

## آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في ضوء خبرات بعض الدول "دراسة حالة بجامعة الإسكندرية"

د. وفاء زكي بدروس\*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على الأطر الفكرية والنظرية لثقافة الجودة، من حيث (المفهوم . والخصائص . والأهمية . والمبررات).
2. تحديد أبرز ملامح نشر ثقافة الجودة في جامعات بعض الدول العربية والأجنبية.
3. تحديد أهم المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية.
4. وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية، في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة في شقيها؛ النظري، والميداني، وخبرات بعض الدول.

استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة؛ للكشف عن الأسباب والمعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية كإحدى الجامعات المصرية. كما استخدمت الدراسة المنهج المقارن؛ بهدف التعرف على خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال نشر ثقافة الجودة في جامعاتها المختلفة؛ وذلك للاستفادة منها في وضع بعض الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية.

ومن خلال الإطار النظري، وما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية من معوقات نشر ثقافة الجودة، وكذلك من خلال التعرف على خبرات الدول الأخرى في مجال نشر ثقافة الجودة، أمكن الخروج ببعض الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل نشر ثقافة الجودة بالجامعات المصرية.

\* مدرس التربية المقارنة بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.

**Proposed Mechanisms to Activate Spreading Quality Culture in the Light of Experiences of Some Countries**  
**“A Case Study at Alexandria University”**

Dr. Wafaa Zaki Badrose<sup>(\*)</sup>

**Summary**

The study aimed to:

- 1- Determine the conceptual and theoretical frameworks of quality culture in terms of (concept – characteristics – importance and justifications).
- 2- Determine the most significant features of spreading quality culture in universities of some Arab and foreign countries.
- 3- Determine the most important obstacles preventing the spread of quality culture in Alexandria University.
- 4- Suggest a set of proposed mechanisms to activate spreading quality culture at Alexandria University in the light of results of the study in its theoretical and empirical parts and in the light of experiences of some countries.

The researcher used the comparative method aiming to make a comparative analysis for mechanisms of spreading quality culture in universities of some foreign countries and to determine conceptual frameworks of quality culture. In addition, the researcher used the case study method to determine reasons and obstacles that resist the spread of quality culture in Alexandria University as one of the Egyptian universities.

Throughout the conceptual framework and experiences of other countries in the field of spreading quality culture, and throughout the field study results concerning obstacles of spreading quality culture, the study reached some proposed mechanisms through which we can activate the spread of quality culture in Egyptian universities.

---

(\*) Lecture of Comparative Education -Faculty of Education- Alexandria University

## آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في ضوء خبرات بعض الدول "دراسة حالة بجامعة الإسكندرية"

د. وفاء زكي بدروس (\*)

### مقدمة:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب التعليم وأنماطه ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابةً لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم، وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل، وبروز التكتلات الاقتصادية، وظاهرة العولمة، ونمو الصناعات الجديدة؛ كل هذه العوامل أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، إضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، ومن هنا أصبح التعليم العالي مطلباً أساسياً يعنى بالاستثمار البشري، من خلال استحداث تخصصات جديدة تتناسب مع متطلبات العصر، مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر.

ومن أبرز تحديات هذا العصر موضوع جودة التعليم العالي، الذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مسؤولي التعليم العالي؛ حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الأصعدة العالمية والإقليمية بطرح هذا الموضوع، بغية لفت نظر القائمين على التعليم بجديته، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم العالي عمله بهذا الخصوص؛ حيث البحث عن الجودة النوعية في كل شيء، خصوصاً في ظل طغيان الكم، بسبب الإقبال الهائل

(\*) مدرس بقسم التربية المقارنة كلية التربية . جامعة الإسكندرية.

على مؤسسات التعليم العالي، مع الحرص على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات النظام الإداري من الناحيتين العلمية والمهنية. (8 . 1:7)

لقد صارت قضية جودة التعليم العالي بوجه عام والجامعات بوجه خاص قضية هامة وأساسية، إلى حد اعتبار (النوعية والجودة) من السياسات الأساسية للتعليم العالي، قومياً وعالمياً، أنياً ومستقبلاً، بوصفها مدخلاً لتحقيق مخرجات عالية النوعية، قادرة على المنافسة داخلياً وخارجياً، وهو أيضاً أساس تطوير التعليم العالي، وإصلاحه، وتحسينه، وتحديثه، وتحقيق عالمية مؤسساته ومخرجاته.

ويتسع مفهوم جودة التعليم العالي ليشمل كل من: الوظائف، والأنشطة، والمدخلات، والعمليات، وجودة المخرجات، وكذلك التعليم، والتدريب، والبحث العلمي، كما أنه يعني جودة البرامج التعليمية والبحثية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والإدارة الجامعية، والمناخ الجامعي، والبيئة الأكاديمية؛ فالجودة في التحليل النهائي لها وسيلة وآلية للتحسين المستمر على المستوى المؤسسي والتربوي والتعليمي والاجتماعي والمحلي والعالمي.

ولذا ينبغي الاهتمام بنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للأسباب التالية: (258:2)

- 1- تقليل الفجوة في الأداء: وهي الفرق بين الأداء الحالي، والأداء المتوقع، والتغيير الحاصل في المجال المعرفي، والمجال التقني، وعدم استفادة الإدارة التعليمية من هذا التقدم.
- 2- الرغبة في التحسين المستمر وتحسين الصورة أمام الآخرين.
- 3- تغيير نظرة المجتمع وتقييمه لمخرجات التعليم.
- 4- العمل على توفر المصادر المالية اللازمة للتغيير.

إن النظم أو المنظمات الإدارية بحاجة مستمرة إلى النمو؛ للتكيف مع البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يجعلها تتميز بالديناميكية، ومن هنا فإن ثقافة الجودة ونشرها داخل المؤسسات التعليمية، تساعد في تطبيق معايير الجودة

داخل هذه المؤسسات؛ حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل، ويتطلب ذلك التمهيد للتغيير، والتخطيط، والتنظيم للجودة داخل المؤسسة التعليمية، كما أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، التي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية، ويجب على المؤسسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بذل جهود كبيرة لتغيير ثقافتها التقليدية؛ حيث يعد الحاجز الثقافي من أكبر العوائق التي تواجه أي مؤسسة عند محاولتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه العوائق ما يلي: (3:151)

1. التخوف من التغيير، خشية المجهول.

2. الخوف من فقد الوظيفة.

3. الخوف من تحمل المسؤولية.

4. التعود على تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة روتينية.

ورغم هذه المخاوف، لا بد من العمل على نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة؛ وذلك لتحقيق الإصلاح في المنظومة الجامعية وفق معايير وبرامج الجودة العالمية؛ حيث إن تحقيق الإصلاح يحتاج تغييراً جذرياً ومنظماً؛ فكلما تبنت الجامعات ذلك التغيير في سلوكها، وثقافتها وبنائها، كلما حققت ما تصبو إليه، وفي دراسة استهدفت تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة العملية التعليمية في الجامعات المصرية، توصلت إحدى الدراسات (4:15) إلى وجود إدراك كامل لدى المسؤولين في الجامعات المصرية، بأن عناصر الثقافة التنظيمية لتلك الجامعات غير مهياة بشكل كامل لقبول واستيعاب فكر إدارة الجودة الشاملة، وأنها تحتاج إلى تعديلات جوهرية في عناصر ثقافتها التنظيمية كافة.

وفي دراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي . دراسة حالة على جامعة الإسكندرية . توصلت الدراسة (5:69) إلى أن سبب عدم ملاءمة تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في كليات الجامعة يعود إلى الثقافة والبنية التنظيمية في هذه الكليات، والتي لا تساعد على تطبيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تقوم بتطبيق الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها؛ ولذا أكدت دراسة كل من (6) (يوسف الطائي، 2005)، (محمود عباس، 2011)، (هناء القبيصي، 2013)، على ضرورة مساعدة الجامعات للتخلي عن ثقافتها الحالية الجامدة، التي تتسم بالسلبية وتعدد مضيعات الوقت، إلى ثقافة تركز على التميز، والإنجاز، والتجانس، والمشاركة، والتركيز على النتائج، والتوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والابتكار، والاهتمام بالعاملين، وتنمية المعارف والمهارات، وبناء السمات الشخصية المدعمة للتغيير، ووضع بنية قاعدية وبيئة خصبة ملائمة لتطبيق الجودة، ويتطلب ذلك وجود آليات واضحة لنشر ثقافة الجودة.

إضافة إلى أنه من بين أسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم تحديد ثقافة المنظمة؛ حيث إنه لنجاح الجودة الشاملة في أي منظمة لابد من إحداث تغيير في ثقافة تلك المنظمة، ومن ثم لابد من تغيير في قواعد المنظمة ومعاييرها، ومفاهيمها، وأساليب العمل بها، وقيمتها، واتجاهاتها، بل إن هناك من القواعد التي يجب أن نحافظ عليها؛ ففي التعليم الجامعي مثلاً يجب المحافظة على الحرية الأكاديمية كقيمة أساسية، ولكن يجب أن نتخلص من العادات والاتجاهات التي تعوق العمل في شكله الجديد بعد تطبيق الجودة الشاملة، وتلك القواعد هي التي تؤدي إلى معايير ومستويات عالية من الخدمة التعليمية للطلاب، والنظام التعليمي، والمجتمع.

وهناك خطوات تتبع في هذا الصدد، هي: (7:27)

1- التخطيط لتغيير ثقافة المنظمة.

- 2- تقدير القواعد الأساسية للثقافة الجديدة.
- 3- القيام بعملية التدريب الإداري للعاملين بالمنظمة لنشر تلك الثقافة.
- 4- تكيف الأداء مع السلوكيات الجديدة للنموذج الثقافي الجديد.
- 5- تغيير الهيكل التنظيمي، والقواعد المنظمة، بحيث تتلاءم مع الجودة الشاملة.
- 6- وضع قواعد الحوافز التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة.
- 7- تغيير أنماط التمويل.
- 8- استخدام الاتصال الفعال في تغيير تطبيق قواعد الجودة الشاملة.

### مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم العالي في مصر العديد من المشاكل والتحديات؛ التي تم تحليلها في تقرير البنك الدولي (8: 2010)، والتي من بينها النظام العتيق للإدارة العليا، وسوء الجودة المتاحة بالجامعات المصرية، وقد أوصى التقرير بضرورة النهوض بجودة التعليم العالي بالجامعات المصرية. قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية(\*) على جامعة الإسكندرية بوصفها إحدى الجامعات المصرية، للتعرف على المشكلات التي تحول دون وصول الجامعة إلى مستوى الجودة المطلوب؛ وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، التي تمثلت فيما يلي:

1. المواقف السلبية لبعض العاملين لتطبيق الجودة.
2. ضعف مستوى وعي الطلاب بمفهوم الجودة وأهميتها.
3. شعور بعض أعضاء الهيئة الأكاديمية بأن تطبيق الجودة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها؛ لما تقتضيه الجودة من رقابة.

(\*) دراسة أجريت لمدة 15 يومًا، في الفترة من 40 أبريل إلى 15 مايو 2014، على 30 فردًا من أعضاء وحدات الجودة ومنسقي الجودة بالأقسام المختلفة ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة الإسكندرية، ملحق رقم (4).

4. اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بأن الجودة إحدى الأعمال الإدارية الشكالية، فيسندونها للهيئة المعاونة دون الاهتمام بتطبيقها.

5. وجود العديد من المشكلات الخاصة بوحدة ضمان الجودة داخل كليات الجامعة، التي تندرج أغلبها في قلة الجانب المالي لتلبية احتياجات تطبيق الجودة.

ومن هنا ركزت الدراسة الحالية على تناول معوقات نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية كدراسة حالة، ومن ثم وضع بعض الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات، من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول في مجال نشر ثقافة الجودة.

وبالتالي تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية في ضوء

خبرات بعض الدول؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي سوف تجيب الدراسة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأطر النظرية والفكرية لمفهوم ثقافة الجودة؟

2- ما أبرز ملامح نشر ثقافة الجودة في جامعات بعض الدول؟

3- ما المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية؟

4- ما الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية في

ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة في شقيها النظري والميداني وخبرات

بعض الدول؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية وجود آليات نشر ثقافة الجودة من أجل تطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل تبني مدخل الجودة والاعتماد، وظهور بعض الاتجاهات المعارضة والمقاومة لتطبيق هذا المدخل، مما ألقى بظلاله وتأثيراته السلبية تجاه نشر ثقافة الجودة بالجامعة، حتى أصبح نجاح

الجودة مرهوناً باستيعاب وممارسة أطراف المؤسسة التعليمية للمفاهيم والإستراتيجيات المرتبطة بثقافة الجودة.

**ويمكن القول: إن أهمية الدراسة الحالية تتجلى في النقاط التالية:**

1- تساعد الدراسة القادة التربويين بجامعة الإسكندرية على تحسين ممارسة الجودة لدى الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية؛ لتحقيق جودة عالية تتلاءم مع المتطلبات المجتمعية والعالمية.

2- تساعد الدراسة الإدارة العليا بجامعة الإسكندرية في التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية نشر ثقافة الجودة، ومن ثم العمل على تذليلها.

3- تقييد الدراسة في وضع تصور مقترح لآليات نشر ثقافة الجودة، والتي من خلال تطبيقها يتم تجنب أكبر قدر من عملية مقاومة التغيير، وذلك من خلال مساعدة الإدارة العليا في تحديد معوقات ممارستهم لنشر ثقافة الجودة، ومن ثم العمل على إيجاد بعض الآليات للتغلب عليها.

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساس من البحث في التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة بالتعليم الجامعي، وبخاصة جامعة الإسكندرية في ضوء الاستفادة من خبرات بعض الدول الأجنبية، وذلك من خلال:

1. التعرف على الأطر الفكرية والنظرية لثقافة الجودة، من حيث (المفهوم، والخصائص، والأهمية، والمبررات).

2. تحديد أبرز ملامح نشر ثقافة الجودة في جامعات بعض الدول العربية والأجنبية.

3. تحديد أهم المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية.

4. وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية، في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة في شقيها النظري والميداني وخبرات بعض الدول.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة؛ للكشف عن الأسباب والمعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية كإحدى الجامعات المصرية. كما استخدمت الدراسة المنهج المقارن، بهدف التعرف على خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال نشر ثقافة الجودة في جامعاتها المختلفة؛ وذلك للاستفادة منها في وضع بعض الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية.

### الحدود الموضوعية للدراسة:

اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على التعرف على آراء أعضاء وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الإسكندرية ومعاهدها حول معوقات نشر ثقافة الجودة، فيما يتعلق ببعض الجوانب القيادية أو الإدارية، والتنظيمية، والجوانب الخاصة بهيئة ضمان الجودة بالجامعة، والجوانب الخاصة بدور الجامعة في خدمة المجتمع، والجوانب الخاصة بالتمويل.

كما اقتصرت الدراسة الحالية على تحليل آليات نشر ثقافة الجودة بالجامعات في كل من عمان، بوصفها إحدى الدول العربية، وألمانيا وأستراليا بوصفهما دولتين أجنبيتين، واليابان بوصفها إحدى الدول الشبيهة، وقد تم اختيار هذه الدول باعتبارها الرائدة في هذا المجال، كما أنها تتبع آليات وإجراءات مختلفة في نشر ثقافة الجودة في جامعاتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع نواب وحدات ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية، وأعضاء المجلس التنفيذي لوحدات ضمان الجودة بكافة كليات

ومعاهد جامعة الإسكندرية النظرية والعملية بطريقة مقصودة، من إجمالي عدد أعضاء فرق العمل بوحدة ضمان الجودة بالجامعة، البالغ عددها (194) عضواً، وفق إحصاء (2014/9/1)، وبلغت عينة الدراسة (166) عضواً.

### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

#### (1) مفهوم الثقافة Culture:

لغويًا: أشار المعجم الوجيز إلى أن كلمة ثقافة من "ثقف" فلان . ثقافة، أي صار حاذقًا فطنًا، وثقّف . الإنسان، أي أدبه وعلمه. (85:9)  
اصطلاحًا: تعرف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الثقافة، بأنها: "المخزون المعرفي ومستودع قيم المجتمع وأعرافه وأحكامه ومفاهيمه السائدة، التي يتأثر بها أفراد المجتمع بدرجات متفاوتة وفق استيعاب كل منهم وحسب اتساع مداركه". (8:10)

وتتبنى الباحثة المفهوم الإجرائي التالي للثقافة:

"الثقافة هي مجموعة الأفكار، والتقاليد، والمهارات، والاتجاهات العقلية، والقوانين، والأنظمة، وطريقة الحياة التي يتفق فيها جميع الأفراد الذين يتكون منهم المجتمع".

#### (2) مفهوم الجودة Quality:

لغويًا: عرّفها ابن منظور في معجمه لسان العرب بأن أصلها (جود)، قد جاء جودة، وأجاد: أي أتى بالجيد من القول والفعل. (98:11)  
اصطلاحًا: يمكن الحديث عن الجودة في ضوء مصطلحات، مثل: الكمال Perfection، أو الامتياز Excellence، والملاءمة Fitness، لتحقيق الغرض أو القصد Purpose، يعني التقليل من الخطأ Faultlessness، وأن هذه المعايير تختبر دائمًا؛ للتأكد من دقتها. (70:12)

وتتبنى الباحثة المفهوم الإجرائي التالي للجودة؛ وذلك لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، وهو: "أنها ترجمة احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة التعليمية المقدمة إلى مواصفات ومعايير محددة، تكون بمثابة أسس ومؤشرات وموجهات للتحسين والتطوير المستمر لهذا النظام بمدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، بحيث تصل به إلى درجة من التميز والتفوق تجعله يتوافق مع احتياجات سوق العمل".

### 3) مفهوم ثقافة الجودة Quality culture:

يمكن أن تعرف بأنها: "مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شئونها الداخلية". (91:13)

كما تعبر عن: "مجموعة القيم التي تنشرها وتؤكدّها الإدارة العليا لدى العاملين في منظمة ما، والتي يترتب عليها اكتساب العاملين مجموعة من الأنماط السلوكية تتطلبها مبادئ الجودة". (251:14)

وتتبنى الباحثة التعريف الإجرائي التالي لثقافة الجودة: "إنها التربة الخصبة اللازمة لاستيعاب إجراءات وبرامج الجودة، وتمثل انعكاساً لرؤية المؤسسة ومدى مساندتها لفكر الجودة؛ فهي ضرورة حيوية في المؤسسة التعليمية، يمكن استخدامها كمرشد مباشر عند تطبيق مدخل الجودة".

### الدراسات السابقة:

(1) دراسة عبد المنعم محمد نافع، (1996) (15)، بعنوان: "الجودة الشاملة ومعوقاتهما في التعليم الجامعي المصري"، وهدفت الدراسة إلى تأصيل مفهوم الجودة الشاملة، وكيفية الاستفادة منه في تطوير الأداء الجامعي المصري، والوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة في جامعاتنا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة حول معوقات الجودة الشاملة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (244) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق،

وأوصت بضرورة دراسة أسبابها، وطرق التغلب عليها، وتأسيس إدارة جديدة بالجامعة، وتكوين لجان داخل كل كلية.

(2) دراسة أحمد عبد الحميد الشافعي، (2000) (16)، بعنوان: "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني، وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، وهدفت الدراسة إلى توضيح ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني، وإمكانية الاستفادة منها في تحسين وتطوير الفكر الإداري التربوي في مصر، وكان من بين أهم نتائجها: أن الفكر الإداري التربوي في اليابان قائم على التفاهم المشترك بين القادة والمعلمين والطلاب، باعتبار الجميع شركاء في النجاح، كما أن القيادة التربوية تركز على مجموعة من الأفكار والمبادئ، منها أن العبء الأكبر يقع على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة اقتناع القيادات التربوية في مصر . بكافة مستوياتها . بأهمية التغيير نحو الجودة، كما ترى الدراسة أهمية وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة.

(3) دراسة فخر الدين القللي، وآخرين، (2001) (17)، بعنوان: "نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي"، وهدفت الدراسة إلى تناول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطورها والعاملين بها وبعض تطبيقاتها في الجامعات، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وفق الضوابط أو المعايير العالمية المعدلة من ضوابط الجودة في الصناعة، أو ضوابط خاصة للتعليم والبحث العلمي بالجامعات؛ بهدف تحسين التعليم الجامعي كمًّا ونوعًا، واستمرار ضمان الجودة في مؤسساته، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها: ضرورة تدعيم الإدارة لنظام الجودة الشاملة؛ حيث يجب إيمان الإدارة واقتناعها بضرورة التطوير والتحسين، وأن تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة، وترشيد الإنفاق وزيادة الموارد، من خلال المنافسة في تحسين الجودة، وتهيئة مناخ العمل للعاملين؛ لقبول الثقافة الجديدة والاقتناع بها.

(4) دراسة محمد إبراهيم عطوة، (2002) (18)، بعنوان: "الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الاعتماد، وأنواعه، وأهدافه، ومراحله، والنظرة إلى مفهوم الاعتماد المهني، ومدى الحاجة إلى تطبيقه كعلاج لنواحي القصور في مهنة التعليم، وقد عرضت الدراسة لبعض الخبرات الأجنبية في مجال الاعتماد المهني للمعلم، وذكرت بعض الصعوبات التي تواجه الاعتماد المهني للمعلم في مصر، وكان من أهم نتائجها أنه لا بد من وجود رغبة حقيقية من قبل جمهور المتعلمين بتطبيق نظام الاعتماد المهني للمعلم، مع الفهم العميق لفلسفة هذا النظام ومتطلبات تنفيذه، والتوعية الكاملة لجميع العاملين في حقل التعليم والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع عامة، بتطبيق هذا النظام والهدف منه؛ ضمانًا لنجاح عملية التطبيق وإحداث التغيير المنشود.

(5) دراسة هاني عبد الجواد رزق، (2004) (19)، بعنوان: "متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي"، وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات نشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وثقافتها وجدواها وكيفية تحويل ذلك إلى واقع ملموس. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع معايير وأسس دقيقة لاختيار القيادات التربوية، تعتمد على الكفاءة والمهارة والإلمام بعلم العصر، مع نشر ثقافة الجودة لمواكبة المستجدات العالمية.

(6) دراسة عبد العظيم حسين، (2005) (20)، بعنوان: "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم"، وهدفت الدراسة إلى تحسين المخرجات التعليمية، مركزة على عملية التحسين المستمر، والاهتمام بضمان الجودة، وأهمية الالتزام بمبدأ المحاسبة والمسئولية والتقييم المؤسسي الشامل، والمراجعة الأكاديمية، وكذا أهمية الاعتماد كأحد مداخل ضمان الجودة التعليمية. وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: ضرورة تدعيم

- الإدارة لنظام الجودة الشاملة؛ حيث يجب إيمان الإدارة واقتناعها بضرورة التطوير والتحسين، وأن تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة، وتهيئة مناخ العمل للعاملين لقبول الثقافة الجديدة والاقتناع بها.
- (7) دراسة عبد اللطيف عبد الله العارف، وأحمد عبد الله فرات، (2007) (21)، بعنوان: "معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، وتوصلت إلى العديد من المعوقات. وجاء من أهم توصيات الدراسة للتغلب على تلك المعوقات، ما يلي: أن تقوم إدارات التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة في التعليم، وكذلك تدريب القيادات في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها.
- (8) دراسة ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، (2008) (22)، بعنوان: ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريب والمدرسين في الكلية التقنية بالباحة، للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية، وكذلك الوقوف على أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية عمومًا، والكلية التقنية بالباحة محط الدراسة في ظل ثقافتها التنظيمية الحالية، التي تحققت بدرجة متوسطة، مما يستوجب مزيدًا من الجهود لتنميتها بما يتلاءم مع متطلبات الجودة.
- (9) دراسة داليا حسن حلمي علام، (2009) (23)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفلسفي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وكذلك واقع التعليم الجامعي، وتوضيح مدى

كفاءة الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعة للطلاب والباحثين وخدمة المجتمع من خلال إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بتهيئة ثقافة الجامعة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير المناخ اللازم ليكون التركيز على الإيجابيات أكثر من السلبيات، والحرص على الاستمرار في الجودة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في المستقبل.

(10) دراسة مصطفى محمد أحمد الكرداوي، (2009) (24)، بعنوان: "أثر

تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية"، وهدفت الدراسة إلي التعرف على أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمية على نشر ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها بجامعة المنصورة، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعة، ومن التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي لتطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على جميع أبعاد الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس، في الوقت الذي لم تسفر فيه عن وجود تأثير معنوي لتطبيق تلك المشروعات على بُعد الابتكار والتجديد لدى الطلاب. وأوصت الدراسة بعدم إلقاء أعباء تأكيد الجودة على المؤسسة التعليمية وحدها، وتقديم المساعدات للمشرفين على وحدات تأكيد الجودة، وتقييم الاحتياجات التدريبية على المستويات كافة، وعمل دليل مفصل بالخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة.

(11) دراسة عقيل محمود رفاعي، (2010) (25)، بعنوان: "الجودة

والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ومتطلبات تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة، وإلقاء الضوء على الاعتماد التربوي، وأنواعه، وإجراءات الاعتماد في مصر، وكذلك طرح مقترح للجودة والاعتماد التربوي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

وكان من أهم نتائجها ضرورة نشر الوعي لدى أفراد المجتمع المدرسي خاصة، والمجتمع عامة لفكر الجودة والاعتماد التربوي للمؤسسات التعليمية، وكذلك ضرورة إعداد كوادر متخصصة بالمؤسسات التعليمية في مجال التنمية المهنية والتقييم والقياس وتطوير الأداء في هذه المؤسسات.

(12) دراسة محمود عباس، (2011) (26)، بعنوان: مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (دراسة نظرية تحليلية)، وهدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب الداعمة لمقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح التغيير بالجامعات المصرية ونشر ثقافة الجودة والاعتماد بها يتطلب قيادة فعالة، تتحكم في كل جوانب التغيير، من خلال نهج علمي يستشرف آفاق المستقبل التربوي، وفق خطة إستراتيجية تسير على هداها عملية التغيير.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة، يتبين زيادة الاهتمام بموضوع جودة التعليم الجامعي، وضرورة السعي لنشر ثقافة الجودة في الجامعات، ولذلك جاءت الدراسة الحالية لكي تتناول معوقات نشر ثقافة الجودة بالجامعات المصرية عامة، وخاصة بجامعة الإسكندرية كدراسة حالة، ومن ثم وضع بعض الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات، من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول في مجال نشر ثقافة الجودة.

### خطوات الدراسة وإجراءاتها:

تمت معالجة موضوع الدراسة وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تمثلت فيما يلي:

أولاً: الأطر الفكرية والنظرية لثقافة الجودة، من حيث: (المفهوم، والخصائص، والأهمية، والمبررات).

ثانياً: أبرز التجارب والخبرات الناجحة لبعض الدول العربية والأجنبية في مجال نشر ثقافة الجودة في الجامعات.

ثالثاً: المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية.  
 رابعاً: آليات تفعيل نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية، في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة في شقيها النظري والميداني وخبرات بعض الدول.  
 ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

### أولاً: الأطر النظرية والفكرية لمفهوم ثقافة الجودة:

لقد أكد مؤسسو الجودة، "ديمنج وكروسبي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط سابق لا بد منه، كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها، كما أن هناك تمييزاً بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة، ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة، إلا أنه يمكن بناؤها داخل المؤسسة.

وتسعى ثقافة الجودة في المنظمة إلى مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك، وتحقيق الأداء الصحيح للعمل وفق مستوى الجودة المطلوب، وهي بذلك . تعكس تحولاً جذرياً في توجيه الممارسات الإدارية بمختلف أوجه نشاط المنظمة، بحيث تصبح الأخيرة قادرة على مواجهة التحديات، وخلق مركز تنافسي متميز.

### أ- بعض المفاهيم المرتبطة بثقافة الجودة:

إن ثقافة الجودة هي العامل الرئيس الذي يعول عليه نجاح كل محاولات التطوير إدارياً وتنظيمياً، وبالتالي فهي مفهوم معقد يتداخل معه العديد من المفاهيم الأخرى والتي من بينها:

### الثقافة التنظيمية Organization Culture:

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، التي تتكون من

القيم والمبادئ والافتراضات "Soft Aspect" التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، والتي تدفع في اتجاه سلوكيات معينة "Hard Aspect".  
مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف Kefela الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام من المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة؛ لتحديد طريقة أداء الأعمال، وكيفية التصرف في حالة مواجهة مسئولية صنع القرار". (14:27)

لذا فإن مفهوم الثقافة التنظيمية: "عبارة عن مجموعة من القيم والسلوك والقواعد التي تميز المنظمة، كما أنها مجموعة الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية، وطريقة التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة". (105:28)

كما تعرف بأنها: "المحصلة لما يجري تعلمه بصورة جماعية أو مشتركة عن القيم المرتبطة بالجودة، بينما تقوم المنظمة بتطوير قدرتها ليكتب لها الاستمرار والحياة في البيئة الخارجية، ولكي تصبح قادرة على التعامل مع شئونها الداخلية". (8:29)

ومن هنا تخرج الباحثة بأن الثقافة التنظيمية هي: القيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد في المنظمات، والتي لها تأثير قوي على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له.

وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية لكل منظمة في: (75:30)

- 1- أنها تعكس التطور التاريخي لقيم المنظمة ومبادئها ومعتقداتها، وحركة نموها وتطورها.
- 2- أنها تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

- 3- أنها تشكل إطارًا مرجعيًا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 4- أنها تؤثر على العاملين، وعلى تكوين السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- 5- أنها توفر مناخًا تنظيميًا ملائمًا لاتخاذ القرارات الصعبة.
- 6- أنها تساعد في تطبيق الخطط الإستراتيجية للمنظمة بنجاح.
- أنواع الثقافة التنظيمية:**

هناك أشكال عديدة للثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسات المختلفة، فنستطيع أن نحدد نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في كل مؤسسة، ولكن ليس معنى هذا أن كل مؤسسة لا تحوي إلا هذا النوع السائد من الثقافة، لكن هناك نوعية من الثقافة تكون مهيمنة على المؤسسة بشكل عام إلى جانب ثقافات أخرى فرعية، وقد قدم هاريسون وستوكس Harrison & Stokes نموذجًا للأنماط المختلفة التي قد تسود في المؤسسات المختلفة؛ حيث يقتصر هذا النموذج على وصف تلك الأنماط، وليس تقسيمها إلى أربعة أنماط، هي: (206:31)

### 1. ثقافة القوة The power Culture:

تتبع هذه الثقافة من وجود السلطة المركزية التي تتمثل في وجود سلطة قوية تستطيع أن تؤثر تأثيرًا بالغًا في الأفراد، بما تمتلكه من سلطة ونفوذ، مما يجعلهم يتحركون وفقًا لرغبات هذه السلطة، وليس باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تتم مكافأة المخلصين المتفانين في تحقيق متطلبات هذه السلطة ووضعهم في المقام الأول، ثم تأتي بعد ذلك متطلبات العمل ومتطلباتهم الشخصية أيضًا.

### 2. ثقافة الدور The role Culture:

تتميز بوجود بيئة عمل منظمة للغاية، فالأهداف والقواعد والإجراءات واضحة للغاية، وعلى كل فرد الالتزام بالقيام بمهام وظيفته، فكل فرد يمثل تروسًا في الآلة دون أن يكون هناك مكان للاتجاهات أو المشاعر أو حتى

إتاحة الفرصة لاستخدام أية مواهب شخصية لدى الأفراد، فالتركيز في هذه الثقافة على الأداء والمهمة، وليس تحقيق الأهداف المحددة أو المطلوب تحقيقها، وبالتالي تتحدد المكافأة هنا على أساس مدى التزام الفرد بمتطلبات الدور المحدد له دون النظر إلى النتائج المطوبة.

### 3. ثقافة الإنجاز **The Achievement Culture**:

في هذا النوع من الثقافة يعمل الأفراد لتحقيق الأهداف، فيتم استخدام أفضل الأساليب والوسائل لتحقيق النتائج دون الالتزام بقواعد ولوائح قد تعوق مسيرة العمل، حتى أن الأفراد ينسون حاجتهم الشخصية والاجتماعية ويجعلون الأولوية للعمل، مما يخلق لدى الأفراد الروح المعنوية العالية والإحساس بالتميز.

### 4. ثقافة الدعم الإنساني **The Support Culture**:

تقوم العلاقات بين الأفراد على التعاطف والتعاون والثقة فيما بينهم إلى أقصى درجة، مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى حدوث نوع من الخلل عندما تعطي احتياجات الأفراد ومطالبهم على متطلبات المنظمة وأعمالها، فيحدث نوع من البطء في حسم الأمور واتخاذ القرارات، نظرًا للرغبة في الوصول إلى موافقة جماعية، وهو ما يؤثر أيضًا في نظام المكافآت والحوافز، فيتم مكافأة الأفراد بالتساوي بصرف النظر عن الإنجاز، وهو ما يؤدي إلى قتل الطموح والرغبة في التميز.

وإلى جانب الأنماط الرئيسة السابقة نستطيع أن نميز بعض الأنماط التنظيمية منها:

### 1. الثقافة البيروقراطية **Bureaucratic Culture**:

حيث يكون الاهتمام الأكبر بقواعد العمل وإجراءاته أكثر من الاهتمام بالأداء الفعال، فالعمل المنظم تتحدد فيه المسؤوليات والسلطات، وهنا تنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، من خلال تسلسل هرمي للسلطة، يعتمد على التحكم والالتزام، ومن ناحية أخرى فإنه عندما نتحدث عن الثقافة البيروقراطية

لا يقتصر الأمر على القواعد البيروقراطية فقط، وإنما أيضا يشمل العقلية وطريقة التفكير البيروقراطي، حتى إن اتجهنا في بعض الأحيان نحو التجديد والتطوير يكون تطويراً غير حقيقي، تحركه عقلية بيروقراطية في اتجاه معاكس؛ ففي مجتمعاتنا النامية ما زلنا أسرى لإرث كبير من التفكير البيروقراطي. (436:32)

## 2. ثقافة الابتكار Innovation Culture:

تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار، وتتسم بالجرأة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، فمنظومة القيم هنا لا تظل حبيسة للإطار التقليدي من القيم الذي يتم انتقاله من جيل لآخر، وإنما تستطيع أن تخرج هذا الإطار لتجدد من ذاتها بشكل مستمر وفق التغيرات المختلفة. (68:33)

## 3. ثقافة الجودة Quality Culture:

وتعني قدرة المدرسة على تطوير وضمان الجودة عبر الأعمال اليومية للمديرين والعاملين، والحرص على إجراء تقييمًا دوريًا من أجل ضمان الجودة بصفة مستمرة، ورفع مستوى الوعي والالتزام بتحقيق الجودة بالمدرسة التي تستند إلى مجموعة من الأسس الموضوعية. (388:34)

وبذلك نجد أنه من أجل الوصول لمستويات الجودة المطلوبة في مؤسساتنا التعليمية؛ لا بد أن تتبنى ثقافتها التنظيمية ثقافة داعمة للجودة، بحيث تكون هذه الثقافة بمثابة التربة الخصبة والبيئة الصالحة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة على أحسن وجه.

## مفهوم ثقافة الجودة:

ومن المتفق عليه أن فلسفة الجودة وفكرها من الفلسفات والأفكار الحديثة نسبياً، ويتطلب بيئة خصبة ملائمة لتطبيق هذا الفكر، لتحقيق التجاوب الفعال مع متطلباته، لذا فإن ترسيخ ثقافة الجودة أمر ضروري وحتمي لتطوير أي مؤسسة تعليمية.

وترى مديحة فخري ثقافة الجودة على أنها: "الاعتقادات ونماذج السلوك التي يتسم بها أعضاء المجتمع أو المؤسسة" (100:35)، وهي بذلك تؤكد على أن ثقافة الجودة لا تقف عند حد القيم أو الاعتقادات، بل تشمل أيضًا السلوك الذي يعبر به الفرد أو المؤسسة عن تلك القيم والاعتقادات.

وتعرف نهلة محمود ثقافة الجودة على أنها: "توعية المعنيين بالعملية التعليمية، وزيادة اهتمامهم بالجودة، من حيث تزويدهم بالمعلومات، والمهارات، التي تساعدهم على تطبيق مبادئ الجودة ومفاهيمها في حياتهم العملية، وفي علاقتهم مع ذاتهم، ومع الآخرين". (25:36)

وبذلك ترى الباحثة أن ثقافة الجودة هي: القوى الدافعة التي تهيئ كل فرد في المؤسسة ليصبح جزءًا متممًا لبرامج الجودة وأهدافها، ومن ثم تحقيق رسالة المؤسسة المنوط بها.

### ب. أنواع ثقافة الجودة:

يعد بناء ثقافة الجودة هو الجهد الحقيقي الذي يضمن توفير بيئة تنظيمية مواتية لإحداث التحسين المستمر، وبما أن ثقافة الجودة تعكس نمط العلاقات والسلوك الإنساني المرتبط بالجودة، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من ثقافة الجودة ذكرهما أحمد سباعي، (2005)، هما: (95:37)

1- ثقافة جودة سلبية (سيناريو إخفاء المخالفات) negative quality

culture؛ حيث تقوم هذه الثقافة على وجود عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية، تؤثر سلبيًا على كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة.

2- ثقافة جودة إيجابية (سيناريو تحمل المتاعب من أجل رضا العميل)

positive quality culture؛ حيث تُبنى هذه الثقافة على رؤية التوجه

نحو المستقبل، والتخلص من الأخطاء كافة التي تعرقل هذا التوجه.

ويقصد بالنوعين السابقين أنه ينبغي الالتفات إلى العنصر البشري على

اختلاف اتجاهاته؛ فالنوع الأول يتطلب إحداث تغيير ثقافي لتقبل برامج الجودة

وتكوين الدافع الذي يحقق الإنجاز والتحسين، أما النوع الثاني يتطلب الشعور

بالانتماء والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وبالتالي يتطلب النوعان السابقان تحقيق التغيير في مفهوم الجودة من أداة للرقابة إلى أداة للإدارة، لضمان تحقيق المستوى المطلوب من الأهداف.

وهناك تصنيف آخر أعطى أربعة أنواع لثقافة الجودة، تتمثل فيما يلي:

(78:38)

- 1- الواقع الفعلي: يشير إلى القيم والمعايير والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، التي تحدد طريقة تصرف الأفراد في المواقف المختلفة.
- 2- اكتشاف الخطأ: يساعد هذا النوع في اكتشاف الأخطاء والمشكلات أو تقليلها، والتركيز على المخرجات وإشباع حاجات العاملين وتقييم عوامل الرضا عن العمل.
- 3- منع الخطأ: يركز على منع حدوث الخطأ، ويحدد مدى تحمل كل فرد مسؤولية تطبيق برامج الجودة، والتركيز على العمليات، وإشباع حاجات العملاء، وتلاشي المشكلات.
- 4- الثقافة الابتكارية: يركز هذا النوع على التحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة، والتركيز على تدعيم العمليات، وتوضيح توقعات الأفراد. من هنا فإن تحقيق جميع هذه الأنواع تقود المؤسسة نحو تكوين رؤية إستراتيجية واضحة شاملة لجميع عناصر ثقافة التغيير، وبالتالي ضمان عدم مقاومة الأفراد لنظم الجودة وتحقيق المشاركة الإيجابية.

#### ج . خصائص ثقافة الجودة:

- أشار محمد العجمي، (2007)، أن أبرز ما تتسم به ثقافة الجودة من خصائص يبدو واضحاً في كونها: (208:39)
- 1- تعمل وفق معطيات الجودة، وتضع أسسها وأساليبها في التطبيق، حتى تتحقق الجودة التي تعني إرضاء العميل على الوجه الأكمل، سواء العميل الداخلي أو الخارجي، الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المؤسسة أثناء تأدية وظائفهم.

- 2- تعمل على تنمية العمل الجماعي، وتنظيم الأعمال من خلال الفرق المتشابكة أو المتفاعلة.
- 3- تستثمر الطاقة الذهنية والإبداعية للعاملين، وتوظف القوة الذهنية في الدراسة والتحليل وحل المشكلات، وتطوير الخدمات والأساليب، واعتبار المشاركة أساس العمل.
- 4- تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات على أنها من طبائع الأمور.
- 5- تستوعب التكنولوجيا المتجددة، وتستخدم ما يناسبها وتوظفه بكفاءة لتحقيق التميز والتفوق.
- 6- تدرك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والإمكانات، وما يحققه من طاقة إنتاجية تفوق على الآخرين، كما تتيح فرص التفاوض بينها للوصول إلى مستويات أعلى من القدرة التنافسية.
- 7- تستثمر الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، وتعمل على إدارته للنجاح في توظيفه، وتحقيق مبدأ العمل في أي وقت وفي كل وقت. ومن الملاحظ أن هذه الخصائص تجعل من ثقافة الجودة أسلوبًا يركز على إمكانية إيجاد الثقافة التربوية، التي تجعل كل من يعمل بالمؤسسة متحمسًا لكل ما هو جديد، من خلال تحريك القدرات وتحسين العمليات واستثمار الطاقات، مما يضيفي تغييرًا واضحًا نحو الأفضل لدى كل الخريجين والعاملين بهذه المؤسسات، وبالتالي تحسين البيئة التربوية للتغيير نحو ثقافة جودة عامة.

#### د. قيم ثقافة الجودة:

أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك قيمًا ترتكز عليها ثقافة الجودة من أهمها ما يلي: (92:40)

- 1- القيمة الأولى (نحن جميعًا معًا، المؤسسة، الممولون، العملاء) we are all in together (company, suppliers, customers) this ووفقًا لهذه القيمة لا بد أن تصبح الجامعة مكانًا يشعر فيه الأفراد بأنهم

جزءًا من شيء أكبر من أنفسهم، ويتحقق ذلك من خلال خلق التعاون والولاء لدى جميع العاملين بالجامعة.

2- القيمة الثانية (لا رئيس ولا مرؤوس) No subordinates or superiors allowed: إن وجود الرؤساء في الجامعة يخلق وجود مرؤوسين، وهذه القيمة تنشط ثقافة يعمل فيها الناس لمصلحة أي فرد، وتوحي هذه القيمة للأفراد بأهمية العمل الجماعي، وتأكيد أهمية الهدف الذي يعمل من أجله الجميع.

3- القيمة الثالثة (أهمية الاتصال الواضح النزيه) Open honest communication: ويظهر ذلك عندما نقول شيئاً ونفكر في شيء آخر مختلف، أو عندما يكون لديك صديق لا يؤدي عمله بشكل جيد ولكن علاقة الصداقة تمنعك من مصارحته، كل ذلك يعني اتصال غير نزيه، كما يرتبط بهذه القيمة عنصر آخر هام هو التعاطف مع الآخرين والتماس الأعذار لهم.

4- القيمة الرابعة (أي فرد يمكنه الحصول على المعلومات حول كل العمليات) Everyone has access to all the information all operation: والغرض من هذه القيمة هو العمل على تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية ومكتملة.

5- القيمة الخامسة (التركيز على العمليات) Focus on processes: تؤكد هذه القيمة على ضرورة استخدام أدوات الجودة لقياس مستوى الأداء، وتعطي طريقة صحيحة للتقويم، فعند حدوث أي خطأ لابد من البحث عن الكيفية التي تم بها العمل دون إلقاء اللوم على الأفراد فقط.

6- القيمة السادسة (ليس في العمل نجاح أو فشل، هناك فقط تجارب نتعلم منها) There are no successes or failures, just learning experiences: وفي هذه القيمة ينظر لخبرة النجاح على أنها مرتبطة

بتكوين علاقة نفعية متبادلة بين المؤسسة وعملائها، وعلى العكس في حالة الفشل تكون العلاقة غير مصلحية.

### هـ . عناصر ثقافة الجودة:

إن ثقافة الجودة تتكون من ثلاثة عناصر، وهي: (202:41)

1- **العنصر المعنوي:** يشتمل هذا المكون على نسق متكامل من القيم والمعتقدات والمفاهيم التي يجب أن تؤمن بها القيادات التربوية في مجال الجودة، لما لها من تأثير على إدراك ثقافة الجودة، ومن ثم تفسيرها وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق. وتقوم القيم على وجه الخصوص بدور مهم على مستوى التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا للجامعة.

2- **العنصر السلوكي:** يتمثل في مجموعة السلوكيات والعادات والممارسات والخبرات والمهارات التي تنطوي عليها ثقافة الجودة، التي يكتسبها جميع الأفراد داخل الجامعة ويقومون باستخدامها وتطبيقها في العمل، ويمثل هذا المكون أبرز المكونات تأثيرًا وتأثرًا بالمؤسسة، لأنه يقوم بدور مهم في خلق مناخ أو بيئة العمل التي تساعد في تحقيق الجودة وتطوير الأداء.

3- **المكون المادي:** يحتوي هذا المكون على مجموعة الوسائل والأدوات التي تستخدم في مجال العمل تدعيمًا لهذه الثقافة، مثل: (توفر الموارد المادية والبشرية، وتنظيم العمل، وأساليب تحسين بيئة العمل...) مع مراعاة توفير هذه الإمكانيات واستغلالها الاستغلال الأمثل مما يحقق سرعة تطبيق آليات الجودة في المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن ثقافة الجودة تتضمن العديد من العناصر التي تسهم في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسة، ومن أهمها الدور القيادي في مختلف المستويات، وتبني سياسة وفلسفة جديدة، وأهداف محددة، ووعي

وقناعة، وتأييد، وتنفيذ لبرامج تدريبية منتظمة ومستمرة، وتقديم للحوافز والمكافآت للارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق الجودة في جميع الجوانب.

**و. أهمية نشر ثقافة الجودة في الجامعات:**

على الرغم من أن الجودة وتوكيدها أصبحا جزءاً لا يتجزأ من معالجة قضية التعليم العالي، فإن تحسين ثقافة الجودة داخل الجامعات ما زال ضعيفاً بمحاولات تطبيق ممارسات توكيد الجودة. (19:42)

ولتحقيق النجاح في تطبيق مدخل الجودة في مجال التعليم الجامعي، تقدم آخرون بعدة نصائح للمسؤولين في هذا المجال، هي: (383:43)

- تطوير قيادة أكاديمية للتغيير، تتفهم التأثيرات التنظيمية الخاصة بالجودة.
- ابتكار أساليب وقنوات اتصال وبنية تحتية للتعليم.
- تفهم أهمية الثقافة في التأثير على أي عملية تغيير والاعتراف بذلك.
- خلق ثقافة للجودة وتدعيمها.

وفيما يتعلق بمستوى جودة الجامعات العربية بصفة عامة، والجامعات المصرية بصفة خاصة، توصل أحد الباحثين إلى أن مستوى الجودة في الجامعات المصرية ومثيلاتها العربية دون مستوى الطموح، وكان من أهم توصياته: العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات، وذلك لتحسين العمل التعليمي التربوي بوصفه مسئولية الجميع. (23:44)

وتتمثل أهم مبررات السعي تجاه نشر ثقافة الجودة بالجامعات المصرية في النقاط التالية: (431:45)

- 1- الحاجة إلى إصلاح وتطوير منظومة التعليم الجامعي لمواكبة تحديات العصر.
- 2- الحاجة المجتمعية إلى نوعية جديدة من المتعلمين يتمتعون بقدرة عالية على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.
- 3- حاجة الجامعات إلى إنتاج المعارف ونشرها على السواء.

4- يجب على الجامعات أن تقود عملية التغيير والتطوير المجتمعي؛ فالجامعة مركز للابتكار والإبداع واستحداث كل ما هو جديد وحديث.

5- حين تظهر قدرة الكليات على تقديم برامج دراسية متميزة، وحين يهبط مستوى برامج الكليات، وتفقد كفاءتها المتميزة المتمثلة في ضعف مستوى الخريج، يصبح من الضروري إحداث التغيير المطلوب للنهوض بمستواها ورفع مستوى جودة الخريج.

حيث إن تغيير الأسلوب الذي تؤدي به الجامعات عملها، وكذلك العمل الذي يؤديه في ظل عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات.

إن ثقافة الجودة من أهم المداخل التي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات وفي مقدمتها الجامعات، باعتبارها مركز نشر المعرفة وصناعتها، وذلك لمعالجة أوجه القصور في إمكاناتها ولاقتناعها أيضاً بأن تحسين جودة العمل إنما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الخدمة التعليمية وجودة المنتج التعليمي.

ولذلك ينبغي التنويه إلى أن نشر ثقافة الجودة داخل الجامعات والكليات يتطلب إحداث تحويل إيجابي في الأوضاع، من خلال إعادة النظر، وتغيير مجموعة من الجوانب التنظيمية، مثل: تغيير الهيكل التنظيمي داخل الجامعة بشكل يركز على اللامركزية وتفويض السلطة، وتقليص المستويات الإدارية، وتكوين فرق العمل المختلفة، وكذلك إعادة النظر في جانب الأفراد داخل الجامعة، بحيث يتم توفير التدريب اللازم للاضطلاع بأنشطة الجودة والتحسين المستمر، وكذلك وضع نظم التقويم والمكافآت التي تخدم بشكل مباشر منهج الجودة والتطوير.

لذلك ينبغي على المهتمين بنشر ثقافة الجودة داخل الجامعة مراعاة

بعض المبادئ، التي من أهمها ما يلي: (98:46)

1- على الجامعة صياغة رؤية ورسالة وأهدافاً إستراتيجية بطريقة محددة ودقيقة؛ لكي تحدث التغيير المطلوب.

- 2- ضرورة مساهمة كل فرد داخل الجامعة - بكلياتها المختلفة - في عملية التغيير.
- 3- إن وضع الجامعات في مصر ليس بحاجة إلى مجرد عمليات من الإصلاح الشكلي فقط، بل بحاجة إلى تغيير جوهري وحقيقي في كل المجالات وجميع الجوانب.
- 4- الإدارة الواعية هي التي يمكنها إدارة عملية التغيير داخل الجامعة بدقة وكفاءة عالية.
- 5- ضرورة حشد الجهود المجتمعية والتأييد المجتمعي من خارج الجامعة تجاه عملية التغيير ونشر ثقافة الجودة.
- 6- إن تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بصورة سابقة ودقيقة يؤدي إلى سير ونجاح خطط التغيير بصورة أكثر فاعلية.
- 7- ضرورة التأكيد على أهمية العمل الجماعي وروح الفريق يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتغيير.

#### ز . متطلبات نشر ثقافة الجودة في الجامعات:

- لكي تتمكن الجامعة من بناء ثقافة الجودة، يجب عليها أن تعزز خمسة سلوكيات أساسية، هي: (68:47)
- (1) يجب أن توجد قيادة مشجعة، تحافظ على إدراك كامل لمفهوم الجودة، وتوصل المعلومات والنتائج الحالية للجودة الى كل العاملين بالإدارات العليا والوسطى والدنيا.
  - (2) يجب أن تقدم القيادة المشجعة للجودة دليلاً على أن المديرين يجب عليهم أن يشتركوا في الجودة، وأن يقوموا بالتخطيط الإستراتيجي للجودة، وأن يوفرُوا الموارد اللازمة للجودة، وأن يؤديُوا كافة المهام من منطلق تخطيط ونشر أهداف الجودة.
  - (3) يجب أن تشجع القيادة كلاً من التطوير الذاتي والتمكين؛ من خلال أسلوب الرقابة الذاتية، وأن تختار العاملين وتدريبهم على أداء الوظائف.

(4) يجب أن تقدم الفرصة لمشاركة العاملين في تطوير العمل، فيمكن للعاملين أن يشاركوا في الجودة، كما يمكن لهم أن يعقدوا حلقات لمناقشة كل ما يتعلق بالجودة.

(5) يجب أن توفر التقدير والمكافآت للعاملين، حيث يلعبان دورًا حيويًا في دفع الأفراد نحو الجودة، حيث إن التقدير يأخذ شكل الاعتراف المعلن بالأداء المعزز للجودة، كما أن المكافآت، مثل: (الزيادة في المرتبات، والعلاوات، والترقيات) لها فوائد ملموسة في تطبيق مدخل الجودة.

### ثانيًا . بعض ملامح نشر ثقافة الجودة في جامعات بعض الدول الأجنبية والعربية:

فيما يلي عرض لبعض التجارب التي تتناول نشر ثقافة الجودة في جامعات بعض الدول، ومنها ما يلي:

#### المحور الأول: خبرات بعض الدول الأجنبية:

##### 1. نشر ثقافة الجودة في الجامعات الألمانية:

لقد تم اختيار النموذج الألماني لنشر ثقافة الجودة؛ لأن ألمانيا عضو فعال في الشبكة الأوروبية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم، كما أن إدارة التعليم الجامعي في ألمانيا تعتمد على المشاركة بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات، ومن ثم فإنها تستند على اللامركزية والإدارة الذاتية.

ويمكن تناول نشر ثقافة الجودة في الجامعات الألمانية على النحو التالي:

أ- القوى والعوامل المؤثرة على نشر ثقافة الجودة في الجامعات الألمانية:

تتضمن هذه القوى والعوامل ما يلي:

1- العامل السياسي: ظلت ألمانيا منقسمة إلى دولتين، هما: ألمانيا الغربية

وألمانيا الشرقية إلى أن تم توحيدهما في نوفمبر عام 1990م، وقد تأثر

نظام التعليم الجامعي في ألمانيا بالظروف السياسية التي مرت بها، وقد

أصبحت ألمانيا تتمتع اليوم بمناخ ديمقراطي مستقل من خلال نظام

فيدرالي، يقر تقسيم السلطة والمسئولية بين الحكومة الفيدرالية في بون، وحكومات الولايات المختلفة؛ حيث يمنح الدستور الفيدرالي مسئولية أصلية فيما يخص التعليم ومحاولات تطويره، وبالتالي يجب العمل على تحسين جودته، كما أصبحت معظم الجامعات الألمانية مؤسسات تعليمية حكومية، مدعمة مادياً من قبل الحكومة الفيدرالية، وهي الجهة التي تشرف على التعليم بصورة كاملة، كما تعامل الدولة الجامعات كمؤسسات مستقلة، ذات سلطة ذاتية، الأمر الذي يعني أنها تتمتع بحق الإدارة الذاتية في إدارة شئونها الإدارية والتعليمية، وتعتبر حرية قيام أعضاء هيئة التدريس بالبحوث العلمية والتدريس حق تكلفه لهم الجامعة والدولة. (16:48)

2- **العامل الاقتصادي:** يحتل الاقتصاد الألماني المركز الثالث بعد كل من الولايات المتحدة واليابان، وقد ساعدت على ذلك العديد من العوامل، التي من أهمها: الأسلوب، والسمعة التي اكتسبها الألمان من حيث قدرتهم الكبيرة على إتقان العمل، وقد غير التقدم الاقتصادي النظرة إلى التعليم، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه خدمة أو سلعة استهلاكية، أصبح ينظر إليه على أنه عامل من عوامل الإنتاج والاستثمار، وأن العائد منه يفوق العائد من المشروعات الاقتصادية الأخرى.

3- **العامل الاجتماعي:** مما لا شك فيه أن النظام التعليمي يتأثر بالفلسفة الاجتماعية السائدة، ويتكوّن المجتمع الطبقي ومؤسساته الاجتماعية، والنمط المتسارع لحركة الحياة، الذي فرضته ظروف ومقتضيات العصر الذي نعيشه، ومن ثم ينعكس على التعليم الجامعي، ومن المتوقع أن تزداد معدلات سرعة التغيير حسب معطيات الواقع المعاش وفي المستقبل القريب.

ب- الأسباب التي دعت إلى الحاجة لنشر ثقافة الجودة في الجامعات الألمانية:

- تعددت الأسباب التي أوجبت على الجامعات الألمانية نشر ثقافة الجودة، وكان من بينها ما يلي: (22:49)
- 1- تزايد عدد الجامعات في ألمانيا، وبالتالي ظهرت عوامل المنافسة بين الجامعات لجذب الطلاب.
  - 2- تطبيق نظم المحاسبية في التعليم نتيجة التوجه إلى اللامركزية، أدى إلى الحاجة إلى هيئات ضمان الجودة لتقييم الجامعات بألمانيا.
  - 3- ساعد الحراك الدولي للطلاب على توليد حاجة ماسة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية.
  - 4- تزايد الحاجة لحماية العملاء من البرامج ذات الجودة المنخفضة.
  - 5- التنافس في سوق التعليم، ويتمثل في ظهور ممولين للتعليم الجامعي على المستوى العالمي، وزيادة حدة التنافس العالمي؛ حيث ظهرت مفاهيم جديدة مثل مؤسسات تعليمية بلا حدود.

ج- تطور نشأة الجودة في الجامعات الألمانية:

ارتكزت نظم ضمان الجودة في ألمانيا قبل التسعينيات من القرن العشرين على ثلاثة ميكانيزمات، أولها: ميكانيزم سوق العمل، ويتم تقييم المؤسسات عن طرق القوى الخارجية في البيئة التنافسية التي تقمّ جودة المخرج، ومدى تحقق أهداف الجودة، وثانيها: ميكانيزم الرقابة الظاهرة والكامنة؛ حيث تشمل الرقابة الظاهرة عملية وضع القواعد التي يتم على أساسها قياس الجودة مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً، وثالثها: ميكانيزم ضبط الجودة الداخلية والخارجية، الذي يركز على تقييم العناصر المختلفة للجامعة، ويعرف هذا النوع بالإدارة الذاتية للمعايير الأكاديمية. (14:50)

وقد شهدت بداية التسعينيات من القرن العشرين زيادة الإقبال على التعليم الجامعي في ألمانيا، مما أدى إلى تزايد التأكيد على ضرورة التوجه نحو

تطبيق المحاسبية ومؤشرات الأداء في التعليم الجامعي، وفي عام (1996) قام مجلس العلوم بنشر تقرير بعنوان: "مقترحات لتحسين جودة الجامعات من خلال التقويم؛ بهدف توجيه المقررات والبرامج الدراسية وتحسين جودة تصميمها وتنظيمها". (54:51)

وفي عام (1998م) قام المجلس القومي للاعتماد على أثرها بعمل برنامجاً قومياً لمدة ثلاث سنوات عُرف بمشروع ضمان الجودة، بهدف تفعيل عملية تبادل المعلومات والخبرات في مجال تحسين جودة الجامعات وإجراءاتها في ألمانيا.

وفي سبتمبر عام (1998م)، أصدر مجلس الوزراء توصية حول التعاون الأوروبي في ضمان الجودة في الجامعات، وجاء في هذه التوصية "الجودة العالمية للتعليم والتدريب هدف كل الدول الأعضاء في المجلس".

وبمقتضى صدور إعلان بولونيا Bologna في عام (1999م)، وافقت الدول الموقعة عليه على العمل سوياً لزيادة تنافسية أوروبا عبر مجال من المقاييس أو الإجراءات التي تستهدف تكوين مجلس أوروبي للتعليم العالي. (12:52)

وفي عام (1999م)، أنشئت "الشبكة الأوروبية لهيئات ضمان الجودة European Network of Quality Assurance Agencies"، والتي كان لها أثر كبير في تدعيم محاولات الدول الأوروبية في تحقيق جودة التعليم، وفي نفس العام تم إنشاء مجلس الاعتماد القومي ليتولى مهمة تنظيم وتنشيط عملية الجودة التعليمية في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، كما تسهم الحكومة الفيدرالية في تمويل مشروع خاص وفق مقتضيات مؤتمر "مديري الجامعات Rectors" بالشراكة والمعلومات والخبرة الخاصة بتقويم الجودة بين الولايات الفيدرالية. (34:53)

وجاء توقيع اتفاقية "سلمانكا Salamanca" لمؤسسات التعليم العالي الأوروبية في عام (2001م)، لتغير النظرة إلى الجودة التعليمية، واعتبرت

الجودة بناءً أساسيًا لمجلس التعليم العالي الأوروبي، واعتبرتها الشرط الرئيس للثقة ومعادلة الدرجات.

وقد أكد إعلان برلين Berlin Declaration الصادر في ديسمبر (2003م)، على أن جودة التعليم العالي .ومن ثم الجامعات . تمثل بؤرة اهتمام وزراء التعليم في كل أوروبا، ولذلك يبذل هؤلاء الوزراء قصارى جهدهم لتطوير ضمان الجودة على مستوى الجامعات الأوروبية، ورؤي أن أفضل وسيلة وأداة لضمان الجودة في التعليم هي المؤسسات التعليمية ذاتها، وقد أكد هذا الإعلان على ضرورة البدء في تطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد في عام (2005م)؛ حيث أكد على أن التقييم والاعتماد أداتين مهمتين لضمان الجودة في التعليم الجامعي. (23:54)

#### د- آليات نشر ثقافة الجودة في الجامعات الألمانية:

هناك العديد من برامج الشراكة التي تم تفعيلها لنشر ثقافة الجودة بين الجامعات الأوروبية نذكر منها ما يلي: (4:55)

1- جون موني للاندماج الأوروبي Jean Monnet for European Integration.

2- تمبس Tempus.

3- إيراسموس موندوس Erasmus Mundus.

4- التعاون مع الدول الصناعية.

5- التعاون الخارجي للتربية والتدريب.

فمثلاً يمكننا التعريف ببرنامج "تمبس" Tempus، لكونه يهتم بإصلاح التعليم العالي في العديد من الدول العربية والأوروبية وغيرها من الدول المشاركة في هذا النوع من البرامج، وهي: برنامج Tempus سنة (1990)، وهو في مرحلته الرابعة Tempus IV، التي تغطي الفترة الممتدة من (2009 إلى 2013).

وتنقسم مشاريع برنامج Tempus إلى ثلاثة أنواع: (6:56)

**النوع الأول . المشاريع الأوروبية المشتركة (Joint European Projects**  
JEPs) وهي على ثلاثة أصناف:

**الصنف (أ): المشاريع الأوروبية المشتركة (JEPs) الموجهة لتطوير المناهج Curriculum development.**

والتي تسمح ببناء برامج تدريسية طبقًا للمعايير الأوروبية المحددة من خلال مبادئ "بولونيا" وتطوير مهارات وكفاءات الهيئات التدريسية، وتطوير وتحديث الوسائل التعليمية عن طريق توفير مخصصات مالية لاقتناء التجهيزات التكنولوجية للتعليم من حاسبات آلية وبرمجيات وغيرها.

**الصنف (ب) . المشاريع الأوروبية المشتركة (JEPs) للإدارة الجامعية University Management** التي تركز على: إعادة تنظيم الجامعات، وهيكلتها، وتقوية القدرات الإدارية والتسييرية، وترشيد الحكم والإنفاق الجامعي، وتحسين المصالح المركزية للجامعات، كالمكتبات، وشؤون إدارة الموارد البشرية ومصالح الطلبة، وإدخال أنظمة الإعلام والإدارة، وتطوير أنظمة ضمان الجودة، وترقية وتقوية الروابط بين الجامعات ومحيطها.

**الصنف (ج) . المشاريع الأوروبية المشتركة (JEPs) للبناء المؤسسي:** تهدف إلى تطوير الهياكل المؤسسية والإدارية للجامعات ووزارات التعليم العالي لدول الشراكة لترقية مهارات الهيئات الإدارية غير الأكاديمية.

**النوع الثاني: الإجراءات الهيكلية التكميلية Structural and complementary (SCMs) Measures** وهي إجراءات موجهة لتطوير الإستراتيجيات، وتدعيم عمليات إصلاح السياسات الوطنية للتعليم العالي في البلدان الشريكة.

**النوع الثالث . منح التنقل الفردية (Individual Mobility Grants**  
(IMGs): وتهدف كصيغة تكميلية للصيغتين السابقتين إلى مساعدة الهيئتين التدريسية والإدارية لجامعات دول الشراكة، على حضور دورات تدريبية وملتقيات في أوروبا أو في دول الشراكة.

كما تساعد هذه الصيغة الهيئات الأكاديمية في أوروبا، للتنقل إلى البلدان الشريكة لإلقاء محاضرات أو تنظيم دورات تدريبية لفئات معينة من الفاعلين في التعليم العالي، مما يسهل الحوار والتعاون بين المشاركين من الدول الأوروبية ودول الشراكة، كما تساعد على نقل الممارسات (الأكاديمية والإدارية) الجيدة التي يلمسها الأفراد المعنيون، ونقلها إلى جامعاتهم كممارسات سلوكية.

كما أن الاتحاد الأوروبي تبنى مشروعاً عن فحص ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم الجامعات (EQC)، بهدف: (57:59) أ . تحديد عمليات ضمان الجودة الداخلية داخل مؤسسات التعليم العالي و(الجامعات)، مع إعطاء الاهتمام لكيفية تنفيذ هذه المؤسسات للجزء الخاص بثقافة الجودة في ضمان الجودة الداخلية.

ب . منافسة الديناميات بين تنمية ثقافة الجودة المؤسسية وعمليات ضمان الجودة، عند تحديد الممارسات والأمثلة وتقديمها في التقرير النهائي لنشره. وهذا يؤكد على أهمية ثقافة الجودة داخل الجامعات كأساس لعمليات ضمان الجودة، وتحقيقها ليس كعملية روتينية ورقية.

## 2. نشر ثقافة الجودة في الجامعات الأسترالية:

يكمن السبب وراء اختيار النموذج الأسترالي؛ لأن أستراليا لديها نظام متميز لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي واعتمادها، يختلف عن كثير من الدول المتقدمة، كما أنه يقدم رؤية واضحة عن العلاقة بين تغيير سياسات ضمان الجودة والتغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الجامعات الأسترالية، والتي بدورها تحاول التكيف معها، كما يحظى التعليم الجامعي باهتمام كبير من قبل الحكومة الأسترالية.

ويمكن تناول نشر ثقافة الجودة في الجامعات الأسترالية على النحو التالي:  
أ- القوى والعوامل المؤثرة على نشر ثقافة الجودة في الجامعات الأسترالية:

يمثل النظام التعليمي جزءًا لا يتجزأ من المجتمع، فلا يمكن النظر إليه بمعزل عن المجتمع الأسترالي والقوى والعوامل التي تؤثر في توجهاته. وتتمثل أهم القوى والعوامل التي تؤثر على جودة التعليم الجامعي في أستراليا، فيما يلي:

**1- العامل السياسي:** أسهمت سياسة الدولة وتشريعاتها واللوائح والقوانين المنظمة للحكم في تحقيق ضمان الجودة بالجامعات الأسترالية، كما أكدت البرامج الانتخابية لأحزاب العمل الأسترالية على أهمية ارتقاء الجامعات بمستوى أدائها، وتحسين البحث العلمي، والتميز في العملية التعليمية.

**2- العامل الاقتصادي:** تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة على اهتمامات الحكومة الأسترالية بالتوجه نحو تحقيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي، وتنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة، تتمثل في: الموارد المالية التي تخصصها الحكومة للإنفاق على التعليم، وعوامل اقتصادية خاصة بالمجتمع، تتمثل في: تدعيم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك بهدف توفير مصادر بديلة لتمويل عمليات تطوير التعليم الجامعي وتحقيق ضمان جودته، والعوامل الخاصة بالجامعات، تتمثل في: زيادة معدلات الاستثمار القومي في البحث والتنمية من الموارد العامة والخاصة. (24:58)

**3- العامل الاجتماعي:** إن سعي الحكومة الأسترالية إلى تحقيق ضمان الجودة في الجامعات يتأثر بالمناخ الاجتماعي، والظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع، ووجود رأي مجتمعي عام يؤكد على أهمية جودة الجامعات الأسترالية.

**ب- الأسباب التي دعت إلى الحاجة لنشر ثقافة الجودة في الجامعات الأسترالية:**

- تعددت الأسباب التي أوجبت على الجامعات الأسترالية نشر ثقافة الجودة، وكان من بينها ما يلي: (13:59)
1. التغييرات في النظام التعليمي وما طرأت عليه من مستجدات دعت إلى تحسين جودة الجامعات الأسترالية.
  2. مطالبة المجتمع بزيادة أماكن الالتحاق بالجامعات جعلت الحكومة الفيدرالية تُنشئ النظام المزدوج في التعليم، إلى جانب إنشاء جامعات ووكالات إقليمية.
  3. توجهات السياسة العامة نحو جودة التعليم.
  4. توفير الحكومة الفيدرالية التمويل اللازم لضمان جودة التعليم الجامعي.

**ج- تطور نشأة الجودة في الجامعات الأسترالية:**

وقد شهدت فترة السبعينيات من القرن العشرين أولى الخطوات لتوجه الجامعات الأسترالية نحو تحقيق الجودة في التعليم الجامعي؛ حيث حاولت الحكومة الأسترالية العمل على إيجاد مناخ تنظيمي جيد يشجع على التقييم الذاتي داخل قطاع التعليم العالي، وتحفيز الجامعات على رقابة أداؤها، ففي عام (1991م)، دعا وزير حكومة الكومنولث كاريان إلى ضرورة توضيح القضايا المرتبطة بالجودة في التعليم الجامعي، واقتراح بعض المبادرات الخاصة بسياسة التعليم الجامعي، ومنذ تلك اللحظة أصبحت الجودة هي لغة العصر في أستراليا، مؤكدة على بعض المصطلحات، مثل: المعايير، والتميز، والكفاءة، والفعالية، وبدأت بعض الجامعات الأسترالية السعي نحو تبني مفهوم الجودة والاعتماد. (22:60)

وفي عام (1993م)، تكونت لجنة لضمان الجودة في التعليم العالي كانت مهمتها فحص ضمان الجودة وأولويات الإدارة داخل مؤسسات التعليم العالي الأسترالية، واقترحت اللجنة أسلوبًا عامًا/ نوعيًا للمراجعة في ثلاثة

مجالات من الأنشطة الجامعية، هي: التدريس، والتعلم، والبحث وخدمة المجتمع، وربط التمويل بمحتويات الأنشطة الجامعية، وتلا ذلك عمل مشروع البنية الداخلية البحثية عام (1994م). (12:61)

وقد تم تطوير "الإطار الأسترالي للمؤهلات AQF تحت إشراف المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب MCEETYA" ليمثل أداة رئيسة للسياسة القومية لحماية جودة التعليم الأسترالي والتدريب، ويختص بوضع الخطوط الإرشادية القومية لجميع المؤهلات القومية الحالية في قطاع التعليم العالي، ووضع المبادئ الخاصة بالحصول على رخص لمزاولة المهن، وقد نتج عن ذلك سعي الحكومة إلى إنشاء هيئة قومية خاصة بالتعليم والتدريب عام (1997م)، كما نادى البعض بوضع برنامج خاص لتمويل وتدعيم البحوث والمشروعات البحثية لتحسين جودة التعليم. (9:62)

وفي عام (2000)، تم إنشاء هيئة جودة الجامعات الأسترالية AUQA والتي يتم الإشراف عليها من قبل الحكومة ووزير التعليم العالي، ولكنها تُدار بواسطة جهات غير حكومية، وتتمثل رسالة هذه الهيئة في القيام بمراجعات دورية لمؤسسات التعليم العالي، والتأكيد على تطبيق معايير الجودة في نظام التعليم العالي.

وفي عام (2001م)، تم إنشاء مجلس البحث الأسترالي Australian Research Council، الذي هو بمثابة أول هيئة حكومية مستقلة تتولى مسئولية متابعة الأداء البحثي بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي والهيئات البحثية الأسترالية، وتقديم النصح والإرشاد للحكومة حول آليات الاستثمار في النشاطات البحثية التي تبذل على المستوى القومي. (11:63)

كما تم إنشاء الوكالة القومية لضمان الجودة، وتتمثل مسئولياتها في وضع إطار محدد لضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي في أستراليا وإدارة الجامعات بالجودة الشاملة.

د . آليات نشر ثقافة الجودة في الجامعات الأسترالية:

تحظى الجامعة الوطنية الأسترالية بسمعة نوعية متميزة؛ إذ تصنف الجامعة من ضمن أفضل أربع جامعات في الإنتاج العلمي في قارة آسيا؛ حيث تعمل الجامعة الوطنية بأستراليا على الريادة في البحث العلمي، والتميز في تعليم الطلاب وتوجيههم، ومن ثم نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي من خلال: (8:64)

- (1) المشاركة في بحوث علمية متميزة بأفضل المعايير الدولية.
- (2) استقطاب أعضاء هيئة تدريس مبدعين، وتقديم إمكانات نوعية مالية للتعرف على طاقاتهم الكامنة.
- (3) وضع سياسات مرنة للاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المنتجين والمجددين.
- (4) العمل على تبني بيئة صحية تشجع على المحافظة على المنافسة العالمية.
- (5) التحسين النوعي للطلاب وتشجيع التعليم المستمر.
- (6) تقديم تعليم عالٍ يبنى التميز والإبداع، ويستجيب لمطالب المهنة والمجتمع.
- (7) تنمية الخصائص الشخصية لخريجها من خلال توفير بيئة تعليمية تتميز بالدعم والتحدي.
- (8) العمل على الاستفادة من التغذية الراجعة من سوق العمل، للتعرف على الصفات المرغوبة في الخريجين، وكيفية تحقيق الخريجين لهذه الصفات.
- (9) تضمين خطط تفصيلية ومحددة لجميع أرجاء الحرم الجامعي، من مصادر الدعم الرئيسة، ورسالة وأهداف وإستراتيجيات الجامعة، تعكس الاعتراف بالمعايير الإدارية عالية الجودة، وخدمات دعم حيوية تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الأساسية.

(10) التوسع في الترويج لخدمات الجامعة، إذ تسعى الجامعة لجعل مصادرها وخبراتها متاحة للجامعات الأخرى، والمعاهد البحثية والمؤسسات الحكومية والمجتمع بشكل عام.

### 3. نشر ثقافة الجودة في الجامعات اليابانية:

يرجع العديد من التربويين سر المعجزة اليابانية المعاصرة إلى مؤسسات التعليم، تلك التي تسهم إلى حد كبير في غرس ثقافة الجودة في كل شيء يقوم به أو يتعامل معه الطالب، وتعبّر عن ذلك ميرري هويت بقولها: "إن الفرد الياباني يتشرب ثقافة الجودة منذ نعومة أظفاره، سواء كان ذلك في المنزل أو الشارع أو المدرسة".

#### أ. القوى والعوامل المؤثرة على نشر ثقافة الجودة في الجامعات اليابانية:

1- العامل السياسي: بالرغم من وجود بعض المؤشرات التي تشير إلى لامركزية الإدارة في اليابان، ومنها وجود حكومة برلمانية، وأحزاب مختلفة، والتقسيم الإداري لليابان إلى مقاطعات، فإن مركزية الدولة تتضح في قيادة رئيس الوزراء لأكبر حزب، كذلك تحمل حكام المقاطعات مسؤوليات إدارة الجامعات، وتشير الإدارة المركزية إلى رغبة الدولة في الوصول إلى جامعات مميزة، كما تعتمد الحكومة اليابانية على سياسة التدويل Internationalization؛ حيث تقوم بالمزج بين عناصر من التاريخ الياباني مع التأثيرات الأجنبية والابتكارات الجديدة والتكيف مع عالم ما بعد الصناعة. (20:65)

2- العامل الاقتصادي: تعد اليابان من الدول الثرية اقتصادياً؛ حيث يعد متوسط مستوى المعيشة الياباني من أعلى المستويات في العالم، ولديها مستوى للديون من أقل المستويات، كما تقلص الفجوة بين الأغنياء والفقراء في اليابان، فهي تعد واحدة من أضيق الفجوات في العالم، مما يسهم في تقارب الدارسين بالتعليم الجامعي، والتميز بينهم على أساس الكفاءة والعلم. (6:66)

3- العامل الاجتماعي: تشير العوامل الاجتماعية إلى اعتماد المجتمع الياباني على قيم راسخة، هي أساس التكوين المجتمعي بها، والنظام الأسري الياباني، منها: علاقات التعاغم مع الآخرين، والالتزامات الاجتماعية المتبادلة، واحترام العمل، ومن ثم قد يكون لتلك القيم أثر إيجابي على الملامح العامة لجامعات المستقبل، كما أن التفكير العلمي والابتكار في التصدي للمشكلات ينعكس على البرامج التي تقدمها الجامعة.

### ب. الأسباب التي دعت إلى الحاجة لنشر ثقافة الجودة في الجامعات اليابانية:

- تعددت الأسباب التي أوجبت على الجامعات اليابانية نشر ثقافة الجودة، وكان من بينها ما يلي: (12:67)
1. تحسين الأداء التعليمي والبحثي في إطار متكامل وفق برامج محددة.
  2. مساعدة الجامعات على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتي، ووضع خطط لتنفيذ وتحقيق ما لم يتحقق منها.
  3. تحقيق مجتمعات المعرفة وتشجيع التنافس بين الجامعات والعمل على تحسين جودة التعليم بها.
  4. تطوير الهياكل الإدارية في الجامعات بناء على أنظمة متعددة للتقييم والمتابعة والفحص.
  5. تحقيق التطوير المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات لتلبية احتياجات المستفيدين.
  6. تنمية القدرة على التقويم الذاتي للبرامج التعليمية.
  7. التأكيد على ترسيخ ثقافة الجودة، والتزام الجامعات بوضع خطة إستراتيجية لضمان الجودة.

**ج . التطور التاريخي لنشأة ثقافة الجودة في الجامعات اليابانية:**

إن اليابان تأثرت كثيرًا بالنموذج الأمريكي، لكن اليابانيين جعلوه أكثر ملاءمة للقيم اليابانية، وخطوه مع العناصر الوطنية، مما أدى إلى ظهور نظام ياباني فريد من نوعه، إذ يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي في العالم؛ حيث توجد في اليابان أكثر من (47000) مؤسسة للتعليم العالي، ذات مستوى متميز، وكل الجامعات الوطنية تعمل من خلال ما يسمى بهيئة اعتماد الجامعات اليابانية (Japanese University Accreditation Agency) (JUAA)، أما الجامعات المحلية العامة، فهي تعمل تحت إشراف الحكومات المحلية، وشكلت (الهيئة اليابانية للكليات والجامعات الخاصة اليابانية (APU))، التي تشرف على المؤسسات الأصغر والأحدث، وتعمل هاتان الهيئتان للحصول على وضع تتساوى فيه الجامعات الخاصة، بالجامعات العامة، أما الكليات الخاصة الحديثة، فيتم الإشراف عليها من قبل هيئة الكليات الخاصة الحديثة في اليابان (APJC). (11:68)

في عام (1991)، أصدرت الحكومة اليابانية بعض المعايير لتأسيس الجامعات المعتمدة على أساس التنافس بين المؤسسات والاستقلالية المؤسسية، وأوصى كل من (مجلس تأسيس الجامعة)، و(اللجنة الاستشارية) في وزارة التربية، بضرورة تطبيق عمليات الرقابة الذاتية، والتقويم الذاتي، كي تتم حماية الجودة في التعليم الجامعي وتطويرها.

وفي عام (2000)، أصدرت وزارة التربية نظامًا لتقويم البرامج التربوية والبحثية في الجامعات اليابانية، وطلبت من الجامعات الوطنية أن تُقيم نفسها بواسطة المؤسسة الوطنية للدرجات الأكاديمية، وتقويم الجامعات (NIAD.UE)، وهذا البرنامج شبيه بالنظم المعمول بها في بريطانيا، وهولندا، ودول شمال أوروبا، ويسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين، هما: (14:69)

1. التقويم الخارجي، فهو يوفر تغذية راجعة، تساعد الجامعة في تحسين التعليم والبحث العلمي، فضلاً عن توفير معلومات للمجتمع، عن أنشطة الجامعة ومخرجاتها.

2. ضمان التطوير والمساءلة.

### د . آليات نشر ثقافة الجودة في الجامعات اليابانية:

قامت الجامعة باستضافة (103) برامج بحثية، تعاونية، تضامنية، بدعم من (200) شركة أجنبية ويابانية، وحددت الجامعة إستراتيجيتها البحثية التي تضمنت النقاط التالية:

1. دعم البحوث المستقلة والموجهة ذاتياً، وذلك من خلال: (12:70)

- الارتقاء بالبحث من أسفل إلى أعلى، من خلال الاستخدام الفعال للتمويل الخارجي.

- تأسيس نظام فعال ومرن لدعم البحوث والارتقاء بها.

- الحفاظ على مكتبة تضم الإصدارات الأكاديمية الأساسية.

### 2. برنامج مراكز التميز:

هو مشروع يتلقى دعماً من جانب وزارة التعليم، والثقافة، والرياضة، والعلوم والتكنولوجيا، بدأ عام (2002)، وتمثلت أهدافه في: (16:71)

- تشكيل مراكز بحث وتعليم عالمية في الجامعات اليابانية.

- إثراء الموارد البشرية القادرة على تحسين المستويات المعيارية البحثية وقيادة العالم.

- الارتقاء ببناء جامعات عالمية؛ وقد نجحت طوكيو بالفعل في تأسيس (28) مركزاً بحثياً للتميز داخل الجامعات.

### 3. خدمة المجتمع:

تؤكد جامعة طوكيو على التعاون بين الكليات من خلال البحوث البيئية، ومع الجامعات داخل وخارج اليابان، وتتضح جهود الجامعة في خدمة المجتمع الياباني والدولي من خلال: (13:72)

1. تأسيس شبكة تعليم وبحوث عالمية ومحلية ودعمها.
2. مشاركة الطلاب في (277) برنامجًا تبادلًا رسميًا، واتفاقيات تعاون بحثية مع أكثر من (200) مؤسسة، في (47) مدينة، وتستقبل الجامعة في المقابل طلاب كل عام.
3. افتتاح أول مكتب لربط الجامعة عبر البحار في بيجينج Beijing عام (2005)، وذلك لبدء مرحلة جديدة في جهود تعميق وتعزيز الروابط مع آسيا والعالم ككل.
4. تقديم نظام البحث التكاملي لدعم العلوم Integrated Research System for Sustainability Science (IR3S)، وذلك بدعم من وزارة التعليم اليابانية، وهو برنامج طموح خاص بالقضايا البحثية المرتبطة بالدعم العالمي للمجتمع الإنساني.
5. تمثل جامعة طوكيو عضوًا في الروابط الدولية الخاصة بأفضل جامعات العالم، ومنها رابطة جامعات آسيا الشرقية البحثية Association of Eastern Asia Research Universities، والتحالف الدولي للجامعات البحثية International Alliance of Research Universities.
6. مشاركة الطلاب في مهرجانين سنويين، هما: مهرجان كومابا الذي يقوم طلاب الفرقين الأولى والثانية بتنظيمه، ومهرجان هونجو الذي تقوم بتنظيمه لجنة من طلاب الجامعة ككل ومدته ثلاثة أيام، ويمثل فرصة لدعم أنشطتهم الأكاديمية.

### المحور الثاني . خبرات الدول العربية: نشر ثقافة الجودة في مؤسسات

#### التعليم العالي بعمان:

#### أ . القوى والعوامل المؤثرة على نشر ثقافة الجودة:

تتمثل القوى والعوامل المؤثرة على نشر ثقافة الجودة في عمان فيما يلي:

(3:73)

**1. العامل السياسي:** تسعى عمان إلى المحافظة على الاستقلال والسيادة، وتوثيق قوى التعاون، وتأكيد أواصر الصداقة مع جميع الدول والشعوب على أساس من الاحترام المتبادل، والمصلحة المشتركة، ومراعاة المواثيق والمعاهدات الدولية والإقليمية وقواعد القانون الدولي المعترف بها، وكل هذا ينعكس على التعليم الجامعي بها.

**2. العامل الاقتصادي:** الاقتصاد الوطني أساسه العدالة، ومبادئ الاقتصاد الحر، وقوامه التعاون البناء المثمر بين النشاط العام والنشاط الخاص، وهدفه تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وفقاً للخطة العامة للدولة، وفي حدود القانون، وتتمتع عمان بموارد اقتصادية عديدة، مما ينعكس بالضرورة على توفير التمويل اللازم لتحقيق جودة التعليم الجامعي.

**3. العامل الاجتماعي:** العدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين العمانيين دعائم للمجتمع تكفلها الدولة، تسن الدولة القوانين التي تحمي العامل وصاحب العمل، وتنظم العلاقة بينهما، ولكل مواطن الحق في ممارسة العمل الذي يختاره لنفسه في حدود القانون، ولا يجوز فرض أي عمل إجباري على أحد إلا بمقتضى قانون، ولأداء خدمة عامة، وبمقابل أجر عادل، ومن هنا تشتق فلسفة التعليم من الفلسفة الاجتماعية في عمان.

**ب. الأسباب التي دعت إلى الحاجة لنشر ثقافة الجودة في التعليم العالي**

**بعمان:**

تعددت الأسباب التي أوجبت على مؤسسات التعليم العالي العمانية نشر

ثقافة الجودة، وكان من بينها ما يلي: (12:74)

1. تطوير التعليم الجامعي، ومنح المجتمع والحكومة الثقة في مؤسساته.
2. التأكيد على توافق وانسجام نوعية التعليم الجامعي في السلطنة، مع أفضل المعايير العالمية المعروفة.

3. ضمان الاعتراف بالجامعات العمانية من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية والدولية.
4. تطوير الجامعات العمانية وتحديثها، ورفع نسبة الالتحاق بها.
5. الحاجة إلى التغيير في الهيكل التعليمي لضمان التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
6. محدودية مساهمة البحث العلمي للجامعات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمان.

### ج. التطور التاريخي لنشأة ثقافة الجودة في التعليم العالي بعمان:

جامعة السلطان قابوس، أول جامعة بسلطنة عمان؛ أسستها الحكومة في عام (1986م)، وفي عام (1995م)، صدر مرسوم سلطاني رقم (95/42) بنقل تبعية كليات التربية للمعلمين والمعلمات من وزارة التربية والتعليم إلى وزارة التعليم العالي، ثم تحويل الكليات المتوسطة التسع إلى ست كليات جامعية موزعة في كل من ولايات الرستاق، ونزوى، وعبرى، وصور، وصحار، وصلالة، وتم تحويلها إلى كليات العلوم التطبيقية عام (2004)، ومن أبرز مؤسسات التعليم العالي في عمان: جامعة السلطان قابوس، وهي الجامعة الحكومية الوحيدة في عمان، وتضم عددًا من الكليات، هي: التربية، والهندسة، والطب، والآداب، والتجارة والاقتصاد، وألحقت بها كلية الحقوق عام (2006م)، ثم كلية التمريض عام (2008م)، إلى جانب كليات العلوم التطبيقية والكليات التقنية، والمعاهد الصحية التي (تضم 12 معهدًا)، وكلية الدراسات المصرفية والمالية، ونظرًا للتوسع في مؤسسات التعليم العالي بشقيه الخاص والحكومي، والسعي نحو تحقيق الجودة في الجامعات العمانية، تم إنشاء مجلس التعليم العالي بموجب المرسوم السلطاني رقم (98/65م)، في (27 سبتمبر 1998)، ليعمل على رسم السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي في عمان، كما أصدر السلطان قابوس مرسومًا رقم (74 /2001م) بتأسيس مجلس الاعتماد، وفي عام (2010)، أنشئت الهيئة العمانية للاعتماد

الأكاديمي بموجب المرسوم السلطاني رقم (54/2010م)، الصادر في (2010/5/3)، لتحل محل مجلس الاعتماد، لتكون المسئولة عن ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في عمان، كما أن للهيئة دورًا أساسيا في نشر ثقافة الجودة؛ فقد عملت منذ تأسيسها على وضع نظام وطني لإدارة جودة التعليم العالي في عمان، يستند إلى أفضل الممارسات العالمية، ويأخذ في الوقت نفسه متطلبات البيئة العمانية المحلية. (75: 35)

وتعتبر كليات العلوم التطبيقية حاليًا من الكليات السبّاقة في تبني نظام ضمان الجودة بالسلطنة، الذي يتمثل الغرض منه في الاستمرار في تطوير برامجها وخدماتها، لتقديم كوادر متميزة للعمل في قطاع التربية والتعليم، وطبق ذلك على ثلاث مراحل، وكان تطبيق الكليات للمرحلة الثالثة من ضمان الجودة من خلال تكليف الكليات بإعداد تقرير التقييم الذاتي، وتشكيل لجنة على مستوى كل كلية أطلق عليها لجنة ضمان الجودة، وكذلك لجان فرعية لنشر ثقافة ضمان الجودة في الكلية، ولإعداد التقرير الذاتي الخاص بكل كلية مع إعداد ثلاثة إصدارات منه. (76: 141)

#### د . آليات نشر ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العالي في عمان:

تبادر وزارة التعليم العالي بالسلطنة باتخاذ خطوات مستمرة للارتقاء بمستوى التعليم العالي ككل، والجامعي بوجه خاص، وتطوير جودته لضمان كفاءة المخرجات وتطوير قدرتها على المساهمة في بناء المجتمع المحلي وتنميته، ويعتبر مشروع إنشاء الشبكة العمانية للجودة، من أهم مبادرات وزارة التعليم العالي، بالتنسيق مع مجلس الاعتماد.

وهي شبكة وطنية متخصصة ومستقلة، تضم أكثر من (150) عضواً من المسؤولين والعاملين في مجال الجودة، يمثلون خمسين مؤسسة للتعليم عالي، ومن ثم الجامعي الخاصة والحكومية، وقد تم تدشينها رسمياً من قبل معالي الدكتورة وزيرة التعليم العالي بتاريخ (2006/9/20م). (77: 14)

**وتتمثل أهداف الشبكة العمانية للجودة فيما يلي: (56:78)**

1. نشر الوعي وترسيخ الجودة بين مؤسسات التعليم العالي، عن طريق تبادل المعلومات والمعارف والمشاركة في الممارسات الجيدة والإستراتيجيات والخبرات بين مؤسسات التعليم العالي.
2. خلق قنوات حوار ودية غير رسمية بين وزارة التعليم العالي ومؤسساتها ومجلس الاعتماد؛ للتشاور فيما يتعلق بالسياسات والتشريعات ومناقشة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في مجال ضمان الجودة.
3. تزويد وزارة التعليم العالي والوكالات الأخرى بمقترحات عن المعايير والسياسات والإجراءات المناسبة.
4. رفع كفاءة المهارات المهنية لقطاع التعليم العالي من حيث تعزيز الجودة وضمانها.
5. التعرف على متطلبات التطوير المهني للتدريب في قطاع التعليم العالي مع وضع أولويات لها.
6. تضمين تطوير الوحدات التدريبية في تعزيز الجودة.
7. تأسيس قناة تواصل عبر الإنترنت للمناقشات والمشاركات حول قضايا تعزيز الجودة وضمانها.
8. تأسيس مجموعات العمل في الموضوعات ذات الأولوية وفق الحاجة.
9. إنشاء قاعدة بيانات لتفاصيل خبرات أعضاء الشبكة لغرض المشاركة في القدرات في كل القطاع.
10. تشجيع الأعضاء على توثيق ممارستهم وخبراتهم الجيدة حول جوانب النجاح والفشل والدروس المستفادة، من خلال الاستفسارات والمناقشات.
11. إجراء البحوث المتعلقة بتعزيز وتحسين الجودة في الموضوعات ذات الأولوية.
12. إصدار تقارير منتظمة يساهم فيها كل قطاع التعليم العالي.
13. مراجعة أداء الشبكة مقارنة بأهدافها مرة في السنة على الأقل.

**منهاج العمل بالشبكة العمانية للجودة:**

لتسهيل إدارة الشبكة تم تشكيل لجنة تنفيذية تتكون من ستة أعضاء (الرئيس، وسكرتير، وأمين للصندوق، وثلاثة أعضاء منتخبين كحد أدنى)، وهذه اللجنة مفوضة لإدارة أعمال الشبكة، وتسيير أمورها الفنية والمالية، كما أن عليها التنسيق بين أعضائها، وتنظيم الندوات، وورش العمل الخاصة بالشبكة، كما يجب أن يكون أعضاء اللجنة التنفيذية أساساً أعضاء في الشبكة، ويجب أن يتم انتخابهم من قبل أعضاء الشبكة، وتكون عضوية اللجنة لمدة عامين، ولا يتم تجديد العضوية لأكثر من دورتين، ويتم انعقاد اجتماعات الشبكة على أساس شهري، كما تتلقى الشبكة الدعم الإداري والاستشاري والإلكتروني (website support) من مجلس الاعتماد، بينما تقدم وزارة التعليم العالي الدعم الأكاديمي اللازم لبرامج وفعاليات الشبكة، وتوفر استشارات فنية من حين لآخر. (12:79)

**تحليل مقارن لنشر ثقافة الجودة في جامعات ألمانيا وأستراليا****واليابان وعمان:**

يهدف هذا المحور إلى الوقوف على ما يمكن التوصل إليه من خبرات وتجارب يمكن أن يكون لها دور فعال في تفعيل نشر ثقافة الجودة في الجامعات المصرية، ويتطرق التحليل المقارن لبعض المحاور الخاصة بنشر ثقافة الجودة في جامعات كل من: ألمانيا، وأستراليا، واليابان، وعمان، من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وأسباب ذلك، وصولاً إلى ما يمكن الأخذ به؛ لتفعيل نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي في مصر، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

**أ- القوى والعوامل التي تؤثر في نشر ثقافة الجودة:**

يمثل النظام التعليمي جزءًا لا يتجزأ من المجتمع، فلا يمكن النظر إليه بمعزل عن القوى والعوامل التي تؤثر في توجهاته، والمتأمل لمثل هذه القوى والعوامل في مصر ودول المقارنة يجد ما يلي:

**1. أوجه التشابه:** يتأثر نشر ثقافة الجودة في مصر وألمانيا وأستراليا واليابان وعمان ببعض القوى والعوامل، وإن اختلفت شدتها ودرجة تأثيرها، ومنها: العامل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وقد تأثرت السياسة التعليمية بالفلسفة الاجتماعية لكل دولة، كما أنها تعكس الظروف السياسية، وقد نتج عن ذلك أن أصبحت مؤسسات التعليم العالي تابعة ووليدة للمجتمع، تتابعه في حركته العامة، وأي محاولة لتحديد معالم الجامعات تكون على أساس تحديد طبيعة المجتمع بمختلف سياقاته.

**2. أوجه الاختلاف:** يختلف نشر ثقافة الجودة في اليابان نتيجة تغير النظرة إلى التعليم من كونه خدمة أو سلعة استهلاكية، إلى أنه عامل من عوامل الإنتاج والاستثمار، والعائد منه يفوق العائد من المشروعات الاقتصادية الأخرى، ومن هنا نشأ الفرد في اليابان على الجودة منذ نعومة أظفاره، بينما في ألمانيا كان ظهور الجودة مرتبط بالصناعة والاهتمام بالعامل، وانتقل إلى التعليم الجامعي في ظهور العديد من التخصصات. ولكن في عمان . مثل معظم الدول العربية . مازال هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة التعليم العالي.

**ب- الأسباب التي دعت إلى الحاجة لنشر ثقافة الجودة:**

**1. أوجه التشابه:** كان تزايد عدد الجامعات نتيجة الزيادة المطردة في أعداد الطلاب، وانخفاض مستوى البرامج المقدمة لهم، والرغبة في تحسين الأداء التعليمي من أهم الأسباب التي دعت دول المقارنة لنشر ثقافة الجودة.

**2. أوجه الاختلاف:** تختلف بعض أسباب نشر ثقافة الجودة بين دول المقارنة؛ ففي ألمانيا كان الحراك الدولي والسعي لتطبيق المحاسبية في التعليم

العالي، بينما في أستراليا كان توجه السياسة العامة نحو جودة التعليم، وتوفير الحكومة الفيدرالية التمويل اللازم لضمان الجودة، أما اليابان فكان تشجيع التنافس بين الجامعات والحرص على التقويم الذاتي للبرامج وتطويرها، ولكن نجد في عمان أن السبب الرئيس لنشر ثقافة الجودة، هو ضمان الاعتراف بالتعليم العالي في الأوساط الأكاديمية والمهنية والدولية.

### ج . التطور التاريخي لنشأة ثقافة الجودة:

**1. أوجه التشابه:** إن الاهتمام بالجودة في التعليم العالي كان مطلب دول المقارنة كافة على اختلاف درجته وأساليبه، ومن هنا تشابهت الدول في الرغبة في السعي لنشر ثقافة الجودة في مجالات الحياة لديها كافة، وخاصة مجال التعليم العالي.

**2. أوجه الاختلاف:** إن تاريخ نشأة الجودة وظهورها يختلف من دولة إلى أخرى، كما أن معايير ومرتكزات الجودة تختلف من نموذج لآخر من دول المقارنة؛ ففي ألمانيا أو النموذج الأوروبي عامة ارتبط ظهور الجودة ونشأتها ببعض المعايير، وهي: التركيز على القيادة والأداء التنظيمي والعمليات، بالإضافة إلى تطوير كفاءة العاملين، والإبداع، وإقامة علاقات شراكة مع المؤسسات الأخرى على مختلف المستويات، وفي النهاية إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بينما النموذج الأسترالي للجودة كأساسه الإبداع المستدام كمفتاح للتنافس، وفي سبيل ذلك قامت أستراليا بعمل نظام اعتماد المؤهلات الأسترالي (AQF)، ومن خلاله تخضع الجامعات الأسترالية لاختبار جودة على المستوى الوطني، بالإضافة إلى هيئة تقييم الجامعات الأسترالية (AUQA)، وهيئة التدريب الأسترالي لضبط الجودة (AQTF)، أما النموذج الياباني للجودة، فارتكز على معايير جوائز ديمينج للجودة، إدارة العمليات، قلادة ديمينج التي تعتمد على معايير السياسات، والتنظيم والتنمية، والمعلومات، والتحليل، والتخطيط للمستقبل، والتعليم والتدريب، وتوكيد ضمان الجودة، وتأثيرات الجودة. بينما يركز النموذج العماني للجودة على النتائج،

ورضا المتعاملين، وتحقيق غاية المؤسسة، وتطوير الموارد البشرية، وتفعيل دورها.

### د . آليات نشر ثقافة الجودة:

**1. أوجه التشابه:** كان استقطاب أعضاء هيئة تدريس مبدعين، والمشاركة في بحوث متميزة على مستوى دولي من أبرز آليات نشر ثقافة الجودة التي اشتركت بها جامعات دول المقارنة.

**2. أوجه الاختلاف:** اختلفت ألمانيا هي ودول الاتحاد الأوروبي كافة بإتاحة العديد من برامج الشراكة لتطوير التعليم العالي، وذلك من خلال نتائج اتفاقية بولونيا، ونظام توحيد الدرجات والمؤهلات والاعتراف الدولي بها، بينما اتجهت أستراليا نحو الاستفادة من التغذية الراجعة من سوق العمل، إلى جانب التوسع في الترويج لخدمات الجامعة، أما اليابان فاهتمت بإنشاء مراكز للتميز، بالإضافة إلى تقديم نظام البحث التكاملي لدعم العلوم، وافتتاح أول مكتب لربط الجامعات عبر البحار، بينما اشتهرت عمان بإنشاء الشبكة العمانية للجودة لرفع قدرة مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها.

وقد استفادت الباحثة من نماذج وخبرات الدول في مجال نشر ثقافة الجودة ببعض المعطيات التالية:

1. التعرف على ماهية نشر ثقافة الجودة، وأهم خصائصها، وقيمها، وأنواعها، ومكوناتها.

2. التوصل إلى أهم الأسس التي يستند عليها بناء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

3. إبراز أهم مبررات السعي لنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

4. الكشف عن المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

5. الاستفادة من الإجراءات التي تتبعها دول المقارنة لنشر ثقافة الجودة في الجامعات والتعليم العالي ككل.

6. ضرورة شمول عملية نشر ثقافة الجودة لجميع العناصر المكونة لمؤسسات التعليم العالي، وأهمية عملية المتابعة لضمان استمرارية جودة الأداء الجامعي.

### ثالثاً . المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية (كمنهج لدراسة الحالة)

#### نبذة عن جامعة الإسكندرية:

ترجع جذور جامعة الإسكندرية إلى مصر القديمة؛ حيث تعد أول معهد للبحوث عرفه التاريخ، جعل المعرفة عالمية واسعة الانتشار لكل أنواع العلوم. وقد أنشئت جامعة الإسكندرية عام (1924م)، وقد بدأت الجامعة في العام الجامعي (1938 / 1939) بكليتي الآداب والحقوق، وكانت تتبع في ذلك الوقت جامعة فؤاد الأول (جامعة القاهرة الآن)، وفي عام (1941) أنشئت كلية الهندسة، ونظرًا للتوسع في التعليم العالي وتلبيةً لاحتياجات المجتمع السكندري؛ استقلت جامعة الإسكندرية عن جامعة فؤاد الأول، وأصبح اسمها (جامعة فاروق الأول) في أغسطس عام (1942)، وفي تلك الفترة تم إضافة أربع كليات أخرى، هي: العلوم، والطب، والتجارة، والزراعة، وقد أطلق عليها الاسم الحالي جامعة الإسكندرية عام (1952).

وخلال الفترة من عام (1952. 1983)، شهدت الجامعة نموًا كبيرًا في جميع الاتجاهات؛ حيث أنشئ معهد التمريض (كلية التمريض حاليًا) عام (1954)، وكلية الصيدلة عام (1956)، ثم المعهد العالي للصحة العامة عام (1963)، وكلية التربية عام (1966)، وكلية طب الأسنان عام (1971)، ومعهد البحوث الطبية (1972)، ثم كلية الطب البيطري بأدفينا عام (1975)، ثم أنشئ كل من معهد الدراسات العليا والبحوث، وكلية السياحة والفنادق عام (1983)، ومنذ عام (1989)، أصبحت جامعة الإسكندرية

مسئولة عن كلية الفنون الجميلة، وكلية التربية الرياضية بنين، وكلية التربية الرياضية بنات، وكلية رياض الأطفال.

إلى أن أصبحت جامعة الإسكندرية الآن تضم تحت مظلتها كلا من كليات: الآداب، والحقوق، والهندسة، والصيدلة، والطب، وطب الأسنان، والطب البيطري، والتجارة، والعلوم، والزراعة، والتربية، والتربية الرياضية بنين، والتربية الرياضية بنات، والفنون الجميلة، والسياحة والفنادق، ورياض الأطفال، بالإضافة إلى عدد من المعاهد، هي: المعهد العالي للتمريض، والمعهد العالي للصحة العامة، معهد البحوث الطبية، ومعهد الدراسات العليا والبحوث.

ويوجد بالجامعة مركزاً لضمان الجودة، يشرف على وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة ومعاهدها، التي تضم العديد من أعضاء هيئة التدريس، والتي يتضح عددها من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (1) بيان بأعداد أعضاء وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة

#### الإسكندرية ومعاهدها

عدد الأعضاء	الكلية / المعهد	المسلسل
7	كلية الآداب	1
7	كلية الحقوق	2
11	كلية التجارة	3
13	كلية العلوم	4
8	كلية الطب	5
11	كلية الهندسة	6
5	كلية الزراعة	7
11	كلية طب الأسنان	8
10	كلية الصيدلة	9
9	كلية التمريض	10

عدد الأعضاء	الكلية / المعهد	المسلسل
7	كلية التربية الرياضية بنين	11
7	كلية التربية الرياضية بنات	12
5	كلية الفنون الجميلة	13
6	كلية زراعة سابا باشا	14
10	المعهد العالي للصحة	15
14	كلية التربية	16
7	معهد البحوث الطبية	17
17	كلية الطب البيطري	18
7	كلية السياحة والفنادق	19
9	معهد الدراسات والبحوث	20
6	كلية التربية النوعية	21
7	كلية رياض الأطفال	22

وللتعرف على معوقات نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية استلزم

الأمر إجراء دراسة ميدانية شملت إعداد أداة على النحو التالي:

#### أداة الدراسة:

1. في ضوء الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، والأدبيات المرتبطة بالجودة والاعتماد، ونشر ثقافة الجودة المرتبطة بالتعليم العالي والجامعي بشكل خاص، أمكن التوصل إلى صياغة مبدئية (ملحق 1) لبعض العبارات التي تصف آراء أعضاء وحدات ضمان الجودة حول المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة بجامعة الإسكندرية، والتي تندرج تحت عدة أبعاد، هي: الجانب القيادي، والجانب التنظيمي، والجانب الخاص بمركز ضمان الجودة، ووحدات ضمان الجودة بالجامعة، والجانب الخاص بدور الجامعة في خدمة المجتمع، والجانب الخاص بالتمويل.

2. تم عرض الاستبيان بصورته المبدئية على مجموعة من المحكمين ممن لهم خبرة في مجال الجودة لتحكيم الأداة، وإبداء الرأي حول مدى مناسبة العبارات للمجال التي تدرج تحته، بالإضافة إلى ما يرون تعديله أو حذفه أو إضافته.

3. تم التوصل إلى صياغة نهائية لأداة الدراسة في ضوء إجماع المحكمين الخبراء على العبارات المتضمنة فيها بنسبة 98%. (ملحق 2)

### وصف أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبيان يحتوي على عبارات تصف معوقات نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر في خمسة محاور، هي: الجانب الخاص بالقيادة، ومثله العبارات من (1. 15)، والجانب الخاص بمركز ضمان الجودة ووحدات ضمان الجودة بالجامعة، ومثله العبارات (16. 22)، والجانب التنظيمي، ومثله العبارات (23. 38)، والجانب الخاص بدور الجامعة في خدمة المجتمع، ومثله العبارات (39. 42)، والجانب الخاص بالتمويل، ومثله العبارات (42. 48).

### تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تم حسابها بمعادلة جيمس لحساب حجم العينة (80:98)؛ للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس، تم حساب الصدق والثبات بالتقنين على عينة استطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية التي بلغت (30) فردًا.

وتم حساب صدق الأداة عن طريق:

**صدق المحتوى:** وذلك بعرض الاستبيان في صورته الأولية على السادة المحكمين (ملحق 3)، وذلك بهدف الوقوف على صحة صياغة العبارات، وكذلك معرفة مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وهل توجد عبارات يجب حذفها أو إضافتها أو تعديلها.

وللتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم حساب معامل الارتباط لأبيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة. جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة (=30) لقياس الاتساق الداخلي

المعوقات الخاصة بمحاور الاستبانة													
التمويل		دور الجامعة في خدمة المجتمع		الجوانب التنظيمية				مركز وحدات ضمان الجودة		الجوانب القيادية			
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة
0.701	42	0.658	38	0.684	31	0.741	23	0.681	16	0.622	9	0.634	1
0.695	43	0.639	39	0.743	32	0.682	24	0.688	17	0.637	10	0.705	2
0.725	44	0.687	40	0.698	33	0.637	25	0.691	18	0.638	11	0.688	3
0.718	45	0.697	41	0.682	34	0.692	26	0.681	19	0.637	12	0.594	4
0.744	46			0.745	35	0.638	27	0.673	20	0.682	13	0.495	5
0.729	47			0.711	36	0.684	28	0.708	21	0.655	14	0.588	6
				0.736	37	0.695	29	0.697	22	0.684	15	0.492	7
						0.714	30					0.637	8

\*قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

يتضح من جدول (2)، أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، قيم أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات المحور، وللمحور مع الدرجة الكلية، مما يدل على صدق المقياس.

**الثبات:** يقصد بمفهوم ثبات درجات الاستبيان مدى قياسه للمقدار الحقيقي للسمات التي يهدف لقياسها، أي أنه يعني الاتساق أو الدقة في القياس.

تم التأكد من ثبات المقياس بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (108:81)، وذلك لمفردات كل محور على حدة، مع حساب معامل الثبات الكلي للمحور، وفي كل مرة يتم حذف

درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة، ثم التأكد من ثبات الاستبانة الكلية.

جدول (4) معاملات ثبات ألفا لعبارات محاور الاستبانة ولمحاور الاستبانة والثبات الكلي

المعوقات الخاصة بمحاور الاستبانة													
التمويل		دور الجامعة في خدمة المجتمع		الجوانب التنظيمية				مركز ووحدات ضمان الجودة		الجوانب القيادية			
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة
0.816	42	0.694	38	0.805	31	0.846	23	0.824	16	0.852	9	0.856	1
0.76	43	0.803	39	0.816	32	0.819	24	0.796	17	0.862	10	0.844	2
0.705	44	0.789	40	0.819	33	0.815	25	0.821	18	0.822	11	0.853	3
0.711	45	0.806	41	0.804	34	0.822	26	0.831	19	0.799	12	0.799	4
0.682	46			0.791	35	0.817	27	0.836	20	0.815	13	0.824	5
0.658	47			0.816	36	0.813	28	0.794	21	0.823	14	0.836	6
				0.827	37	0.815	29	0.845	22	0.818	15	0.849	7
						0.809	30					0.863	8
معاملات ثبات المحاور بدون حذف المفردة													
0.819		0.811		0.848				0.845		0.866			

يتضح من جدول (4)، أن قيم معاملات ثبات مفردات كل محور أقل من معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه المفردة، أي أن جميع المفردات ثابتة؛ حيث إن تدخل المفردة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلي للمحور الذي تنتمي إليه المفردة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور المقياس (0.811 . 0.848 . 0.845 . 0.866) على التوالي، وهي معاملات ثبات مرتفعة أيضاً، مما يدل على الثبات، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.872). ومن الإجراءات السابقة تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها لقياس العوامل المحددة، والاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (48) مفردة . كما هو موضح بملحق (2) . يجب عنها بدرجة من ثلاث

(كبيرة . متوسطة . ضعيفة)؛ حيث تأخذ الاستجابات الثلاث السابقة الدرجات (3، 2، 1) على الترتيب، وجميع العبارات مصوغة بصورة إيجابية؛ حيث تشير الدرجة العالية في كل محور إلى ارتفاع درجة المعوقات، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض أو قلة المعوقات كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (5) النسب المئوية لمتوسط الاستجابات الثلاث

المتوسط	% للمتوسط	
1- لأقل من 1.66	33.33% . لأقل من 55.33%	موجود بدرجة ضعيفة
1.66 . لأقل من 2.33	55.33% . لأقل 77.67%	موجود بدرجة متوسطة
2.33 . 3	77.67% . 100.0%	موجود بدرجة كبيرة

النتائج الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتضمنة في

كل محور من محاور الاستبانة:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة

على عبارات المحور الأول "المعوقات الخاصة بالجوانب القيادية"

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة للمتوسط	% الترتيب
1	قناعة عدد قليل من القيادات الجامعية بأهمية تطبيق الجودة	70	8	89	2.11	0.97	1.51	70.46
		41.92	4.79	53.29				
2	اتخاذ قرار تطبيق الجودة على الجامعات لم تسبقه دراسة علمية للواقع ومتطلباته	24	7	136	2.67	0.72	12.12	89.02
		14.37	4.19	81.44				
3	قلة معرفة الكثير من أعضاء هيئة التدريس	14	8	145	2.78	0.58	17.42	92.81
		8.38	4.79	86.83				

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة 'ت' والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
	بماهية الجودة ومتطلباتها								
4	تم فرض قرار تطبيق نظام الجودة بالجامعات دون الرجوع إلى أعضاء هيئة التدريس أو المعنيين بتنفيذه	63	14	90	2.16	0.95	*2.21	72.06	9
		37.72	8.38	53.89					
5	لم يراع المسئولون عن اتخاذ قرار التطبيق الحد الأدنى المطلوب من المقومات اللازمة لتفعيله	57	15	95	2.23	0.93	*3.16	74.25	6
		34.13	8.98	56.89					
6	لم يراع القرار الإمكانيات والموارد المتاحة للكلية /المعهد ومدى استيفائها لمتطلبات التطبيق	26	8	133	2.64	0.74	11.22	88.02	3
		15.57	4.79	79.64					
7	وجود غموض لدى القيادات حول آليات تطبيق نظام الجودة	41	25	101	2.36	0.85	*5.45	78.64	5
		24.55	14.97	60.48					
8	لا تشجع إدارة الكلية دعم ثقافة التغيير لتحقيق معايير الجودة	130	37	0	1.22	0.42	-	40.72	15
		77.84	22.16	0.00					
9	لا توجد رغبة فعلية لدى الإدارة لتحسين الأداء بمختلف الإدارات بالكلية كهدف لتحقيق الجودة والقدرة على المنافسة	126	12	29	1.32	0.69	12.71	44.11	14
		75.45	7.19	17.37					
10	لا تيسر إدارة الكلية أساليب وإجراءات العمل الخاصة بتحقيق معايير الجودة	118	20	29	1.37	0.70	11.63	45.71	13
		70.66	11.98	17.37					
11	ندرة توظيف الإدارة للموارد	47	41	79	2.19	0.85	*2.91	73.05	8

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
	المالية المتاحة لدعم برامج ومتطلبات تحقيق الجودة بالكلية	28.14	24.55	47.31					
12	ندرة وجود إستراتيجية لدعم الإدارة العلاقات الإنسانية لجميع العاملين بالكلية	38	7	122	2.41	0.89	*5.89	80.24	4
		22.75	4.19	73.05					
13	تدني مستوى اهتمام الإدارة بالشكاوى والمقترحات المتعلقة بمستوى الأداء بالكلية/ المعهد	100	20	47	1.59	0.84	*6.32	52.89	12
		59.88	11.98	28.14					
14	حرص عدد قليل من القيادات الإدارية بالكلية على المراجعة الدورية لفرق العمل المشكلة لتحقيق معايير الجودة	60	16	91	2.09	0.95	*1.22	69.66	11
		35.93	9.58	54.49					
15	لا توفر الكلية/ المعهد نظاماً رقابياً محكماً لتقويم الأداء بمختلف الإدارات	61	10	96	2.21	0.95	*2.85	73.65	7
		36.53	5.99	57.49					
	متوسط درجات المحور الأول	65	17	85	2.09	0.40	*2.93	69.69	
		38.9	9.9	51					

بالنظر إلى الجدول السابق، يلاحظ ما يلي:

1. حصلت العبارة رقم (3) على الترتيب الأول، وأعلى متوسط، وأعلى نسبة مئوية، وهي العبارة الخاصة بقلّة معرفة الكثير من أعضاء هيئة التدريس بماهية الجودة ومتطلباتها؛ وهذا يدل على عدم وجود آليات كافية لنشر ثقافة الجودة لدى مجتمع الكليات والمعاهد، مما يؤدي إلى العزوف عن الاشتراك في أنشطتها، كما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة قيمته قليلة، مما يدل

على إجماع أفراد العينة وعدم وجود تباين على آرائهم حول ما جاء بهذه العبارة، وهذا ما أشارت إليه دراسة أحمد السباعي (2005)، ودراسة زينب كساب (2009).

2. حصلت العبارة رقم (8) على أقل متوسط، وأقل نسبة مئوية، لذا جاءت الأخيرة في الترتيب، وهي العبارة الخاصة بأن إدارة الكلية لا تشجع دعم ثقافة التغيير لتحقيق معايير الجودة، وهذا يدل على عدم توافر هذا المعوق، وعلى أن إدارة الكلية تتفهم ضرورة التغيير والتطوير والعمل على تحقيق معايير الجودة، كما أن الانحراف المعياري قليل مما يدل على اتفاق أفراد العينة على عدم توافر هذا المعوق، وبالتالي لا يوجد تباين كبير في آرائهم حول هذه العبارة، وهذا ما أشارت إليه دراسة أحمد بدح (2007).

لذلك يمكن القول: إن من أهم المعوقات الخاصة بالجوانب القيادية، عدم توفير آليات لنشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني "معوقات خاصة بمركز ضمان الجودة ووحدات ضمان الجودة بالجامعة"

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
16	قلة الدورات التدريبية المرتبطة بالجودة التي تقدم للعاملين بمختلف الكليات	76	36	55	1.78	0.86	*3.33	59.28	5
		45.51	21.56	32.93					
17	توفر الهيئة عددًا قليلاً من الكوادر المؤهلة والمدربة في مجال ضمان الجودة على مستوى الجامعة	38	55	74	2.22	0.79	*3.52	73.85	2
		22.75	32.93	44.31					
18	ضعف العلاقات	65	26	76	2.07	0.92	0.93	68.86	4

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
	الاجتماعية التي تجمع فرق الجودة بالجامعة ومختلف الكليات	38.92	15.57	45.51					
19	ندرة وجود قناة معن عنها لتلقي الشكاوى من العاملين بالكليات	48	27	92	2.17	0.90	*2.40	72.26	3
20	ندرة وجود قنوات (صناديق . مواقع إلكترونية) لتلقي مقترحات العاملين بالكليات	42	19	106	2.29	0.90	*4.13	76.25	1
21	ضعف الصلة بين فريق مركز ضمان الجودة بالجامعة وفريق الجودة بالكلية	133	0	34	1.31	0.73	12.24	43.71	7
22	الإخفاق في تفعيل المعايير الخاصة باختيار مدير وحدة ضمان الجودة الواردة بلوائح الوحدات	118	33	16	1.39	0.66	*12.01	46.31	6
	متوسط درجات لمحور الثاني	74.3	28	65	1.89	0.51	*2.84	62.93	

بالنظر إلى الجدول السابق، يلاحظ ما يلي:

1. حصلت العبارة رقم (20)، على أعلى متوسط، وأعلى نسبة مئوية؛ فجاءت في الترتيب الأول، وهي العبارة الخاصة بندرة وجود قنوات لتلقي مقترحات العاملين بالكليات؛ مما يدل على عدم توفير الهيئة لقناة تواصل تتعرف من خلالها على جوانب القصور أو المقترحات الخاصة بالكليات، حتى يمكنها

إعادة النظر في أدائها وتطوير آلياتها لتحقيق دعم فني أكبر للكليات لتيسير اعتمادها، كما يلاحظ ارتفاع قيمة الانحراف المعياري بالنسبة لباقي عبارات المحور، مما يدل على وجود تباين بين أفراد العينة في آرائهم حول هذه العبارة.

2. حصلت العبارة رقم (21)، على أقل متوسط، وأقل نسبة مئوية؛ ومن ثم جاءت في الترتيب الأخير، وهي العبارة الخاصة بضعف الصلة بين فريق مركز ضمان الجودة بالجامعة وفريق الجودة بالكلية؛ وهذا يدل على عدم تحقق هذا المعوق، لأن فريق ضمان الجودة بالجامعة يقدم الدعم الفني اللازم للكليات، ويحرص على الزيارات المنتظمة للتعرف على معوقات تطبيق الجودة وتقديم التيسيرات اللازمة، كما أنه يحرص على تزويد الكليات بوثائق الهيئة كافة، وأية تعديلات تجرى على المعايير، وكذلك أية نماذج مرجعية للتوصيف أو التقويم، وغيرها، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري قيمته صغيرة، مما يدل على الاتفاق وعدم التباين بين آراء أفراد العينة على عدم توافر هذا المعوق؛ مما يدل على أن قنوات الاتصال بين وحدة ضمان الجودة بالجامعة والكليات تتوافر بشكل كبير.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث "معوقات خاصة بالجوانب التنظيمية"

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
23	اقتناع عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية بتطبيق معايير الجودة	10	8	149	2.83	0.51	*21.06	94.41	2
24	لم يتم تدريب العاملين بالكلية على مفاهيم الجودة وإجراءاتها	61	36	70	2.05	0.89	0.79	68.46	10
25	قلة اهتمام الفريق	117	16	34	1.50	0.81	*7.90	50.10	15

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
	الاستشاري لنشر ثقافة الجودة بالكلية أو المعهد بالدور المنوط به	70.06	9.58	20.36					
26	ندرة وجود تصور مبدئي للمشكلات المتوقع حدوثها وطرق التعامل معها	88	35	44	1.74	0.85	*4.00	57.88	13
27	تدني مستوى الشعور والإحساس بالمسئولية لدى البعض تجاه الكلية	10	29	128	2.61	0.68	*11.69	87.03	4
28	ضعف الحوافز المعنوية	35	20	112	2.46	0.82	*7.27	82.04	6
29	ضعف الحوافز المالية المقدمة للعاملين بوحدات الجودة بالجامعة ومختلف الكليات	8	6	153	2.87	0.46	*24.40	95.61	1
30	الافتقار إلى ظروف العمل المناسبة لتحقيق الجودة وضمان استمرارها	65	26	76	2.07	0.92	0.93	68.86	9
31	لا يشارك جميع أعضاء الكلية في تنفيذ الخطط المرتبطة بأعمال الجودة بها	24	8	135	2.66	0.72	11.99	88.82	3
32	لا يهتم المعنيون بالكلية بنتائج تطبيق معايير الجودة للعمل على تلافي الأخطاء وتحسين الجودة	76	43	48	1.74	0.82	*4.14	57.88	14
33	ضعف قنوات الاتصال بين مختلف أقسام الجامعة وإداراتها	57	60	50	1.86	0.79	*2.25	62.08	12
34	قلة الاعتماد على العمل الجماعي	67	8	92	2.15	0.97	*2.00	71.66	8

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
35	غلبة الطابع البيروقراطي	26	34	107	2.49	0.75	*8.34	82.83	5
	على المناخ التنظيمي للجامعة	15.57	20.36	64.07					
36	ضعف الرغبة الفعلية من	53	52	62	2.05	0.83	0.84	68.46	11
	أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تحسين الأداء بالكلية	31.74	31.14	37.13					
37	ندرة وجود إدارة للتطوير	33	47	87	2.32	0.79	*5.32	77.45	7
	الإداري تهتم بتكامل الخطط والتنسيق بين جميع أقسام الكلية/ المعهد	19.76	28.14	52.10					
	متوسط درجات المحور	48.7	29	90	2.23	0.38	*7.72	74.24	
	الثالث	29.1	17	54					

بالنظر إلى الجدول السابق، يلاحظ ما يلي:

1. حصلت العبارة رقم (29)، على أعلى متوسط، وأعلى نسبة مئوية، وبالتالي جاءت في الترتيب الأول، وهي العبارة الخاصة بضعف الحوافز المالية المقدمة للعاملين بوحدة ضمان الجودة بالجامعة ومختلف الكليات؛ وهذا يدل على عدم وجود حافز مادي يعوق اهتمام الأفراد وإقبالهم على المشاركة في أنشطة الجودة؛ وذلك لضعف مردودها مقارنة بأعمال أخرى يمكن أن يكون لها مقابل مالي أعلى، مثل: الانتدابات، والمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع خارج إطار أنشطة وحدة الجودة، كما أن الانحراف المعياري منخفض مما يدل على إجماع أفراد العينة على وجود هذا المعوق، وهذا ما أشارت إليه دراسة أحمد السباعي (2005)، ويوسف الطائي (2005).
2. حصلت العبارة رقم (25)، على أقل متوسط، وأقل نسبة مئوية؛ ومن ثم جاءت في المرتبة الأخيرة، وهي العبارة الخاصة بقلة اهتمام الفريق الاستشاري

لنشر ثقافة الجودة بالكلية بالدور المنوط به، وهذا يدل على عدم توافر هذا المعوق، وأن هناك فريفاً استشارياً في وحدة ضمان الجودة على أتم الاستعداد لممارسة دوره، ولكن يحتاج إلى دعم من القيادات الأكاديمية، وعلى رأسهم عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام، كما جاءت قيمة الانحراف المعياري متوسطة بالنسبة لباقي العبارات، مما يدل على وجود تباين بسيط بين آراء أفراد العينة حول هذا المعوق.

ومن ذلك يمكن استنتاج: أن من أهم المعوقات المرتبطة بالجوانب التنظيمية، ضعف الحوافز المالية للعاملين بوحدة الجودة.

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع "المعوقات الخاصة بدور الجامعة في خدمة

## المجتمع"

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
38	صعوبة وجود	67	47	53	1.92	0.85	1.28	63.87	4
	معايير لقياس رضا العملاء (المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية/ المعهد) الداخليين والخارجيين.	40.12	28.14	31.74					
39	ضعف العلاقة بين	40	29	98	2.35	0.84	*5.33	78.24	3
	الجامعة وسوق العمل	23.95	17.37	58.68					
40	ضعف الاتصال	38	24	105	2.40	0.84	*6.20	80.04	2
	بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم المرتبطة بخريجي الجامعة من مختلف التخصصات	22.75	14.37	62.87					

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
41	الافتقار إلى آليات	33	32	102	2.41	0.80	*6.67	80.44	1
	لتحديد مشكلات المجتمع	19.76	19.16	61.08					
	متوسط درجات	44.5	33	90	2.27	0.65	*5.33	75.65	
	المحور الرابع	26.6	20	54					

بالنظر إلى الجدول السابق، يلاحظ ما يلي:

1. حصلت العبارة رقم (41)، على أعلى متوسط، وأعلى نسبة مئوية، ومن ثم جاءت في المرتبة الأولى، وهي العبارة الخاصة بالافتقار إلى آليات لتحديد مشكلات المجتمع؛ وهذا يدل على إجماع أفراد العينة على عدم توافر آليات لدى كلياتهم لتحديد مشكلات المجتمع، وما يمكن أن تقدمه الكليات لحل هذه المشكلات، وهذا معيار مهم من معايير الجودة، وإذا لم تتوفر الأدوات اللازمة لتحقيقه يؤثر . بالطبع . على تحقيق الجودة بالكلية، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري قيمته متوسطة بالنسبة لباقي العبارات، مما يؤدي إلى وجود تباين بين آراء الأفراد حول هذا المعوق.

2. جاءت العبارة رقم (38)، في المرتبة الأخيرة؛ نظرًا لحصولها على أقل متوسط وأضعف نسبة مئوية، وهي العبارة الخاصة بصعوبة وجود معايير لقياس رضا العملاء المستفيدين من خدمات الكلية؛ وهذا يدل على عدم توافر هذا المعوق، وأن الكليات لديها مقاييس لقياس رضا العملاء المستفيدين من خدماتها، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري، مما يدل وجود تباين بين آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

ونستنتج من هذا المحور: أن الافتقار إلى وجود آليات لتحديد مشكلات المجتمع، من أكبر المعوقات التي تواجه نشر ثقافة الجودة بالكليات.

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة

على عبارات المحور الخامس "المعوقات الخاصة بالتمويل"

م	العبارات	الاستجابة بموجود بدرجة كبيرة	الاستجابة بموجود بدرجة متوسطة	الاستجابة بموجود بدرجة ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" والدلالة	% للمتوسط	الترتيب
42	صعوبة توفير مصادر مالية لتنفيذ أنشطة الجودة	18	14	135	2.70	0.65	*13.84	90.02	2
	التكرار	10.78	8.38	80.84					
43	قلة توافر الموارد المادية والمالية لتطبيق خطط وإستراتيجيات الجودة بالجامعة ومختلف الكليات	16	8	143	2.76	0.61	*16.03	92.02	1
	التكرار	9.58	4.79	85.63					
44	ندرة وجود لائحة مالية خاصة بوحدة ضمان الجودة	41	7	119	2.47	0.86	*7.00	82.24	3
	التكرار	24.55	4.19	71.26					
45	لا يوجد نظام لتمتية الموارد الذاتية بالكلية	64	31	72	2.05	0.90	0.69	68.26	5
	التكرار	38.32	18.56	43.11					
46	ندرة وجود إستراتيجيات الاستثمار وتعظيم الموارد المتاحة	20	57	90	2.42	0.70	*7.77	80.64	4
	التكرار	11.98	34.13	53.89					
47	اقتصار مصادر التمويل على الجانب الحكومي فقط	78	25	64	1.92	0.92	1.18-	63.87	6
	التكرار	46.71	14.97	38.32					
	متوسط درجات المحور الخامس	39.5	24	104	2.39	0.41	*12.21	79.51	
	التكرار	23.7	14	62					

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (166) ومستوى دلالة  
 $1.974=(0.05)$

بالنظر إلى الجدول السابق، يلاحظ ما يلي:

1. حصلت العبارة رقم (43)، على أعلى متوسط، وأعلى نسبة مئوية، ومن ثم جاءت في الترتيب الأول، وهي العبارة الخاصة بقلة توافر الموارد المادية والمالية لتطبيق خطط وإستراتيجيات الجودة بالجامعة والكليات؛ وهذا يدل على أهمية هذا المعوق بإجماع أفراد العينة على وجوده؛ حيث يعتبر التمويل عاملاً حيويًا جدًا ومهمًا لتيسير العمل على نشر ثقافة الجودة، وذلك لأن عقد ورش عمل ودورات تدريبية واستدعاء مدرّبين وإعداد مادة علمية كل هذا يحتاج إلى تمويل، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لهذه العبارة قليل مقارنة بباقي العبارات؛ مما يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود هذا المعوق، وهذا ما أشارت إليه دراسة عادل البناء، وفتحي عمارة (2005)، وسلامة عبد العظيم (2005)، محمود بدوي (2012).

2. حصلت العبارة رقم (47)، على أقل متوسط، وأقل نسبة مئوية؛ ومن ثم جاءت في المرتبة الأخيرة، وهي العبارة الخاصة باقتصار التمويل على الجانب الحكومي فقط، وهذا لأن وحدات ضمان الجودة لها مصادر أخرى يمكن أن تستفيد منها، مثل: مراجعة رؤية، ورسائل المدارس، وكذلك التدريب الخاص بالجودة، كل هذا يمكن أن يشكل مصدر تمويل تستفيد منه الوحدة، بشرط دعم إدارة الكلية لها وعمل صندوق خاص بها، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري مما يدل على تباين آراء أفراد العينة حول هذه العبارة.

مما سبق نستنتج: أن قلة الموارد المالية تشكل أكبر عائق أمام نشر ثقافة الجودة بالكليات، وهذا ما أشارت إليه دراسة عادل البناء، وفتحي عمارة (2005)، وسلامة عبد العظيم (2005)، وعنتر عبد العال (2007)، ومحمود بدوي (2012).

رابعًا . آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في الجامعاتالمصرية:

من خلال الإطار النظري، وما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية من معوقات نشر ثقافة الجودة، وكذلك من خلال التعرف على خبرات الدول الأخرى في مجال نشر ثقافة الجودة، يمكن الخروج ببعض الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل نشر ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، والتي تتمثل فيما يلي:

أ . آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصةبالجوانب القيادية:

1. تعميق الشراكة بين الجامعات المصرية ومثيلاتها على المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
  2. إنشاء مراكز للتميز والإبداع بالجامعات.
  3. إنشاء شبكة معلومات للربط بين الجامعات المصرية كافة.
  4. إنشاء مراكز لعمليات القياس المقارن لمستوى أداء الجامعات على المستوى العربي، وذلك بهدف:
- تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين الجامعات العربية في عمليات الأداء والجودة.
  - نقل الخبرات بين الجامعات العربية والاستفادة منها.
  - الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها مراكز القياس المقارن العالمية؛ بهدف تطبيق أفضل نظم القياس العالمية على المستوى العربي.
  - إجراء دراسة تقييمية بهدف وضع ترتيب عربي للجامعات العربية، أسوةً بتحديد أفضل جامعات العالم، وتمهيدًا لمعرفة قياس ترتيب الجامعات العربية على المستوى العالمي.

- إنشاء مراكز لعمليات القياس المقارن على المستوى الخارجي للتعرف على مستويات الأداء بالجامعات العالمية.
- 5. تفعيل قانون الحرية في الجامعات، وهو قانون يتيح للمجتمع المدني مراقبة أداء الجامعات من خلال مجلس أمناء الجامعة.
- 6. وضع نظام للمحاسبة والمساءلة في الجامعات المصرية كافة.
- 7. إنشاء مجلس جودة التعليم العالي لمتابعة أداء الجامعات، وتقديم بحثاً وخططاً عن الجودة، والتعاون بين الجامعات من أجل تحسين الأداء.
- 8. توفير دعم كبير للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- 9. توفير الدعم الكافي للأنشطة الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- 10. تطوير واستحداث أنشطة لتحسين الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- 11. إنشاء مراكز لتدويل الجامعات، وتدعيم الأنشطة الدولية.
- 12. عمل جامعات متعددة التخصصات صغيرة الحجم.
- 13. زيادة موازنة الجامعات واستقلاليتها المالية.
- 14. إصدار قانون التعليم العالي الجديد لإعادة النظر في دور المجلس الأعلى للجامعات ولجان القطاع.
- 15. تطبيق الاعتراف المتبادل بالدرجات العلمية والمهنية.

### ب. آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات

#### الخاصة بالجوانب التنظيمية:

- 1- تدريس مفاهيم الجودة الشاملة وأسسها، وتضمينها تدريجياً ببرامج التعليم الجامعي.
- 2- تكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة للتعليم الجامعي، تتضمن جوانب العمل به واحتياجات سوق العمل الخارجي.
- 3- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة؛ بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، وتقادي التكرار والازدواجية في

- المسئوليات والسلطات، وتعميق الارتباط بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال مناهج التعليم الجامعي.
- 4- وضع مؤشرات لقياس أداء وحدات الجودة بالكليات وإدارة المشروعات بالجامعة.
- 5- وضع آلية لقياس مردود العائد من تنفيذ برامج التطوير للجامعات على مستوى كل مشروع.
- 6- تفعيل دور وحدة التخطيط الإستراتيجي لاستمرارية التحديث ومتابعة الأداء وتقييمه.
- 7- استمرار صندوق تطوير التعليم العالي كآلية تنافسية تتسم بالكفاءة لتلبية احتياجات الجامعات للتطوير.
- 8- زيادة فاعلية اتجاه الجامعة لتدعيم التنوع الثقافي، من خلال جذب طلاب من مختلف بلاد العالم.
- 9- تطوير برامج تعليمية لتعليم اللغة الإنجليزية بشكل جيد.
- 10- توفير خدمات توجيه وإرشاد تساعد في توجيه الطلاب إلى ما يناسب قدراتهم وقبولهم في الجامعات.
- ج. آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة

#### بهيئة ضمان الجودة:

- 1- استقلال هيئة ضمان الجودة عن أي تبعية، ويكون تمويلها من الحكومة والمصادر الأخرى بعيداً عن وزارة التعليم العالي.
- 2- صياغة برامج تدريبية مسئولة عن إعداد برامج تدريب لكل مرحلة.
- 3- وضع هيكل تطبيقي للجودة ومتابعة تنفيذه.
- 4- إعداد وتوزيع نشرة دورية تحتوي على مفاهيم الجودة وأهميتها في تطوير الكلية، وأهميتها بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب.
- 5- توضيح مفاهيم الجودة مع بداية كل دورة تدريبية.

6- إعداد ندوات تثقيفية للطلاب بمفاهيم ومعايير الجودة مع بداية كل عام دراسي جديد.

7- محاولة تفعيل الشبكة الإلكترونية للجامعات لإصدار تقارير عن خطط كل كلية، ومدى التقدم الذي وصلت إليه.

8- رفع مستوى العاملين بعقد برامج تدريبية عن الجودة.

د . آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة

#### بدور الجامعة في خدمة المجتمع:

1- استخدام وسائل الإعلام المختلفة لنشر الوعي بثقافة الجودة في جميع المجالات، واعتبار الجودة مسئولية كل مواطن.

2- إقامة مراكز للمشاركة المدنية، يعمل بها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لخدمة البيئة.

3- البحث عن فرص التعاون مع المجتمع المحلي من خلال مشروعات ذات اهتمام مشترك.

هـ . آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة

#### بالتحويل:

1- عمل مجلس أمناء للجامعة عام، وآخر خاص بكل كلية لتوفير مصادر تمويل للكلية وتوزيعها في الجوانب الأكثر احتياجًا.

2- تفعيل التسويق الخارجي لبحوث الجامعة ومبتكرات طلابها للإفادة من عوائدها.

3- تنمية الموارد الذاتية للجامعة من خلال الانصهار في المجتمع بقطاعاته المختلفة . مثل قطاع الصناعة . من خلال البحوث التطبيقية.

4- ربط التمويل بالأداء المؤسسي الذي يتفق مع المعايير الدولية ومتطلبات الجودة.

## هوامش الدراسة:

1. اليونسكو، تأملات في مستقبل التعليم العالي في المنطقة العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد 21، بيروت، 2000.
2. زينب محمد كساب، مدى ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمي، المؤتمر العلمي السنوي الأول - التعليم العالي بين تحديات الواقع ورؤى التطوير، 12. 13 ديسمبر، 2009.
3. دلال فتحي عيد عطية، متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد في المدرسة المصرية "دراسة ميدانية"، القاهرة، دار الكتب والوثائق القومية، 2010.
4. منة الله محمد لطفي، آليات ضمان الجودة والاعتماد، "دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية: جامعة القاهرة، 2010.
5. محمد حمدي محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، "دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2007.
6. ارجع إلى: يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، "دراسة تطبيقية"، مجلة أم القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 3، الأردن، 2005.
7. محمود السيد عباس، مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة جمعية التربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة 14. العدد 33، أغسطس، القاهرة، 2011.
8. هناك محمود القبيصي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم، "الأساليب والممارسات"، دار المناهج للنشر، عمان، 2013.
7. هنداوي محمد حافظ، إبراهيم عباس الزهيري: إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم، رؤى نظرية وخبرات عالمية، دار هبة النيل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
8. OECD and World Bank, Reviews of National Policies for Education, Higher Education in Egypt, OECD Publishing, 2010
9. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2003.

10. المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، إستراتيجية نشر الثقافة العلمية والتقنية في الوطن العربي، دار العلوم والبحث العلمي، تونس، 2006.
11. معجم لسان العرب، مجمع اللغة العربية، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 2004.
12. أسامة محمد شاكر، حميد محمد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
13. رضا إبراهيم المليجي، مبارك عواد البرازي، الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي، "رؤية مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية"، عالم الكتب، القاهرة، 2010.
14. محمد عطوة مجاهد، هشام فتوح عناني، إستراتيجيات الجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
15. عبد المنعم نافع، الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية بنها، المجلد السابع، العدد 25، أكتوبر 1996.
16. عبد الله بن محمد البطي، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، الرياض، مجلة كلية التربية، العدد 42، 2000.
17. فخر الدين القلا، وآخرون، نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر الثامن للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي 24. 27 ديسمبر، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2001.
18. محمد إبراهيم عطوة مجاهد، الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية المنصورة، العدد 48، يناير 2002.
19. هاني عبد الجواد رزق، متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي، "دراسة ميدانية" في محافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، 2004.
20. سلامة عبد العظيم، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر، 2005.
21. عبد اللطيف عبد الله العارف، معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، المؤتمر الرابع عشر، بعنوان: الجودة في التعليم، المنعقد في 28. 29 أبريل، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 2007.

22. ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TOM)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الأردن، 2008.
23. داليا حسن حلمي علام، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، "دراسة ميدانية" على جامعة قناة السويس، مجلة كلية التربية الإسماعيلية، العدد 14، مايو 2009.
24. مصطفى محمد أحمد الكرداوي، أثر تطبيق مشروعات الجودة والاعتماد الأكاديمية على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، 2009.
25. عقيل محمود رفاعي، الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ومتطلبات تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "تصور مقترح" المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر، بعنوان: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، المنعقد في 6، 7 فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية بني سويف، المجلد الثالث، 2010.
26. جواد كاظم لفته الكعبي، مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة، العين، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، 2014.
27. محمد عبد السلام الركابي، دراسة العلاقة التنظيمية واستخدام الأساليب للمحاسبة الإدارية: مع التطبيق على بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2013.
28. Kefela . G. T." Understanding organizational culture and leadership : Enhance efficiency and Productivity". Pm World Today. 12 (1).2010
29. محمد سعيد عبد المطلب هلال، إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس، "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2012.
30. هناء حسين محمد عبد المنعم، متطلبات تنمية ثقافة التطوير المدرسي لمعلمي التعليم الأساسي على ضوء المستجدات التربوية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، 2012.
31. أحمد سيد محمد سباعي، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات

- الخاصة في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة .  
جامعة أسيوط، (2005).
32. Kim. J. H. et. al. "Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologists working environments " . **journal Of Radiography** . 17(3).2011
33. Richard Daft . **The Leadership experience**. 4ed. Boston: engages Learning.2008
34. Philipp Herzof . **Opened Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies**. Prelin: Springer.2011
35. Uif Daniel Ehlers and Dirk Schneckenberg. **Changing Cultures In Higher Education : Moving Ahead to Future Learning**. Perlin. Springer. 2010
36. مديحة فخري، مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، دار الرضوان، عمان، 2014.
37. Kim. J. H. et. al. "Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologists working environments " . **journal Of Radiography** . 17(3). 2011
38. نهلة محمود محمد محمد، فعالية برنامج تدريبي إلكتروني مقترح لتنمية ثقافة الجودة لمعلمي التعليم العام في ضوء المعايير القومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، 2010.
39. إبتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ دراسة استطلاعية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 2009.
40. محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
41. نوفل محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2010.
42. مصطفى عبد السميع محمد، الجودة في التعلم، "نحو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2008.
43. محمد سعيد الطاهر، إستراتيجيات وتحديات تنفيذ الجودة في التعليم العالي، القاهرة، الدار العربية، 2008.
44. محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2010.
45. عبد العزيز أحمد داود، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، القاهرة، دار حنين، 2011.

46. محمد عطوة مجاهد وهشام فتوح عناني، إستراتيجيات الجودة في التعليم، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2011.
47. منة الله محمد لطفي، مرجع سابق، 2010.
48. دلال منزر النضير، تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، في الفترة من 1. 4 نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011.
49. Federal Government of Germany. **Perspectives for Germany Our Strategy for Sustainable Development**, Federal Government of Germany, Berlin, 2002.
50. Federkeil,G.**The Dynamics of Quality Assurance in German Higher Education**,Apaper presented to the Seminar " Dynamics and Effectives of Quality Assurance in Higher Education – Various Perspectives of Quality and Performance at Verious Levels Pinhao, portugal,2003.
51. Erichsen,H. **Quality Assurance and Accreditation in Germany**, The Accreditation Council,Berlin,2007.
52. Eurydice.**Quality Assurance in Teacher Education in Europe The Information Network on Education in Europe**, Beliongum, 2006.
53. Frackman,E.**The German Experience**,Open University Press ,New York ,2000.
54. Eu.**European Higher Education in AGlobal Setting (AStrategy for External Dimension of the Bologna Process**, 2009.
55. EUA.**Strong Universities for Europe (Examining Quality Culture in Higher Education Institutions)** Belgium, 2009.
56. OECD.**Institutional Mangement in Higher Education** OECD, Paris, 2011.
57. OECD.**Assesment of Higher Education Learning Outcomes** OECD, Paris, 2011.
58. أحمد إسماعيل حجي، لبنى محمود عبد الكريم، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم جامعات المستقبل وإستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة، القاهرة، مطبعة أبناء وهبة محمد حسان، 2011.
59. Anderson,D &et al. **Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education** , An Assessment of Australian and International Practice ,Evaluations and Investigations Programme,Higher education Division,Australia,2004.
60. Brown, G.**Protecting Australia's Higher Education System:Approactive Versus Reactive Approach in Review (1999-2004)** AUQA Occasional Publication ,Proceeding of the Australian universities Quality Forum,2004.
61. Commonwealth of Australia .**A National Quality Strategy for Australian Transnational Education and Training**, A Discussion Paper, April 2005.
62. Commonwealth of Australia,Quality of Australian Higher Education ,Institutional Quality Assurance and Improvement Plans for the 2001- 2003 Triennium , Higher Education Division Austrlia,May 2001.

63. Cowdroy,R & et al .**Resolving Relevance,Quality and Quality Assurance**; A Transitional Criteria Approach ,HERDSA, Australia,2002.
64. Detya. **The Australian Higher Education Quality Assurance Framework**, Higher Education Division, Sydney, 2007.
65. Demiray,Uger,Nagy judy and Yilmaz Ayhan ,**Strategies for the Marketing of Higher Education** with Comparative Contextual References Between Australia and Turkey Google Reklamari , 2011.
66. MEXT.Outline of Higher Education, Ministry of Education Culture, Sports,Science,and Technology,Japan,2009.
67. MEXT. Higher Education in Japan,Higher Education Bureau,Japan,2010. .67
68. The New World Encyclopedia.University of Tokyo,[http://www.New world-encyclopedia.Org/entry/university\\_of\\_tokyo,Japan,2008](http://www.New world-encyclopedia.Org/entry/university_of_tokyo,Japan,2008).Acces9/11/2014
69. The University of Tokyo.Division For International Relations,[http://www.U\\_Tokyo.Ac.Jp/coe/English/Htm1,Japan,2009](http://www.U_Tokyo.Ac.Jp/coe/English/Htm1,Japan,2009).Acces6/9/2014
70. The University of Tokyo. International Cooperation,[http://www.U\\_Tokyo.Ac.Jp/gen01/univ today/ut01-06-j/Htm1,Japan,2009](http://www.U_Tokyo.Ac.Jp/gen01/univ today/ut01-06-j/Htm1,Japan,2009).Acces 4/8/2014
71. University of Tokyo: University of Tokyo Library System (2009-2010),<http://www.Lib.U- Tokyo .Ac.Jp/ about-the-libraries,Japan,2010>.Acces 3/5/2014
72. University of Tokyo: The University of Tokyo Guidebook,Public Relations Group,Japan,2009.
73. University of Tokyo Library System: Guide to UT Libraries Information Technology Center, Japan, 2010.
74. فوزية محمد ناجي، إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، "دراسة حالة" جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 1999.
75. وزارة التعليم العالي، تقرير واقع التعليم العالي الخاص بالسلطنة خلال الفترة من 1995. 2004، مسقط المديرية العامة للجامعات، 2004.
76. صالحه عبد الله عيسان، رؤية مستقبلية للتعليم العالي ومتطلبات التنمية في سلطنة عمان في ضوء تطبيقاته العالمية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 11، العدد 4، 2005.
77. محمد عوض الترتوري، وأغدير جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2009.
78. إبراهيم علي العمرو، إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، عمان، دار البداية، 2013.
79. سوسن شاكر مجيد، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2014.

80. أمير عمر حسنين صالح، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار أسمة للنشر والتوزيع، 2014.
81. صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوي والنفسي؛ أساسياته . وتطبيقاته . وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
82. صلاح الدين علام، (2006): القياس والتقويم التربوي والنفسي؛ أساسياته . وتطبيقاته . وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، ط5، القاهرة.

### ملحق رقم (1)

#### الاستبانة بصورتها المبدئية

جامعة الإسكندرية

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الأستاذ الدكتور عضو وحدة ضمان الجودة بكلية/

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "آليات تفعيل نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي في ضوء خبرات بعض الدول"، والتي تهدف إلى وضع آليات لتوسيع نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك من خلال تحديد أهم العوامل والمعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة، وكيفية التغلب عليها، وذلك في ضوء خبرات بعض الدول في ضمان جودة التعليم العالي ونشر ثقافته.

ونظرًا لما عرفتم به من خبرة ودراية؛ فإنه يسر الباحثة أن تكونوا أحد أفراد عينة الدراسة التي تجيب على الاستبيان؛ حيث يشتمل هذا الاستبيان على مجموعة من العبارات تعبر عن بعض الممارسات الفعلية التي تحول دون نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر. والمطلوب من سيادتكم قراءة كل عبارة جيدًا، والإجابة عليها حسبما يتم بالفعل. لا تترك عبارة بدون الإجابة عنها، وأمام كل عبارة من هذه العبارات، ثلاثة تقديرات تعبر عن مستوى الأداء، كالآتي:



			نظام الجودة.
			8. لا تشجع إدارة الكلية دعم ثقافة التغيير لتحقيق معايير الجودة.
			9. لا توجد رغبة فعلية لدى الإدارة لتحسين الأداء بمختلف الإدارات بالكلية، كهدف لتحقيق الجودة والقدرة على المنافسة.
			10. لا تيسر إدارة الكلية أساليب وإجراءات العمل الخاصة بتحقيق معايير الجودة.
			11. ندرة توظيف الإدارة للموارد المالية المتاحة لدعم برامج ومتطلبات تحقيق الجودة بالكلية.
			12. ندرة وجود إستراتيجية لدعم الإدارة العلاقات الإنسانية لجميع العاملين بالكلية.
			13. تدني مستوى اهتمام الإدارة بالشكاوى والمقترحات المتعلقة بمستوى الأداء بالكلية/ المعهد.
			14. حرص عدد قليل من القيادات الإدارية بالكلية على المراجعة الدورية لفرق العمل المشكلة لتحقيق معايير الجودة.
			15. لا توفر الكلية/ المعهد نظام رقابي محكم لتقويم الأداء بمختلف الإدارات.
			16. مقترحات ----- -----
غير موافق	إلى حد ما	موافق	المحور الثاني . معوقات خاصة بهيئة ضمان الجودة بالجامعة:
			1- قلة الدورات التدريبية المرتبطة بالجودة والتي تقدم

			للعاملين بمختلف الكليات.
			2- توفر الهيئة عددًا قليلاً من الكوادر المؤهلة والمدرّبة في مجال ضمان الجودة على مستوى الجامعة.
			3- ضعف العلاقات الاجتماعية التي تجمع فرق الجودة بالجامعة ومختلف الكليات.
			4- ندرة وجود قناة معلن عنها لتلقي الشكاوى من العاملين بالكليات.
			5- ندرة وجود قنوات (صناديق . مواقع إلكترونية...) لتلقي مقترحات العاملين بالكليات.
			6- ضعف الصلة بين فريق مركز ضمان الجودة بالجامعة وفريق الجودة بالكلية.
			7- الإخفاق في تفعيل المعايير الخاصة باختيار مدير وحدة ضمان الجودة والواردة بلوائح الوحدات.
			8. اقتراحات أخرى تسهم في تفعيل دور وحدة ضمان الجودة بالجامعة، لنشر ثقافة الجودة بها: ----- --
موافق	إلى حد ما	غير موافق	<b>المحور الثالث . معوقات خاصة بالجوانب التنظيمية:</b>
			1. اقتناع عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية بتطبيق معايير الجودة.
			2. لم يتم تدريب العاملين بالكلية على مفاهيم الجودة وإجراءاتها.

			3. قلة اهتمام الفريق الاستشاري لنشر ثقافة الجودة بالكلية أو المعهد بالدور المنوط به.
			4. ندرة وجود تصور مبدئي للمشكلات المتوقع حدوثها وطرق التعامل معها.
			5. تدني مستوى الشعور والإحساس بالمسئولية لدى البعض تجاه الكلية.
			6. ضعف الحوافز المعنوية.
			7. ضعف الحوافز المالية المقدمة للعاملين بوحدات الجودة بالجامعة ومختلف الكليات.
			8. الافتقار إلى ظروف العمل المناسبة لتحقيق الجودة وضمان استمرارها.
			9. لا يشارك جميع أعضاء الكلية في تنفيذ الخطط المرتبطة بأعمال الجودة بها.
			10. لا يهتم المعنيون بالكلية بنتائج تطبيق معايير الجودة للعمل على تلافي الأخطاء وتحسين الجودة.
			11. ضعف قنوات الاتصال بين مختلف أقسام وإدارات الجامعة.
			12. قلة الاعتماد على العمل الجماعي.
			13. غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي للجامعة.
			14. ضعف الرغبة الفعلية من أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تحسين الأداء بالكلية.
			15. ندرة وجود إدارة للتطوير الإداري تهتم بتكامل

			الخطط والتنسيق بين جميع أقسام الكلية/ المعهد.
			اقتراحات:
			-----
			المحور الرابع . المعوقات الخاصة بدور الجامعة في خدمة المجتمع:
			1- صعوبة وجود معايير لقياس رضا العملاء (المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية/ المعهد) الداخليين والخارجيين.
			2- ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل.
			3- ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم المرتبطة بخريجي الجامعة من مختلف التخصصات.
			4- الافتقار إلى آليات لتحديد مشكلات المجتمع.
			اقتراحات:
			المحور الخامس . المعوقات الخاصة بالتمويل:
			1. صعوبة توفير مصادر مالية لتنفيذ أنشطة الجودة.
			2. قلة توافر الموارد المادية والمالية؛ لتطبيق خطط وإستراتيجيات الجودة بالجامعة ومختلف الكليات.
			3. ندرة وجود لائحة مالية خاصة بوحدة ضمان الجودة.
			4. لا يوجد نظام لتنمية الموارد الذاتية بالكلية.
			5. ندرة وجود إستراتيجيات الاستثمار وتعظيم الموارد

			المتاحة.
			6. اقتصار مصادر التمويل على الجانب الحكومي فقط.
			اقتراحات:

هل لديك اقتراحات للتغلب على تلك المعوقات؟

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة الإسكندرية

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الأستاذ الدكتور عضو وحدة ضمان الجودة بكلية/

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "آليات تفعيل نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي في ضوء خبرات بعض الدول"، والتي تهدف إلى وضع آليات لتوسيع نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك من خلال تحديد أهم العوامل والمعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة وكيفية التغلب عليها، وذلك في ضوء خبرات بعض الدول في ضمان جودة التعليم العالي ونشر ثقافته.

ونظرًا لما عرفتم به من خبرة ودراية؛ فإنه يسرُّ الباحثة أن تكونوا أحد أفراد عينة الدراسة التي تجيب على الاستبيان؛ حيث يشتمل هذا الاستبيان على مجموعة من العبارات تعبر عن بعض الممارسات الفعلية التي تحول دون نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر. والمطلوب من سيادتكم قراءة كل عبارة جيدًا والإجابة عنها حسبما يتم بالفعل. لا تترك عبارة بدون الإجابة عنها، وأمام كل عبارة من هذه العبارات، ثلاثة تقديرات تعبر عن مستوى الأداء، كما يلي:

موافق، إذا كان مستوى الأداء يتحقق بشكل مرتفع ودائم.

محايد، إذا كان مستوى الأداء لا يتحقق من فترة إلى أخرى.

غير موافق، إذا كان مستوى الأداء لا يتحقق.

هذا بالإضافة إلى إمكانية إضافة أي تعليق في نهاية بنود الاستبيان.

ملحوظة: سيتم استخدام نتائج الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ د. وفاء زكي بدروس

مدرس بقسم التربية المقارنة

كلية التربية . جامعة الإسكندرية

موجود بدرجة ضعيفة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة كبيرة	
			المحور الأول . المعوقات الخاصة بالجوانب القيادية:
			1- قناعة بعض من القيادات الجامعية بأهمية تطبيق الجودة.
			2- اتخاذ قرار تطبيق الجودة على الجامعات دون دراسة علمية للواقع ومتطلباته.
			3- قلة معرفة الكثير من أعضاء هيئة التدريس بماهية الجودة وفلسفتها.
			4- تم فرض قرار تطبيق نظام الجودة بالجامعات دون الرجوع إلى المعنيين بتنفيذه.
			5- لم يأخذ المسؤولون عن اتخاذ قرار التطبيق في اعتبارهم الحد الأدنى المطلوب من المقومات اللازمة لتفعيله.
			6- لا يوجد نظام للمحاسبية (المساءلة) بالكلية.
			7- وجود غموض لدى القيادات حول آليات تطبيق نظام الجودة.
			8- تجاهل إدارة الكلية دعم ثقافة التغيير لتحقيق معايير الجودة.
			9- لا توجد رغبة فعلية لدى الإدارة لتحسين الأداء بمختلف الإدارات بالكلية، كهدف لتحقيق الجودة والقدرة على المنافسة.
			10- لا تيسر إدارة الكلية أساليب وإجراءات العمل

			الخاصة بتحقيق معايير الجودة.
			11- ندرة توظيف الإدارة للموارد المالية المتاحة لدعم برامج ومتطلبات تحقيق الجودة بالكلية.
			12- ندرة وجود إستراتيجية لدعم الإدارة العلاقات الإنسانية لجميع العاملين بالكلية.
			13- تدني مستوى اهتمام الإدارة بالشكاوى والمقترحات المتعلقة بمستوى الأداء بالكلية.
			14- توجد لجان للمراجعة الدورية بوحدة ضمان الجودة.
			15- لا توفر الكلية نظامًا رقابيًا محكمًا لتقويم الأداء بمختلف الإدارات الموجودة لديها.
			اقتراحات: ----- ----- --
موجود بدرجة ضعيفة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة كبيرة	<b>المحور الثاني . معوقات خاصة بهيئة ضمان الجودة بالجامعة:</b>
			1- تبنى الدورات التدريبية على الاحتياجات التدريبية لمختلف الفئات من العاملين بالكلية.
			2- يوجد بالمركز كوادر مؤهلة ومدربة على أعمال الجودة على مستوى الجامعة.
			3- ضعف العلاقات الاجتماعية التي تجمع فرق الجودة بالجامعة ومختلف الكليات.
			4- توجد آلية للرد على الشكاوى والمقترحات والرد عليها بالكلية أو الجامعة.

			5- يتم الرد على الشكاوى والمقترحات في وقت مناسب.
			6- ضعف الصلة بين فريق مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدة ضمان الجودة بالكلية.
			7- الإخفاق في تفعيل المعايير الخاصة باختيار مدير وحدة ضمان الجودة والواردة بلوائح الوحدات بالكلية.
			8- اقتراحات أخرى تسهم في تفعيل دور وحدة ضمان الجودة بالجامعة لنشر ثقافة الجودة بها
			-----
موجود بدرجة ضعيفة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة كبيرة	<b>المحور الثالث . معوقات خاصة بالجوانب التنظيمية:</b>
			1- اقتناع عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية بتطبيق معايير الجودة.
			2- لم يتم تدريب العاملين بالكلية على مفاهيم الجودة وإجراءاتها.
			3- قلة اهتمام لجنة النشر والإعلام بوحدة ضمان الجودة لنشر ثقافة الجودة بالكلية، أو المعهد بالدور المنوط به.
			4- توجد لجنة لإدارة الأزمات بالوحدة.
			5- تدني مستوى الشعور والإحساس بالمسئولية لدى بعض العاملين بالكلية.
			6- ضعف الحوافز المعنوية.
			7- ضعف الحوافز المالية المقدمة للعاملين بمركز

			ضمان الجودة بالجامعة والوحدات بمختلف الكليات.
			8- الافتقار إلى ظروف العمل المناسبة لتحقيق الجودة وضمان استمرارها.
			9- لا يشارك جميع أعضاء الكلية في تنفيذ الخطط المرتبطة بأعمال الجودة بها.
			10- لا تهتم الأطراف المعنية بالكلية بنتائج تطبيق معايير الجودة للعمل على تلافي الأخطاء وتحسين الجودة.
			11- ضعف قنوات الاتصال بين مختلف أقسام وإدارات الجامعة.
			12- قلة الاعتماد على العمل الجماعي.
			13- غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي للجامعة.
			14- ضعف الرغبة الفعلية لدى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تحسين الأداء بالكلية.
			15- لا يوجد تنسيق فعال بين جميع أقسام الكلية.
			اقتراحات: -----
موجود بدرجة ضعيفة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة كبيرة	المحور الرابع . المعوقات الخاصة بدور الجامعة في خدمة المجتمع:
			1- قلة وجود آليات لقياس رضا المستفيدين (من الخدمات التي تقدمها الكلية) الداخليين والخارجيين.

			2- ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل.
			3- ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم المرتبطة بخريجي الجامعة من مختلف التخصصات.
			4- الافتقار إلى آليات متنوعة لتحديد مشكلات المجتمع.
			5- اقتراحات:
			6-
موجود بدرجة ضعيفة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة كبيرة	7- المحور الخامس . المعوقات الخاصة بالتمويل:
			8- صعوبة توفير مصادر مالية لتنفيذ أنشطة الجودة.
			9- ندرة الموارد المادية والمالية لتطبيق خطط وإستراتيجيات الجودة بالجامعة ومختلف الكليات.
			10- ندرة وجود لائحة مالية خاصة بوحدة ضمان الجودة.
			11- لا يوجد آلية لتنمية الموارد الذاتية بالكلية.
			12- ضعف إستراتيجيات الاستثمار وتعظيم الموارد المتاحة.
			13- اقتصار مصادر التمويل على الجانب الحكومي فقط.
			اقتراحات:

هل لديك اقتراحات للتغلب على تلك المعوقات؟

## ملحق رقم (3)

## أسماء السادة المحكمين

مرتبة أبجدياً

1.	أ. د. إبراهيم عباس إسماعيل الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق . كلية التربية، جامعة حلوان
2.	أ. د. أحمد إبراهيم أحمد الصرماتي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية، جامعة بنها
3.	أ. د. جمال محمد محمد أبو الوفا	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية، جامعة بنها
4.	أ. د. م. دعاء محمد أحمد إبراهيم	أستاذ مساعد بقسم أصول التربية . كلية التربية، جامعة الإسكندرية
5.	أ. د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية، جامعة عين شمس
6.	أ. د. شاکر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية، جامعة عين شمس
7.	أ. د. فاروق شوقي البوهي	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة . كلية التربية، جامعة الإسكندرية
8.	أ. د. منال عبد الفتاح رشاد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية، جامعة قناة السويس
9.	أ. د. نبيل سعد خليل جرجس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية، جامعة سوهاج

### ملحق رقم (4)

#### الدراسة الاستطلاعية

تمثلت الدراسة الاستطلاعية في استخدام أسلوب المقابلة على (30) فردًا من أعضاء وحدات الجودة، ومنسقي الجودة بالأقسام المختلفة، ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة الإسكندرية. وتم استخدام بعض الأسئلة كما يلي:

1. ما أبرز المشكلات التي تحول دون وصول الكلية إلى مستوى الجودة المطلوب؟
2. ما مستوى وعي أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالكلية، بمفهوم ومعايير الجودة؟
3. ما مدى اقتناع أعضاء هيئة التدريس بممارسة أعمال الجودة؟
4. ما أهم معوقات نشر ثقافة الجودة داخل كليات الجامعة؟