطيط المالي، بجانب العناية بعمليات توظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما تضمنت استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي البعد المجتمعي من خلال الإسهامات المجتمعية، ودعم علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٦)

وبالرغم من عدم تبني استراتيجية محددة من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك معايير لمستويات التعلم المتوقعة في كل مستوى تأهيلي وضع للتأكد من مستويات محصلات تعلم الطلبة بغض النظر عن المؤسسة التعليمية التي يدرسون بها، ولتوضيح تساوي هذه المعايير مع تلك المعايير التي وضعت للشهادات التي تمنح عالمياً، وبحسب مستوى الدرجة الممنوحة، يختلف مستوى محصلات التعلم لكل مجال من مجالات التعلم ومنها ما يرتبط بالمعلومات، والمهارات المعرفية، والمهارات الاجتماعية والمسؤوليات، والمهارات الحسابية بجانب مهارات التواصل، والمهارات النفسية الحركية، والتحقق من مدي مناسبة الأداء لما تريد الجامعة من تحقيقه من أهداف وأولويات، ومدى مناسبة أهداف وأولويات المؤسسة مع الظروف التي تعمل بها المؤسسة والمجتمعات التي تخدمها (الهيئة الوطنية للتقويم، ٢٠٠٦).

وتعد فكرة تبني استراتيجيات للإدارة الجودة الشاملة بالمملكة العربية السعودية حاضرة من خلال مراحل تطوير النظام من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي والتي سارت وفقا لثلاث مراحل بدأت بتطوير المعايير وعمليات الجودة و الاعتماد، ثم دراسة المناخ الجامعي العام من خلال استطلاع آراء العاملين بالتعليم الجامعي عن طريق أربع ورش عمل، بجانب عمل دراسة استطلاعية لتطبيق المعايير الجديدة على جامعتين (جامعة الأمير سلطان، وجامعة الملك عبد العزيز)، وأجريت الدراسة الذاتية ثم التقويم الخارجي من قبل فريق من الخبراء من خارج المملكة. كما شملت تنفيذ عدة ورش عمل مستقلة على مدى السنتين الماضيتين في مدن المملكة الرئيسية (الرياض، وجدة، والدمام). وتكونت كل ورشة عمل من ثلاثة مستويات تدريبية، حيث شمل المستوى الأول التدريب العام على مفاهيم ومعايير الاعتماد، وشمل المستوى الثاني الاعتماد المؤسسي، وشمل الأخير الاعتماد البرامجي. وقد حضر ورش العمل عدد من المتدربين الذين يمثلون عمداء الكليات السعودية والقائمين بعمليات الجودة بالجامعات والكليات المختلفة. تلا ذلك البدء في خطوات التقييم الذاتي. أما

المرحلة الثالثة فتشمل التطبيق الكامل للنظام لاعتماد المؤسسات والبرامج بعد التأكد من تطبيق المؤسسات لنظم جودة داخلية ومراجعة الاعتماد كل سبع سنوات. (Almusallam. A, 2007)

ويدل ذلك على أن عملية تبني استراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية قيد البحث والدراسة تبعا للمناخ الأكاديمي والإمكانات المتاحة فضلا عن ثقافة المجتمع السعودي حيث يؤسس مركز للجودة بكل جامعة، وتمثل لجنة الجودة أقسام الجامعة، ويقوم المركز بالقيادة والنصح والعمل مع الكليات والأقسام والوحدات لتطوير نظم توكيد جودة مناسبة. ويقوم بتصميم نماذج التخطيط والتقارير وينسق لتقويم الجودة.

يمكن القول بأن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية لم تسير وفقا لرؤية منهجية تتبني أحد الاستراتيجيات حيث إنها تسير وفقا للمفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف العامة من خلال رسالة وأهداف الجامعة، ووضع استراتيجية للتطوير، مع مراعاة التدرج في التنفيذ، والبدء بالمجالات التي يمكن تحقيق النجاح فيها بسهولة، وتحديد العوائق التي ستحد من عملية التغيير، مقابل العوامل التي تدعم هذا التغيير، وتحدد طرق التغلب على العوامل المعيقة وإزالتها مع زيادة وتقوية العوامل المساعدة، وتناقش الاستراتيجية أفضل الطرق للاستمرارية، ثم يتم تجريب الأفكار قبل تعميمها، وإجراء مشاريع استطلاعية في المجالات التي حددت للبدء بها، مع استخدام الاستمارات وعمليات التخطيط والتقويم، ثم التوسع في تطبيق نظام الجودة.

ثالثا: جهود المملكة الأردنية الهاشمية في تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

وضعت المملكة الأردنية الهاشمية معايير واليات لتحقيق الجودة في عام ٢٠٠١من خلال التحقق من أهداف البرامج وقدرات ومهارات الطلاب، والعمل علي المواءمة بين مخرجات التعلم ومتطلبات السوق، ومواكبة التطور العلمي والمعرفي الهائل إلا انه لم يبرز استراتيجيات في إدارة الجودة الشاملة سوي في ثلاث جوانب ترتبط بعموميات الجودة كالاستيعاب، أو الجوانب الخاصة بالشق الأكاديمي والذي يحدد الاعتماد الخاصة بالبرامج الأكاديمية، الأمر الذي أدى إلى بموجب قانون التعليم والبحث العلمي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥ لضمان المرونة والاستقلالية (دودين، ٢٠١٥، ص١٦٣)

اتبعت الأردن الاستراتيجية القائمة علي نهج معايير الجائزة كاستراتيجية من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة حيث تمنح جوائز لأفضل برامج في برامج التعليم العالي الأردني في تخصصات علوم الحاسب وإدارة الأعمال والقانون (المحياوي،

٢٠٠٧)، واختارت ثلاث معايير أساسية وثلاث معايير أخرى فرعية للجائزة، فيتم التأكد من أن القسم الأكاديمي المتقدم للجائزة يستحق الحصول علي الجائزة من عدمه، من قبل فريق استشاري متخصص من الوكالة البريطانية لضمان الجودة (QAA) كوكالة مستقلة تتولي وضع معايير ضمان الجودة في التعليم العالي، من ضمن هذه المعايير (المعايير الأكاديمية) التي تهدف لتأمين مستوي عالي من الجودة علي الصعيد الأكاديمي وتتضمن مخرجات التعلم، مستوي التحصيل، المناهج وطرق التقييم. (الخرابشة، ٢٠٠٩، ص٢٧٢٣)

كما تعتبر جودة فرص التعلم والذي يتكون من التدريس والتعلم، والبحث العلمي بجانب قياس مدي تقدم الطلبة، وكذلك مدي استخدام موارد التعلم في العملية التعليمية بما يحقق الأهداف الموضوعة من اجلها، بالإضافة لضمان وتحسين الجودة من خلال وضع آليات لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي، والتقويم المستمر لأعضاء هيئة التدريس، ومشاريع تحسين مرافق الجامعة وتطويرها. (الخرابشة، ٢٠٠٩، ص٢٧٢٣)

ويتضح مما سبق أن مؤسسات التعليم العالي الأردنية تنتهج نهجا في مجال تطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشامل في مؤسسات التعليم العالي اقرب ما يكون إلي نهج معايير الجائزة للتحسين، ويعتبر هذا جانبا مهما في التعامل مع استراتيجيات إدارة الجودة ويشجع علي التنافسية، ولكن يظل نجاح هذا النهج مرهونا بمدي اتساق تلك الاستراتيجية مع الرؤية العامة وثقافة المجتمع الأردني.

رابعا: جهود الجمهورية الجزائرية في تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي.

تعتبر الجزائر من الدول العربية الآخذة في تطبيق بعض الاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي، وبالرغم من حداثة تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية الجزائر إلا إنها عازمة علي توظيف الجودة في مؤسسات التعليم العالي بشكل يساعد علي إنجاح الخطط والبرامج الموضوعة.

انطلقت مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من عدة منطلقات لتبني استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة منها إصلاح منظومة التعليم العالي من خلال تقديم كفاءات نوعية لضمان زيادة درجة الاستقلالية في مؤسسات التعليم العالي. (عاصم شحادة، ٢٠٠٩، ص١٩٨)

وقد تم إعادة الهيكلة والتكوين بهدف تحسين مستويات التعلم وبناء القدرات والمهارات، وكذلك بعث حركة جديدة في البرامج والتخصصات الأكاديمية والنمط

الإداري وإعادة النظر في توزيع ميزانية القطاعات من حيث تكلفة الطالب وغيرها من الجوانب التربوية. (الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٢)

ففي عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥طبقت الجامعات الجزائرية نظام LMD والذي يعني اختصار (ليسانس–ماستر–دكتوراه) الذي يعد من احد الاستراتيجيات المهمة لأنه يقوم علي فلسفة التقويم المستمر من خلال التفاعل الدينامي بين تحقيق الجودة والشهادات المعترف بها عالميا، والذي يتطلب إنجاحه العديد من الجوانب المهنية والعلمية لتأسيس ثقافة الجودة داخل منظومة التعليم العالي بشكل كلي وفقا للمعايير العالمية. (راضية، ٢٠١٤، ص١٤٢)

ويحمل هذا النظام رؤية استراتيجية تسعي لتمكين الجامعات الجزائرية للاستجابة للتطورات السريعة للحياة الجديدة واستيعاب التطورات العلمية المتلاحقة والتكيف مع المستجدات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية ومواجهة التحديات التي تقف حائلا للفرد والمجتمع.

وقد تم التأصيل لهذا من خلال العديد من الملتقيات العلمية الوطنية والدولية والتي بينت بعض المعوقات في تطبيق هذه الاستراتيجية خصوصا فيما يرتبط بادراك المفاهيم الأساسية لهذا النظام بجانب الصعوبات المعرفية والأيديولوجية والتشريعية لتطبيق هذا النظام والذي تم تعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإجراءات مهمة من خلال دعمه كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية. (الجلسات الوطنية لتقييم نظام LMD، ٢٠١٠)

وبدأ تطبيق تلك الرؤية الاستراتيجية من خلال نظام LMD الذي بدأ تطبيقه في ١١ مؤسسة جامعية بشكل تجريبي فتوسعت الشبكة الجامعية إلى أكثر من ٦٠ مؤسسة جامعية بكافة ولايات الجزائر. (بوحنية قوي وآخرون، ٢٠١٢)

ويعد هذا النظام هو الأساس في منهج ضمان الجودة مما أدي إلي إنشاء اللجنة الوطنية للتقييم تدعيما للجامعات الجزائرية بإستراتيجية وطنية لتلبية احتياجات المجتمعية والاقتصادية، وفي عام٢٠٠٨/ ٢٠٠٩م تم إنشاء ضمان الجودة (QA) علي مستوي كل الجامعات الجزائرية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي بشكل أدي للتطور الكمي، مما يساهم في تحقيق الروية الاستراتيجية من خلال محاور التمكين والبحث والحوكمة والإطار العام لحياة الطلاب، ولكن علي صعيد النوعية والكيف فالأمر يحتاج لمزيد من الجهود. (راضية، ٢٠١٤، ص ص١٤٣–١٤٤)

ويتضح مما سبق أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تسعي لتبني رؤية استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي من خلال نظام LMD الذي طبق في مؤسسات التعليم العالي بعد الدراسة والتقييم، وتجريبه علي العديد من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهو نهج يرتبط بالاهتمام بمخرجات التعلم بشكل أساسي.

الدراسة التحليلية المقارنة (النتائج والتوصيات)

من خلال الفصول السابقة يتضح أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ترتبط بالعديد من الجوانب التي تتطلب تحقيقها العديد من القوي والعوامل الثقافية، وفيما يلي عرضا لبعض المحاور المرتبطة باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تجارب دول المقارنة:

أولا: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة

١. أوجه التشابه والاختلاف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة

أظهر البحث من خلال تناوله لدور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أن دولا كالولايات المتحدة وجمهورية ايرلندا والبرازيل تضع تخطيطا لإدارة الجودة الشاملة كجزء من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، فمؤسسات التعليم العالي الأمريكية بالرغم من تنوعها واستقلاليتها إلا أن التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة يعتبر جزءا من التخطيط الاستراتيجي للحكومة الفيدرالية، وبالنسبة لايرلندا قدمت التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إطار تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحسين مخرجات التعليم العالي، وبالنسبة لمؤسسات التعليم العالي البرازيلية يأتي التخطيط الاستراتيجي في إطار الخطط التنموية التي قدمتها حكومة البرازيل، وبالنسبة للدول العربية فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة يأتي ضمن خطط الدولة إلا أن هناك اختلافا بين ما تم وضعه من خطط والجوانب التنفيذية في كثير من الأحيان.

٢. تفسير أوجه التشابه والاختلاف في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة.

يمكن تفسير التشابه والاختلاف في ضوء العديد من القوي والعوامل الثقافية فمثلا الإمكانات المادية والبشرية في الولايات المتحدة الأمريكية (العامل الاقتصادي والاجتماعي) ساهم في تطبيق وتنفيذ البعد الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة لمؤسسات التعليم العالي راعي التدرج بما يتناسب مع الموارد المالية المتاحة مع العمل علي تحسين الجوانب الاجتماعية، ايرلندا كان لديها العديد من الإمكانات المادية استغلتها في إنجاح هذا التخطيط، وبالنسبة لمصر تقف الصعوبات الاقتصادية حائلا في تنفيذ العديد من الاستراتيجيات الموضوعة في المقابل نجد المملكة العربية السعودية رغم أنها قد خططت لتحقيق الجانب الاستراتيجي للجودة إلا أن افتقارها لبعض الكوادر المؤهلة يحول دون ذلك، الجزائر ظل الحوار المجتمعي

لتحقيق التخطيط الاستراتيجي للجودة لفترة طويلة رغم توافر الإمكانات، الأردن لم تقدم خططا استراتيجية واضحة بالرغم من تبنيها لأحد استراتيجيات الجودة ربما ترشيدا للنفقات في ظل قلة الموارد المالية.

ثانيا: تبني استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة.

١. أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بتبني استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة.

أظهر البحث من خلال تناوله لكيفية تبني استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أن هناك تفاوت في تطبيق نظام معين أو استراتيجية في دول المقارنة، فالولايات المتحدة انتهجت عدة استراتيجيات بشكل تجريبي في عدد من الجامعات الأمريكية وصولا لاستخدام استراتيجية قائمة علي معايير الاعتماد لرفع مستوي الأداء وربط الاستراتيجيات بالإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وصولا لمستوي معين من الجودة، وبالنسبة لجمهورية ايرلندا اهتمت بتطبيق استراتيجية عامة قائمة علي المهارات المستقبلية والبحوث العلمية وتوسيع فرص المشاركة، جمهورية البرازيل أظهرت تنوعا في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة وفقا للرؤية العامة والمتطلبات المجتمعية في ظل الاختلاف الكبير في طبيعة المقاطعات والمدن البرازيلية، وبالنسبة للدول العربية تأثرت تارة بتأخر بعض الدول العربية في إنشاء مؤسسات التعليم العالي وتارة أخرى بضعف الإمكانات المادية أو البشرية المتاحة لكن هذا لم يمنع من وجود بعض الاستراتيجيات كتجربة كلية العلوم جامعة سوهاج بمصر، أو تجربة جامعة الملك سعود بالسعودية، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجية الجائزة بالأردن، أو تطبيق نظاما عاما مثل نظام LMD ذات البعد الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة.

٢. تفسير أوجه التشابه والاختلاف في فيما يتعلق بتبني استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة.

يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف في ضوء القوي والعوامل الثقافية، فالعامل السياسي تأثرت به مؤسسات التعليم العالي الأمريكية من خلال الرؤية السياسية العامة للبلاد فضلا علي الطبيعة السياسية للولايات المتحدة التي تسمح بالتعددية في تطبيق استراتيجيات الجودة، مؤسسات التعليم العالي البرازيلية تأثرت كذلك برغبة القيادة السياسية في الوصول لمستويات معينة من الجودة، الأمر ذاته بالنسبة لجمهورية ايرلندا التي وضعت سياسات عامة لتحسين المهارات التعليمية، وبالنسبة للدول العربية تعاملت اختلفت السياسات وفقا لظروف كل دولة فالدول حديثة العهد بالتعليم العالي عالية ذات الإمكانات المادية انتهجت سياسات عملت علي تحقيق التقدمية من خلال استراتيجيات التعليم العالي أو تنبي احد الاستراتيجيات كاستراتيجية الجائزة،

خلاف الدول العربية العريقة في مجال التعليم العالي ذات الإمكانات المحدودة التي اعتمدت علي الاستراتيجيات الإبداعية من خلال العناصر البشرية، العامل الجغرافي أيضا كان له تأثير فالولايات المتحدة والبرازيل تضم أقاليم وولايات عديدة ساهمت في التعددية في الاستراتيجيات، خلاف دولة ايرلندا أو الدول العربية كمصر والجزائر والسعودية والأردن التي تتشابه أقاليمها ومحافظاتها جغرافيا، العامل الاقتصادي فالولايات المتحدة والسعودية من أصحاب الإمكانات المادية العالية بشكل يسهم في إنجاح الاستراتيجيات المخطط لها، الجزائر والأردن ومصر والبرازيل أصحاب شراكات دولية وإن اختلفت درجة تأثيرها علي تطبيق استراتيجيات الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: النمط الإداري السائد وأثره في البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في دول المقارنة

١. أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بالنمط الإداري السائد وأثره في البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في دول المقارنة

أظهر البحث من خلال تناوله النمط الإداري السائد وأثره في البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في دول المقارنة مدي تأثير الأنماط الإدارية المتبعة البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في دول المقارنة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية والتي يغلب علي طابعها الإداري النمط اللامركزي لذا شهدت تنوعا وزخما في استراتيجيات تطبيقات الجودة والبرامج المرتبطة بها مثل تطبيقات كلية كندي بجامعة هارفارد بالإضافة لثلاث وعشرين كلية وجامعة وتنفيذ برامج من خلال فرق العمل وبالتالي اتخاذ القرار مع الاعتماد علي وضع معايير لمستوي الأداء المقبول وصولا لاستراتيجية وطنية قائمة علي التعددية وتنوع الاستراتيجيات لتطبيقات إدارة الجودة، وبالنسبة لجمهورية ايرلندا فإن النظام الإداري ذو الطابع المركزي أثر في التخطيط الاستراتيجي لتطبيقات إدارة الجودة والبرامج المصاحبة لها، فتطبيقات إدارة الجود الشاملة توضع علي المستوي المركزي من خلال المشاركة المجتمعية والتجديد الاقتصادي، كما ارتبطت الخطط والبرامج بالعديد من الأهداف السياسية العامة للدولة وما تتطلبه من مخرجات، وبالنسبة للبرازيل التي تمتلك تنوعا إداريا نظرا لطبيعتها الجغرافية وتقسيمها الإداري حيث تعتمد علي مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، الأمر الذي ساهم في إيجاد تعددية في أساليب الإدارة والبرامج المساعدة لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بشكل ساهم في التوسع في التعليم العالي مع الحفاظ علي الاستراتيجية والرؤية العمة لتطبيقات الجود الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وبالنسبة للدول العربية يمكن القول بأن هناك أكثر من نمط

إداري متبع بالرغم من غلبة المركزية كسمة أساسية للإدارة بصفة عامة وإدارة مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، ولهذه المركزي امتداد تاريخي موروث اثر في عملية التوسع في التعليم العالي من جهة وكفاءة التعليم العالي ومخرجاته من جهة أخرى، لكن هذا لا يمنع من وجود برامج داعمة في إطار استراتيجيات إدارة الجودة وتطبيقاتها إلا أنها كثيرا ما تتأثر بالنمط الإداري المركزي.

٢- تفسير أوجه التشابه والاختلاف في فيما يتعلق بالنمط الإداري السائد وأثره في البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في دول المقارنة

يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف في فيما يتعلق بالنمط الإداري السائد وأثره في البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة في دول المقارنة من خلال العديد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، فمثلا الولايات المتحدة الأمريكية نظامها الإداري منبثق عن السياسات الأمريكية الامركزية مما اثر في طبيعة البرامج المؤثرة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بجانب التاثير الاقتصادي نظرا لقوة الاقتصاد الأمريكي والدعم الهائل للتعليم الجامعي ومؤسسات التعليم العالي، وكذا بالنسبة للسياسات الايرلندية المركزية والتي أثرت في البرامج الموضوعة في إطار تطبيقات استراتيجية الجودة الشاملة بجانب الأثير الاجتماعي من خلال المشاركة المجتمعية للمجتمع الايرلندي، كما تأثرت السياسات البرازيلية بالطبيعية الجغرافية للبلاد والسياسات الاقتصادية الواعدة التي تمخضت عن العديد من البرامج التنفيذية والرؤية السياسية لطبيعة مؤسسات التعليم العالي، أما الدول العربية فعدم وضوح السياسات وتخبطها اثر كثيرا في الرؤية العامة والجوانب التنفيذية المرتبطة بالبرامج ذات الصلة بتطبيقات استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، كما تأثرت بضعف الموارد الاقتصادية وضعف الأداء الاقتصادي بجانب الطبيعة الجغرافية لأغلب الدول العربية والتي فرضت النظام المركزي الذي اثر كثير في النمط الإداري السائد في العديد من البرامج التابعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولا: المراجع العربية

(١) أبو نبعه، عبد العزيز وفوزيه مسعد: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات، ١٩٩٨.

(٢) احمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ٢٠٠٣.

(٣) احمد يوسف دودين: مستوي تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد١٩، صنعاء، ٢٠١٥.

(٤) اتحاد الجامعات العربية: دليل ضمان الاعتماد والجودة للجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ٢٠٠٨.

(٥) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء: الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠١٤، الإنفاق العام للدولة ٢٠٠٩/٢٠١٠-٢٠١٣/٢٠١٤، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، القاهرة، ٢٠١٤

(٦) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي: دراسة نظام TQM وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي، نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي، في دول الخليج العربي، المؤتمر الجودة الكويت المنعقد في١٠/٢/٢٠٠٢م، الكويت، ٢٠٠٢.

(٧) الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية www.mesrsdz

(٨) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديميNCAAA: الدليل الثالث لورشة عمل توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٦.

(٩) بوحنية قوي وآخرون: تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إدارة التعليم العالي، دراسة حالة الجزائر، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، ٤-٥ ابريل ٢٠١٢.

(١٠) بوشعور(الغازي) راضية: الخطة الاستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبو بكر بلقايد الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد(١٦)، صنعاء، ٢٠١٤.

(١١) خالد الصرايرة وليلي عساف: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، صنعاء، ٢٠٠٨.

(١٢) سليمان زكريا سليمان عبد الله: مستوي أداء الجامعات السودانية في ضوء مبادئ الجودة (دراسة استطلاعية لوجهة نظر طلاب وطالبات جامعتي بخت الرضا وكردفان السودانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد(١٦)، صنعاء، ٢٠١٤.

(١٣) صلاح الدين علام: التقويم التربوي المؤسّسّ، عمان: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص١٠٥.

(١٤) فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ٧٦-٧٧.

(١٥) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد المتخصص رقم(٤)، ٢٠٠٧.

(١٦) عادل البنا وفتحي عمارة: بعنوان ادراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه لمؤسسات التعليم العالي في بمصر: دراسة ميدانية، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٥.

(١٧) عاصم شحادة علي: تنمي الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد٧، جامعة قاصدي مرباح، بورقلة، الجزائر، ٢٠٠٩.

(١٨) عبد الستار محمد العلي: تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، ١٢-١٤مارس١٩٩٦.

(١٩) عبد اللطيف مصلح: مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد(١٦)، صنعاء، ٢٠١٤.

(٢٠) عمر محمد الخرابشة: التجربة الأردنية في ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (الدولي الأول- العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، الواقع والمأمول، الفترة من ٨-٩ ابريل ٢٠٠٩، المنصورة، ٢٠٠٩.

(٢١) لبني خضر، احمد شرف: تطوير البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بكلية العلوم جامعة سوهاج في ضوء معايير جودة التعليم والاعتماد والتنمية المستدامة، كتاب وقائع المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة اليتونة، الأردن، ٢٠٠٨.

(٢٢) مختار عبد النور الحيص: مدخل لرفع مستوي جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد(٢٠)، صنعاء، ٢٠١٥.

(٢٣) مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي: إدارة الإحصاء، بيان اعتمادات موازنات جامعات جمهورية مصر العربية للعام المالي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠١٠.

(٢٤) مريم محمد شرقاوي:إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

(٢٥) معاني بلة محمد، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٤م.

(٢٦) نعمان الموسوي : تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، ع(٦٧)، ٢٠٠٣، ص ص ٨٩- ١١٨.

(٢٧) هيئة ضمان الجودة والاعتماد: (مسودة القانون)، وحدة إدارة المشروعات، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، ابريل ٢٠٠٤.

(٢٨) وزارة المالية: تقرير الأداء الاقتصادي والمالي خلال النصف الأول من ٢٠١٣/٢٠١٤، وزارة المالية، القاهرة، ص١٢.

المراجع الأجنبية:

(1) Alexander ; Gary and Keeler ،Carolyn ;Total Quality Management,The Emperor's Tailor ،ERIC ,1995.

(2) Almusallam, A; Higher education Accreditation and Qualit yassurance in the Kingdom of Saudi Arabia, Paper presented at the First National Conference for Quality in Higher Education, Riyadh, 2007.

(3) ASQ: Implementing a Total Quality Management System, *Organizational Excellence Handbook*, American Society for Quality,2011.

(4) Coate, E:. Implementing Total Quality Management in a University Setting, Corvallis, Oregon State University, 1990.

(5) *E*ASQ*: American Society for Quality, wikipedia.org/wik,2011*.

(6) Epper, R. M. ،Garn, M; Virtual Universities: Real Possibilities. Educause Review, Vol. 39(2), 2004.

(7) Fram, E. ; Not So Strange Bedfellows marketing & Total Quality
Management, Managing Service Quality, vol.5, no.1,1995

(8) Gerbic, P. and Kranenburg, I: The Impact of External Approval Processes on Program Development, *Quality in Higher Education*, *9* (2),2003.

(9) Gomes, N.L. (2012). Inequality and diversity in education. Education and Society, vol.33, N.120, 2012.

(10) Joseph, P.: Implementing Total Quality Management, New York, 1999.

(11) Kaboolian, Le & Brazaley, M; TQM in the Federal Sector: Discourse, Practices and Movements, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco,1990.

(12) Murgatroyd. S t Morgan, Total Quality Management and the School; Bristol (PA) ،open university Press,1993.

(13) Neves, C.E.B. ; Higher education in Brazil: access and equity through social inclusion policies. In Jane Knight (ed). ، Financing Access and Equity in Higher Education. Rotterdam: Sense Publishers,2009.

(14) Report of the Strategy Group January 2011 National Strategy for Higher Education to 2030 Published by the Department of Education and Skills Distributed by the Government Publications Sales Office Dublin, 2013

(15) **Richard Sherman W.; Another Year, Another Penalty, The Ever- changingState of Civil Penalties. *The National Public Accountant,* Vol. 35, No. 11,1999**

(16) *Richard. M, W;* Essentials of Total Quality Management, New York ,1999.

(17) Slimperi, D. R., Franco, L. M., Zanten, T. V., and Maculay, C; A framework for institutionalizing quality assurance. International Journal for Quality in Health Care, *14*, 2002.

(18) Spinks, J. A.: Emerging Issues in the Quality Assurance of E-learning Programs and Institutions. Oman, Sultan Qaboos University: International Conference on Distance Education,2006.

(19) Taylor,Steve and Bogdan: Introduction to Qualitative Research Methods ,: John Wiley sons, new York,1997,P.10.

(20) The 13th Regional Meeting of National EFA Coordinators: The Big Push, continues from the series of past regional meetings of national EFA coordinators in Asia-Pacific, and is a follow up to the Global EFA Meeting (GEM) that took place in November 2012, Paris, France.

(21) *Uropean Organization for Quality*, the Organisation for Quality Standard in Europe, Harmonization, Registration, 2011,P.10.

(22) U.S. Department of Education Strategic Plan: Fiscal Years 2011–2014,Draft for Public Comment table of contentsmessage from the draft Public Comment Strategic Plan, FY 2011–2014,U.S.A,2015

(23) World Bank; Achieving world class education in Brazil, the next agenda. Washington, Human Development Sector Management Unit, Latin America and the Caribbean Regional Office, World Bank.2010.