

دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي : دراسة تقييمية

د. السعيد سعد السعيد الشامي

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي؛ من خلال تعرف مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به في ضوء آراء القائمين على المركز (مقدم الخدمة)، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة)؛ ومن ثم تحديد نقاط القوة، والضعف في أداء المركز؛ بما يسهم في وضع تصور مقترح؛ لتدعيم جوانب القوة، وتلافى جوانب الضعف. وقد استُخدم المنهج الوصفي؛ لرصد الظاهرة، وتعرف جميع أبعادها. واستخدمت الدراسة "المقابلة شبه المقننة"؛ كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية، والموقع الإلكتروني للمركز. وقد طبقت استمارة المقابلة شبه المقننة على عينة قوامها (٢١) عضو هيئة تدريسي؛ ٤ منهم يمثلون الأعضاء القائمين على مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية - مقدم الخدمة - (مدير المركز، ونوابه الثلاثة)، و ١٧ من مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها - المستفيد من الخدمة - (ثمانية من كليات، ومعاهد معتمدة، وتسعة من كليات، ومعاهد غير معتمدة). وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود اتفاق بين مقدم الخدمة، والمستفيد منها على نجاح المركز في أداء ست من المهام المنوطة بالمركز، مع وجود بعض الاختلافات فيما يتعلق بالإشراف على "نظام المراجعة الداخلية" بالكليات؛ فعلى حين يرى القائمون على المركز أن هذه المهمة تؤدي بنجاح، يري مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها أن نمط المراجعة يتسم بالشكلية؛ الأمر الذي صارت معه الجودة "جودة ورقية". كما يوجد اتفاق بين مقدم الخدمة، والمستفيد منها على إخفاق المركز في أداء ثلاث من المهام المنوطة به، من أبرزها "تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة"، كما يوجد اتفاق بينهم حيال عديد من نقاط القوة، ونقاط الضعف في نظام ضمان الجودة بالجامعة، وأنه يركز على التحسين المستمر، في الوقت الذي لا تتوافر نظم

محاسبية. وخلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين أداء مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها. الكلمات المفتاحية : وحدات ضمان الجودة، مركز ضمان الجودة، المراجعة الداخلية، المحاسبية، التحسين المستمر.

The Role of Quality Assurance Center at Alexandria University in Continuous Enhancement of Academic and Institutional Performance: An Evaluative Study

Abstract:

The study aimed at evaluating the role of Quality Assurance Center (QAC) at Alexandria University in achieving the continuous enhancement of academic and institutional performance by identifying its nature, strengths and weaknesses from the perspective of both Center's directors (service provider); and the directors of Quality Assurance Units (QAU) at faculties and institutes (beneficiary of the service). The descriptive approach was adopted to monitor the phenomenon in its all dimensions. "Semi-structured interviews" were used as the main tool of data collection in addition to "document analysis" of the official documents of the QAC and its website. Semi-structured interviews were conducted to a sample of 21 academics: 4 of them representing the members of QAC at Alexandria University - the service provider - (the director of the center and the three deputies), 17 directors of QAU at faculties and institutes of the university - beneficiary of the service - (8 from accredited faculties and institutes and 9 from non-accredited faculties and institutes). The study showed several results, the most important ones were: the agreement between the service provider and the beneficiary of the service on the success of the center in performing six of its assigned tasks. However, there was disagreement regarding the supervision of the internal audit system to faculties and institutes; whereas this function is thought to be done successfully by QAC directors, QAU directors see that the internal audit is geared towards "Paper Work". There was also agreement between the service provider and the beneficiary of the service on the failure of the center in performing three of its tasks, the most important of which was "to motivate and raise awareness among students to participate in various activities of QAC". There was also

agreement between them on the strengths and weaknesses of internal quality assurance system at Alexandria University indicating that it focuses on continuous enhancement rather than accountability. The study ended up with a proposed perspective to promote the performance of QAC at Alexandria University in the continuous enhancement of academic and institutional performance.

Keywords: Quality Assurance Units (QAU), Quality Assurance Center (QAC), Internal Audit, Accountability, Quality Enhancement

تمهيد

شهد قطاع التعليم العالي عناية متزايدة في معظم دول العالم في الآونة الأخيرة، كما حظيت المبادرات الجادة لإصلاحه، وتطويره برعاية خاصة؛ لما له من أهمية كبيرة فيما يسهم فيه من دور أساس في تطوير المجتمع، والنهوض به؛ لمواجهة الحاجات المتجددة للمجتمع؛ عن طريق تزويده بحاجاته من القوى البشرية المؤهلة، والمدرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة في المجالات المختلفة؛ حيث صار يُنظر إلى الجامعة بوصفها واحدة من أهم المحركات الرئيسية للقدرة التنافسية للدول في الاقتصاد العالمي؛ وهو الأمر الذي زادت معه العناية بجودة التعليم الجامعي، والسعى الحثيث لتحسين نوعيته.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي في دول العالم - المتقدم، والنامي على السواء - تحديات، وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن متغيرات أدت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم؛ فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً، يمتاز بدرجة عالية من التنافس، يعتمد العلم، والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً له، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق؛ الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير، والتحديث، تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مثل هذه التحديات، والتهديدات، وضمان التحسين المستمر لجودة المخرجات التعليمية.

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى وقت قريب نسبياً، كان ضمان الجودة في التعليم العالي نشاطاً ضمناً إلى حد كبير، وكان الرأي السائد هو أنه لا يمكن قياس الجودة في التعليم العالي؛ ولكن يمكن أن يتعرفها الأكاديميون متى، وأين وجدت. ورغم ذلك؛ فعلى مدى العقدين الماضيين، تعرضت هذه النظرة التقليدية للجودة، وكيفية ضمانها إلى كثير من الهجوم؛ مصحوباً بضغط من منظمات دولية؛ مثل: منظمة اليونسكو، والبنك الدولي، مما أدى إلى جعل ضمان الجودة في التعليم العالي هدفاً محورياً للسياسات الحكومية، بحسبانها آلية مهمة من آليات توجيه أنظمة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم. فما العوامل الكامنة وراء هذا التغيير؟ وما التحديات التي أدت إلى العناية الشديدة بجودة التعليم الجامعي، ونشأة نظم ضمان الجودة؟ (Campbell and Rozsnyai, 2002; Sallis, 2002; Amaral, 2007; Newton, 2007; Altbach *et al.*, 2009).

وتشير الأدبيات إلى جملة من التحديات التي واجهت مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي، والتي أدت إلى العناية المتزايدة بجودة التعليم الجامعي، ونشأة نظم ضمان الجودة؛ يأتي في مقدمتها ما يلي:

- الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي؛ والذي أدى - بدوره - إلى زيادة كبيرة في معدلات الاستيعاب بمؤسساته؛ ولكن ذلك لم يجري وفق سياسات، وخطط تعليمية رشيدة.

- التقشف المالي؛ حيث لم يكن التوسع في قبول الطلاب بمؤسسات التعليم العالي مصحوباً برصد التمويل الكافي لمواجهة تلك الزيادة، وزاد من حدته عدم كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة، الأمر الذي انعكس على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي، وقد تزامن ذلك مع التوسع في التعليم العالي الخاص، ومن ثم صار منافساً للتعليم العالي الحكومي.

- تنوع التعليم العالي. وكنتيجة لازدياد الطلب الاجتماعي المطرد على التعليم العالي، فقد ظهر مقدمون جدد للخدمة في منافسة مع مقدمي الخدمة التقليديين: مثل الجامعات الخاصة، والجامعات الأجنبية، والبرامج الخاصة بالجامعات الحكومية، الجامعات الافتراضية، فضلا عن أساليب جديدة لتوفير التعليم؛ مثل: التعلم عن بعد، والتعليم المدمج. وقد أدى ظهور هذه الأنماط المتنوعة إلى العناية بقضية الجودة؛ لأن مقدمي الخدمات التقليديين صاروا يواجهون منافسة شديدة من مقدمي الخدمات سواء من مقدمي الخدمة المحليين والدوليين.

لقد صارت نظم التعليم الوطنية بمؤسساتها، ومؤهلاتها عرضة للمقارنة والمفاضلة مع النظم المماثلة لها من خلال تدويل التعليم العالي (Internationalisation of Higher Education)؛ مما مثل دافعا قويا نحو المطالبة بتوافر المعلومات، والبيانات، والشفافية في الأمور المتعلقة بمعايير الجودة. كما أسهم تدويل التعليم العالي على زيادة الطلب على انتقال الطلاب، والأساتذة بين الجامعات بالدول المختلفة، والضغط المتزايد؛ لتحقيق الاعتراف المتبادل بالدرجات العلمية Mutual Recognition (محمد البندري، ومصطفى عبد الباقي، 2006، Bologna Declaration, 1999، 2003، Berlin Communiqué, 2008، Wagenaar).

- بزوغ مفاهيم تجارية في التعليم العالي. لقد أدى التنوع في أنماط التعليم العالي، والزيادة الحادة في الرسوم الدراسية، والمنافسة على استقطاب الطلاب، والسعي للحصول على جهات، وهيئات للتمويل، والمنح البحثية؛ إلى بزوغ مفاهيم تجارية في ميدان التعليم العالي، حيث صار الطلاب هم "الزبائن" customers في مؤسسات التعليم العالي؛ فيما صارت المؤسسات هي مقدم للمنتج التعليمي education product (OECD, 2004). "إن هذا التحول يمثل تغيرا جذريا في العلاقة بين الجامعة، وطلابها؛ حيث يتعين على الجامعات أن تقدم برامج تعليمية، وتدريبية أكثر مرونة وفقاً لاحتياجات الطلاب، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" (Meyer, 2002; Middlehurst, 1997).

لقد أدت هذه العوامل - مجتمعة - إلى زيادة العناية بالجودة، وسعي مؤسسات التعليم العالي إلى الحرص على الوفاء باحتياجات الطلاب؛ من خلال التأكد من أن الممارسات التعليمية داخل قاعات الدراسة، فضلا عن الإدارة تعمل وفقا لأعلى المعايير. ويعد التركيز على تلبية احتياجات العميل أحد أكثر الوسائل فاعلية؛ لمواجهة المنافسة، والاستمرارية (Brown, 2005).

- زيادة الطلب على المساءلة، والمحاسبية، فضلا عن الضغوط المتلاحقة لتحقيق تعليم أكثر كفاءة. لقد أدى رفع القيود التنظيمية، وزيادة استقلالية مؤسسات التعليم العالي - في بعض الأمور؛ مثل: بناء المناهج الدراسية، واختيار الطلاب، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين - إلى زيادة الطلب على المساءلة، والمحاسبية. وفضلاً عن ذلك، فإن التكلفة المتزايدة للتعليم الجامعي، التي تتكفل بها الحكومات، والطلاب؛ أدت - أيضا - إلى زيادة الطلب على المساءلة، والمحاسبية؛ لحرصهم على الحصول على العائد المكافئ لما تم إنفاقه على التعليم. كما أدت التكلفة المتزايدة للتعليم الجامعي، والحرص على إنفاق الموارد المالية المتاحة بشكل أكثر كفاءة إلى زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي للوفاء بمطالب الشعوب، والحكومات من خلال تحقيق تعليم أكثر كفاءة، ومن خلال تبني نظم محاسبية مفعلة تتسم بالشفافية.

- الاهتمام بمتطلبات سوق العمل. لقد صار من الضروري على مؤسسات التعليم العالي العمل على تلبية توقعات المجتمع، والحكومات بشأن احتياجاتهم إلى الأعداد المطلوبة من الخريجين، ومستوى التأهيل الواجب توافره فيهم، الأمر الذي يتطلب ضرورة إشراك أصحاب المصلحة "أرباب العمل" في التخطيط لتطوير البرامج الدراسية، والمقررات الدراسية بما يضمن امتلاك الخريجين للمهارات، والكفايات التي يتطلبها سوق العمل.

- التأكيد على البعد الاجتماعي للتعليم. تتعرض مؤسسات التعليم العالي لعدد من الضغوط التي تفرض عليها مراعاة الأبعاد الاجتماعية، والسياسية، فيما يتعلق بضمان إتاحة فرص التحاق عادلة ومتساوية أمام الطلاب من دون استبعاد اجتماعي لأي فئة.

وبرغم الاعتراف بأن التعليم العالي في الوقت الراهن يشهد طلباً اجتماعياً متزايداً، وتنوعاً كبيراً في أنماطه، لم يسبق له مثيل؛ الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية الاستجابة لهذا الطلب المتزايد بإتاحة مزيد من الفرص التعليمية؛ فإن ذلك لا يعني - بأي حال من الأحوال - التضحية بنوعية التعليم، ولا جودته؛ بإحداث خلل في مستوى كفايته الداخلية، والخارجية؛ وهو ما يتطلب ضرورة الوقوف وقفات تقويمية مستمرة؛ للتأكد من جودة أداء تلك النظم التعليمية، ومؤسساتها، والتأكد من نجاحها في أداء المهام المنوطة بها؛ ومن ثم صار تحسين جودة التعليم - وبخاصة العالي - هدفاً أساساً تسعى إليه المجتمعات كلها؛ لتحسين السياسات التعليمية الحالية؛ فالتحدى الرئيس للنظم التعليمية المعاصرة لا يتمثل في تقديم التعليم، ولا إتاحة مزيد من الفرص التعليمية فحسب؛ ولكن التأكد من أن التعليم المقدم، يتسم بجودة عالية.

وانطلاقاً من ذلك جاء توجه التعليم الجامعي - خاصة في ظل التنافسية، وفتح الحدود بين الدول، وتطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات (GATS) - نحو الأخذ بنظام الجودة، والاعتماد، وتأسيس آليات؛ لضمان جودة البرامج التعليمية، وتطوير نظم الجودة، وإجراءاتها، ومعاييرها؛ بما يساير التوجهات العالمية، ويتمشى وظروف كل مجتمع؛ في محاولة لتقييم الممارسات التعليمية، وتطويرها؛ بحيث تتسع عملية التقييم؛ لتشمل التقييم على المستوى القومي، والتقييم الذاتي من الجامعات والكليات نفسها، والتقييم الخارجي من الجهات أو اللجان الأكاديمية المماثلة والمتخصصة، أو من قبل هيئات ضمان الجودة، فضلاً عن التقارير الدورية التي

تنشرها الكليات، والجامعات عن أداء وظائفها التعليمية، والبحثية، والمجتمعية (جمال الدهشان، ٢٠٠٧).

وقد أدت هذه التحديات - مصحوبة بالعناية المتزايدة من الدول، ومؤسسات المجتمع المحلي بالجودة، وزيادة الطلب على المساءلة، والمحاسبية - إلى إنشاء هيئات وطنية للجودة في عديد من دول العالم. ويقرب نهاية التسعينيات من القرن العشرين، صارت العناية بالجودة، والمعايير عناية عالمية (Newton, 2007)؛ فعلى سبيل المثال - لا الحصر- في عام ١٩٩٦ أنشئ مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation (CHEA)؛ للاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية (Harclerod, 2008).

وتعد فرنسا، وإنجلترا، وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تجرى فيها عمليات التقويم، ومتابعة جودة التعليم العالي، وربما بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ الخاص بالتوجه نحو "إنشاء منطقة حرة للتعليم العالي في أوروبا"؛ تسعى الدول الأوروبية بإعادة تنظيم نظم التعليم العالي بها؛ اتساقاً مع مقررات إعلان بولونيا.

وبدأت أوروبا - مجتمعة - في إنشاء الآليات المناسبة؛ لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة؛ تأكيداً على وحدة سوق العمل (ENQA, 2009, ENQA et al., 2017). وتقدم المملكة المتحدة نموذجاً متميزاً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة، والمختلف عنها؛ ففي عام ١٩٩٧ أنشئت هيئة ضمان الجودة بالمملكة المتحدة (QAA) Quality Assurance Agency؛ لوضع نظام لضمان الجودة، ومعاييرها في التعليم العالي (Brown, 2004). أما في اليابان، فقد أنشئت

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨

هيئة اعتماد الجامعات اليابانية Japanese University Accreditation Agency (JUAA) - على غرار النموذج الأمريكي - عام ٢٠٠٤ (JUAA, 2017).

وتلى مرحلة إنشاء هيئات وطنية للجودة في عديد من دول العالم، مرحلة أكثر أهمية توضح العناية المتزايدة بقضية ضمان الجودة في التعليم العالي؛ وهي إنشاء شبكات دولية للجودة؛ منها على سبيل المثال: الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE)، والتي أنشئت في استراليا عام ١٩٩٩؛ وهي رابطة عالمية، تضم أكثر من ٢٠٠ منظمة على مستوى العالم لها أنشطة متعددة في النظرية، والتطبيق لضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE, 2016)، والرابطة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي؛ وهي المنظمة الرئيسية التي تمثل منظمات ضمان الجودة من الدول الأعضاء في التعليم العالي الأوروبي (ENQA)، وتهدف إلى تشجيع التعاون الأوروبي في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي، ونشر المعلومات، والتجارب بين أعضائها، وأصحاب المصلحة؛ لتطوير الممارسات الجيدة، وتبادلها، وتعزيز البعد الأوروبي لضمان الجودة (ENQA, 2009).

وأنشئت شبكة ضمان الجودة الأفريقية (AfriQAN) عام ٢٠٠٩؛ بدعم من منظمة اليونيسكو؛ لتقديم الدعم اللازم للمؤسسات المعنية بضمان الجودة بالتعليم العالي بالقارة الأفريقية، والتعاون مع الشبكات المناظرة على مستوى العالم (AfriQAN, 2009)، وعلى المستوى العربي، أنشئت الشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي بالقاهرة (ANQAHE) عام ٢٠٠٧؛ بدعم من منظمة اليونيسكو، والبنك الدولي؛ لدعم مؤسسات ضمان الجودة، وتعزيزها في العالم العربي (ANQAHE, 2007).

ولعل في وجود المثاليين الأخيرين لشبكة ضمان الجودة الأفريقية، والشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي بالقاهرة بدعم من منظمة اليونيسكو، والبنك الدولي؛ ما يؤكد استمرارية ضغوط تلك المؤسسات التي أدت إلى جعل ضمان الجودة

في التعليم العالي هدفاً محورياً للسياسات الحكومية، وجعل الجودة آلية مهمة من آليات توجيه أنظمة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم؛ وهذا يؤكد ما نادى به Sallis (2002)؛ من أن تحسين جودة التعليم - كما هو الحال بالنسبة للصناعة - لم يعد خياراً؛ بل صار ضرورة.

ومنذ ذلك الوقت، والعناية بالجودة تتزايد لدرجة أن بعضهم أطلق على عقد التسعينيات من القرن العشرين "عقد الجودة"؛ أسوة بما أطلق على عقد الثمانينيات بأنه: "عقد فاعلية الأداء". ويظهر مفهوم "تدويل التعليم العالي"، والتوسع في تطبيقه؛ صارت الحاجة أكثر إلحاحاً لاتجاه مؤسسات التعليم العالي إلى فحص جودة عملياتها في ضوء مفهوم التدويل، وعدم الاقتصار في التعامل مع قضايا ضمان الجودة على المستوى القومي فقط؛ كنتيجة لتزايد المطالب بالتوسع في إتاحة المعلومات، وتبني الشفافية بشأن الجودة، ومعاييرها (محمد البندري، ومصطفى عبد الباقي، 2006).

وبرغم تنوع أسماء هيئات الجودة، وشبكاتهما على مستوى العالم؛ فثمة تشابه كبير بينها في نظم ضمان الجودة Quality Assurance Systems في التعليم العالي؛ من خلال الاعتماد، والتقييم، والمراجعة Accreditation, Assessment and Audit، وتركز كل من نظم ضمان الجودة الداخلية، والخارجية Internal Quality Assurance Systems (IQAS) & External Quality Assurance Systems (EQAS) على المحاسبية، والتحسين المستمر، والتي تعد أهم أهداف نظم ضمان الجودة، ووظائفها بالتعليم العالي.

وينبغي أن ينصب تركيز "ضمان الجودة" على "نظم ضمان الجودة الداخلية"، وأن يقتصر دور "نظم ضمان الجودة الخارجية" على التأكد من وجود نظم ضمان جودة داخلي بمؤسسات التعليم العالي، والتحقق من أثرها الإيجابي في تفعيل

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
المساءلة، والمحاسبية، والتحسين المستمر؛ حيث تبحث نظم المراجعة الخارجية عن
النظام الداخلي لتحقيق الجودة؛ وليس عن الجودة ذاتها (Woodhouse, 2012, 23
- 24; Vlăsceanu et al.; 2007, IQM-HE, 2016).

ونظراً للأهمية البالغة لنظم ضمان الجودة الداخلية؛ فقد دفع ذلك هيئات
ضمان الجودة في عديد من الدول إلى إنشاء نظم، ووحدات ضمان جودة داخلية
بالجامعات، وفي بعض الدول وفرت هيئات الجودة التمويل اللازم لإنشاء هذه
الوحدات، ودعمها (Woodhouse, 2013, 5).

وقد قاومت بعض مؤسسات التعليم العالي إنشاء وحدات ضمان جودة داخلية؛
من منطلق أن ذلك سيعضي من يعمل في المؤسسة من التفكير في الجودة، انطلاقاً من
قناعة مؤداها أن: "وجود وحدة لضمان الجودة في المؤسسة يعني أنها هي التي ستقوم
بتحقيق الجودة بمفردها"، وهذه حجة زائفة إلى حد ما؛ حيث إن معظم الجامعات
لديها "وحدة لدعم التدريس"؛ ولكن لا أحد يفترض أن هذه الوحدة تقوم بالتدريس
كله في المؤسسة. ويبقى الهدف الأساس من وجود وحدات ضمان جودة داخلية هو
مساعدة الأفراد، والإدارات في المؤسسة على مراقبة ما يؤديه من مهام، وتحسينه
(Woodhouse, 2013, 6).

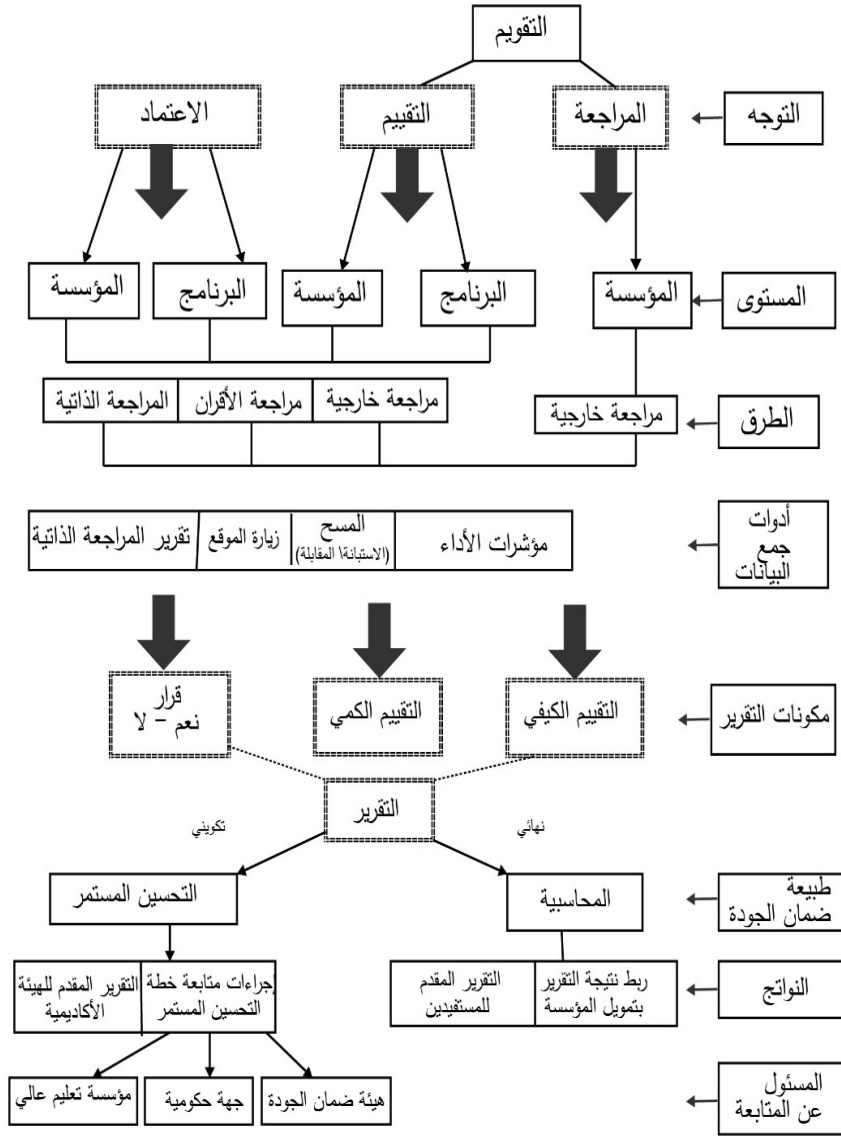
ولكي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق المحاسبية، والتحسين
المستمر - والتي تعد من أهم أهداف نظم ضمان الجودة، ووظائفها بالتعليم العالي
- أولت النظم المتقدمة مزيداً من العناية لتمكين الطلاب من المشاركة الفعالة في
عمليتي: التعليم، والتعلم؛ من خلال تمثيلهم في مختلف اللجان الأكاديمية، ولجان
الجودة Student Voice، والعناية بالتغذية الراجعة لتجربة الطلاب كمتعلمين.
لقد صار من المسلم به أن تمثيل الطلاب جزء لا يتجزأ من عملية تحسين جودة
العملية التعليمية، والحفاظ على المعايير الأكاديمية، كما تعترف مؤسسات التعليم

الجامعي بأنه في صالحها الاستماع، والرد على آراء الطلاب؛ فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية (QAA, 2009; QAA, 2012).

وتتنوع أشكال مشاركة الطلاب، ومستوياتها في ضمان جودة التعليم العالي في منطقة التعليم العالي الأوروبية European Higher Education Area؛ حيث يشاركون في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي التي ينتمون إليها، كما يشاركون في هيئات ضمان الجودة؛ من خلال تمثيلهم في لجان المراجعة الخارجية التي تقيم مؤسسات التعليم العالي (ENQA, 2006).

ومن خلال مراجعة نظم ضمان الجودة المختلفة على مستوى العالم، أوجز "Kis" (Kis, ٢٠٠٥) العناصر الرئيسية لضمان الجودة في التعليم العالي فيما يأتي: النهج أو المدخل، والمستوى، والأساليب، وأدوات جمع البيانات، ومكونات التقرير، وطبيعة ضمان الجودة، والنتائج، والمسؤولية عن المتابعة.

ويوضح الشكل رقم (١) ثلاثة مداخل رئيسية لضمان الجودة: الاعتماد، والتقييم، والمراجعة. وعلى حين تركز نظم الاعتماد، والتقييم على جودة فرص التعليم والتعلم، يركز التدقيق على الإجراءات الداخلية المعتمدة من قبل مؤسسة التعليم العالي؛ لتحقيق أهدافها. ويرغم أن المستوى الذي تركز عليه نظم ضمان الجودة يختلف اختلافا كبيرا من دولة إلى أخرى؛ فإنه يركز - أساسا - على المستوى المؤسسي، أو المستوى البرنامجي، أو كليهما.



Source: Kis (2005, P.41).

شكل رقم (١) : العناصر الرئيسية لنظم ضمان الجودة في التعليم العالي.

وتستخدم نظم ضمان الجودة (QAS) ثلاثة أساليب أساسية لمراجعة الجودة: المراجعة الذاتية (أو الدراسة الذاتية، التي تجرى - عادة - من قبل المؤسسة)، تليها مراجعة الأقران (من قبل الأكاديميين الآخرين، عادة في التخصص ذاته)، و/أو المراجعة الخارجية (من قبل لجان، أو فرق مراجعة خارجية، تتضمن غير الأكاديميين، وأحياناً أشخاص من بلدان أخرى، فضلاً عن الأقران في التخصص ذاته).

وقد أكدت الكتابات المتعلقة بمجال "ضمان جودة التعليم العالي" أنه على حين يخدم التقييم الذاتي المؤسسي الداخلي "التحسين المستمر"؛ فإن المراجعة الخارجية، وزيارات الاعتماد تركز - في الأساس - على "المساءلة، والمحاسبية" لما يتخذ من إجراءات لتحقيق التحسين المستمر (Kohoutek, ٢٠٠٩).

وتعتمد نظم ضمان الجودة - بوجه عام - على أربعة مصادر رئيسية؛ للحصول على البيانات المطلوبة: تقارير المراجعة الذاتية (التي توفر الأساس لفرق المراجعة الداخلية، أو المراجعة الخارجية)، والزيارات الميدانية (التي تستخدم على نطاق واسع؛ كمتابعة لتقارير المراجعة الذاتية)، واستطلاع الرأي؛ من خلال الاستبانات، و/أو المقابلات، وأخيراً مؤشرات الأداء.

وتخدم نظم ضمان الجودة هدفين رئيسيين: التحسين المستمر (من خلال التقييم التكويني Formative Assessment؛ حيث يكون التركيز على التحسين؛ وليس على ضبط العمل)، والمساءلة، والمحاسبية (من خلال التقييم النهائي Summative Assessment؛ حيث ينصب التركيز على الرقابة الخارجية، والضبط). وتتضمن نتائج نظم ضمان الجودة: تقارير عن مؤسسة التعليم العالي، أو عن برنامج تعليمي.

أما عن إجراءات المتابعة التي تلي تقارير نظم ضمان الجودة؛ فقد تقع المسؤولية على عاتق هيئة حكومية؛ مثل هيئة ضمان الجودة، أو مؤسسة التعليم العالي نفسها، ويتم ربط التقييم، وجودة إجراءات المتابعة بتمويل مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول؛ وهو أمر مهم لتحقيق المساءلة، والمحاسبية، كما يعد حافزاً قوياً لتحقيق التحسين المستمر؛ ولكن ربط نتائج تقارير الجودة بتمويل مؤسسات التعليم العالي ما زال قضية محل نقاش، وجدل كبير (Woodhouse, 2012, 24).

أما على الصعيد المحلي؛ فبعد إقرار "المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في مصر" (فبراير ٢٠٠٠) الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي؛ والتي تُرجمت إلى ٢٥ مشروعاً، تنفذ على ثلاث مراحل؛ اعتباراً من ٢٠٠٢ حتى ٢٠١٧، صدرت قرارات وزارية بتشكيل "لجنة التسيير"، و"وحدة إدارة المشروعات"؛ لتطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر، وقد تم الاتفاق على تنفيذ ستة مشروعات أساسية خلال المرحلة الأولى. وكان من أهم هذه المشروعات "مشروع توكيد الجودة، والاعتماد" (QAAP) (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٠).

وقد هدف "مشروع توكيد الجودة، والاعتماد" إلى تمكين مؤسسات التعليم العالي من تأسيس نظم ضمان الجودة، وإعدادها، وتأهيلها للتقدم للحصول على الاعتماد عند إعلان، وإنشاء "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد"، وقد تضمنت أهداف المشروع ما يأتي (محسن المهدي، ٢٠٠٨):

- استحداث نظم ضمان الجودة والاعتماد، وتطويرها في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- الإعداد لإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد.
- نشر ثقافة الجودة في مجتمع مؤسسات التعليم العالي.
- وضع آليات لضمان جودة خريجي الجامعات المصرية، وتنمية قدراتهم التنافسية على المستويات: القومية، والإقليمية، والدولية.

- إعداد معايير قومية أكاديمية مرجعية، ووسائل للقياس، تتوافق مع المعايير العالمية.
- بناء القدرة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ لضمان رفع الجودة وتطويرها، واستمراريتها في التعليم العالي.

وترتب على هذا المشروع إصدار القرار الوزاري رقم (١٥١٥) لسنة ٢٠٠١ الخاص بإنشاء "اللجنة القومية لضمان الجودة، والاعتماد بالتعليم العالي" الذي جاء تمهيداً للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ الخاص بإنشاء "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد" (مجلس الشعب، ٢٠٠٦). وقد اهتمت الهيئة "بصوت الطلاب" Student Voice ، حيث أصدرت الطبعة الأولى من "دليل الطالب إلى الجودة" عام ٢٠٠٩ لتُبصّر الطالب بأهمية الجودة في التعليم، وأهمية دور الطالب في تقييم عمليتي التعليم والتعلم حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

وقد وضعت "اللجنة القومية لضمان الجودة، والاعتماد بالتعليم" آليات لتنفيذ خمسة مشروعات فرعية، تتناول كافة مجالات الجودة، والاعتماد على النحو الآتي:

- مشروع وضع الخطة الإستراتيجية لضمان الجودة ضمن خطط التطوير على مستوى كل جامعة.
- مشروع إنشاء مركز ضمان الجودة، والاعتماد على مستوى كل جامعة، وإدراجه ضمن الهيكل الإداري للجامعة؛ لضمان استمراريته.
- مشروع إنشاء نظام داخلي للجودة في كل كلية.
- مشروع إعداد المعايير الأكاديمية القومية ؛ من خلال قطاعات التعليم.

- مشروعات التطوير بالمشاركة للكليات التي انتهت من إعداد الدراسة الذاتية.

وقد تضمنت مخرجات "مشروع توكيد الجودة، والاعتماد" QAAP إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة بالجامعات المصرية؛ عن طريق إنشاء مركز لضمان الجودة بكل جامعة، وإدراجه ضمن الهيكل الإداري للجامعة؛ لضمان استمراريته، وكان مركز ضمان الجودة بجامعة الأسكندرية - موضوع الدراسة الحالية - أحد هذه المراكز المنوط بها التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بجامعة الأسكندرية، وتأهيل كليات الجامعة، ومعاهدها؛ للحصول على الاعتماد منذ عام ٢٠٠٤.

مشكلة الدراسة :

برغم أن مركز ضمان الجودة بجامعة الأسكندرية يعمل في مجال ضمان الجودة؛ للتحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة منذ عام ٢٠٠٤؛ فلم يخضع حتى اليوم لدراسة تقويمية، تتناول مدى نجاحه في أداء هذا الدور على النحو المرجو.

ومن ثم فالسؤال الرئيس الذي سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عنه هو:

إلى أي مدى نجح مركز ضمان الجودة بجامعة الأسكندرية في أداء دوره المتوقع في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي ؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأدوار المتوقعة من مركز ضمان الجودة بجامعة الأسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي ؟
- ٢- ما تقييم القائمين على المركز لأداء مركز ضمان الجودة بالجامعة في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي ؟
- ٣- ما تقييم مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها لأداء المركز في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي ؟

٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور مركز ضمان الجودة بالجامعة في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال المقاصد والأهداف التي تتغياها، وما سوف تفضي إليه من نتائج يمكن أن تسهم في التخطيط للتغيير من أجل تفعيل أدوار، ومهام مركز ضمان الجودة، يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ١- تمثل الدراسة الحالية محاولة علمية لتقويم أداء مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ حيث لم تُجر أي دراسة سابقة في هذا الشأن.
- ٢- من خلال عملية تقويم الأدوار المتوقعة من مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ سوف تتكشف فجوات الممارسة؛ الأمر الذي يمثل الخطوة الأولى في التخطيط المستقبلي لتطوير هذا المركز.
- ٣- تعرف المشكلات التي تواجه مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، والأسباب الكامنة وراءها؛ الأمر الذي يعين في البحث عن الحلول لهذه المشكلات.
- ٤- تكوين رؤية واضحة عن المركز، وأدائه؛ الأمر الذي يفيد عند وضع التصور المقترح؛ لتفعيل دور مركز ضمان الجودة؛ حيث إن الأخذ بنتائج هذه الدراسة، وتوصياتها يمكن أن يعالج - إلى حد كبير - جوانب القصور في أداء مركز ضمان الجودة، وتعزيز دوره في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة؛ عن طريق تعزيز مواطن القوة، والتغلب على نقاط الضعف، وتلافيها.

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية تعرف مدى نجاح مركز ضمان الجودة فى أداء الدور المنوط به فى التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة من وجهة نظر كل من: مقدم الخدمة (القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة)، والمستفيدين من الخدمات المقدمة؛ من خلال المركز؛ وهم: مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ ومن ثم الوقوف على نقاط القوة، والضعف فى أداء المركز، واقتراح السبل اللازمة لتعزيز مواطن القوة، والتغلب على جوانب الضعف، وتلافيها؛ بما يؤدي إلى تطوير أداء المركز في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات جامعة الإسكندرية، ومعاهدها.

منهج الدراسة، وإجراءاتها:

فرضت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي فى تقويم أداء مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين الأكاديمي، والمؤسسي، وتعرف مواطن القوة، ومواطن الضعف؛ من خلال الظروف، والممارسات، وتحليل الحقائق المرتبطة بهذا المركز، وتفسيرها؛ لوضع رؤى، تسهم فى تحسينها.

وقد استخدم المنهج الوصفي؛ لرصد الظاهرة، وتعرف جميع أبعادها؛ من خلال مجموعة من الإجراءات الممثلة فيما يأتي:

١- تعرف الأدوار المنوطة بمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ من خلال تحليل الكتابات التى تناولت دور الجامعة؛ كأحد أهم المحركات الرئيسية للقدرة التنافسية للدول في الاقتصاد العالمي؛ الأمر الذي زادت معه العناية بجودة التعليم الجامعي، والسعي الشديد إلى تحسين نوعيته عالمياً، وعلى مستوى جمهورية مصر العربية، مروراً بمراحل تطبيق نظم الجودة بالتعليم الجامعي بمصر، وصولاً إلى "المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي" (عام ٢٠٠٠)، الذي تضمن ستة مشروعات؛ منها: مشروع توكيد الجودة، والاعتماد

- (QAAP)، الذي انبثق عنه إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة بالجامعات المصرية، وصولاً إلى دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة.
- ٢- التوصل لبعض المؤشرات الدالة على أهمية الدور الذي يؤديه المركز؛ من خلال البيانات الكمية عن عدد الدورات التدريبية، وعدد المتدربين منذ إنشاء المركز حتى الآن، وكذلك البيانات الكيفية عن طبيعة الدورات، والبرامج التي تعقد، ونوعيتها، ومدى إسهامها في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة.
- ٣- إجراء دراسة ميدانية؛ لاستطلاع آراء كلٍّ من: مقدم الخدمة (القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة)، والمستفيدين من الخدمات المقدمة؛ من خلال المركز؛ وهم: مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ لتعرف مدى نجاح مركز ضمان الجودة بالجامعة في تحقيق الأدوار المنوطة به.
- ٤- التوصل إلى الفجوة بين الدور المتوقع من المركز، والدور الفعلي الذي يؤديه، واستخلاص أوجه القصور في أداء المركز.
- ٥- اقتراح مجموعة من السبل اللازمة لتفعيل دور المركز في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي لكليات الجامعة، ومعاهدها.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول مدى نجاح مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها.

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقاهرة) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية فقط / حيث يعمل الباحث عضو هيئة تدريس بقسم أصول التربية بكلية التربية - جامعة الإسكندرية، الأمر الذي يسر عليه سهولة الحصول على البيانات، والمعلومات المطلوبة، فضلاً عن مقابلة القائمين على مركز ضمان الجودة، ومديري وحدات ضمان الجودة.

حدود بشرية: تناولت الدراسة استطلاع آراء كل من: مقدم الخدمة (القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة)، والمستفيد من الخدمة (مديري وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها) دون غيرهم من أطراف العملية التعليمية؛ من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب بكلية الجامعة، ومعاهدها.

حدود زمنية: تم التطبيق الميداني في الفترة من أول شهر أكتوبر ٢٠١٦ حتى نهاية شهر فبراير ٢٠١٧.

أولاً: الإطار النظري

١. مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية: النشأة، والتطور.

بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠ للخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي، والتي ترجمت إلى ٢٥ مشروعاً، يجرى تنفيذها على ثلاث مراحل اعتباراً من ٢٠٠٢ حتى ٢٠١٧؛ صدرت قرارات وزارية بتشكيل لجنة التسيير، ووحدة إدارة المشروعات؛ لتطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر، وقد تم الاتفاق على عدة مشروعات أساسية خلال المرحلة الأولى. وكان من ضمن هذه المشروعات: مشروع ضمان الجودة، والاعتماد؛ ومن ثم أنشئ مراكز لضمان جودة التعليم العالي في جميع الجامعات المصرية؛ لكي تصير ضمن الهيكل التنظيمي بها.

ويُعد مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية¹ - الذي ترجع نشأته إلى ٢٠٠٤ - أحد المراكز المميزة على مستوى الجامعات المصرية. ويهدف المركز إلى تمكين كليات الجامعة، ومعاهدها من ضمان جودة الخريجين، ويقع على عاتق المركز كل المهام الضرورية للنهوض بالعملية التعليمية، وإتقانها، وكذلك مسئولية إنشاء الآليات اللازمة لمسايرة المواصفات العالمية، والقومية المطلوبة للاعتماد على المستويين: العالمي، والقومي. وتتضمن أنشطة المركز نشر ثقافة الجودة؛ عن طريق عقد ورش عمل، وندوات تعريفية، ودورات تدريبية، ومؤتمرات دورية؛ لتعريف كل المعنيين بالعملية التعليمية؛ من طالب، وعضو هيئة تدريس، وإداري، بالجودة، وأهميتها، وآليات تطبيقها (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٧١).

ومن خلال الوثائق، يمكن رصد بعض المعالم الخاصة بنشأة المركز، وتطوره:

- أنشئ مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في ٢٨ سبتمبر ٢٠٠٤.
- وضعت اللائحة الداخلية في ٢٨ ديسمبر ٢٠٠٤.
- تشكيل مجلس إدارة للمركز، ولجنة ضمان الجودة في ٣٠ يناير ٢٠٠٥.
- تشكيل الهيكل التنظيمي في ٣٠ يناير ٢٠٠٥.
- وضع اللائحة الإدارية في ٣٠ يناير ٢٠٠٥.

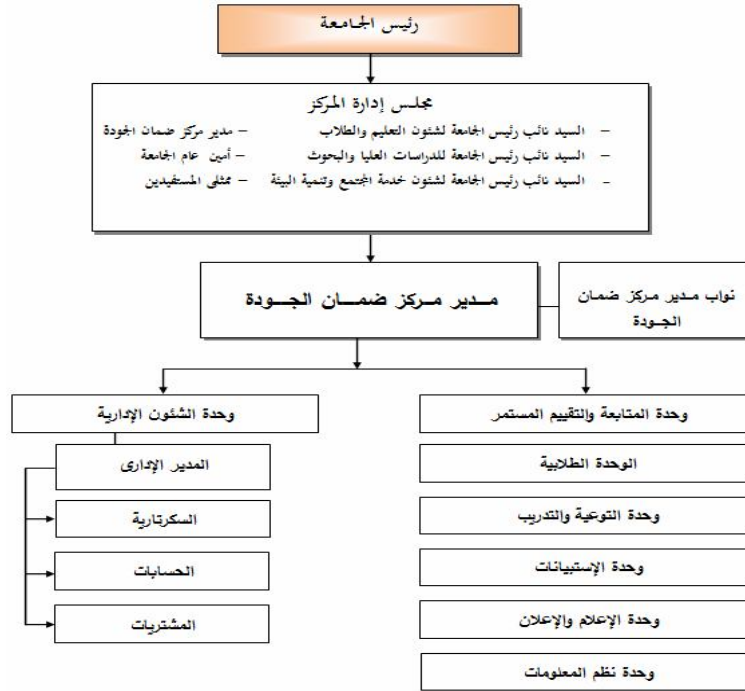
ويُعد إنشاء نظام توكيد الجودة، وتفعيله بجامعة الإسكندرية؛ من أهم الأولويات التي تعنى بها الجامعة؛ ولذا جرى تحويل مركز ضمان الجودة الذي أنشئ

¹ من خلال الوثائق، والموقع الإلكتروني للمركز يمكن رصد عديد من الأسماء للمركز على النحو الآتي: مركز ضمان الجودة؛ ومركز ضمان الجودة والاعتماد؛ ومركز إدارة توكيد الجودة؛ ومركز إدارة توكيد الجودة والاعتماد. وسوف تستخدم الدراسة الحالية اسم: "مركز ضمان الجودة".

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
بتاريخ ٢٠٠٤/٩/٢٨ إلى إدارة من إدارات جامعة الأسكندرية تحت اسم: (إدارة توكيد
الجودة) لها ميزانيتها الخاصة؛ طبقاً للقرار رقم ٥١٦ لسنة ٢٠٠٦ الصادر عن الجهاز
المركزي للتنظيم، والإدارة في ٢٠٠٦/٩/٢١؛ لضمان استدامة أنشطة المركز (مركز
ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٧٢ - ٧٣).

أ- الهيكل الإداري، والتنظيمي للمركز:

يتكون الهيكل الإداري من رئيس الجامعة (بصفته)، ويرأس مجلس إدارة
المركز الذي يتكون من السادة: نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب ، ونائب
رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، ونائب رئيس الجامعة لشئون خدمة
المجتمع وتنمية البيئة (بصفتهم). كما يضم مجلس الإدارة مدير مركز ضمان
الجودة (بصفته)، وأمين عام الجامعة (بصفته)، وممثلين عن المستفيدين من المجتمع
المحلي (يختارهم المجلس، ويتم تغييرهم بشكل دوري). ويعين رئيس الجامعة - وبناء
على ترشيح مدير مركز ضمان الجودة - ثلاثة نواب لمدير المركز من أعضاء هيئة
التدريس (من القطاعات الأكاديمية المختلفة)؛ لمعاونته في تسيير العمل بالمركز
(مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٧٥ - ٧٦) كما هو موضح بشكل رقم (٢).



شكل رقم (2) : الهيكل الإداري، والتنظيمي لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية.

ويتضح من شكل رقم (2) تبعية المركز المباشرة لرئيس الجامعة؛ والتي تشير إلى درجة كبيرة من العناية من قبل إدارة الجامعة بقضايا الجودة، والتحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكلية الجامعة، ومعاهدها. كما يتضح - أيضاً - أن المدير التنفيذي للمركز، ونوابه الثلاثة هم القائمون على مهام المركز، ويتولون الإشراف على وحداته التنفيذية المختلفة.

وتنص اللائحة الداخلية لمركز توكيد الجودة، والاعتماد بجامعة الإسكندرية (اللائحة الداخلية لمركز توكيد الجودة، والاعتماد بجامعة الإسكندرية، 2004)؛ على أن مجلس الإدارة يجتمع مرة كل أربعة أشهر؛ لمناقشة المدير التنفيذي في التقرير الثالث سنوي الذي يتقدم به للمجلس عن نشاط المركز، وإنجازاته، كما يقر المدير

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقاهرة) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
التنفيذي للمركز في هذا الاجتماع خطة العمل للأربعة أشهر التالية، وله أن يطلب
تعديل بعض بنودها، أو كلها.

ب- الوحدات التنفيذية لمركز ضمان الجودة:

يتضح من الشكل رقم (٢)، أن المركز يتألف من سبع وحدات تنفيذية لكل منها أهداف،
ومهام محددة، يمكن إيجازها على النحو الآتي (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢):

- وحدة المتابعة، والتقييم المستمر: وتهدف إلى ضمان الحفاظ على أداء جيد، ومستمر لوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها: من خلال تقديم الدعم الفني، وعمل الزيارات الميدانية الدورية، ومتابعة أداء الوحدات، وأنشطتها، وتأهيل كليات الجامعة، ومعاهدها: للحصول على الاعتماد.
- الوحدة الطلابية : وتهدف إلى نشر ثقافة الجودة بين طلاب الجامعة بمختلف فئاتهم، والتوعية بمعايير جودة التعليم؛ من خلال مشاركة الطلاب في جميع أنشطة المركز، ودعم، ومتابعة الوحدات الطلابية بوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها.
- وحدة التوعية، والتدريب : وتهدف إلى نشر ثقافة الجودة؛ من خلال عقد دورات تدريبية، وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والإداريين بالجامعة.
- وحدة الاستبيانات : وتهدف إلى نشر الوعي بثقافة الاستبيان؛ كأحد الوسائل المهمة في تقييم جودة العملية التعليمية، ومتابعتها، وتحسينها.
- وحدة الإعلام، والإعلان : وتهدف إلى إعداد خطة سنوية للإعلام، والإعلان، وتنفيذها؛ لنشر، وتعزيز رسالة، وأهداف العمل بمركز ضمان الجودة بالجامعة.
- وحدة نظم المعلومات : وتهدف إلى توفير المواد، والبرمجيات، وتطوير نظم الإدخال لقواعد البيانات بالمركز، وتحديثها دورياً، وتطوير الموقع الإلكتروني الخاص بالمركز، وتحديثه؛ بما يضمن إتاحة المعلومات لكافة القطاعات ذات الصلة بالجامعة.
- وحدة الشؤون الإدارية : تؤدي جميع الأعمال الإدارية، والكتابية الخاصة بالمركز بالتنسيق مع الإدارات المختلفة بالإدارة العامة بالجامعة، وكذلك وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها.

٢. الأدوار المتوقعة من مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين

المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي:

يبدأ المدخل الصواب لدراسة الأدوار المتوقعة من مركز ضمان الجودة،
وتقييمها - من تحليل رؤية المركز، ورسالته، وأهدافه، والمهام/الأدوار المنوطة به -

د. السعيد سعد السعيد الشامي

دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية

من خلال الوثائق الرسمية، والموقع الإلكتروني للمركز، ثم تعرض بعض المؤشرات الدالة على أهمية الدور الذي يؤديه المركز؛ من خلال مؤشرات كمية عن عدد الدورات التدريبية، وعدد المتدربين منذ إنشاء المركز حتى الآن، وكذلك مؤشرات كيفية عن طبيعة الدورات، والبرامج التي تعقد، ونوعيتها، ومدى إسهامها في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة.

أ- رؤية المركز:

"يتوقع مركز ضمان الجودة إلى أن يكون منارة لتطوير ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ لتحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة محلياً، وإقليمياً، وعالمياً" (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٧٣).

ب- رسالة المركز:

"قيادة التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي، مع تبنى ثقافة الجودة بالجامعة، وتهيئة كلياتها للاعتماد" (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٧٣).

تشير رؤية المركز إلى عناية القائمين عليه بتحقيق ضمان الجودة في جامعة الإسكندرية؛ من خلال التواصل مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية، والتعلم من الممارسات الجيدة. كما تشير رسالة المركز إلى الهدف العام من إنشائه؛ وهو: تأهيل كليات الجامعة، ومعاهدها للاعتماد؛ من خلال نشر ثقافة الجودة، والعمل على التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة.

ج- أهداف المركز:

وفقاً لللائحة الإدارية، والمالية لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية (مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٤)؛ يتبنى المركز مجموعة من الأهداف المتنوعة؛ لتحقيق رسالته؛ وهي:

١. تخفيض تكاليف التشغيل.
٢. بناء نظام متكامل؛ للوقاية من الأخطاء.
٣. تحقيق رضا الطلاب، والعاملين بالجامعة، وتوقعاتهم.
٤. تحقيق رضا المستفيدين من خدمات كليات الجامعة، وتوقعاتهم .
٥. تحقيق درجة صفر - كلما أمكن ذلك - من الأخطاء، والعيوب، و الشوائب في أداء كليات الجامعة، ومعاهدها، ووحداتها.
٦. تحقيق النظام التعليمي بالجامعة الأهداف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للدولة.
٧. اكتساب ثقة المجتمعين: المصري، والدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، ومؤسساتها، وفي اتفاقها مع المعايير القومية.
٨. إزكاء مبدأ المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع المدني، والجمعيات المعنية بالتعليم للمشاركة في الرقابة، ودعم مناخ الجودة.
٩. نشر ثقافة الجودة، والوعي بأهمية تطبيق برامج التقويم بين كافة العاملين بالجامعة، وكلياتها، ومعاهدها المختلفة.
١٠. دعم كافة كليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال إنشاء، وتطوير نظم داخلية لضمان الجودة .
١١. إعلاء قيم التميز، والقدرة التنافسية في كافة الكليات، والمعاهد، والمؤسسات التابعة للجامعة .

١٢. دعم عملية ضمان الجودة الشاملة، والاعتماد "المؤسسي، والأكاديمي" في جامعة الإسكندرية، وتشجيع كافة كليات الجامعة، ومعاهدها، ومؤسساتها على أن تصير جاهزة للتقدم لطلب الاعتماد.
١٣. الاتفاق على آليات، ونظم معتمدة للتقويم، وضمان الجودة على مستوى الجامعة، وعلى مستوى الكليات، والإدارات المختلفة.
١٤. التعاون مع المجتمع الأكاديمي، والمهني في إرساء منظومة المعايير القياسية، ووسائل القياس التي يجب أن تتوافق مع المعايير التي تحددها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد.
١٥. رفع مستوى جودة مخرجات كافة البرامج؛ كمحصلة لتحسين جودة الأداء.
١٦. دعم عمليات التحسين المستمر.
١٧. ضمان قدرة خريج الجامعة على تلبية متطلبات سوق العمل في ضوء المتغيرات، والتحديات المعاصرة.
١٨. إقامة علاقات تبادلية مع هيئات، ومنظمات ضمان الجودة، والاعتماد على المستويين: الإقليمي، والدولي؛ بهدف الاعتراف.

إن المراجعة التحليلية المدققة للأهداف السابقة تشي بجملة من الملاحظات؛ لعل أبرزها:

- أن هناك إسرافاً في عدد الأهداف التي يتبناها القائمون على المركز؛ لتحقيق رسالته.
- تشير صياغة بعض الأهداف إلى أنها مأخوذة عن الجودة في الصناعة؛ وليس في التعليم؛ فعلى سبيل المثال: الهدف رقم (١) "تخفيض تكاليف التشغيل" (فليس بالضرورة أن يكون تخفيض التكاليف علامة من علامات الجودة، ولا أن

زيادة التكاليف تقلل الجودة). والهدف رقم (٢) "بناء نظام متكامل؛ للوقاية من الأخطاء"، (متكامل صفة غير محددة الأركان، ثم إنه نظام للوقاية من الأخطاء قبل أن تقع، وماذا لو وقع الخطأ، وأي نوع من الأخطاء؟ فتكوين هذا الهدف لا يشير إلى معناه، ولا إلى إجراءاته). والهدف رقم (٥) "تحقيق درجة صفر من الأخطاء، والعيوب، والشوائب في أداء كليات الجامعة ومعاهدها، ووحداتها"، (يمكن تحقيق ذلك الهدف في الصناعة، أما التعليم فهو عملية إنسانية، وجهد بشري إنساني لا يمكن أن يكون خالياً من الأخطاء).

- صياغة بعض الأهداف مركبة، ويشوبها الغموض؛ مثل الهدفين رقمي: (٣)، و(٤)، المتعلقين "بتحقيق رضا الطلاب، والعاملين بالجامعة، وتوقعاتهم"، و"تحقيق رضا المستفيدين من خدمات كليات الجامعة، وتوقعاتهم" (فالرضا غير التوقعات؛ حيث إن رضا الطلاب هو: شعورهم حيال ما يقدم إليهم من خدمة، أما التوقع فهو: ما كانوا ينتظرونه من الخدمة؛ فهذا هدف مركب، ويقاس شيئين مختلفين، وكل منهما له معايير، ومستويات مختلفة للتحقق). والهدف رقم (٦) "أن يحقق النظام التعليمي بالجامعة الأهداف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للدولة" (هدف مركب؛ حيث يمكن أن يحقق النظام التعليمي بعض هذه الأهداف دون غيرها؛ فكيف يمكن الحكم على تحقق الهدف؟). والهدف رقم (٧) "اكتساب ثقة المجتمعين: المصري، والدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، ومؤسساتها، وفي اتفاقها مع المعايير القومية" (الثقة لا تكتسب؛ بل تنمى، وتبنى، وتؤسس؛ فهي جزء من الإطار الثقافي للمجتمع).

- تتعلق بقية أهداف المركز من (٨) إلى (١٨) بكيفية تحقيق ضمان الجودة بكليات، الجامعة، ومعاهدها، وتأهيلها للاعتماد؛ من خلال التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؛ عن طريق إنشاء نظم داخلية لضمان الجودة، ونشر ثقافتها.

وجدير بالذكر أن تحليل الوثائق الرسمية، والموقع الإلكتروني للمركز يشير إلى وجود مراجعة، وتغيير لأهداف المركز؛ كما وردت في الدليل المرجعي لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، ٢٠١٢ (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٧٣ - ٧٤)؛ لتصير على النحو الآتي:

- ١- نشر ثقافة الجودة بين طلاب مرحلتي: البكالوريوس، والليسانس، والدراسات العليا، وكذلك أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بكليات الجامعة، ومعاهدها.
- ٢- دعم كليات الجامعة، ومعاهدها؛ لإنشاء، وتطوير نظم داخلية لضمان الجودة.
- ٣- إعلاء قيم التميز، والقدرة التنافسية بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ للاعتماد.
- ٤- دعم عملية ضمان الجودة الشاملة، وتأهيل كليات الجامعة، ومعاهدها للاعتماد.
- ٥- تطوير قواعد البيانات، وتحديثها بشكل مستمر، مع تطوير نظام إدخال البيانات، والمعلومات في المركز؛ بما يدعم جودة العملية التعليمية بالجامعة.
- ٦- وضع سياسات، وآليات معتمدة للمراجعة الداخلية لكليات الجامعة، ومعاهدها؛ لضمان جودة العملية التعليمية.
- ٧- التعاون مع المجتمع الأكاديمي، والمهني؛ لدعم مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، ونشر ثقافة الجودة؛ بما يسهم في تطوير العملية التعليمية.
- ٨- العمل على رفع قدرة خريج الجامعة؛ لتلبية متطلبات سوق العمل في ضوء المتغيرات، والتحديات المعاصرة.
- ٩- إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ضمان الجودة، ومنظماتها، والاعتماد على المستويات: المحليين، والإقليميين، والدوليين.

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
إن المراجعة التحليلية المدققة للأهداف السابقة تشي بجملة من الملاحظات؛ لعل أبرزها:

- تقلص أهداف المركز من (١٨) هدفاً إلى (٩) أهداف، ويبدو أن عملية مراجعة أهداف المركز قد آتت ثمارها، وتمكنت من حذف الأهداف كلها المتعلقة بالجودة في الصناعة؛ وليس في التعليم، كما حذفت معظم الأهداف المركبة، والغامضة.
- انصبت الأهداف على كيفية تحقيق ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها، وتأهيلها للاعتماد؛ من خلال التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؛ عن طريق إنشاء نظم داخلية لضمان الجودة، ونشر ثقافتها، وثقافة المراجعة الداخلية، والتواصل مع الهيئات، والمراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.

د- مهام المركز:

لكي يتمكن المركز من تحقيق أهدافه، كان من الضروري تحديد المهام المنوطة به؛ لتحقيق ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ وهي (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٢، ٥ - ٦):

١. متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدوريه مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة، والدعم الفني.
٢. تقديم الدعم الفني للكليات في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي.

٣. الإشراف على نظام التقييم الداخلى Internal Auditing System² بالكليات، ومعاهد الجامعة، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها.
٤. عمل زيارات تمهيدية، وزيارات محاكاة قبل زيارة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد.
٥. نشر الوعي بثقافة الاستبيان على مستوى الجامعة، وإنشاء نظام يلتزم معايير معتمدة لتصميم الاستبانات، وتحليلها؛ من خلال وحدة الاستبانات التابعة للمركز.
٦. تقديم الدعم الفنى؛ لمتابعة مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالى (QAAP – QAAP2 - CIQAP – QASP – DSASP – HLCP) من خلال آليات معتمدة.
٧. تنظيم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها على مستوى أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والجهاز الإدارى بالجامعة.
٨. تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة فى أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة.
٩. تنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية فى مجال ضمان الجودة فى التعليم الجامعى.
١٠. تحقيق التواصل العلمى، والأكاديمى مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.

² يشيع استخدام مفهوم "نظام التقييم الداخلى" فى كافة الوثائق، والموقع الإلكتروني للمركز؛ لتشير إلى Internal Auditing System ، على حين أن الترجمة الدقيقة لهذا المصطلح هي: "نظام المراجعة الداخلية"؛ وهو ما سوف يستخدم فى الدراسة.

١١. إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل

الإعلام.

وتشير المراجعة التحليلية المدققة لمهام المركز إلى وجود اتساق بين رؤية المركز، ورسالته، وأهدافه، والمهام المنوط بها تحقيق تلك الأهداف؛ حيث تركّز مهام المركز على كيفية تحقيق ضمان الجودة بكلّيات الجامعة، ومعاييدها، وتأهيلها للاعتماد؛ من خلال التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؛ عن طريق إنشاء نظم داخلية لضمان الجودة، ومتابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة، وتقديم الدعم الفني اللازم، والإشراف على المراجعة الداخلية، وتنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية؛ لنشر ثقافة الجودة، وتوعية الطلاب، وتحفيزهم؛ للمشاركة في أنشطة الجودة المختلفة، فضلاً عن التواصل مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.

هـ- الدورات التدريبية التي يقدمها المركز:

تشير الوثائق، والموقع الإلكتروني للمركز إلى تعاظم الدور الذي يؤديه في التنمية المهنية لكافة أطراف العملية التعليمية - وبخاصة أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة - منذ نشأته، وحتى الوقت الحاضر (من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٧).

وكان من المستهدف في هذا الجزء التوصل إلى بعض المؤشرات الدالة على أهمية الدور الذي يؤديه المركز؛ من خلال بيانات كمية عن عدد الدورات التدريبية، وعدد المتدربين منذ إنشائه حتى الآن، وكذلك بيانات كيفية عن طبيعة الدورات، وورش العمل التي تعقد؛ ونوعيتها، ومدى إسهامها في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة؛ ولكن نظراً لعدم وجود قاعدة بيانات محدثة في وثائق المركز، أو على الموقع الإلكتروني له - يمكن الاعتماد عليها - تعذر الحصول على بيانات كمية، تتسم بالصدق عن عدد الدورات التدريبية، وعدد المتدربين منذ إنشاء

المركز حتى الآن؛ ومن ثم فغن هذا الجزء سوف يقتصر على عرض البيانات الكيفية عن طبيعة الدورات التدريبية، وورش العمل التي يعقدها المركز؛ ونوعيتها.

وعليه، تشير المراجعة التحليلية المدققة للوثائق، والبيانات المتاحة على الموقع الإلكتروني للمركز؛ إلى تنوع الدورات التي يقدمها المركز، والتي من شأنها رفع كفايات القائمين بالعملية التعليمية - وبخاصة أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة - والذي ينعكس بدوره على تحسين عمليتي: التعليم، والتعلم.

جدول رقم (1): البرامج التدريبية التي يقدمها مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية (الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠١٦):

البرامج التدريبية	مجال الدورات
١- توصيف البرامج والمقررات، وكتابة تقرير البرامج والمقررات.	تأهيل كليات الجامعة، ومعلميها؛ للحصول على الاعتماد المؤسسي، والأكاديمي.
٢- إعداد المراجعة الداخلية، وتنفيذها.	
٣- كيفية إعداد الدراسة الذاتية.	
٤- كتابة الدراسة الذاتية؛ طبقا لمعايير الهيئة القومية.	
٥- مهام وحدة ضمان الجودة.	
٦- المراجعة الداخلية، ونظم تقويم الطلاب، وأعمال الامتحانات.	
٧- المعايير الأكاديمية، وبنوك الأسئلة.	
٨- مهام منسقى الأقسام في الجودة.	
٩- مهام منسقى الاستبانات.	
١٠- مهام منسقى وحدات ضمان الجودة.	
١١- إعداد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية.	
١٢- المعايير الأكاديمية، وخرائط المنهج.	
١٣- المعايير الأكاديمية، واستراتيجيات التعليم والتعلم.	
١٤- المعايير الأكاديمية، وخرائط المنهج.	
١٥- تقييم الأداء.	
١٦- التخطيط الاستراتيجي.	
١٧- كيفية التقدم للاعتماد : ما لكلية، وما عليه.	
١٨- كيفية التقدم للاعتماد للبرامج الدراسية.	

مجال الدورات	البرامج التدريبية	
	معايير اعتماد البرامج الدراسية (الاعتماد البرنامجي).	١٩-
	التعريف بمشروع دعم الفاعلية التعليمية.	٢٠-
	معايير اعتماد الكليات، والمعاهد: "الإصدار الثالث".	٢١-
	بروتوكولات زيارة الاعتماد.	٢٢-
الاعتماد ما بعد	استمرارية التطوير، والمحافظة على نظم الجودة، والاعتماد بالمؤسسة التعليمية.	٢٣-
	ما بعد الاعتماد: الجزء الأول: متابعة وحدة ضمان الجودة الأقسام الأكاديمية، وتقويمها.	٢٤-
القدرة المؤسسية	مدونة السلوك الوظيفي.	٢٥-
	المساءلة، والشفافية.	٢٦-
	التحليل البيئي للمؤسسات الأكاديمية.	٢٧-
	المراجعة الداخلية للإداريين.	٢٨-

❖ منقول بتصرف من الوثائق، والموقع الإلكتروني لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية (من ٢٠١٤ - ٢٠١٦).

ويتضح من جدول رقم (١) تنوع موضوعات الدورات، وورش العمل التي يقدمها المركز، وتغطيتها عديداً من المجالات التي يأتي في مقدمتها: دورات متعلقة بتأهيل كليات الجامعة، ومعاهدها؛ للحصول على الاعتماد المؤسسي، والأكاديمي، ودورات متعلقة بما بعد حصول الكليات، والمعاهد على الاعتماد، ودورات متعلقة بالقدرة المؤسسية (موجهة للإداريين بالجامعة).

وجدير بالذكر أن مثل هذا التنوع من الدورات التدريبية، وورش العمل يتسق مع رؤية، المركز، ورسالته، وأهدافه، والمهام المنوطة به؛ بما يسهم في تحقيق ضمان الجودة؛ من خلال التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي.

ثانياً: الدراسة الميدانية، وإجراءاتها:

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تقييم أداء مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؛ عن طريق استطلاع آراء كل من: مقدم الخدمة (القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة)، والمستفيدين من الخدمات المقدمة؛ من خلال المركز (مديري وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها)؛ لتعرف مدى نجاح المركز في تحقيق الأدوار المنوطة به، وتعرف مواطن القوة، ومواطن الضعف؛ من خلال الظروف، والممارسات، وتحليل الحقائق المرتبطة بهذا المركز، وتفسيرها؛ لوضع رؤى، تسهم في تحسينها.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة "المقابلة شبه المقننة"؛ كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية، والموقع الإلكتروني للمركز، وقد تضمنت "استمارة المقابلة شبه المقننة" نوعين من الأسئلة: أسئلة مغلقة، وأخرى مفتوحة، بإجمالي ستة أسئلة. جاء السؤال الأول منها مغلقاً، متضمناً قائمة بالمهام المنوطة بالمركز، تم وضعها في صورة checklist، وتتضمن هذه القائمة إحدى عشرة نقطة، وتكون الاستجابة لها بتحديد ما إذا كانت هذه المهام مفعلة، أم غير مفعلة.

وبرغم أن هذا السؤال مغلق؛ فقد أتاح الباحث الفرص للمشاركين في إبداء آرائهم، وتقديم تعليقاتهم متى ما أرادوا ذلك. وقد روعي في بناء هذا السؤال - بوصفه سؤالاً افتتاحياً - حصر المشاركين في الدراسة، وتعريفهم المهام المنوطة بالمركز؛ لمساعدتهم في إبداء آرائهم في مدى نجاح مركز ضمان الجودة بالجامعة في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؛ عن طريق أدائه هذه المهام بشكل فعال.

وفيما يتعلق بالنوع الثاني من الأسئلة (الأسئلة المفتوحة)؛ فقد تضمن خمسة أسئلة، تتعلق بتقييم المشاركين في الدراسة كافة جوانب المركز. وتجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام الأسئلة ذاتها الواردة باستمرار المقابلة شبه المقننة بالصياغة ذاتها، لكل من: مقدم الخدمة (القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة)، والمستفيدين من الخدمات المقدمة (مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها).

واستخدمت الدراسة - أيضاً - مدخل تحليل الوثائق؛ لتحليل رؤية المركز، ورسالته، وأهدافه، والمهام المنوطة به؛ من خلال الوثائق الرسمية، والموقع الإلكتروني للمركز.

الصدق:

التحقق من صدق استمارة "المقابلة شبه المقننة": هدفت هذه الخطوة إلى التحقق من صدق محتوى **Content Validity** استمارة المقابلة شبه المقننة؛ من خلال عرضها - في صورتها الأولية - على (٥) من خبراء التربية بكلية التربية - جامعة الإسكندرية^٣؛ لمعرفة مدى مناسبة الأسئلة للظاهرة موضوع الدراسة؛ وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات، يمكن إجمالها فيما يأتي :

- إعادة صوغ بعض العبارات في قائمة المهام المنوطة بالمركز، والمتضمنة في السؤال الأول؛ لتكون أكثر وضوحاً، وإضافة مستويين لنوع الاستجابة؛ لتصير: "مفعلة بدرجة كبيرة، مفعلة بدرجة متوسطة، مفعلة بدرجة قليلة، غير مفعلة"؛ بدلاً من "مفعلة، وغير مفعلة".
- إعادة صوغ بعض الأسئلة؛ لتكون أكثر وضوحاً.
- حذف بعض الأسئلة؛ لأنها مكررة.
- إضافة بعض الأسئلة المفتوحة.

³ ملحق رقم (١): قائمة بأسماء السادة المحكمين على أداة الدراسة.

وقد أجريت التعديلات، وروعت جميع الملاحظات التي أوصى بها المحكمون؛ ومن ثم يمكن القول بصدق استمارة المقابلة شبه المقننة⁴. كما طُبِّقت أداة الدراسة استطلاعياً على عدد (٣) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؛ للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه.

وجرى التحقق من الصدق الداخلي **Internal Validity**؛ من خلال تأكيد أن نتائج الدراسة استُنِجت من البيانات التي تم جمعها، وأنها تصف بتدقيق الظاهرة قيد الدراسة (Robson, 2002; Yin, 2003; Lacey and Luff, 2007; Cohen et al., 2007).

الثبات:

جرى التحقق من ثبات النتائج التي تم التوصل إليها؛ عن طريق استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات (المقابلة شبه المقننة، وتحليل الوثائق، والموقع الإلكتروني للمركز)، والحصول على بيانات الدراسة من مصادر متعددة (مقدم الخدمة، والمستفيد من الخدمة)، وقد تم تعزيز نتائج الدراسة باقتباسات متعددة؛ لتوضيح آراء كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها، ولتأكيد تجنب الباحث اختيار اقتباسات بعينها دون الأخرى، كما قورنت آراء كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها، وقورن ذلك بالبيانات التي تم الحصول عليها؛ من خلال تحليل الوثائق، والموقع الإلكتروني لمركز ضمان الجودة بالجامعة، ثم مقارنة ذلك بنتائج الدراسات المشابهة.

وقد أولى الباحث قدرًا كبيراً من العناية لضمان شفافية الدراسة، وتدقيقها؛ من خلال الوصف التفصيلي لكل مرحلة من مراحل تصميم الدراسة الميدانية،

⁴ ملحق رقم (٢): استمارة المقابلة شبه المقننة.

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
واجراءاتها؛ بما في ذلك: جميع القرارات البحثية؛ وخاصة فيما يتعلق بإعداد طرائق جمع البيانات، وتحليلها.

إن موقع الباحث من مجتمع الدراسة يجعل منه مصدرا داخليا insider للحصول على البيانات، والعلوم المطلوبة، والوصول في يسر إلى مجتمع الدراسة، وتعزيز الثقة بينه، وبين المشاركين في الدراسة، وسهولة إجراء المقابلات، بما شجعهم على الحديث بالوضوح، والصراحة المطلوبين، الأمر الذي يعزز - في المحصلة النهائية - من صحة النتائج، وموثوقيتها. وقد تم وصف سياق الدراسة، والمشاركين بالتفصيل؛ بحيث يمكن فهم النتائج في سياقها، ويمكن تطبيقها على سياقات مماثلة حيثما كان ذلك مناسباً.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من ٢١ عضو هيئة تدريس، ٤ منهم يمثلون الأعضاء القائمين على مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية - مقدم الخدمة - (المدير، ونوابه الثلاثة)، و ١٧ من مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (من أصل ٢٣) - المستفيد من الخدمة - (ثمانية من كليات، ومعاهد معتمدة، وتسعة من كليات، ومعاهد غير معتمدة). وجدير بالذكر أن الكليات، والمعاهد التي حصلت على الاعتماد المؤسسي بالجامعة ١٢ كلية، ومعهداً، على حين لم تحصل باقي كليات الجامعة، ولا معاهدها على الاعتماد بعد؛ وعددها (١١).

وكان الهدف من الدراسة هو استطلاع آراء جميع القائمين على مركز ضمان الجودة، وجميع مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (جميع أفراد المجتمع الأصل)، ولكن نظراً للأعباء الكثيرة لدى أفراد العينة، وضغوط العمل؛ وعدم تفرغهم التام؛ فقد تمكن الباحث من مقابلة جميع القائمين على المركز (المدير التنفيذي للمركز، ونوابه الثلاثة)، على حين تعذرت مقابلة جميع مديري وحدات

ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها، فانتتهت الدراسة بمقابلة ١٧ من مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة (من أصل ٢٣).

وقد اختيرت العينة بالطريقة العمدية؛ حيث تعد الدراسة الحالية "دراسة حالة" Case Study لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، وقد جرى استطلاع آراء كل من: مقدم الخدمة (القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة)، والمستفيد من الخدمة (مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها) دون غيرهم من أطراف العملية التعليمية من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب بكليات الجامعة، ومعاهدها.

وقد اختيرت عينة مختلطة من مقدمي الخدمة، والمستفيدين من الخدمة؛ لسببين رئيسيين؛ أولهما: تجنب مشكلة منهجية، تتعلق باحتمال ميل أحد فئات العينة (مقدمي الخدمة) لإعطاء صورة جيدة عن جهودهم المميزة، في الوقت الذي تقدم فيه الفئة الأخرى (المستفيد من الخدمة) صورة مغايرة لما قدمته الفئة الأولى. وثانيهما: إن تطبيق أداة الدراسة على عينة مختلطة يتيح التأكد من البيانات التي تم جمعها؛ من خلال مقارنة آراء كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها (Kis, 2005; Stensaker, 2003).

تطبيق أداة الدراسة:

أجري التطبيق الميداني للمقابلات الشخصية في الفترة من أول شهر أكتوبر ٢٠١٦ حتى نهاية شهر فبراير ٢٠١٧، وبعد انتهاء التطبيق تم تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد العينة؛ لتحليلها، ومناقشتها كميًّا؛ بمقارنة آراء كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد من الخدمة، ومقارنة ذلك بالبيانات التي تم

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرفاقين) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
الحصول عليها؛ من خلال تحليل الوثائق، والموقع الإلكتروني لمركز ضمان الجودة
بالجامعة، ومقارنة ذلك بنتائج الدراسات المشابهة.

مناقشة نتائج الدراسة، وتفسيرها:

للإجابة عن السؤالين: الثاني: "ما تقييم القائمين على المركز لأداء مركز
ضمان الجودة بالجامعة في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؟"، والثالث:
"ما تقييم مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها لأداء المركز في
التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؟"؛ بدأت الدراسة بعرض نتائج تقييم
كل من: القائمين على مركز ضمان الجودة (مقدم الخدمة)، وتقييم مديري وحدات
ضمان الجودة بكليات جامعة الإسكندرية، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة)، ومناقشة
تلك النتائج، وتحليلها، والمقارنة بين آرائهم في مدى نجاح مركز ضمان الجودة
بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي.

ولكي يتم عرض النتائج، ومناقشتها بشكل منظم؛ تم تبني الصيغة الآتية:
عرض آراء مقدمي الخدمة بشأن كل سؤال من أسئلة استمارة المقابلة شبه المقننة على
حده، يليه عرض آراء المستفيدين من الخدمة بالأسئلة ذاتها، وأخيراً التعقيب على
استجابات المشاركين في الدراسة.

ولما كانت الدراسة قد استخدمت المقابلة شبه المقننة - كأداة رئيسة لجمع
البيانات - تضمنت نوعين من الأسئلة: السؤال الأول: ويعد سؤالاً مغلقاً، يتضمن قائمة
بالمهام المنوطة بالمركز checklist، أما النوع الثاني من الأسئلة: فقد تضمن خمسة
أسئلة مفتوحة؛ لاستطلاع آراء المشاركين في الدراسة؛ فقد تم تنظيم عرض نتائج
الدراسة؛ وفقاً لترتيب الأسئلة الواردة في استمارة المقابلة شبه المقننة.

وبناءً على ما تقدم، نعرض فيما يأتي الجزء الأول؛ بعرض آراء كل من:
القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ فيما

يتعلق بالسؤال الأول من استمارة المقابلة (الذي يتضمن قائمة بالمهام المنوطة بالمركز).

السؤال الأول: ما رأيك في مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به؟

(أ) - القائمون على المركز:

بشأن السؤال عن مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به، اتضح وجود اتفاق على أن ستاً من هذه المهام مفعلة بدرجة كبيرة، واثنيتين منها مفعلة بدرجة قليلة، على حين أن هناك ثلاث مهام غير مفعلة؛ كما هو موضح في جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢): تقييم القائمين على المركز لمدى نجاحه في أداء المهام المنوطة به:

مفعلة بدرجة كبيرة	مفعلة بدرجة متوسطة	مفعلة بدرجة قليلة	غير مفعلة	مهام مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية
√√√√				1- متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعايها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة.
√√√√				2- تقديم الدعم الفني للكلية في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي.
√√√√				3- الإشراف على نظام المراجعة الداخلية Internal Auditing System بالكلية، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها.
√√√√				4- تقديم الدعم الفني لمتابعة مشروعات ضمان الجودة والتطوير بالتعليم العالي، ويقدمه أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة في الكلية؛ من خلال آليات معتمدة.
		√√√√		5- إجراء زيارات تمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وزيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكلية.
			√√√√	6- الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة.
√√√√				7- الإشراف على الاستبانات، وتحليل نتائجها؛ من خلال وحدة الاستبيانات التابعة

مفعلة غير مفعلة	مفعلة بدرجة قليلة	مفعلة بدرجة متوسطة	مفعلة بدرجة كبيرة	مهام مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية
				للمركز.
			√√√√	8- تنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي.
√√√√				9- تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة.
	√√√√			10- تحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.
√√√√				11- إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل الإعلام.

♦ وقد تضمنت المهام المفعلة بدرجة كبيرة ما يأتي:

- متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة (المهمة رقم 1)؛ حيث أكد القائمون على المركز أنهم يتابعون أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري وحدات ضمان الجودة؛ بواقع اجتماع كل شهر، وتتضمن هذه الاجتماعات عرض تقارير من مديري الوحدات عن أنشطتها، كما يجري القائمون على المركز زيارات متابعة لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها على مدار العام؛ بناءً على طلب مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها.

- تقديم الدعم الفني للكليات في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي (المهمة رقم 2)؛ حيث أكد القائمون على المركز أنهم يوفرّون الدعم الفني لكليات الجامعة، ومعاهدها في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي منذ بداية مشروع ضمان الجودة، والاعتماد (QAAP 1)، والذي تضمن إنشاء نظام ضمان جودة داخلي بعدد 11 كلية من كليات الجامعة، ومعاهدها؛ متضمنة بعض الكليات بفرع الجامعة بدمنهور (والتي صارت - فيما بعد

- جامعة دمنهور): مروراً بمشروع ضمان الجودة، والاعتماد ٢ (QAAP 2) الذي تضمن إنشاء نظام ضمان جودة داخلي بعدد ١٧ كلية من كليات الجامعة، ومعاهدها؛ متضمنة بعض الكليات بفرع الجامعة بدمنهور (والتي صارت - فيما بعد - جامعة دمنهور)؛ وصولاً إلى مشروع التطوير المستمر، والتأهيل للاعتماد (CIQAP) الذي تضمن التطوير المستمر، والتأهيل للاعتماد لعدد ١٤ كلية، ومعهداً من كليات الجامعة، ومعاهدها.

- الإشراف على نظام المراجعة الداخلية *Internal Auditing System* بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها (المهمة رقم ٣)؛ حيث أكد القائمون على المركز أنهم يشرفون على نظام المراجعة الداخلية؛ عن طريق زيارة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ لتقييمها في ضوء المعيار الرابع عشر من معايير الجودة المتعلق ب "نظام إدارة الجودة، والتطوير المستمر"؛ طبقاً لأداة المراجعة المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد بكليات الجامعة، ومعاهدها خلال شهري: نوفمبر، وديسمبر من كل عام، ويعد المركز تقريراً عن هذه الزيارات، ويرفعها للعرض على مجلس الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أنه في الأعوام السابقة كانت تجرى المراجعة في ضوء المعيار الرابع عشر فقط، أما الكليات المتقدمة للاعتماد؛ فتجرى مراجعة جميع المعايير، وبدءاً من العام الجامعي ٢٠١٦ - ٢٠١٧، جرت مراجعة كليات الجامعة، ومعاهدها جميعاً في ضوء جميع المعايير.

- تقديم الدعم الفني لمتابعة مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي، ويقدمه أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة في الكليات؛ من خلال آليات معتمدة (المهمة رقم ٤)؛ حيث أكد القائمون على المركز أنهم يوفران الدعم الفني لكليات الجامعة، ومعاهدها؛ لمتابعة مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي؛

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقاهرة) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
متضمنًا عديدًا من مشروعات التطوير؛ مثل: (QAAP1 – QAAP2- CIQAP – QASP – DSASP - HLCP).

- **الإشراف على الاستبيانات، وتحليل نتائجها؛ من خلال وحدة الاستبيانات التابعة للمركز (المهمة رقم ٧)؛** حيث أكد القائمون على المركز أن نشر الوعي بثقافة الاستبيان على مستوى الجامعة، وإنشاء نظام، يلتزم معايير معتمدة لتصميم الاستبيانات، وتحليلها - من خلال وحدة الاستبيانات التابعة للمركز- يعد من المهام الأساسية للمركز، ويراجع المركز، ويفسر النتائج الإحصائية للاستبيانات التي يجرى تطبيقها بالكليات.

- **تنظيم المؤتمرات، والندوات، ورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي (المهمة رقم ٨)؛** حيث أكد القائمون على المركز أنه على حين أن المركز لا ينظم مؤتمرات، ولا ندوات؛ فإنه يقدم عديدًا من ورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي بشكل دوري لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والقيادات، والإداريين بالجامعة (كما سبق عرضه في نقطة رقم (٢) في الإطار النظري).

*أما بالنسبة للمهام المفعلة بدرجة قليلة؛ فقد تضمنت ما يأتي:

- **إجراء زيارات تمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وزيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكليات (المهمة رقم ٥)؛** حيث أكد القائمون على المركز أنه عندما كانت هناك موارد مالية متاحة من مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي، ومن خلال مشاركة المركز في مشروع "دعم، ومتابعة الخطة التنفيذية لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية" - وكان الهدف منه مساعدة مراكز ضمان الجودة بالجامعات في تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها؛ بما ينعكس على تحسين الأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها (الفترة من ١ - ١٠ - ٢٠١٢ إلى ٣٠ - ٩ - ٢٠١٤) - كانت تجرى زيارات تمهيدية للإعداد للزيارات الميدانية، وكان

يتم الاستعانة بمراجع من مركز ضمان الجودة بالجامعة، واثنين من خارج الجامعة (إما من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أو من مراكز ضمان الجودة بالجامعات الأخرى).

وهذا يعني أن أداء المركز هذه المهمة كان مرهوناً بتوافر الموارد المالية التي كانت تمكنه من أداء هذا الدور؛ ولكن في ضوء عدم وجود موارد مالية بعد انتهاء هذه المشروعات؛ فلا تجرى زيارات تمهيدية للإعداد للزيارات الميدانية، ولا زيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكليات إلا في أضيق الحدود، ويكون ذلك بناءً على طلب مديري وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدتها التي بصدد استقبال زيارة اعتماد.

- تحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية (المهمة ١٠)؛ حيث أكد القائمون على المركز أن هذه المهمة مفعلة بدرجة قليلة؛ حيث يتواصل المركز مع المراكز المناظرة على المستوى المحلي فقط في الجامعات المصرية؛ عن طريق "اجتماع مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية"، والذي يعقد بواقع مرة واحدة سنوياً؛ لمناقشة القضايا، والمستجدات المتعلقة بقضايا التعليم الجامعي، وتعرف الممارسات الجيدة. وقد استضاف مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية هذا الاجتماع في العام الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ بتاريخ ٧ - ٩ - ٢٠١٤، على حين أن فرص التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويين: الإقليمي، والعالمي كانت محدودة للغاية، أو غير مفعلة.

* بينما تضمنت المهام غير المفعلة ما يأتي:

- الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة (المهمة رقم ٦)؛ حيث أكد القائمون على المركز أنه - منذ

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨

نشأته - لم يصمم حملات توعية؛ لنشر ثقافة الجودة، ولا كيفية تطبيقها، ولا تطويرها؛ ولكنه يحقق هذا الهدف؛ عن طريق تقديم ورش العمل، والدورات التدريبية التي تجرى - بشكل دوري - لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والقيادات، والإداريين بالجامعة.

- **تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة** (المهمة رقم ٩)؛ حيث أكد القائمون على المركز أنه برغم الأهمية البالغة لهذه المهمة - حيث إن الطلاب هم أهم مدخل، وأهم منتج للعملية التعليمية - فلم يؤديها المركز منذ نشأته؛ برغم وجود وحدة من الوحدات التنفيذية للمركز تسمى: "الوحدة الطلابية"، وكما ورد باللائحة الداخلية للمركز، فإن هذه الوحدة تتكون من ١- ٢ من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز، فضلاً عن عدد من الطلاب، يمثلون كليات الجامعة، ويشاركون في أنشطة المركز. ومع أن اللائحة تنص على أن للوحدة الطلابية خمسة أهداف، فضلاً عن سبعة أنشطة متنوعة؛ فقد أكد القائمون على المركز أن تلك الأنشطة غير مفعلة بالمرّة، وأن الطلاب غير ممثلين في الهيكل التنظيمي للمركز.

- **إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل الإعلام** (المهمة ١١)؛ حيث أكد القائمون على المركز أن المركز كان يصدر هذه النشرات الدورية منذ نشأته حتى العام الجامعي ٢٠١١ - ٢٠١٢، ثم توقف عن إصدارها؛ ترشيحاً للإنفاق، وتم الاستعاضة عنها بنشر الأخبار، والمستجدات كلها المتعلقة بالمركز- (الاجتماعات الدورية، وورش العمل، والدورات التدريبية، وجدول المراجعة الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها، والإعلان عن الزيارات المرتقبة لهيئة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والأنباء المتعلقة بالكليات التي تم اعتمادها، والتي تم تجديد اعتمادها، والتي أرجئ اعتمادها) - على الموقع الإلكتروني، وصفحة التواصل الاجتماعي (Facebook) للمركز .

❖ ويتضح من الجدول رقم (١) أن ثماني مهام المركز مفعلة (٦ منها مفعلة بدرجة كبيرة، و ٢ مفعلة بدرجة قليلة)، على حين أن ثلاث مهام غير مفعلة من وجهة نظر القائمين على المركز؛ إلا أن النظرة المدققة لتعليقات القائمين على المركز تشير إلى وجود قصور ملحوظ في عدد من المهام بالغة الأهمية، والتي ينبغي عدم التغافل عنها بأي حال من الأحوال؛ مثل: تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة؛ فما أنشئت نظم ضمان الجودة بالتعليم الجامعي إلا بهدف التحسين المستمر للأداء الأكاديمي؛ بما يتضمن تحسين جودة البرامج التعليمية، وتحسين نوعية تعليم الطلاب، وتعلمهم؛ بما ينعكس على جودة خريجي الجامعة؛ فأنى لذلك أن يحدث في ظل عدم وجود ممثلين عن الطلاب في الهيكل التنظيمي للمركز، وعدم تحفيزهم للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة؛ الأمر الذي يعد فجوة من فجوات الممارسة التي ينبغي التنبه لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها.

(ب) - مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة ، ومعاهدها :

على الجانب الآخر، عند سؤال مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة)؛ عن آرائهم في مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به؛ اتضح وجود اتفاق عام بين مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها المعتمدة، وغير المعتمدة على أن أربعاً من هذه المهام مفعلة بدرجة كبيرة، واثنيتين منها مفعلة بدرجة متوسطة، على حين توجد خمس مهام غير مفعلة؛ كما هو موضح في جدول رقم (٣):

جدول رقم (٣) : تقييم مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة ، ومعاهدها ؛ لدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به ٥ :

غير مفعلة	مفعلة بدرجة قليلة	مفعلة بدرجة متوسطة	مفعلة بدرجة كبيرة	مهام مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية
			+++++++	1- متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة.
+		++	+++++ *****	2- تقديم الدعم الفني للكليات في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي.
+		+++++++ *****		3- الإشراف على نظام المراجعة الداخلية Internal Auditing System بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها.
++ **		+	+++++ *****	4- تقديم الدعم الفني لمتابعة مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي، ويقدمه أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة في الكليات؛ من خلال آليات معتمدة.
+		+++++++ *****		5- إجراء زيارات تمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وزيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكليات.
+++++ +++ *****				6- الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة.
+++++ + *****			++	7- الإشراف على الاستبانات، وتحليل نتائجها؛ من خلال وحدة الاستبانات التابعة للمركز.
	+++++ *		+++++ *****	8- تنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي.
+++++				9- تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان

⁵ تجدر الإشارة إلى أن علامة (+) الموجودة بالجدول تمثل آراء مديري وحدات ضمان الجودة بالكليات، والمعاهد

المعتمدة بجامعة الإسكندرية، على حين تشير علامة (*) إلى آراء مديري وحدات ضمان الجودة بالكليات، والمعاهد

غير المعتمدة بالجامعة.

غير مفعلة	مفعلة بدرجة قليلة	مفعلة بدرجة متوسطة	مفعلة بدرجة كبيرة	مهام مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية	
+++ *****				الجودة المختلفة .	
+++++ *****	+++			تحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.	-10
+++++ +++ *****				إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل الإعلام.	-11

* وقد تضمنت المهام المفعلة بدرجة كبيرة ما يأتي:

- متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة (المهمة رقم ١)؛ حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن القائمين على المركز يتابعون أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري وحدات ضمان الجودة بواقع اجتماع كل شهر، وتتضمن هذه الاجتماعات عرض تقارير من مديري الوحدات عن أنشطة الوحدات، كما يجري القائمون على المركز زيارات متابعة لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها على مدار العام؛ بناءً على طلب مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها.

- تقديم الدعم الفني للكليات في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي (المهمة رقم ٢)؛ حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن القائمين على المركز يقدمون

الدعم الفني اللازم لكليات الجامعة، ومعاهدها في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي منذ بداية مشروع ضمان الجودة والاعتماد ١ (QAAP 1)، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد ٢ (QAAP 2)، ومشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (CIQAP) لبعض كليات الجامعة، ومعاهدها.

- تقديم الدعم الفني لمتابعة مشروعات ضمان الجودة والتطوير بالتعليم العالي، ويقدمه أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة في الكليات؛ من خلال آليات معتمدة (المهمة رقم ٤)؛ حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن القائمين على المركز يقدمون الدعم الفني اللازم لكليات الجامعة، ومعاهدها؛ لمتابعة مشروعات ضمان الجودة والتطوير بالتعليم العالي؛ متضمناً ذلك عديداً من مشروعات التطوير؛ مثل: - QASP - CIQAP - QAAP2 - QAAP1 - DSASP - HLCP؛ إلا أن أربعة من مديري وحدات ضمان الجودة (اثنين منهم من كليات معتمدة، والآخرين من كليات غير معتمدة) قد وصفوا هذا النوع من الدعم بأنه: "ليس دعماً فنياً حقيقياً؛ بل هو دعم شكلي"، وأن مرحلة تقديم الدعم الفني الحقيقي قد انتهت بانتهاء مشروع: QAAP1، و QAAP2، وانتقلت هذه المهمة الآن إلى وحدة إدارة المشروعات بجامعة الإسكندرية.

- تنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي (المهمة رقم ٨)؛ حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن القائمين على المركز لا ينظمون أي مؤتمرات، ولا ندوات؛ إلا أنهم اتفقوا - فيما بينهم - أن المركز يقدم عديداً من ورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي بشكل دوري لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والقيادات، والإداريين بالجامعة؛ غير أن أربعة من مديري وحدات ضمان الجودة (ثلاثة منهم من كليات معتمدة، والآخر من كلية غير معتمدة) يرون أن هذه المهمة مفضلة بدرجة قليلة؛ حيث ينبغي أن يعقد المركز مؤتمراً سنوياً للجودة؛ لتكريم الكليات التي تم اعتمادها؛ كنوع من التعزيز لها،

وكحافز للكليات التي لم تحصل على الاعتماد بعد. كما يرون أنه يوجد نوع من التقصير في الدورات التدريبية؛ فلطالما طلبوا - أكثر من مرة - من القائمين على المركز تقديم دورات تدريبية المعيدين، والمدرسين المساعدين جميعاً في كل كلية على حدة، ويتم إخبارهم بتعذر ذلك، وأن المركز لا يستطيع توفير خدماته إلا لعدد محدود؛ الأمر الذي يعني أن تمثل كل كلية بواحد، أو اثنين فقط من المعيدين، أو المدرسين المساعدين لكل دورة تدريبية؛ حتى يتسنى للمركز توفير التدريب لكافة كليات الجامعة، ومعاهدها.

♦ أما بالنسبة للمهام المفضلة بدرجة متوسطة؛ فقد تضمنت ما يأتي:

- **الإشراف على نظام المراجعة الداخلية Internal Auditing System بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها (المهمة رقم ٣)؛** حيث أكد مدير وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن القائمين على المركز يشرفون على نظام التقييم الداخلي؛ عن طريق زيارة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ لتقييمها في ضوء المعيار الرابع عشر من معايير الجودة المتعلق "بنظام إدارة الجودة، والتطوير المستمر"؛ طبقاً لأداة المراجعة المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بكليات الجامعة، ومعاهدها خلال شهري: نوفمبر، وديسمبر من كل عام. ويعد المركز تقريراً عن هذه الزيارات، ويرفعها للعرض على مجلس الجامعة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في الأعوام السابقة كانت المراجعة الداخلية تجرى في ضوء المعيار الرابع عشر، أما الكليات المتقدمة للاعتماد فيجرب فيها مراجعة المعايير جميعها. ومع بداية العام الجامعي ٢٠١٦ - ٢٠١٧، تجرى مراجعة كليات الجامعة، ومعاهدها جميعاً في ضوء المعايير كلها.

ومع ذلك يرى مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها أن هذه المهمة غير مفعلة بدرجة كافية، وأن المراجعة التي تتم جرى توصيفها بأنها "مراجعة ورقية" paper work، وشكلية، والدليل على ذلك: أن ما يحدث هو مراجعة التقارير الموثقة (المعتمدة من مجالس الأقسام، ومجلس الكلية)، على حين أنه قد تكون هناك ممارسات جيدة، ولا يُنظر إليها، ولا أخذها بعين الاعتبار؛ لأنها غير معتمدة من مجلس الكلية؛ وهذا يؤكد أن المراجعة - في جوهرها - ما هي إلا "جودة ورقية !!!"، وأن المتابعة، والإشراف على نظام المراجعة الداخلية ليس إلا "مراجعة ورقية !!!".

وأضافوا أنه برغم أن المركز يراجع، ويشرف على نظام المراجعة الداخلية، ويصدر تقارير سنوية عن أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ فإنه لا يتم تقديم أي نوع من التغذية الراجعة للوحدات عن أدائها؛ لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف. فضلاً عن أنه في حالة وجود قصور في نظم المراجعة الداخلية لبعض كليات الجامعة، ومعاهدها؛ فإن المركز لا يطلب إلى وحدات ضمان الجودة بهذه الكليات أي إجراءات تصحيحية، ولا خطة عمل؛ لمعالجة أوجه القصور التي تم رصدها.

ويتضح مما تقدم أن عملية الإشراف، والمراجعة على نظم المراجعة الداخلية تقف عند مرحلة الرصد، والوصف، والخروج بتقرير عن أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها، ورفعها إلى رئيس الجامعة.

إن مثل هذه الإجراءات ترسخ مفهوم "الجودة الورقية، والمراجعة الشكلية" التي ليس من شأنها التحسين المستمر في الأداء الأكاديمي، ولا المؤسسي لكليات جامعة الإسكندرية، ومعاهدها؛ برغم كونه الرسالة الأساسية للمركز.

- إجراء زيارات تمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وزيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكليات (المهمة رقم ٥)؛ حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أنه عندما كانت هناك موارد مالية

متاحة من مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي؛ كانت تجرى الزيارات التمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وكان يتم الاستعانة بمراجع من مركز ضمان الجودة بالجامعة، واثنين من خارج الجامعة (إما من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أو من مراكز ضمان الجودة بالجامعات الأخرى)؛ ولكن حين لم تتوافر الموارد المالية؛ فقد توقف إجراء تلك الزيارات بنوعيتها؛ إلا في أضيق الحدود، ويكون ذلك بناء على طلب من مديري وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها التي تستعد لاستقبال زيارة اعتماد؛ ومن ثم فهذه المهمة غير مفعلة بدرجة كافية، فضلاً عن أن أربعة من مديري وحدات ضمان الجودة (أحدهم من كلية معتمدة، والثلاثة الآخرون من كليات غير معتمدة) يرون أن هذه المهمة غير مفعلة بالمرّة.

*** بينما تضمنت المهام غير المفعلة ما يأتي:**

- **الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة (المهمة رقم ٦)؛** حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن القائمين على المركز لم يصمموا حملات توعية؛ لنشر ثقافة الجودة، ولا كيفية تطبيقها، ولا تطويرها منذ نشأته؛ ولكن المركز يحقق هذا الهدف؛ عن طريق ورش العمل، والدورات التدريبية التي تعقد - بشكل دوري - لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والقيادات، والإداريين بالجامعة.

وأضاف أحد مديري وحدات ضمان الجودة بأحد الكليات المعتمدة أن المركز كان يقوم بحملات توعية؛ لنشر ثقافة الجودة فيما مضى عندما كانت هناك مقاومة

كبيرة لثقافة الجودة؛ ولكن نتيجة لانتشار ثقافة الجودة؛ انصبت عناية المركز على الدورات التدريبية، وورش العمل.

- **الإشراف على الاستبانات، وتحليل نتائجها؛ من خلال وحدة الاستبانات التابعة للمركز (المهمة رقم ٧)؛** حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن هذه المهمة غير مفعلة؛ حيث تؤدي وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها المهمة كاملة، وترسل تقريراً بالنتائج لمركز ضمان الجودة بالجامعة.

وأضاف أحد مديري وحدات ضمان الجودة بأحد الكليات المعتمدة أن المركز كان يؤدي هذه المهمة فيما مضى، وحتى العام الأكاديمي ٢٠١١ - ٢٠١٢؛ من خلال تطبيق استبانة على الأساتذة، والطلاب، والإداريين، وأصحاب سوق العمل؛ لقياس جودة العملية التعليمية، ولتقييم أثر مشروعات التطوير، فضلاً عن استبانة التربية العسكرية.

ومع بداية العام الأكاديمي ٢٠١١ - ٢٠١٢، صارت وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها تؤدي هذه المهمة، وترسل نسخة من التقارير لمركز ضمان الجودة بالجامعة. وأضاف أحد مديري وحدات ضمان الجودة بأحد الكليات المعتمدة أن الكليات تطبق الاستبانات، وتحلل النتائج؛ إلا أن العينات التي يجرى التطبيق عليها صغيرة، وغير ممثلة للمجتمع الأصل؛ الأمر الذي يلقي بظلال من الشك على النتائج، وإمكانية تعميمها.

- **تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة (المهمة رقم ٩)؛** حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أنه برغم الأهمية البالغة لهذه المهمة؛ فلم يؤديها المركز منذ نشأته؛ برغم وجود وحدة من الوحدات التنفيذية للمركز تسمى: "الوحدة الطلابية"، فضلاً عن أن الطلاب غير ممثلين في الهيكل التنظيمي للمركز.

وقد أضاف بعض مديري وحدات ضمان الجودة بالكليات المعتمدة أن هذه المهمة مفعلة بدرجة كبيرة على مستوى وحدات ضمان الجودة في بعض الكليات المعتمدة؛ ومنها - على سبيل المثال؛ لا الحصر- كليات: الزراعة، والعلوم؛ حيث يتم إشراك الطلاب في الاستبانات، وتؤخذ آراؤهم في الخطة الاستراتيجية للكلية.

- تحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية (المهمة ١٠)؛ حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن هذه المهمة غير مفعلة؛ حيث يتواصل المركز مع المراكز المناظرة على المستوى المحلي في الجامعات المصرية؛ عن طريق "اجتماع مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية" الذي يعقد بواقع مرة واحدة سنوياً؛ لمناقشة القضايا، والمستجدات المتعلقة بقضايا التعليم الجامعي، وتعرف الممارسات الجيدة، على حين أن فرص التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويين: الإقليمي، والعالمي غير مفعلة.

- إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل الإعلام (المهمة ١١)، حيث أكد مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) أن هذه المهمة غير مفعلة، وأكدوا أن المركز كان يصدر هذه الإصدارات، والنشرات الدورية منذ نشأته حتى العام الجامعي ٢٠١١ - ٢٠١٢، ثم توقف المركز عن إصدار هذه النشرات الدورية؛ بحجة ترشيد الإنفاق، وتم الاستعاضة عنها بنشر الأخبار، والمستجدات كلها المتعلقة بالمركز- (الاجتماعات الدورية، وورش العمل، والدورات التدريبية، جدول المراجعة الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها، والإعلان عن الزيارات المرتقبة لهيئة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، والأنباء المتعلقة بالكليات التي تم اعتمادها، والتي تم تجديد اعتمادها، والتي أرجئ

داسات تروية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
اعتمادها) - على الموقع الإلكتروني، وصفحة التواصل الاجتماعي (Facebook) للمركز .

❖ ويتضح من جدول رقم (٢) وجود اتفاق بين مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها المعتمدة، وغير المعتمدة على أن ستأ من مهام المركز مفعلة (أربعاً منها مفعلة بدرجة كبيرة، واثنيتين بدرجة متوسطة)، على حين توجد خمس مهمة غير مفعلة بالمرّة؛ وهذا يعني أن نصف مهام المركز تقريباً غير مفعلة من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة.

وتشير النظرة المدققة لتعليقات مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها المعتمدة، وغير المعتمدة؛ إلى وجود قصور ملحوظ في عدد من المهام بالغة الأهمية، والتي ينبغي عدم التغافل عنها بأي حال من الأحوال؛ مثل: "تحفيز الطلاب، وتوعيتهم للمشاركة في الأنشطة المختلفة لمركز ضمان الجودة"، وأنه لا مجال للتحسين المستمر في الأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة في ظل عدم وجود ممثلين عن الطلاب في الهيكل التنظيمي لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة ومعاهدها، والهيكل التنظيمي للمركز، وعدم تحفيزهم؛ للمشاركة في الأنشطة المختلفة لمركز ضمان الجودة؛ مما يعد فجوة من فجوات الممارسة التي ينبغي التنبه لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها.

وبرغم وجود اتفاق بين مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) على أن "الإشراف على نظام التقييم الداخلي، أو المراجعة الداخلية بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها" من مهام المركز المفعلة بدرجة متوسطة؛ فيتضح من تعليقاتهم وجود نوع من القصور الملحوظ في أداء المركز هذه المهمة؛ حيث يرون أنها مراجعة ورقية فقط، وأن المتابعة، والإشراف على نظام التقييم الداخلي، أو المراجعة الداخلية ليست إلا مراجعة شكلية؛ حيث لا يقدم

أي نوع من التغذية الراجعة للوحدات عن أدائها؛ لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

وفي حال وجود قصور في نظم التقييم الداخلي لبعض كليات الجامعة، ومعاهدها لا يُطلب إلى وحدات ضمان الجودة بهذه الكليات أي إجراءات تصحيحية، ولا أي خطة عمل؛ لمعالجة أوجه القصور التي تم رصدها؛ وهذا بدوره يرسخ مفهوم "الجودة الورقية، والمراجعة الشكلية" التي ليس من شأنها أن تؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء الأكاديمي، ولا المؤسسي لكليات جامعة الإسكندرية، ومعاهدها؛ برغم كونه الرسالة الأساسية للمركز.

(ج) - تعقيب

إن القراءة الناقدة، والمدققة لأراء كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) بشأن السؤال عن مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به؛ تشير إلى وجود اتفاق بين مقدم الخدمة، والمستفيد منها على نجاح المركز في أداء ست من المهام المنوطة به؛ متضمنة ما يأتي:

- متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة.
- تقديم الدعم الفني للكليات في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي.
- الإشراف على نظام المراجعة الداخلية Internal Auditing System بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها.

داسات تروية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨

- تقديم الدعم الفني؛ متابعة مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي، ويقدمه أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة في الكليات؛ من خلال آليات معتمدة.
- إجراء زيارات تمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وزيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكليات.
- تنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي.

وبرغم اتفاق كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها على نجاح المركز في أداء المهام سألقة الذكر؛ فثمة بعض الاختلافات فيما يتعلق بالإشراف على "نظام المراجعة الداخلية" Internal Auditing System بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها؛ فعلى حين يرى القائمون على المركز أن المركز يؤدي هذه المهمة بنجاح، يري مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها أن المركز يجري المراجعة الداخلية؛ ولكنهم يرون أن هذه المهمة غير مفعلة بدرجة كافية، وأن المراجعة التي تتم جرى توصيفها بأنها "مراجعة ورقية" paper work ، وشكلية؛ حيث تقف عند مرحلة الرصد، والوصف، والخروج بتقرير عن أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها، ورفعها لرئيس الجامعة.

إن مثل هذه الإجراءات ترسخ مفهوم "الجودة الورقية، والمراجعة الشكلية" التي ليس من شأنها التحسين المستمر في الأداء الأكاديمي، ولا المؤسسي لكليات جامعة الإسكندرية، ومعاهدها؛ برغم كونه الرسالة الأساسية للمركز!

ويلاحظ - أيضاً - وجود اتفاق بين كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) على إخفاق المركز في أداء ثلاث من المهام المنوطة به؛ متضمنة ما يأتي:

- الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة.

- تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة.
- إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل الإعلام.

فقد اتفقوا أن المركز لا يقوم بحملات توعية؛ لنشر ثقافة الجودة، كما اتفقوا أنه توقف عن إعداد إصدارات، ونشرات دورية له؛ لترشيد الإنفاق، وتم الاستعاضة عنها بنشر الأخبار، والمستجدات كلها المتعلقة به على الموقع الإلكتروني، وصفحة التواصل الاجتماعي (Facebook) للمركز.

كما اتفقوا على أنه برغم الأهمية البالغة "لتحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة"؛ فلم يؤد المركز هذه المهمة منذ نشأته؛ برغم وجود وحدة من الوحدات التنفيذية للمركز تسمى: "الوحدة الطلابية". واتفقوا أنه لا مجال للتحسين المستمر في الأداء الأكاديمي، ولا المؤسسي بالجامعة في ظل عدم وجود ممثلين عن الطلاب في الهيكل التنظيمي لوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها، والهيكل التنظيمي للمركز، وعدم تحفيزهم؛ للمشاركة في الأنشطة المختلفة لمركز ضمان الجودة.

وبالرجوع إلى الموقع الإلكتروني للمركز نجد أنه لا توجد أي بيانات تحت الرابط الخاص بالوحدة الطلابية (فعند الضغط على الرابط، تجد كلمة واحدة: "قريباً" <http://qac.alexu.edu.eg/index.php/ar/studentsunitar>)؛ مما يعد فجوة من فجوات الممارسة التي ينبغي التنبيه لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها.

وعلى الجانب الآخر، يوجد اختلاف بين كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة)؛ على نجاح المركز في أداء اثنتين من المهام المنوطة به؛ متضمنة ما يأتي:

داسات تروية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨

- الإشراف على الاستبانات، وتحليل نتائجها؛ من خلال وحدة الاستبانات التابعة للمركز.
- تحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.

فبينما يرى القائمون على المركز أن المركز يؤدي هذه المهام بنجاح، يري مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها أن هذه المهمة غير مفعلة؛ برغم وجود وحدة من الوحدات التنفيذية للمركز تسمى: "وحدة الاستبانات"؛ حيث تؤدي وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها المهمة كاملة، وترسل تقريراً بالنتائج لمركز ضمان الجودة بالجامعة، فضلاً عن أن العينات التي يجري التطبيق عليها صغيرة، وغير ممثلة للمجتمع الأصل؛ الأمر الذي يلقي بظلال من الشك على النتائج، وإمكانية تعميمها؛ مما يشير إلى فجوة من فجوات الممارسة التي ينبغي التنبه لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها.

كما يرى مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها أن المركز يتواصل مع المراكز المناظرة على المستوى المحلي في الجامعات المصرية؛ عن طريق "اجتماع مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية" الذي يعقد بواقع مرة واحدة سنوياً؛ لمناقشة القضايا، والمستجدات المتعلقة بقضايا التعليم الجامعي، وتعرف الممارسات الجيدة، على حين أن فرص التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويين: الإقليمي، والعالمي غير مفعلة.

السؤال الثاني: ما تقييمك الشخصي للطرائق التي ينتهجها المركز؛ لضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؟

(أ) - القائمون على المركز:

بسؤال القائمين على المركز (مقدم الخدمة) عن تقييمهم الطرائق التي ينتهجها المركز؛ لضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ اتضح وجود اتفاق على

جودة أداء المركز؛ وإن كان يحتاج مزيداً من التطوير في جميع المهام المنوط بالمركز تحقيقها، على حين أضاف أحد القائمين على المركز أن المطلوب هو تفعيل عديد من آليات المتابعة لمشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي التي جرى تنفيذها في الكليات؛ عن طريق "دراسة أثر، أو مردود هذه المشروعات على التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها"؛ وبخاصة مشروعات: QAAP1 ، و QAAP2، و CIQAP.

واتفق القائمون على المركز- أيضاً - على ضرورة وجود حاجة ماسة لخطط متابعة الاستمرارية في تحسين الأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها المعتمدة؛ خاصة بعد اعتماد عدد كبير من الكليات، والمعاهد اعتماداً مؤسسياً (يبلغ عددها ١٢ كلية، ومعهداً)، وضرورة تقديم الدعم الفني اللازم للكليات التي لم تتوافر لها بعد ظروف الاعتماد المؤسسي، ومساعدتها في التقدم للاعتماد البرنامجي؛ عن طريق مشروع "دعم الفاعلية التعليمية، وتطويرها" (SDEE).

(ب)- وبسؤال مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة)؛ عن تقييمهم الشخصي للطرائق التي ينتهجها المركز؛ لضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ تبين وجود اختلاف بين آراء مديري وحدات ضمان الجودة في تقييمهم أداء المركز؛ حيث انقسموا إلى ثلاث فرق؛ الفريق الأول: يتكون من ثمانية من مديري وحدات ضمان الجودة (خمسة منهم من كليات معتمدة، وثلاثة من كليات غير معتمدة) جميعهم راضون عن أداء المركز بدرجة متوسطة، والفريق الثاني: يتكون من خمسة من مديري وحدات ضمان الجودة (اثنين منهم من كليات معتمدة، وثلاثة من كليات غير معتمدة) جميعهم راضون عن أداء المركز بدرجة قليلة، على حين أن الفريق الثالث: مكون من أربعة من مديري وحدات ضمان الجودة

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرفاقية) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
(واحد منهم من كلية معتمدة، وثلاثة من كليات غير معتمدة) جميعهم غير راضين
عن الآليات التي يتبعها المركز؛ لضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها.

وبتحليل آراء الفريق الأول الراضي عن أداء المركز بدرجة متوسطة؛ فإنه
يمكن أن يعزى هذا الاتفاق إلى الأسباب الآتية:

- برغم الاتفاق على الأداء الجيد للمركز؛ فإنهم يرون أن بعض المهام غير
مفعلة؛ مثل: " الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة،
وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة"، و"تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛
 للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة".
- أن المركز يعنى بنشر ثقافة الجودة؛ عن طريق ورش العمل، والدورات
التدريبية، والندوات التعريفية لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة،
والعاملين بالجامعة، ويقدم الدعم الفني لمن يطلبه، ويراجع مشروعات ضمان
الجودة، والتطوير بالتعليم العالي ، كما يجري المراجعة الداخلية لكليات
الجامعة، ومعاهدها في شهر ديسمبر من كل عام بمعايير محددة؛ وفقاً
للمعيار الرابع عشر من معايير الجودة المتعلق "بنظام إدارة الجودة، والتطوير
المستمر"، ويعد المركز تقريراً سنوياً، يعرض على مجلس الجامعة.
- أن المركز لا يؤدي دوراً كافياً في وضع نظام للمساءلة، ولا المحاسبية؛ لتنفيذ
الأعمال المطلوبة لضمان الجودة، والاعتماد بكليات الجامعة، ومعاهدها.
- أن المركز لا يؤدي دوراً مؤثراً في مناقشة ميزانيات وحدات ضمان الجودة
بالجامعة، ولا مناقشة الحلول البديلة؛ للتغلب على العقبات التي تعوق
الوحدات.
- أن مركز ضمان الجودة يؤدي المهام الموكلة إليه إدارياً؛ وفقاً لإمكاناته المتاحة،
والمحدودة؛ لمساعدة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ وإن
كان قصور الموارد البشرية، والمادية يمثل عائقاً.

- يؤدي ضعف ثقافة الجودة لدى عمداء الكليات، ووكلائها إلى عدم تقديمهم الدعم الكافي لمديري وحدات ضمان الجودة؛ مما يعوق تحقيق أهداف وحدات ضمان الجودة؛ الأمر الذي ينعكس على نجاح مركز ضمان الجودة في تحقيق أهدافه؛ حيث إن نجاح وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها جزء لا يتجزأ من نجاح مركز ضمان الجودة بالجامعة.

وبتحليل آراء الفريق الثاني الراضي عن أداء المركز بدرجة قليلة؛ فيمكن أن يعزى هذا الاتفاق إلى الأسباب الآتية:

- وجود عديد من المشكلات التي تعوق أداء المركز؛ مثل: ضعف التمويل، وعدم تعاون عمداء الكليات، ووكلائها ، ورؤساء الأقسام مع وحدات ضمان الجودة بالكليات؛ ومن ثم يحتاج القائمون على المركز سلطات أكثر، تمكنهم من الحصول على المعلومات اللازمة، وعرض المشكلات على رئيس الجامعة، وأن يكون لمدير مركز ضمان الجودة كلمة مؤثرة لدى إدارة الجامعة، وأن يكون متفرغاً تفرغاً تاماً Full time ؛ لتابعة مهام المركز، وأن يستحدث منصب نائب رئيس الجامعة لشئون ضمان الجودة، تتبعه وحدات ضمان الجودة بالجامعة. كما يتعين أن يكون لمديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها كلمة مؤثرة في مجلس الكلية، مع ضرورة استحداث منصب وكيل الكلية لضمان شئون الجودة، تتبعه مباشرة جميع أعمال الوحدة، وأن يكون ممثلاً في مجلس الكلية.

- ضعف آليات ضمان الجودة في الفترة الحالية عما كان سائداً في فترات تاريخية سابقة حين كان الدعم الفني، والمالي لأنشطة الجودة يجرى بصورة أفضل؛ لتوافر موارد مالية من مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم

العالي، فضلاً عن تباين نمط القيادة المتبع حالياً؛ مما ترتب عليه تحول الجودة إلى "جودة ورقية".

- اعتماد عمل المركز على نمط الأداء الفردي؛ وليس العمل كفريق؛ حيث لا يوجد بالمركز فرق عمل حقيقية مفعلة.

وبتحليل آراء الفريق الثالث غير الراضي عن المركز؛ فإنه يمكن أن يعزى هذا

الاتفاق إلى الأسباب الآتية:

- عدم وجود آليات واضحة، ولا معلنة للمركز.
- " الطرائق التي ينتهجها مركز ضمان الجودة لتوكيد الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها طرائق فاشلة؛ حيث يضم غير المتخصصين".
- حرص إدارة المركز على استيفاء الشكل من دون المضمون (جودة ورقية، ونظم مراجعة شكلية)، "وما الاعتماد إلا مجرد خاتم، يضاف إلى شهادة خريج الكلية المعتمدة"؛ ودليل ذلك "أن زيارة المراجعة الداخلية - التي يجريها عضو، أو عضوان على الأكثر من أعضاء مركز ضمان الجودة بالجامعة - لا تستغرق أكثر من ساعة؛ مما يؤكد أنها مراجعة شكلية لأعمال الجودة الورقية (Tick the box)؛ فهل يُعقل أن تجرى المراجعة في ساعة واحدة لأنشطة، جرت على مدار عام كامل إلا إذا كانت مراجعة شكلية لجودة ورقية !!!".
- عدم تعاون القائمين على المركز مع وحدات ضمان الجودة؛ لتلبية الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، ولا الهيئة المعاونة؛ لافتقارهم إلى المعارف، والإجراءات التي تمكنهم من تقدير تلك الاحتياجات.
- مركز ضمان الجودة بالجامعة ليس لديه المقدره على تقديم الدعم المادي للوحدات، ولا اقتراح حلول بديلة؛ لتنمية الموارد المالية لوحدات ضمان الجودة.

- عدم وجود نظام مفضل للمحاسبية؛ ومن ثم فمردود المركز في التحسين المستمر، والمحاسبية يُعد ضعيفاً؛ ومن ثم فالكليات التي حصلت على الاعتماد إنما حدث ذلك؛ نتيجة مجهوداتها الذاتية؛ وليس بسبب تعاون المركز معها.
- مقاومة ثقافة الجودة لدى بعض القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، وعدم رغبتهم في المشاركة في أعمال الجودة؛ لعدم توافر حافز مادي، أو معنوي، يدفعهم إلى ذلك.
- عدم قدرة المركز على مواجهة المشكلات التي تعترض وحدات ضمان الجودة بالجامعة، فضلاً عن عدم قدرته على ممارسة الضغط على الجامعة؛ لتنفيذ الحلول؛ ومن ثم فدوره لا يعدو إلا أن يكون دوراً استشارياً، وأن الاجتماعات الدورية التي تعقد مع مديري وحدات ضمان الجودة ما هي إلا "جلسات فضفضة"، ليس لها أي مردود عملي.

(ج) - تعقيب

إن القراءة الناقدة، والمدققة لمجمل آراء كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) بشأن تقييمهم الشخصي للطرائق التي ينتهجها المركز لأداء أدواره؛ تشير إلى وجود اتفاق لدى القائمين على المركز على جودة أدائه، مع إقرارهم بحاجته إلى التطوير في جميع المهام المنوطة به؛ وبخاصة ما يتعلق بآليات متابعة مردود مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي على التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها.

ومن ناحية ثانية، يمكن القول: إنه برغم تباين آراء مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة إزاء تقييمهم بين راض بدرجة متوسطة، وراض بدرجة قليلة، وغير

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (١٠١) الجزء الثاني أكتوبر ٢٠١٨
راض كلياً؛ فمن الملاحظ اتفاقهم على مجموعة من النقاط المتعلقة بأداء المركز،
والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:

- عدم تفعيل بعض المهام المنوطة بالمركز؛ وبخاصة "تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة".
- افتقار إدارة المركز للصلاحيات الكافية لتبني نظم محاسبية، وتفعيلها؛ لضمان استمرارية أنشطة الجودة، ومساعدة وحدات ضمان الجودة في حل المشكلات التي تواجهها.
- عدم أداء المركز دوراً فعالاً في مناقشة ميزانية وحدات ضمان الجودة.
- قصور الموارد المادية، والبشرية بمركز ضمان الجودة، ووحدات ضمان الجودة.
- ضعف ثقافة الجودة لدى عمداء الكليات، ووكلائها، ورؤساء الأقسام، وعدم تعاونهم مع وحدات ضمان الجودة.
- تركيز المراجعة الداخلية على الشكل من دون المضمون.

**السؤال الثالث: ما نقاط القوة، والضعف في النظام الحالي لضمان الجودة بكليات الجامعة،
ومعاهدها؟**

(أ) - بسؤال القائمين على المركز (مقدم الخدمة) عن نقاط القوة، والضعف في النظام الحالي بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ اتفقوا على أن المركز يتمتع بعدد من نقاط القوة؛ لعل أبرزها ما يأتي:

- الحرص على عقد اجتماعات دورية (شهرية) مع مديري وحدات ضمان الجودة.
- توافر الدورات التدريبية، وورش العمل - بصفة منتظمة - التي يقدمها المركز لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والإداريين بالجامعة.
- حصول اثنتي عشرة كلية، ومعهداً بالجامعة على الاعتماد المؤسسي بدعم من المركز، فضلاً عما يقدمه المركز من الدعم الفني اللازم للكليات، والمعاهد التي أرجئ اعتمادها.

- مساعدة بعض كليات الجامعة، ومعاهدها - التي لم تتوافر لها شروط الاعتماد المؤسسي بعد - في الحصول على الاعتماد البرنامجي؛ عن طريق تقديم الدعم الفني اللازم لمشروع "دعم الفاعلية التعليمية، وتطويرها".
- متابعة المركز المنتظمة للخطط التنفيذية الخاصة بالخطط الاستراتيجية للكليات.

واتفقوا - أيضاً - أن المركز يعاني مجموعة من نقاط الضعف التي تتطلب وضع خطط للتغلب عليها؛ لعل أبرزها ما يأتي:

- ضعف الموارد المالية اللازمة للإنفاق على المركز في بعض جوانب العمل؛ حيث تغطي الموارد المالية المكافأة الشهرية لأعضاء الفريق التنفيذي، على حين لا توجد ميزانية للصرف على أنشطة المركز؛ مثل: الدورات التدريبية، وورش العمل.
- عدم توافر ميزانيات كافية لأداء المهام المنوطة بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها.
- عدم وجود آلية واضحة للمساءلة، ولا المحاسبية.
- عزوف عديد من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في أنشطة الجودة، مقروناً بمقاومة لثقافة الجودة بصفة عامة، وفي الكليات النظرية على وجه الخصوص.

(ب)- وعلى الجانب الآخر، عند سؤال مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة) عن نقاط القوة، والضعف في النظام الحالي، ومعاهد الجامعة؛ اتفقوا على أن المركز يتمتع بعدد من نقاط القوة؛ لعل أهمها ما يأتي:

- عقد الاجتماعات الدورية مع مديري وحدات ضمان الجودة؛ لتعرف الممارسات الجيدة؛ من خلال مناقشة تقارير أنشطة الجودة، وتعزيز التعاون بين وحدات ضمان الجودة بالجامعة، فضلاً عن اطلاع الأعضاء على المستجدات الواردة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ الأمر الذي أفضى - في المحصلة النهائية - إلى الارتقاء بقدرات مديري وحدات ضمان الجودة على نشر ثقافة الجودة في كليات الجامعة، ومعاهدها، والتصدي للمشكلات التي تواجههم، ووضع الحلول المناسبة إياها.
- توافر الدورات التدريبية، وورش العمل - بصفة منتظمة - التي يقدمها المركز لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والإداريين بالجامعة.
- توافر عدد من مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة الخبراء في نظم ضمان الجودة والاعتماد؛ ممن يتولى مهام التدريب بالمركز، فضلاً عن المشاركة في المراجعة الخارجية للجامعات الأخرى؛ بالتعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد.
- وجود آلية موحدة لتوصيف البرامج التعليمية، والمقررات الدراسية؛ من خلال ما يقدمه القائمون على المركز من استمارات لتوصيف البرامج، والمقررات.
- تقديم الدعم الفني اللازم - بناءً على الطلب - لكليات الجامعة، ومعاهدها؛ للحصول على الاعتماد المؤسسي، فضلاً عن الكليات التي لم تتوافر لها بعد شروط الاعتماد المؤسسي، ومساعدتها في التقدم للاعتماد البرنامجي؛ عن طريق مشروع "دعم الفاعلية التعليمية، وتطويرها" (SDEE).
- تقديم الدعم الفني اللازم - بناءً على الطلب - لكليات، ومعاهد الجامعة في إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بهم، ومراجعة الخطط التنفيذية اللازمة لها.
- تقديم الدعم الفني لمتابعة مشروعات ضمان الجودة، ومشروعات التطوير بالتعليم العالي - بناءً على الطلب - لكليات الجامعة، ومعاهدها.
- التوعية بألية تقييم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس، ونظم الامتحانات؛ حيث كان ذلك - فيما مضى - من الأمور المحظور التحدث بشأنها.

بينما اتفقوا أن المركز يعاني مجموعة من نقاط الضعف التي تتطلب وضع خطط للتغلب عليها؛ لعل أبرزها ما يأتي:

- ضعف الموارد المالية اللازمة للإنفاق على الأنشطة المختلفة التي يضطلع بها المركز؛ الأمر الذي عبر عنه أحد مديري وحدات ضمان الجودة بقوله: "لو كان لدى المركز تمويل كاف، كان سيتمكن من استقطاب مدربين من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد؛ للقيام بحملات توعية؛ لنشر

- ثقافة الجودة على نطاق واسع، وتقديم دورات تدريبية، وكان سيتمكن من ضمان استمرارية التمويل للدورات التدريبية".
- عدم تفعيل المقترح الخاص باستحداث "طابع الجودة": يتم بموجبه تخصيص عشرة جنيهات من المصروفات الدراسية للطلاب؛ لصالح ضمان الجودة.
 - عدم توافر ميزانيات كافية لوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومعاهدها؛ مما ترتب عليه عدم تقديم حوافز مادية للقائمين على مركز الجودة، والوحدات التابعة له؛ الأمر الذي ينعكس على أدائهم المهام المنوطة بهم.
 - عدم وجود آلية واضحة للمساءلة، ولا المحاسبية بمركز ضمان الجودة بالجامعة، والوحدات التابعة له، فضلاً عن افتقادها للصلاحيات اللازمة لتطبيق نظم المحاسبية.
 - العناية بالمراجعة الشكلية للوثائق (الجودة الورقية)، دون الجودة الفعلية للأداء المؤسسي والأكاديمي؛ مما ترتب عليه تحوُّل الجودة إلى إجراءات روتينية صرفة؛ مما يتنافى مع ثقافة الجودة. فضلاً عن عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمركز؛ من أجل التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بالجامعة.
 - يغلب على نظام العمل في مركز ضمان الجودة سيادة الجهود الفردية على حساب فرق العمل، فضلاً عن عدم وجود آليات واضحة موحدة للعمل، والمتابعة، ومراجعة التقارير الداخلية، وتقديم تغذية راجعة للكليات عقب زيارات المراجعة الداخلية، تحدد نقاط القوة والضعف، والإجراءات التصحيحية اللازمة بهذا الشأن.
 - ضعف التعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد في مجال تقديم دورات تدريبية لكليات جامعة الإسكندرية، ومعاهدها.
 - التغيير المستمر لمديري وحدات ضمان الجودة؛ مما يضعف الاستمرارية في أداء المهام المنوطة بوحدات ضمان الجودة.
 - ضعف التزام عديد من مديري الوحدات تنفيذ ما يتم مناقشته خلال الاجتماعات الدورية، والتوافق بشأنها.

- عدم وجود نظام للتوثيق، ولا قاعدة بيانات محدثة، ومعلنة على الموقع الإلكتروني للمركز؛ مستندات المركز، ووثائقه.
- عدم التصرف الكامل للقائمين على المركز؛ مما يؤثر في إتاحة الدعم الفني، وجودته، واستمراريته لوحدة ضمان الجودة؛ مما ترتب عليه ضعف دور المركز، وعدم قيامه بحملات التوعية اللازمة، وأن قصارى ما يؤديه القائمون على المركز هو زيارة المراجعة الداخلية السنوية لكليات الجامعة، ومعاهدها.
- عدم تنفيذ معظم القرارات، والمقترحات بشأن المشكلات التي تواجه الوحدات التي تتمخض عن اجتماعات مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ الأمر الذي أكده أحد مديري وحدات ضمان الجودة؛ بقوله: "إن المركز غير قادر على حل هذه المشكلات، وغير قادر على الضغط على الجامعة؛ ولذلك يعد دور المركز دوراً استشارياً فقط، والاجتماعات الدورية مع مديري وحدات ضمان الجودة ما هي إلا جلسات فضفضة؛ وليس لها أي مردود حين تأتي إلى حيز التنفيذ".
- عزوف عديد من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في أنشطة الجودة؛ مقروناً بمقاومة لثقافة الجودة.
- عدم العناية من قبل القائمين على المركز بأوضاع الوحدات، ومشكلاتها في الكليات النظرية؛ حيث ينصرف جل عنايتهم إلى وحدات الكليات العملية؛ ومن ثم فلا عجب أن تكون معظم الكليات التي حصلت على الاعتماد المؤسسي من الكليات العملية. وقد أكد ذلك أحد مديري وحدات ضمان الجودة بإحدى الكليات النظرية؛ بقوله: "إحنا بصراحة بنروح مشاهدين، بنتفرج، والأمل الوحيد لدينا هو الاعتماد البرنامجي، لأن هذا سوف يمكننا على الأقل من اعتماد البرامج الخاصة، وبرامج اللغات".

(ج) - تعقيب

إن القراءة الناقدية، والمدققة لأراء كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة) بشأن نقاط القوة، والضعف في النظام الحالي؛ تشير إلى وجود اتفاق بين كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها حيال عديد من نقاط القوة، ونقاط الضعف في نظام ضمان الجودة بالجامعة؛ فقد تضمنت نقاط القوة المتفق عليها بين كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها؛ ما يأتي:

- عقد الاجتماعات بصفة دورية مع مديري وحدات ضمان الجودة؛ بما يتيح لهم فرصة تعرف الممارسات الجيدة.
- توافر الدورات التدريبية، وورش العمل بصفة منتظمة.
- حصول عدد كبير من كليات الجامعة، ومعاهدها على الاعتماد المؤسسي، ومساعدة المركز الكليات، والمعاهد غير المؤهلة للحصول على الاعتماد المؤسسي، ودعمهم للحصول على الاعتماد البرنامجي.
- مساعدة المركز كليات الجامعة، ومعاهدها في إعداد الخطط الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذها.
- تقديم الدعم الفني اللازم لكليات الجامعة، ومعاهدها في مشروعات ضمان الجودة، ومشروعات التطوير بالتعليم الجامعي.
- نشر ثقافة تقييم الطلاب أداء أعضاء هيئة التدريس، ونظم التقويم، والامتحانات.

وتضمنت نقاط الضعف المتفق عليها بين كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها ما يأتي:

- ضعف الموارد المالية اللازمة للمركز، والوحدات، وعدم وجود ميزانيات مناسبة، تمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم على النحو المرجو.
- عدم وجود آلية واضحة للمساءلة، ولا المحاسبية.
- مقاومة القيادات لثقافة الجودة.

بينما أضاف مديرو وحدات ضمان الجودة عدداً من نقاط الضعف؛ لعل من

أبرزها ما يأتي:

- العناية بالمراجعة الشكلية "الجودة الورقية".
- عدم وجود نظام للتوثيق، ولا قاعدة بيانات محدثة للمركز.
- عدم التفرض الكامل للقائمين على المركز.
- عدم التقيد بتنفيذ معظم القرارات، والمقترحات الناجمة عن اجتماعات المركز مع مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة.
- التغيير المستمر لمديري وحدات ضمان الجودة.
- ضعف التزام عديد من مديري الوحدات بتنفيذ قرارات الاجتماعات الدورية، والتوافق بشأنها.

وتجدر الإشارة - في هذا السياق - إلى وجود اتفاق بين كل من: مقدم الخدمة، والمستفيد منها؛ على القصور القائم في التواصل بينهم؛ فعلى حين يشير القائمون على المركز إلى "عزوف عديد من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في أنشطة الجودة؛ مقروناً بمقاومة لثقافة الجودة بصفة عامة، وفي الكليات النظرية على وجه الخصوص"؛ يشكو مديرو وحدات ضمان الجودة بالكليات النظرية من "عدم العناية من قبل القائمين على المركز بأوضاع الوحدات، ومشكلاتها في الكليات النظرية؛ حيث ينصرف جل عنايتهم إلى وحدات الكليات العملية"؛ الأمر الذي يمثل مظهراً من فجوات الممارسة التي ينبغي التنبيه لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يركز نظام ضمان الجودة بالجامعة على كل من: نظم المحاسبية، والتحسين المستمر؟

(أ) - بسؤال القائمين على مركز ضمان الجودة (مقدم الخدمة) عن مدى تركيز نظام ضمان الجودة بالجامعة على كل من: المحاسبية، والتحسين المستمر؛ اتضح وجود اتفاق على أن نظام ضمان الجودة الذي يتبناه المركز يركز على التحسين المستمر، في الوقت الذي لا توجد فيه نظم محاسبية مفعلة. وفيما يأتي مجمل الآراء في هذا الشأن:

- يعنى نظام ضمان الجودة بالجامعة بالتحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؛ من خلال أداء المركز مهامه، ومتابعة الفاعلية التعليمية، والقدرة المؤسسية لكليات الجامعة، ومعاهدها؛ من خلال الزيارات الميدانية للمراجعة الداخلية، وإعداد التقارير الدورية، وتقديمها إلى رئيس الجامعة.
- لا توجد نظم مساءلة، ولا محاسبية مفعلة في كليات الجامعة، ومعاهدها، ولا يملك للمركز سلطة تنفيذية على كليات الجامعة، ومعاهدها؛ للمساءلة، والمحاسبية؛ حيث إن صلاحياته محدودة في هذا الشأن.

(ب) - وعلى الجانب الآخر، فعند سؤال مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة) عن مدى تركيز نظام ضمان الجودة بالجامعة على كل من: نظم المحاسبية، والتحسين المستمر؛ اتضح وجود تباين في آراء مديري وحدات ضمان الجودة؛ فانقسموا إلى فريقين؛ الفريق الأول: ويمثله أحد عشر مديراً لوحدات ضمان الجودة (خمسة منهم من كليات معتمدة، وستة من كليات غير معتمدة)، يرون أن نظام ضمان الجودة بالجامعة يركز على التحسين المستمر، في الوقت الذي لا يملك المركز سلطات لممارسة المساءلة، ولا المحاسبية على وحدات ضمان الجودة بالجامعة. أما الفريق الثاني: ويمثله ستة من مديري وحدات ضمان الجودة (ثلاثة منهم من كليات معتمدة، وثلاثة من كليات غير معتمدة)؛ فيرون أن نظام ضمان الجودة بالجامعة لا يركز على التحسين المستمر، ولا المحاسبية.

وتشير الدراسة التحليلية المعمقة لما أجمع عليه الفريق الأول: أن نظام ضمان الجودة بالجامعة يركز على التحسين المستمر فقط، في الوقت الذي لا يملك المركز سلطات لممارسة المساءلة، ولا المحاسبية على وحدات ضمان الجودة بالجامعة. ويقف وراء هذا الرأي جملة من المعتقدات لدى مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة، يأتي في مقدمتها أن:

- عناية المركز تنصب على الأنشطة التي تؤدي إلى التحسين المستمر؛ من خلال: نشر الوعي بثقافة الجودة، وتعرف الممارسات الجيدة؛ من خلال الاجتماعات الدورية، وتقديم ورش العمل، والدورات التدريبية، وإجراء زيارات المحاكاة، والدعم الفني.
- الجهود التي بذلتها الوحدات أسهمت في تحقيق التحسين المستمر للفاعلية التعليمية؛ عن طريق: تطبيق استبانات تقييم الأساتذة، وطرائق التدريس، والمنهج، ونظم التقويم والامتحانات على طلاب الجامعة؛ مما أسهم في التحسين، والتطوير في طرائق التدريس، وفي معاملة الأساتذة للطلاب، وفي تفعيل لجنة المناهج، وتوصيف المقررات على مستوى الأقسام؛ كنتيجة لعرض نتائج الاستبانات على مجلسي: القسم، والكلية.
- المراجعة الداخلية المستمرة - كما أكد أحد مديري الوحدات - تسهم في التحسين المستمر، حتى وإن كانت تركز على المراجعة الشكلية (الجودة الورقية)؛ من خلال إطلاق التنافسية بين الكليات التي لم تحصل على الاعتماد بعد.
- افتقار المركز لآليات، أو قوانين تنظم المساءلة، والمحاسبية يؤثر - بالسلب - في أداء وحدات ضمان الجودة بالجامعة.
- ممارسة المركز سلطة المساءلة، والمحاسبية تتوقف على منحه إياها من قبل رئيس الجامعة، فضلاً عن توافر ميثاق أخلاقي (Code of ethics)، يحدد الحقوق، والواجبات اللازمة لضمان تحقيق الجودة في مهام الجامعة الثلاث:

- التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، فضلاً عن وجود قوانين رادعة للثواب، والعقاب.
- ممارسة القائمين على المركز نظم المساءلة، والمحاسبية - كما أكد أحد مديري الوحدات - ليست من أدوار المركز؛ بوصفه أداة رصد، ومتابعة، وإعداد تقارير دورية، ترفع لرئيس الجامعة.
 - حصول الكليات على الاعتماد المؤسسي ليس هو الهدف الأسمى؛ وإنما هو الأساس للتحسين المستمر للأداء المؤسسي، والأكاديمي بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ ولذا فالكليات التي حصلت على الاعتماد لم يتحقق فيها التحسين المستمر بالشكل المرجو، كما لم يكن له مردود واضح على مخرجاتها التعليمية؛ الأمر الذي تحول معه الاعتماد - كما أكد بعض من مديري وحدات ضمان الجودة - إلى مجرد إضافة خاتم في شهادة التخرج، تفيد بأن الكلية قد حصلت على الاعتماد المؤسسي !!! .
 - سياسة القبول بالتعليم الجامعي تعتمد - كلياً - على مجموع الدرجات التي حصل عليها الطلاب في امتحان الثانوية العامة، فضلاً عن قواعد التوزيع الجغرافي للطلاب؛ ومن ثم فالكلية "المعتمدة" لا تتمتع بأفضلية عما سواها، وقد يحرم الطالب من الالتحاق بكلية معتمدة - إذا ما رغب في ذلك - بسبب ضوابط التوزيع الجغرافي؛ ومن ثم ف"الاعتماد" لا يضيف إلى الكلية مكاناً، ولا وزناً مجتمعياً.
 - من نتائج تطبيق نظام الجودة، والاعتماد: بزوغ مفهوم "محاسبية السوق" Market Accountability الذي يشير إلى أن الكليات المعتمدة تتمتع بمكانة، وميزة تنافسية لخريجها في سوق العمل على نظيراتها من الكليات غير المعتمدة؛ ومن ثم فإن للاعتماد مردود على القدرة التوظيفية للخريجين؛

الأمر الذي لا يتحقق في المجتمع المصري؛ ومن ثم فليس للاعتماد قيمة تسويقية.

- في ظل غياب آلية للمساءلة، والمحاسبية، صار جميع أعضاء هيئة التدريس متساوين في الحقوق، والواجبات (الحصول على الراتب - الحصول على حافز الجودة - حافز التطوير، إلى غير ذلك من الحوافز)؛ ومن ثم لم يعد هناك حافز للمشاركة في أنشطة الجودة، ناهيك عن غياب آلية لمحاسبة من يتوانى عن أداء الأدوار الموكلة إليه في أنشطة الجودة.

وتشير الدراسة التحليلية المعمقة لما أجمع عليه أعضاء الفريق الثاني إلى أن نظام ضمان الجودة بالجامعة لا يركز على أى من نظم التحسين المستمر، ولا المساءلة، ولا المحاسبية. إن مثل هذا الموقف ينبع من جملة من القناعات لدى مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة، يأتي في مقدمتها ما يأتي:

- افتقار المركز لأي شكل من أشكال السلطة، أو الصلاحية التي تمكنه من إلزام مديري وحدات ضمان الجودة، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة؛ مبدأي: المحاسبية، والتحسين المستمر.

- افتقار القائمين على إدارة المركز للمتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق مبدأي: المحاسبية، والتحسين المستمر.

- يغلب على مراجعة القائمين على المركز لنظام إدارة الجودة، والتطوير المستمر (المعيار رقم ١٤)؛ الشكلية المضطربة (الجودة الورقية)؛ حيث لا تتحقق المحاسبية، ولا التحسين المستمر؛ لانعدام التغذية الراجعة، فضلا عن عدم إلزام الوحدات تقديم خطة بالإجراءات التصحيحية المطلوبة. وقد أشار إلى ذلك أحد مديري وحدات ضمان الجودة؛ بقوله: " في زيارة المتابعة لكليتي، تم رصد عديد من النقاط الجيدة؛ وبخاصة ما يتعلق بآلية التعامل مع تظلمات الطلاب، ومواصفات ورقة الامتحان؛ ولكن ذلك لم يؤخذ في الحساب عند

التقييم النهائي؛ لسبب واحد فقط هو: عدم توثيق ذلك من مجلس الكلية
".

- حصول عدد من كليات الجامعة، ومعاهدها على الاعتماد يعود - في الأساس
- إلى الجهود الذاتية لتلك الكليات، والمعاهد؛ حيث لم يكن لمركز ضمان الجودة دور في ذلك.

(ج) - تعقيب

إن الضراء الناقدة، والمدققة لأراء كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة)؛ بشأن مدى تركيز نظام ضمان الجودة بالجامعة على كل من: نظم المحاسبية، والتحسين المستمر؛ تشير إلى وجود اتفاق بين القائمين على المركز، ومعظم مديري وحدات ضمان الجودة (أحد عشر مديراً)؛ على أن نظام ضمان الجودة يركز على التحسين المستمر، في الوقت الذي لا تتوافر نظم محاسبية.

ويرى عدد من مديري وحدات ضمان الجودة (ستة مديرين) أن نظام ضمان الجودة لا يركز على أي من المحاسبية، ولا التحسين المستمر، كما أشارت - إلى ذلك - نتائج المقابلات التي أجريت معهم. كما أدى غياب مفهوم "محاسبية السوق" إلى غياب الميزة التنافسية بين الكليات، والمعاهد المعتمدة، وغير المعتمدة؛ الأمر الذي يمثل مظهراً من فجوات الممارسة التي ينبغي التنبه لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها.

السؤال الخامس: ما رأيك في التبعية المباشرة لمركز ضمان الجودة لرئيس الجامعة؟

(أ) - بسؤال القائمين على المركز (مقدم الخدمة) عن رأيهم في تبعية المركز لرئيس الجامعة؛ تبين وجود اتفاق على أن تبعية المركز المباشرة لرئيس الجامعة هو ما ينبغي أن يكون عليه الأمر؛ حيث يمثل المركز الجهة الاستشارية لرئيس الجامعة المنوط بها متابعة "نظام إدارة الجودة، والتطوير المستمر"، وإعداد التقارير، والتوصيات، والمقترحات؛ لعرضها على مجلس الجامعة.

وتنص اللائحة الداخلية لمركز توكيد الجودة، والاعتماد بجامعة الإسكندرية (اللائحة الداخلية لمركز توكيد الجودة، والاعتماد بجامعة الإسكندرية، ٢٠٠٤)؛ على أن مجلس إدارة المركز - الذي يرأسه رئيس الجامعه (بصفته) - يجتمع مرة كل أربعة أشهر؛ لمناقشة المدير التنفيذي في التقرير الثالث سنوي الذي يتقدم به للمجلس عن نشاط المركز، وإنجازاته، كما يقر المدير التنفيذي للمركز في هذا الاجتماع خطة العمل للأربعة أشهر التالية، وله أن يطلب تعديل بعض بنودها، أو كلها. وجدير بالذكر أنه - من خلال مقابلة القائمين على المركز- تبين أن مجلس الإدارة لم ينعقد منذ إنشاء المركز، وأن المدير التنفيذي يقدم تقريراً سنوياً عن نشاط المركز، وإنجازاته، يعرض على مجلس الجامعة (توضع في الدراسة الميدانية).

(ب) - بسؤال مديري الوحدات (المستفيد من الخدمة) عن رأيهم في تبعية المركز لرئيس الجامعة؛ تبين اتفاق غالبيتهم (سنة من كليات معتمدة، وتسعة من كليات غير معتمدة) على أن ذلك هو الوضع الطبيعي - بل والضروري - حيث إن المركز ملم بشكل واضح، ومباشر بقوانين الجامعة، ولوائحها كلها.

وقد أكد أحد المديرين ذلك بقوله: "إن تبعية المركز لرئيس الجامعة مباشرة يمثل نوعاً من الالتزام، ودرجة من العناية من قبل إدارة الجامعة بقضايا الجودة، والتحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة، ومعاهدها". كما

أضاف أحد المديرين مؤكداً: "أن التبعية المباشرة للمركز لرئيس الجامعة لا تمثل أي عقبة أمام أداء المركز مهامه".

وهناك من يرى أن التبعية المباشرة للمركز لرئيس الجامعة - كما عبرت عن ذلك إحدى مديرات الوحدات - لا يمنع من استحداث منصب نائب لرئيس الجامعة لشئون الجودة، ولا استحداث منصب وكيل الكلية لشئون الجودة، مع منح كل منهما الصلاحيات اللازمة، والمباشرة للإشراف على شئون الجودة، والتحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي بكليات الجامعة ومعاهدها".

ويختلف بعض من مديري الوحدات في مسألة التبعية المباشرة للمركز لرئيس الجامعة؛ حيث يرى أحد المديرين ضرورة تبعية المركز لوحدة إدارة المشروعات بالجامعة، على حين يرى آخر ضرورة تبعية المركز للهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد؛ كضمانة لتفعيل أداء المركز.

(ج) - تعقيب

إن القراءة الناقدة، والمدققة لأراء كل من: القائمين على المركز، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المعتمدة، وغير المعتمدة)؛ بشأن رأيهم في التبعية المباشرة للمركز لرئيس الجامعة؛ تبين وجود اتفاق بين القائمين على المركز، والغالبية العظمى من مديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ على أن ذلك يعد أمراً طبعياً؛ بل وضرورياً. على حين عبر بعض منهم عن ضرورة استحداث منصب نائب لرئيس الجامعة لشئون الجودة، واستحداث منصب وكيل الكلية لشئون الجودة، مع منح كل منهما الصلاحيات اللازمة، والمباشرة؛ للإشراف على شئون الجودة، والتحسين المستمر.

السؤال السادس: إذا أُتيحت لك الفرصة لتغيير النظام الحالي لضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ فما التغييرات التي تود إدخالها في النظام (مقترحاتكم لتحسين نظام ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية)؟

(١) - بسؤال القائمين على المركز (مقدم الخدمة) عن مقترحاتهم؛ لتحسين نظام ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ جاءت مقترحاتهم متضمنة الأفكار الآتية:

- ضرورة أن تركز إجراءات التحسين المنشود لنظام ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ على تبني، وتنفيذ مجموعة من الضمانات اللازمة لتحقيق تلك الغاية، يأتي في مقدمتها ما يأتي:

- وضع آليات للمساءلة، والمحاسبية؛ بحيث تكون واضحة، ومعلنة، وقابلة للتطبيق، وملزمة لجميع المشاركين في أنشطة الجودة.
- ربط "بدل الجودة" الذي يمنح لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة شهريا بمدى مشاركة، والتزام كل منهم بأنشطة الجودة (توصيف المقرر، وتقرير مقرر، ومصفوفة ورقة الامتحان، ... إلى غير ذلك من الأنشطة).
- أن يكون لمركز ضمان الجودة بالجامعة سلطة تنفيذية، تلزم الأطراف المشاركة بتنفيذ كافة المهام، والأدوار، وأن تُعرض على مجلس الجامعة تقارير دورية بهذا الشأن؛ لإنفاذ مبدأي: المساءلة، والمحاسبية.
- أن تكون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الجودة أحد الشروط الواجب توافرها عند التقدم للجان العلمية الدائمة للترقية (شانها في ذلك شأن دورات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس).
- إن من شأن تنمية ثقافة الجودة، وخلق بيئة ملائمة لتحقيقها؛ ضرورة أن تكون القيادات العليا بالكليات (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام) هي القوى الداعمة لثقافة الجودة؛ الأمر الذي يتطلب تقديم دورات تدريبية لهذه القيادات عن: ثقافة الجودة، ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي، والإدارة الجامعية، والجوانب القانونية والمالية للجامعات، والتخطيط الاستراتيجي، إلى غير ذلك من الأمور اللازمة لتحقيق الجودة.
- إعادة النظر في المخصصات المالية المتاحة لمركز ضمان الجودة، ووحداته؛ حتى يتسنى لهم تنفيذ المهام المنوطة بهم.

د. السعيد سعد السعيد الشامي

دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية

- ضرورة العناية بتقارير المتابعة (المراجعة الداخلية)، وتزويد الوحدات بالتغذية الراجعة اللازمة لإعداد خطة عمل، تتضمن الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ضرورة أن تشمل المراجعة الداخلية جميع "البرامج الخاصة" بكلية الجامعة، ومعاهدها.

(ب) - أما فيما يتعلق بأراء مديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة (المستفيد من الخدمة)، ومقترحاتهم بشأن تحسين نظام ضمان الجودة بالجامعة؛ فقد تضمنت النقاط الآتية:

- ضرورة وضع خطة استراتيجية معلنة لمركز ضمان الجودة، وإعداد الخطوات، والإجراءات التنفيذية اللازمة لتطبيقها؛ الأمر الذي يتطلب - كشرط قبلي، وضروري - تغيير فلسفة عمل مركز ضمان الجودة؛ وفقاً للاتجاهات العالمية الحديثة، والأوضاع المجتمعية.

- تعديل اللائحة الإدارية للمركز؛ بما يضمن مزيداً من السلطة، والصلاحيات اللازمة لضمان تنفيذ أنشطة المركز؛ الأمر الذي يتطلب - كشرط قبلي، وضروري - إعادة هيكلة المركز، والتوصيف الدقيق للأدوار، والمهام التي ستوكل إلى أعضاء الهيكل التنظيمي.

وفي هذا الصدد، اقترح مديرو الوحدات الأخذ ببعض التعديلات اللازمة لإعادة هيكلة المركز؛ على النحو الآتي:

- استحداث منصب نائب لرئيس الجامعة لشئون الجودة.
- استحداث منصب وكيل الكلية لشئون الجودة.

- وضع معايير مقننة لاختيار القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة، وتوفير فرص متنوعة؛ لتنميتهم المهنية، وتوفير فرص للابتعاث الخارجي؛ لتعرف النظم المشابهة، وإمكانية الاستفادة منها.
- استحداث آلية؛ لتحقيق التواصل المباشر مع إدارة كليات الجامعة، ومعاهدها (العمداء، والوكلاء) على فترات زمنية متقاربة؛ لضمان تحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي، والأكاديمي.

- تعديل اللائحة المالية لكل من: مركز ضمان الجودة، ووحداته بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ بما يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم، وضمان استمراريتهم في أداء مهامهم؛ الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في بعض الجوانب المالية، والتي يأتي في مقدمتها ما يأتي:

- زيادة المكافأة المالية المخصصة لمديري الوحدات (حالياً: ٣٠٠ جنية لمديري الوحدات - ٢٠٠ جنية مقابل الاجتماع الشهري لخمسة أعضاء من الفريق التنفيذي للوحدة)، والتي لا تمثل حافزاً قوياً لإنجاز المهام المنوطة بهم. وينبغي أن تكون المكافأة المادية المقررة مناسبة؛ لجذب القيادات، والكفاءات المميزة؛ للمشاركة في أنشطة الجودة.
- تخصيص جزء من الرسوم الطلابية في المرحلة الجامعية الأولى (من ١٠ إلى ٢٠ جنيهاً سنوياً)، وفي مرحلة الدراسات العليا (٥٠ جنيهاً سنوياً)؛ لدعم أنشطة الجودة. وأن تودع الحصيلة في صندوق مركزي بالجامعة، يتبع إدارة مركز ضمان الجودة، ويكون لمدير المركز سلطة استخدام موارد الصندوق في أنشطة الجودة بالجامعة.
- أن تتولى وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها إعداد خطة لأنشطة الوحدات على مدار العام الدراسي، ووضع الميزانية المتوقعة لتنفيذ تلك الأنشطة، ومطالبة القائمين على الصندوق المركزي بالجامعة بتوفير التمويل اللازم.

- تقديم حوافز مادية، ومعنوية للكليات، والمعاهد التي تم اعتمادها؛ كنوع من الحافز للكليات الأخرى التي لم تعتمد بعد، وضرورة التمييز في صرف حافز بين أولئك الذين يشاركون في أنشطة الجودة، ومن لا يشاركون.

- تبني نظام للمساءلة، والمحاسبية: وقد اقترح مدير وحدات ضمان الجودة بالجامعة مجموعة من الآليات اللازمة لضمان تنفيذ ذلك؛ لعل أبرزها:

- أن تؤخذ مشاركة عضو هيئة التدريس في أنشطة الجودة بعين الاعتبار عند تقدير الدرجة التي يمنحها القسم للعضو (٢٠ درجة)؛ ضمن متطلبات التقدم للجنة العلمية الدائمة للترقيات.
- ربط منح عضو هيئة التدريس بدل الجودة بمشاركتة في أنشطة ضمان الجودة.
- تفعيل المادة ٩٨ من قانون تنظيم الجامعات، ولائحة التنفيذية؛ بشأن تقديم عضو هيئة التدريس تقريراً سنوياً عن نشاطه، وأن عدم التزام ذلك يعد إخلالاً بواجبات العمل؛ بما يقتضيه المساءلة.

- ضرورة إعادة النظر في معايير اختيار القيادات الجامعية (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام)؛ بحيث يكون حصولهم على دورات تدريبية في نظم الجودة، وثقافتها، ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي؛ أحد الشروط الأساسية للتعين؛ لضمان دعم أنشطة الجودة في كليات الجامعة، ومعاهدها.

- يتطلب نشر ثقافة الجودة عقد مؤتمر سنوي - على أقل تقدير- لتوعية أعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم على الحصول على الاعتماد المؤسسي، والبرنامجي، كما يتطلب زيادة الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات التعريفية لكافة أطراف

العملية التعليمية، ويفضل أن تعقد بصفة دورية في كليات الجامعة، ومعاهدها؛ لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل كلية، ومعهد.

- ضرورة تقديم مزيد من الدعم الفني اللازم للكليات النظرية التي لم تتوفر لها شروط الاعتماد المؤسسي - على عكس الكليات العملية المعتمدة - لمساعدتها في الحصول على الاعتماد البرنامجي.

- ضرورة تفعيل أدوار الوحدة الطلابية بالمركز، ومهامها؛ بما يضمن تمثيل الطلاب في مركز ضمان الجودة، ووحداته بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ الأمر الذي يساعد في معرفة "صوت الطلاب" (Student Voice)؛ لنشر ثقافة الجودة بين الطلاب، ونقل صوت الطلاب، ومدى رضاهم عن جودة العملية التعليمية لمركز ضمان الجودة بالجامعة. وينبغي أن تطبق استبانات رضا الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس عن جودة العملية التعليمية إلكترونياً؛ عن طريق برنامج إلكتروني؛ مثل: "برنامج الفارابي"؛ حتى تسهل سرعة تحليل البيانات، وتعظيم الاستفادة منها.

- ضرورة التفكير في إنشاء وحدة لمتابعة الخريجين؛ لتعرف مشكلاتهم، واحتياجاتهم، وتعرف الاحتياجات النوعية لسوق العمل بمركز ضمان الجودة، وأن يكون لها مماثل بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ حتى يمكن الاستفادة من ذلك عند تطوير البرامج، والمقررات الدراسية.

- حتمية التفكير في النمط المتبع لإجراء المراجعة الداخلية لكليات الجامعة، ومعاهدها؛ بحيث تتحول من مراجعة شكلية (الجودة الورقية) Paper work إلى مراجعة حقيقية، تعنى بتحسين الجودة "Quality Enhancement" (لتحسين عمليتي: التعليم، والتعلم). ولا يتأتى ذلك إلا؛ عن طريق:

• تقديم الدعم الفني المستمر؛ من خلال الزيارات المنتظمة من القائمين على المركز لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها.

- الوجود المستمر لفريق الدعم الفني بالمركز؛ لتحقيق التواصل الفعال مع مديري وحدات ضمان الجودة.
- أن يؤدي المركز دوره الفعال؛ كهمزة وصل بين وحدات ضمان الجودة، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مع استعانة المركز بأعضاء من الهيئة القومية؛ لضمان جودة التعليم والاعتماد في عمليات التدريب، وورش العمل، ونظم المراجعة الداخلية، وكيفية إعداد خطط التحسين المستمر.
- العناية بتقديم التغذية راجعة للكليات عقب زيارات المراجعة الداخلية، وضرورة إعداد وحدات ضمان الجودة خطة عمل تصحيحية، وتقديم المركز الدعم الفني اللازم لتنفيذ تلك الخطط.
- أن تقدم وحدات ضمان الجودة تقريراً شهرياً – بصفة منتظمة – عن نشاطها إلى مركز ضمان الجودة بالجامعة.
- أن يجري المركز تقييماً دورياً لأداء وحدات ضمان الجودة، ويعرض التقارير الناجمة عن ذلك في الاجتماعات مع مديري وحدات ضمان الجودة الذين سوف يرفعونها – بدورهم – إلى مجلس الجامعة بصفة دورية.
- أن يعد مركز ضمان الجودة نشرة دورية عن النجاحات المشهود بها التي حققتها بعض وحدات ضمان الجودة في الأدوار، والمهام التي تؤديها؛ لتعميمها على باقي وحدات ضمان الجودة بالجامعة؛ كدافع للتعلم من نجاحات تلك السياسات التي طبقت Policy Learning.
- إعادة النظر في سياسة القبول بالتعليم الجامعي؛ بما يضمن التحكم في أعداد الطلاب المقبولين؛ وفقاً للقدرات، والإمكانات المتاحة للكليات، والمعاهد؛ بما يضمن توافر بيئة تعليمية مناسبة لتبني معايير الجودة في العملية التعليمية.

(ج) - تعقيب

إن القراءة الناقدية، والمدققة لأراء كل من: القائمين على المركز (مقدم الخدمة)، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة)؛ بشأن مقترحاتهم لتحسين نظام ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ تشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق، والاتساق فيما قدموه من مقترحات؛ لتحسين نظام ضمان الجودة بالجامعة؛ الأمر الذي قد يعزى إلى اتفاقهم في رصد نقاط القوة، والضعف في أداء المركز. وقد تضمنت مقترحات التحسين الإجراءات الآتية:

- تبني نظام للمساءلة، والمحاسبية، مع إعطاء المركز مزيداً من السلطة، والصلاحيات.
- تدريب القيادات الجامعية على معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وثقافة الجودة.
- توفير ميزانيات كافية لمركز ضمان الجودة، ووحداته بالجامعة؛ بما يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم.

أما فيما يتعلق بمديري وحدات ضمان الجودة (المستفيد من الخدمة)؛ فقد انضروا بتقديم بعض المقترحات الخاصة بهم، والتي يأتي في مقدمتها ما يأتي:

- ضرورة إعداد خطة استراتيجية واضحة، ومحددة، ومعلنة.
- استحداث منصب نائب لرئيس الجامعة لشئون الجودة، ومنصب وكيل الكلية لشئون الجودة.
- ضرورة عقد مؤتمر سنوي خاص عن نظم ضمان الجودة، والاعتماد. وتقديم عديد من الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات التعريفية المتعلقة بالمستجدات في نظم ضمان الجودة.

- ضرورة تقديم مزيد من الدعم الفني اللازم للكليات النظرية التي لم تتوافر لها شروط الاعتماد المؤسسي بعد؛ لمساعدتها في التأهل للحصول على الاعتماد البرنامجي.
- تبني مفهوم "محاسبية السوق"؛ بما يضمن التوعية بمضموناته، وأهميته لدى كل من: الطلاب، وأرياب العمل في تأكيد جودة المؤسسات التعليمية.
- تفعيل أدوار الوحدة الطلابية بالمركز، ومهامها.
- تغيير نمط المراجعة الداخلية؛ من كونها مراجعة شكلية إلى مراجعة حقيقية، تعنى بتحسين الجودة (لتحسين عمليتي: التعليم، والتعلم).
- إعداد نشرة دورية بإنجازات وحدات ضمان الجودة المميزة، وتعميمها على باقي وحدات ضمان الجودة بالجامعة.

ملاحظات ختامية

- استقرأً لما سبق؛ يمكن رصد جملة من الملاحظات "الجوهرية" التي تتسبب في كافة إجراءات نظام ضمان الجودة، وعملياته بجامعة الإسكندرية؛ لعل أبرزها ما يأتي:
- عدم وجود فوارق جوهرية بين الكليات، والمعاهد المعتمدة، وغير المعتمدة؛ سوى إضافة خاتم الاعتماد على شهادة التخرج، وأن الخريج لا يستشعر أثراً لذلك في سوق العمل.
 - سيادة نمط المراجعة الشكلية؛ الأمر الذي صارت معه الجودة "جودة ورقية".
 - عدم تمثيل الطلاب - وهم المعنيون في الأساس بالجودة - في إجراءات نظام ضمان الجودة، وعملياته كلها بالجامعة.

- شيوع مفهوم خطأ، ومشوش عن الجودة؛ بوصفها عملاً، يضاف إلى ما يؤديه عضو هيئة التدريس؛ وليست هي "جوهر ما يؤديه من مهام"؛ بدليل تأكيد معظم القائمين على مركز ضمان الجودة، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ ضرورة ربط صرف حافظ الجودة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في أعمال الجودة، وأن يحرم منها من لم يشارك؛ وهكذا صارت الجودة اختياراً؛ وليست صفة ملازمة لأداء عضو هيئة التدريس.

التصور المقترح لتطوير أداء مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية

للإجابة عن السؤال الرابع: "ما السبل المقترحة لتفعيل دور مركز ضمان الجودة بالجامعة في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي؟"؛ فقد جرى توظيف ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج؛ من خلال الدراسة الميدانية، والمقابلات الشخصية مع القائمين على مركز ضمان الجودة (مقدم الخدمة)، ومديري وحدات ضمان الجودة بالجامعة (المستفيد من الخدمة) في تقديم رؤية مستقبلية "مقترحة"، تعظم الجوانب الإيجابية القائمة في النظام الحالي، وتعالج الجوانب السلبية التي كشفت عنها الدراسة؛ بما يفضي - في المحصلة النهائية - إلى تفعيل دور مركز ضمان الجودة بالجامعة في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي.

ويتكون التصور المقترح من العناصر الآتية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على ما استقر في الأدب التربوي من الكتابات، فضلاً عن نتائج تجارب عديد من النظم التعليمية المتقدمة عن التعليم الجامعي؛ بوصفه من أهم المحركات الرئيسية للقدرة التنافسية للدول في الاقتصاد العالمي، وما يواجهه من تحديات؛ مما زاد من العناية بجودة التعليم الجامعي، والسعى إلى تحسين نوعيته.

ومن ثم اتجهت نظم التعليم الجامعي في كافة الدول - المتقدم منها، والنامي - إلى الأخذ بنظم ضمان الجودة، والاعتماد؛ من خلال إنشاء هيئات وطنية للجودة، مصحوبة بإنشاء مراكز، ووحدات لضمان الجودة الداخلية بالجامعات؛ لتحقيق المساءلة، والمحاسبية، فضلا عن التحسين المستمر للأداء المؤسسي، والأكاديمي. كما أولت تلك النظم صوت الطلاب عناية متزايدة؛ من خلال تمكينهم من المشاركة الفعالة في مختلف اللجان الأكاديمية، ولجان الجودة بالجامعة؛ كرافد لتحقيق التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية.

ويعتمد - أيضاً - هذا التصور على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية لأراء القائمين على مركز ضمان الجودة (مقدم الخدمة)، ومديري وحدات ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية (المستفيد من الخدمة) من نتائج عن مدى نجاح مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في تحقيق التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي، ونقاط القوة، والضعف في النظام القائم، وفرص النمو المتاحة، والتحديات، والتحديات التي تعوقه عن تحقيق أهدافه.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق جملة من الغايات، يأتي في مقدمتها ما

يأتي:

- التغلب على نقاط الضعف، وتلافيها.
- تعزيز نقاط القوة، وتعظيم فرص النمو التي يتمتع بها المركز.
- تفعيل الأدوار، والمهام التي يضطلع بها المركز.
- مواجهة التحديات، والتحديات التي تعوق المركز عن تحقيق أهدافه.

ثالثاً: إجراءات التصور المقترح:

لتحقيق الأهداف التي يتغياها التصور المقترح؛ يتعين تحديد الخطوات، والإجراءات التنفيذية التي يتحتم الأخذ بها، ويأتي في مقدمتها ما يأتي:

١- تطوير الهيكل التنظيمي؛ بما يضمن تحقيق ما يأتي:

- استحداث منصب نائب لرئيس الجامعة لشئون الجودة، ومنصب وكيل الكلية لشئون الجودة.
- تبني معايير مقننة؛ لاختيار القائمين على مركز ضمان الجودة بالجامعة، وتطبيقها بموضوعية، وحيادية.
- العناية بالتنمية المهنية للقائمين على مركز ضمان الجودة، مع توفير فرص متنوعة؛ لتحقيق ذلك.
- تأكيد أهمية التواصل المباشر مع إدارة كليات الجامعة، ومعاهدها (العمداء، والوكلاء) على فترات زمنية متقاربة؛ عن طريق آلية فعالة، تضمن تحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي، والأكاديمي.

٢- تعديل اللائحة الإدارية؛ بما يضمن تحقيق ما يأتي:

- تبني نظام للمساءلة، والمحاسبية، وتطبيقه بطريقة موضوعية، وصارمة.
- منح القائمين على المركز مزيداً من السلطة، والصلاحيات التي تمكنهم من أن يكونوا جهة تنفيذية؛ بدلاً من كونهم جهة استشارية لرئيس الجامعة.
- تمكين القائمين على مركز ضمان الجودة من إلزام مديري وحدات ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ تنفيذ كافة المهام، والأدوار المنوطة بهم.
- متابعة مجلس الجامعة أداء مركز ضمان الجودة، ووحداته؛ من خلال التقارير الدورية عنها؛ لضمان تحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي، والأكاديمي بالجامعة.

٣- تعديل اللائحة المالية؛ بما يضمن تحقيق ما يأتي:

- تنمية بدائل من خارج نطاق الجامعة؛ لتمويل مركز ضمان الجودة، ووحداته؛ بما يمكنها من تنفيذ المهام المنوطة بها؛ من خلال التواصل، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال بالمجتمع السكندري.
- تخصيص جزء من الرسوم الطلابية؛ لدعم أنشطة الجودة بالجامعة، وأن تودع الحصيلة في صندوق مركزي، يتبع إدارة مركز ضمان الجودة، ويكون لمدير المركز سلطة استخدام موارد الصندوق في أنشطة الجودة بالجامعة.
- تتولى وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها إعداد خطة سنوية لأنشطة الوحدات، ووضع الميزانية المتوقعة لتنفيذها، ومطالبة القائمين على الصندوق المركزي بالجامعة بتوفير التمويل اللازم.
- تقديم حوافز مادية، ومعنوية للكليات، والمعاهد التي تم اعتمادها؛ كنوع من التحفيز للكليات الأخرى التي لم تتوافر لها شروط الاعتماد بعد.

٤- تطوير أنشطة الجودة؛ عن طريق:

- إعداد مركز ضمان الجودة خطة استراتيجية واضحة، ومحددة، ومعلنة.
- وضع آليات للمساءلة، والمحاسبية؛ بحيث تكون واضحة، ومعلنة، وقابلة للتطبيق، وملزمة لجميع المشاركين في أنشطة الجودة.
- ضرورة عقد مؤتمر سنوي خاص عن نظم ضمان الجودة، والاعتماد، وتقديم عديد من الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات التعريفية المتعلقة بالمستجدات في نظم ضمان الجودة.
- تدريب القيادات الجامعية على معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وثقافة الجودة.

- أن تكون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الجودة أحد الشروط الواجب توافرها عند التقدم للجان العلمية الدائمة للترقية.
- تفعيل المادة ٩٨ من قانون تنظيم الجامعات، ولائحته التنفيذية؛ بشأن تقديم عضو هيئة التدريس تقريراً سنوياً عن نشاطه، وأن عدم التزام ذلك يعد إخلالاً بواجبات العمل؛ بما يقتضى المساءلة.
- ضرورة تقديم مزيد من الدعم الفني اللازم للكليات النظرية التي لم تتوفر لها شروط الاعتماد المؤسسي بعد؛ لمساعدتها في التأهل للحصول على الاعتماد البرنامجي.
- تبني مفهوم "محاسبية السوق"؛ بما يضمن التوعية بمضموناته، وأهميته لدى كل من: الطلاب، وأرياب العمل في تأكيد جودة المؤسسات التعليمية.
- تفعيل أدوار الوحدة الطلابية بالمركز، ومهامها؛ بما يضمن تمثيل الطلاب في مركز ضمان الجودة، ووحداته بكليات الجامعة، ومعاهدها.
- إنشاء وحدة لمتابعة الخريجين؛ لتعرف مشكلاتهم، واحتياجاتهم، والاحتياجات النوعية لسوق العمل بمركز ضمان الجودة، وأن يكون لها مماثل بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها؛ حتى يمكن الإفادة من ذلك عند تطوير البرامج، والمقررات الدراسية.
- تغيير نمط المراجعة الداخلية؛ من كونها مراجعة شكلية إلى مراجعة حقيقية، تعنى بتحسين الجودة (لتحسين عمليتي: التعليم، والتعلم)؛ من خلال تقديم الدعم الفني المستمر؛ من خلال الزيارات المنتظمة من القائمين على المركز لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها، فضلاً عن ضرورة العناية بتقديم التغذية الراجعة للكليات عقب زيارات المراجعة الداخلية، وضرورة إعداد وحدات ضمان الجودة خطة عمل تصحيحية، وتقديم المركز الدعم الفني اللازم لتنفيذ تلك الخطط.
- إعداد نشرة دورية بإنجازات وحدات ضمان الجودة المميزة، وتعميمها على باقي وحدات ضمان الجودة بالجامعة.

* التهديدات :

تجدر الإشارة إلى أن هناك عديداً من التحديات، أو الصعوبات التي قد تعوق تحقيق إجراءات التصور المقترح التي تهدف إلى تحقيق التحسين المنشود لنظام ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ لعل من أبرزها ما يأتي:

- المناخ، أو السياق الثقافي.
- مقاومة التغيير.
- صعوبة تغيير اللوائح الجامعية.
- عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس لأنشطة ضمان الجودة.
- ضعف ثقافة الجودة لدى الطلاب.
- وجود مفاهيم جديدة؛ مثل: "تقييم الأستاذ الجامعي".

* الحلول المقترحة للتغلب على التهديدات المتوقعة :

إن القراءة الناقدية، والمدققة للأدب التربوي المتعلق بنظم ضمان الجودة، ونتائج تجارب الدول الأخرى، ونتائج الدراسة التحليلية؛ يفضي إلى عديد من المقترحات التي قد تسهم في مواجهة التهديدات المتوقعة، يأتي في مقدمتها ما يأتي:

- عقد مؤتمر سنوي خاص عن نظم ضمان الجودة، والاعتماد، وتقديم عديد من الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات التعريفية المتعلقة بثقافة الجودة، ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم، والمستجدات في نظم ضمان الجودة؛ الأمر الذي يفضي إلى نشر ثقافة الجودة لدى كافة أطراف العملية التعليمية، ويساعد في خلق بيئة داعمة لثقافة الجودة، ويقلل من مقاومة التغيير.

- تبني جامعة الإسكندرية نظاماً للمساءلة، والمحاسبية، مع إعطاء مركز ضمان الجودة مزيداً من الصلاحيات، والسلطة التنفيذية التي تلزم الأطراف المشاركة تنفيذ كافة المهام، والأدوار، وأن تُعرض على مجلس الجامعة تقارير دورية بهذا الشأن؛ لإنفاذ مبدأي: المساءلة، والمحاسبية.
- ضرورة منح مدير مركز ضمان الجودة، ومديري وحداته بالجامعة تفرغاً تاماً؛ حتى يتمكنوا من متابعة أنشطة الجودة، وأداء المهام المنوطة بهم.
- تقديم حوافز مادية، ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون مشاركة فعالة في أنشطة الجودة.
- تفعيل أدوار الوحدة الطلابية بالمركز، ومهامها؛ بما يضمن تمثيل الطلاب في مركز ضمان الجودة، ووحداته بكلية الجامعة، ومعاهدها، فضلاً عن عقد عديد من الندوات التعريفية للطلاب عن ثقافة الجودة، ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

١. جمال الدهشان (٢٠٠٧). الاعتماد الأكاديمي: الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني "معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي". كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة، ١١ - ١٢ أبريل ٢٠٠٧.
٢. اللائحة الداخلية لمركز توكيد الجودة والاعتماد بجامعة الإسكندرية (٢٠٠٤). قرار مجلس الجامعة رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٤ بشأن اللائحة الداخلية لمركز توكيد الجودة والاعتماد بجامعة الإسكندرية. جامعة الإسكندرية: إدارة أمانة المجالس.
٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩). دليل الطالب إلى الجودة. الإصدار الأول. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤. مجلس الشعب (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان

- جودة التعليم والاعتماد. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية: الجريدة الرسمية، ص ٣ - ١١.
٥. محسن المهدي سعيد (٢٠٠٨). "فلسفة إصلاح التعليم العالي في مصر" في "قضية التعليم في مصر: العائد الاقتصادي والاجتماعي"، تحرير علا الخواجة، الطبعة الأولى. القاهرة: شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، ص ٢٨٤ - ٢٨٥.
٦. محمد بن سليمان البندري، ومصطفى أحمد عبد الباقي (٢٠٠٦). "الاتجاهات العالمية لضمان الجودة"، في "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات". تحرير رشدي أحمد طعيمة، الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٣٣ - ٣٤.
٧. مركز ضمان الجودة (٢٠١٢). الدليل المرجعي لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية. الإسكندرية: مركز ضمان الجودة - جامعة الإسكندرية.
٨. مركز ضمان الجودة (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للجودة بجامعة الإسكندرية. ٢٠١٤ - ٢٠١٩. الإسكندرية: مركز ضمان الجودة - جامعة الإسكندرية.
٩. مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية (٢٠٠٤). اللائحة الإدارية والمالية لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية. جامعة الإسكندرية: مركز ضمان الجودة.
١٠. الموقع الإلكتروني لمركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية. (2017). Accessed March 8, 2017, [/http://qac.alexu.edu.eg/index.php/en](http://qac.alexu.edu.eg/index.php/en)
١١. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٠). الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي. المؤتمر القومي للتعليم العالي. القاهرة: مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، ١٣ - فبراير ٢٠٠٠.

12. AfriQAN (2009). The African Quality Assurance Network. Accessed August 8, 2017, <https://afriqan.aau.org/>
13. Altbach, P.; Reisberg, L.; and Rumbley, L. (2009) *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. A Report prepared by the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, Executive Summary. Paris: UNESCO.
14. Amaral, A. (2007) Higher Education and Quality Assessment: The Many Rationales for Quality. In *Embedding Quality Culture in Higher Education: A Selection of Papers from The 1st European Forum For Quality Assurance*. European University Association. Brussels, Belgium.
15. ANQAHE (2007). The Arab Network for Quality Assurance in Higher Education. Accessed August 8, 2017, <http://www.anqahe.org/>
16. Berlin Communiqué, (2003). "Realising the European Higher Education Area". Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education. Berlin. Accessed May 11, 2015, http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Berlin_Communique1.pdf
17. Bologna Declaration - The European Higher Education Area, (1999). "The Bologna Declaration of 19 June 1999: Joint declaration of the European Ministers of Education". Accessed May 11, 2015, http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf
18. Brown, R. (2004) *Quality Assurance in Higher Education. The UK Experience since 1992*. London: Routledge Falmer.
19. Brown, R. (2005) *Higher Education and the Market: Some thoughts And Reflections*. Accessed April 5 2008, http://oxcheps.new.ox.ac.uk/MainSite%20pages/Resources/OxCHEPS_OP20.pdf

20. Campbell, C. and Rozsnyai, C. (2002) Quality Assurance and the Development of Course Programmes. *Papers on Higher Education Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe*. Bucharest: UNESCO.
21. Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. 6th edition. London: Routledge.
22. ENQA (2006). Student Involvement in the Processes of Quality Assurance Agencies. Workshop reports 4. Helsinki, Finland.
23. ENQA (2009). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education, 3rd ed, Helsinki, Finland.
24. ENQA, ESU, EUA, EURASHE and EQAR (2017). Key Consideration for Cross-Boarder Quality Assurance in the European Higher Education Bussels, Belgium: ENQA.
25. Harclerod, F. (2008). The Council for Higher Education Accreditation and Recognized Accrediting Organizations. Council for Higher Education Accreditation. Washington, DC.: CHEA.
26. INQAAHE (2016). International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education. Accessed August 8, 2017, <http://www.inqaahe.org/>
27. IQM-HE (2016). Handbook for Internal Quality Management in Competence Based Higher Education. Accessed July 22, 2017 <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>
28. JUAA (2017). Brief History of JUAA and an Overview of the Certified Evaluation and Accreditation System in Japan. Japan University Accreditation Association. Accessed

- August 8, 2017, <http://juaa.or.jp/en/about/index.html>
29. Kis, V. (2005) *Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects*. A paper presented as a contribution to the OECD Thematic Review of Tertiary Education. Accessed July 1, 2009 <http://www.oecd.org/dataoecd/55/30/38006910.pdf>
30. Kis, V. (2005) *Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects*. A paper presented as a contribution to the OECD Thematic Review of Tertiary Education. Accessed July 1, 2009 <http://www.oecd.org/dataoecd/55/30/38006910.pdf>
31. Kohoutek, J. (2009) "Quality Assurance in Higher Education: A Contentious Yet Intriguing Policy Issue" In Kohoutek, J. (ed.) *Studies on Higher Education: Implementation of Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education of Central and East-European Countries – Agenda Ahead*. Bucharest: UNESCO – CEPES. Pp. 21-50.
32. Lacey, A. and Luff, D. (2007) *Qualitative Data Analysis*. TRENT RDSU. Accessed November 1, 2009 http://www.trentdsu.org.uk/uploads/File/Qualitative_Data_Analysis_Revision_2007.pdf
33. Meyer, H. (2002) The New Managerialism in Education Management: Corporatization or Organisational Learning? *Journal of Education Administration*, 40 (6): 534-551.
34. Middlehurst, R. (1997) Quality Enhancement for Accountability and Transformation: A Framework for the Future. *Tertiary Education and Management*, 3 (1): 15-24.
35. Newton, J. (2007) What is Quality. In *Embedding Quality Culture in Higher Education: A Selection of Papers from*

- The 1st European Forum For Quality Assurance. European University Association. Brussels, Belgium.
36. OECD (2004) *On the Edge: Securing A Sustainable Future For Higher Education*. Report of the OECD/IMHE-HEFCE Project on Financial Management and Governance of Higher Education Institutions. Paris: OECD Publishing.
37. QAA (2009). *Outcomes from Institutional Audit Student Representation and Feedback Arrangements - Second Series: Sharing Good Practice*. Gloucester: The Quality Assurance Agency for Higher Education.
38. QAA (2012). *UK quality Code for Higher Education. Part B: Assuring and Enhancing Academic Quality. Chapter B5: Student Engagement*. Gloucester: The Quality Assurance Agency for Higher Education.
39. Robson, C., (2002) *Real World Research*. 2nd edition. London: Blackwell Publishing.
40. Sallis, E. (2002) *Total Quality Management in Education*. 3rd ed. London: Kogan Page.
41. Stensaker, B. (2003) *Trance, Transparency and Transformation: the impact of external quality monitoring on higher education*. *Quality in Higher Education*, 9 (2): 151-159.
42. Vlăsceanu, L., Grünberg, L., and Pârlea, D., (2007) *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions* (Bucharest, UNESCO-CEPES) Papers on Higher Education. Accessed July 22, 2009
http://www.cepes.ro/publications/pdf/Glossary_2nd.pdf
43. Wagenaar, R. (2008). "Educational structures, learning outcomes, workload and the calculation of ECTS credits." In *Tuning Educational Structures in Europe. Universities' contribution to the Bologna Process. An introduction*, 2nd

- edition, edited by Julia González and Robert Wagenaar, 57–81. Bilbao: University of Deusto Press.
44. Woodhouse, D. (2012). A Short History of Quality. Abu Dhabi: Commision for Academic Accreditation, CAA quality Series No.2.
45. Woodhouse, D. (2013). Global Trends in Quality Assurance. *Quality Approaches in higher Education*, 4 (2): 3 - 7.
46. Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. London: SAGE.

ملحق رقم (1) :

قائمة بأسماء السادة المحكمين على أدوات الدراسة :

الاسم	الدرجة العلمية
١. أ.د. مدحت أحمد النمر	أستاذ المناهج وطرائق التدريس كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٢. أ.د. سيف الإسلام مطر	أستاذ التخطيط التربوي كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٣. أ.د. هاني عبد الستار فرج	أستاذ فلسفة التربية كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٤. أ.د. سعيد أحمد سليمان	أستاذ أصول التربية كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٥. أ.د. أحمد كامل الحصرى	أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعة الإسكندرية

ملحق رقم (٢) :

استمارة المقابلة شبه المقننة " دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية

في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي : دراسة تقويمية"

١- ما رأيك في مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به ؟

مفعلة غير مفعلة	مفعلة بدرجة قليلة	مفعلة بدرجة متوسطة	مفعلة بدرجة كبيرة	مهام مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية
				١- متابعة أنشطة وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهد؛ من خلال الاجتماعات الدورية مع مديري الوحدات، ومراجعة التقارير الدورية الخاصة بها، فضلاً عن زيارات المتابعة.
				٢- تقديم الدعم الفني للكليات في المراحل المختلفة من عملية التطوير، وإنشاء نظام ضمان جودة داخلي.
				٣- الإشراف على نظام المراجعة الداخلية Internal Auditing System بالكليات، ومراجعة التقارير الموثقة الخاصة بها.
				٤- تقديم الدعم الفني؛ لمتابعة مشروعات ضمان الجودة، والتطوير بالتعليم العالي، ويقدمه أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة في الكليات؛ من خلال آليات معتمدة.
				٥- إجراء زيارات تمهيدية؛ للإعداد للزيارات الميدانية، وزيارات محاكاة لزيارات الاعتماد للكليات.
				٦- الإشراف على تصميم حملات التوعية؛ لنشر ثقافة الجودة، وكيفية تطبيقها، وتطويرها حسب الحاجة.
				٧- الإشراف على الاستبانات، وتحليل نتائجها؛ من خلال وحدة الاستبانات التابعة للمركز.
				٨- تنظيم المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية في مجال الجودة في التعليم الجامعي.
				٩- تحفيز الطلاب، وتوعيتهم؛ للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة.

غير مفعلة	مفعلة بدرجة قليلة	مفعلة بدرجة متوسطة	مفعلة بدرجة كبيرة	مهام مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية
				10- تحقيق التواصل العلمي، والأكاديمي مع المراكز المناظرة على المستويات: (المحلية - الإقليمية - العالمية).
				11- إعداد إصدارات، ونشرات دورية لمركز ضمان الجودة، والإعلان بمختلف وسائل الإعلام.

٢- ما تقييمك الشخصي للطرائق التي ينتهجها المركز؛ لضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها ؟

٣- ما نقاط القوة والضعف في النظام الحالي لضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها ؟

٤- إلى أي مدى يركز نظام ضمان الجودة بالجامعة على كل من: نظم المحاسبية، والتحسين المستمر ؟

٥- ما رأيك في التبعية المباشرة لمركز ضمان الجودة لرئيس الجامعة؟

٦- إذا أتاحت لك الفرصة لتغيير النظام الحالي لضمان الجودة بجامعة الإسكندرية؛ فما التغييرات التي تود إدخالها في النظام (مقترحاتكم لتحسين نظام ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية) ؟