

الجودة الشاملة كميكانيزم في تحسين مخرجات التعليم العالي Total quality as a mechanism in improving higher education outcomes

د. سفيان جبران^{1*}، الباحثة مريم بن عودة²

¹جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)، djebrane1990@gmail.com

²جامعة محمد بن احمد وهران 2، (الجزائر)، benaoudameriem21@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/11/15 - تاريخ القبول: 2021/12/25 - تاريخ النشر: 2022/01/25

ملخص الدراسة:

ظل ضمان الجودة العالية للتعليم في جميع الأوقات مشكلة رئيسية، بحيث تعمل جميع الدول خاصة الدول المتخلفة عن مواكبة سيرورة التنمية الشاملة والتكيف مع التغيرات الدولية على معالجة المشكلة وحلها في جميع المستويات التعليمية، في الوقت الحاضر وفي إطار سياق المنافسة العالمية في سوق الخدمات التعليمية، حظيت مشكلة ضمان الجودة العالية للتعليم بمزيد من الاهتمام ليس فقط للمشاركين في العملية التعليمية، ولكن أيضا من طرف العلماء والباحثين المشاركين باعتبارهم فواعل في تطوير التعليم، ففجودة التعليم تعتمد الآن بشكل مباشر ليس على الطلب، ولكن أيضا على فعالية عمل المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، التعليم العالي، الخدمات الجامعية، الفعالية.

Abstract:

Ensuring the high quality of education at all times has remained a major problem, so that all countries, especially the lagging countries, work to keep pace with the process of comprehensive development and adapt to international changes to address the problem and solve it at all educational levels, at the present time and within the context of global competition in the educational services market. The problem of ensuring high quality of education with

*د/ جبران سفيان، djebrane1990@gmail.com

more attention not only to the participants in the educational process, but also on the part of scientists and researchers participating as actors in the development of education, the quality of education now depends directly not only on demand, but also on the effectiveness of the work of the educational institution.

Key words: quality, higher education, university services, efficiency.

مقدمة:

يرتبط التعليم العالي عالي الجودة بأهداف جديدة للتنمية البشرية، والقدرة على توفير حل متوازن للمهام الاجتماعية والاقتصادية ضمن النسق المجتمعي، بحيث يعد التعليم العالي عالي الجودة شرطاً لتطور المجتمع في القرن الحادي والعشرين، كون أن اتجاه التعليم العالي الحديث هو اتجاه الجهود المبذولة لحل التناقضات بين المحتوى الحقيقي للتعليم ومتطلبات العملاء من الخدمات التعليمية والمجتمع والدولة، خاصة فيما يتعلق بمستوى الكفاءة المهنية لمتخرج/متخصص حديث، مع تعميق إضفاء الطابع المهني على العملية التعليمية، وتحسين القاعدة المادية والتقنية ودعم المعلومات للتدريب المهني، وتنفيذ دراسات مراقبة النظام لتشكيل نظام حقيقي والبحث عن خطوات أخرى لضمان جودة تدريب المتخصصين، وهو حقيقة ما يمثل بنظرنا مخرجات العملية التعليمية الجامعية.

فتحسين جودة التعليم العالي يرتبط بتحويل التعليم العالي من خلال توسيع نطاق الوصول إليه، وتنويع مصادر التمويل، وضمان القيمة العملية للتعليم العالي، وتحسين نطاق التعاون الدولي في تحديد معايير الجودة للتعليم العالي وآليات توفيره، وخلق جو إبداعي للنشاط التعليمي والمعرفي في الجامعات. مع إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات.

ووفقاً لذلك، يتم تفسير جودة التعليم العالي على أنها مجموعة معقدة من خصائص نتائج العملية التعليمية في الجامعة، والتي تحدد التكوين المتسق والفعال للكفاءة والوعي المهني والثقافة والقدرة على التعليم الذاتي، فضمان جودة تدريب المتخصصين يتطلب إنشاء نظام إدارة الجودة، حيث يجب إعطاء مكانة خاصة لجودة العملية التعليمية.

فالقضية الرئيسية التي تم تناولها في هذه المقالة هي تحديد دور الجودة والتي لها تأثير كبير على ضمان جودة التعليم، لذلك أولا وقبل كل شيء لابد من توضيح محتوى هذا المفهوم في سياق مفاهيم "التعليم" و "الجودة" وخصائصه والمكونات المكونة له.

- الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالإطار العام للجودة في التعليم العالي من حيث المفهوم وأسباب ظهور المفهوم وعلاقته بالتعليم العالي، مع إبراز المناهج في ضمان استمرارية الجودة، وكذا دور ثقافة الجودة في التعليم، مع رصد عناصر التعليم في دعم الجودة الشاملة..

- الإشكالية:

يعتبر موضوع الجودة الشاملة للتعليم العالي من أهم الموضوعات شيوعا في السنوات الأخيرة، نظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى البيئة الدولية والتي غيرت من ملامح وبنية المنظومة التعليمية للدول، حيث أصبحت الدول والحكومات تتجه نحو تبني الجودة الشاملة في التعليم العالي كإستراتيجية ورؤية بعيدة المدى، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية المستدامة، خاصة وأن التعليم أصبح يمثل مؤشرا تنافسيا على مدى تقدم الدول في المجال التعليمي، بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم إدارة الجودة في إعادة هندسة المنظومة التعليمية للتعليم العالي وتحسين مخرجاتها؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الدلالة العلمية لمفهوم الجودة؟
2. ما هي علاقة ثقافة الجودة بالتعليم؟
3. ما هي العناصر التعليمية الضامنة لإدارة الجودة الشاملة؟

- الفرضيات:

1. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات العملية التعليمية.
2. كلما توفرت البيئة التشغيلية لتطبيق الجودة الشاملة كلما ساهم ذلك في بناء نظام تعليمي عالي.

- منهج الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع استعنا بالمنهج الوصفي- الاستكشافي والمنهج التحليلي- التفسيري، وذلك من أجل التقرب أكثر من الظاهرة محل الدراسة والإحاطة بجوانبها النظرية.

- تقسيم الدراسة:

1. المحور الأول: الإطار الابدتمولوجي للدراسة.
2. المحور الثاني: الأساس المنطقي لاعتماد مناهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
3. نمذجة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال حوكمة ودمقرطة التعليم.

المحور الأول: الإطار الابدتمولوجي للدراسة

1. الجودة في التعليم العالي: نظرة عامة

أصبحت الجودة في التعليم العالي قضية مركزية في العديد من الدول في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأوروبا وأستراليا، حيث توفر الأدبيات العديد من التقارير الوصفية حول إدارة الجودة الشاملة التي تمارس في مؤسسات التعليم العالي في تلك الدول، والتي يتم تمثيل بعض الأمثلة من خلال الحالات في كلية فوكس فالي التقنية بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة ولفرهامبتون بالمملكة المتحدة، وجامعة كوينزلاند الوسطى بأستراليا، وجامعة أوكلاند بنيوزيلندا، حيث تعين الحكومات في هذه الدول وكالات خاصة تقوم بأدوار مشرفين على إدارة مؤسسات التعليم العالي، ومن بين الأسباب التي تجعل مؤسسات التعليم العالي تتبنى إدارة الجودة الشاملة الانخفاض في تمويل الطلاب وانخفاض أداء الطلاب والخريجين الذين لا يرقون إلى مستوى توقعات صاحب العمل، وعدم تطابق مهارات الخريجين مع الوظائف، واهتمام الحكومة بجودة ومساءلة الجمهور والمؤسسات الممولة¹، لذا يتأثر تاريخ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية بنجاحها في صناعة الدولة في

¹ Tambi Abdul Malek, "Total quality management in higher education : Modelling critical success factors", (Doctoral, Sheffield Hallam University, United Kingdom, 2000), P:01.

الثمانينيات، فخلال ذلك الوقت تمكنت شركات إدارة الجودة الشاملة مثل Texas Instrument و Xerox و IBM و Motorola من تحسين أوضاعها التجارية من خلال التغلب على التهديدات من المنافسة العالمية والتغيرات الأخرى في بيئة الأعمال، حيث حصلت هذه الشركات على جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة المرغوبة التي أنشأتها وزارة التجارة الأمريكية للاعتراف بالمنظمات التي تظهر معايير عالية من جودة المنتج والعمليات²

ويصف أستين الكسندر Astin Alexander W. أربع وسائل يمكن من خلالها تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي على أنها تقييمات السمعة ومقاييس الموارد وتقييم النتائج ومقاييس القيمة المضافة³:

أ. تقييمات السمعة هي أحكام حول جودة المؤسسة التي تقدمها المؤسسات النظرية، من بين الأمور الأخرى المجالات التي يتم الحكم عليها هي عدد شهادات الدكتوراه المكتسبة ومتوسط تعويضات أعضاء هيئة التدريس ومقتنيات المكتبة؛

ب. تشمل تدابير الموارد المالية والمادية والبشرية على حساب المؤسسات لأداء جميع الأنشطة التعليمية، وهي تشمل مقاييس أعضاء هيئة التدريس والأثرياء والطلاب، حيث الإجراءات التي تتعلق بأعضاء هيئة التدريس هي نسبة الدكتوراه وكمية البحوث المنشورة والسمعة بين الزملاء، فيمكن قياس الثراء من خلال كمية مقتنيات المكتبة والنفقات لكل طالب ومتوسط راتب أعضاء هيئة التدريس ونسبة الطلاب / الموظفين، حيث يتم تمثيل جودة الطالب بمقياس متوسط يعتمد على الدرجات في اختبارات القبول في الكلية؛

ت. ويتعلق تقييم النتائج بمقاييس مثل أداء الطالب وسجل التوظيف ومخرجات البحث وكمية الأبحاث المنشورة؛

ث. تمثل مقاييس القيمة المضافة تباينا في تقييم النتائج في أداء الطلاب الأولي عند التسجيل مقارنة بأدائهم عند التخرج، حيث توفر هذه المقاييس تقييما لتأثير المؤسسة على التطور الفكري والشخصي للطلاب.

² Ibid, Idem.

³ Ibid, P :06.

كما حدد ميلر روس Miller Ross I عشرة مجالات من المؤسسات التي يمكن تقييم جودتها وهي "الأهداف والغايات وتعلم الطلاب وبرنامج أعضاء هيئة التدريس، والبرامج الأكاديمية وخدمات الدعم المؤسسي والقيادة الإدارية، والإدارة المالية، ومجلس الإدارة والعلاقات الخارجية، والتحسين الذاتي المؤسسي"، لذا يقترح تاكمان بروس واين Tuckman Bruce Wayne وجونسون كرايج Johnson F. Craig تقييم الجودة على مستويات مختلفة أو لوحات مختلفة داخل المنظمة وهم أعضاء هيئة التدريس الفردية والبرامج الأكاديمية والأقسام والكليات، هناك طريقة أخرى لقياس الأداء وهي عبر نموذج منهجي للتقييم الذاتي قادر على تقييم جودة المدخلات والأهداف والبرامج، والعمليات والخدمات والنتائج، والقوى الخارجية في الممارسة العملية، يمكن استخدام مناهج مختلفة لقياس الأداء معاً لتوفير تقييم مؤسسي شامل، وبهذه الطريقة يعتقد أنه يمكن زيادة الجودة المؤسسية ويمكن تلبية متطلبات الاعتماد المؤسسي⁴

2. نمو الاهتمام بالجودة

في الولايات المتحدة تم تجاهل أفكار دمينغ إدواردز Deming W. Edwards وجوزيف جوران Joseph Goran إلى حد كبير لسنوات عديدة، وفي الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي حيث كان بإمكان الشركات الأمريكية بيع كل ما يصنعونه في عالم متعطش للسلع المصنعة، فلقد كان تركيز الصناعة التحويلية الأمريكية والغربية على تعظيم الإنتاج والأرباح في سوق البائعين الموجود من أجل سلعهم، فكانت الجودة ذات أولوية منخفضة، وفي أواخر السبعينيات فقط عندما خسر العديد من شركاتهم الأسواق وحصلتها في السوق لصالح اليابانيين بدأ عدد من الشركات الأمريكية الكبرى في التعامل بجدية مع رسالة الجودة، حيث بدأوا في التساؤل عن سبب تفضيل المستهلكين للمنتجات اليابانية⁵.

⁴ Ibid, P :07.

⁵ Edward Sallis, Total Quality Management in Education, (British Library Cataloguing in Publication Data, Third edition, 2002), P:10.

في الولايات المتحدة غالبا ما يقال أن نقطة التحول كانت فيلما وثائقيا على مستوى الدولة على شبكة إن بي سي (NBC) عام 1980 بعنوان "إذا كانت اليابان تستطيع لماذا لا نستطيع"، حيث سلط البرنامج الضوء على هيمنة الصناعة اليابانية في العديد من الأسواق الأمريكية، كما عرض الجزء الأخير من البرنامج مساهمة دمينغ إدواردز Deming W. Edwards في النجاح الاقتصادي الياباني، منذ ذلك الحين استحوذت رسالة دمينغ Deming وجوزيف جوران Joseph Goran جنبا إلى جنب مع خبراء الجودة الآخرين، بما في ذلك فيليب كروسي و أرماند فيجينباوم Philip B Crosby and Armand V Feigenbaum على خيال الأعمال في كل من الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وعلى الرغم من أن الحقيقة هي أن أقلية فقط من لا تزال الشركات تنفذ إدارة الجودة الشاملة بجدية، ومع ذلك فقد تم وضع الجودة بثبات في العديد من جداول الأعمال على الرغم من أن الطريق ما زال طويلا قبل أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي المعيار الأفضل لممارسات الإدارة، بحيث تم تسليط الضوء على البحث عن إجابة للمنافسة اليابانية في أحد أكثر النصوص الإدارية تأثيرا في الثمانينيات من خلال نشر بحث عن التميز من قبل توماس بيترز و روبرت ووترمان Thomas Peters and Robert Waterman في عام 1982⁶.

وعليه قاموا بتحليل الميزات الأساسية للشركة الممتازة بناء على أفضل الممارسات الموجودة في الولايات المتحدة، حيث أظهر بحثهم أن الشركات التي لديها علاقات ممتازة مع عملائها كانت في الغالب الأكثر تنافسية وربحية، فأثبتوا أن التميز يسير جنبا إلى جنب مع مفاهيم بسيطة، ولكنها حاسمة عن الاقتراب من العميل والهوس بالجودة، ووجدوا أن الشركات الممتازة لديها هياكل بسيطة، وغير بيروقراطية تستند إلى فرق نشطة ومتحمسة يقودها مدراء ذوو رؤية ولديهم أساليب الإدارة العملية، ويمكن عرض هذه الميزات من قبل أي منظمة مهما كانت أصولها الوطنية والثقافية، لكنها من السمات التي احتضنتها العديد من الشركات اليابانية بحماس كجزء من ثقافات TQC الخاصة بهم، كانت رسالة بيترز و واترمان Peters and Waterman أنه على المديرين تنحية الانشغالات قصيرة المدى جانبا واتخاذ وجهة نظر طويلة المدى للبقاء في صدارة

⁶ Ibid, Idem.

المنافسة، حيث يتطلب من المؤسسات البحث عن متطلبات عملائها ومن ثم التفكير في مقابلتها وتجاوزها، ومن المسلم به عموماً أن مكانة اليابان كقوة صناعية رائدة قد استند إلى حد كبير على مراعاة رسالة الجودة، كما لديهم دورات تخطيط طويلة التركيز على تصميم الجودة في منتجاتهم وضمن إيلاء الاهتمام لمواقف الموظفين وعلاقاتهم⁷ إن التوجه نحو الجودة الشاملة في التعليم هي أكثر حداثة، حيث كانت هناك مراجع قليلة في الأدبيات قبل أواخر الثمانينيات، فقد تم تنفيذ الكثير من الأعمال الرائدة في إدارة الجودة الشاملة من قبل الكليات في الولايات المتحدة وكليات التعليم في المملكة المتحدة، حيث تطورت مبادرات الولايات المتحدة إلى حد ما قبل تلك الموجودة في بريطانيا، ولكن في كلا الدولتين حدثت زيادة في الاهتمام من عام 1990 فصاعداً، كما تم تطوير العديد من الأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة في التعليم العالي، وبدأت مفاهيم ضمان الجودة في أن تصبح سائدة في المدارس، ففي عام 2001 أجريت مسابقة جائزة الجودة الأوروبية EFQM والتي فازت بها مدرسة في أيرلندا الشمالية وهي كلية سانت ماري وهي مدرسة للبنات في لندنديري على الجائزة، وحصلت كلية سيتي تكنولوجي كينغشورست على المركز الثاني من المملكة المتحدة⁸، وهذا دليل على جهود إدراج معيار الجودة في التعليم.

أما على الصعيد العالمي تغير دور التعليم العالي وأصبح أكثر تكاملاً مع عملية التنمية الاقتصادية والازدهار، من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري للعديد من الدول والعمل كمصدر لرأس المال المادي والاجتماعي، حيث تطرح هذه الظاهرة العالمية المتكاملة العديد من التحديات، سواء من حيث تطوير نهج نوعي لإدارة التعليم العالي في منصة عالمية، بهدف واضح لتحقيق التوحيد في العديد من المجالات الحاسمة وتقليل فجوة التمييز من حيث جودة التعليم نحو المعرفة و بناء المهارات⁹، إن هذا النهج الذي يركز على الجودة سيجعل التعليم العالي ليس فقط أكثر تكاملاً مع المعايير العالمية،

⁷ Ibid, Idem

⁸ Ibid, Idem

⁹ Abhijit Ganguly, "Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment- Case Analysis of UK and Sweden", **British Journal of Education**,3,(7), 2015, P:83.

ولكن أيضا يساهم في معادلة المواهب في أي دولة مستعدة تماما لمواجهة التحديات العالمية والمساهمة في النمو الاقتصادي والازدهار.

3. مناهج ضمان الجودة

يشير مصطلح ضمان الجودة إلى "الاهتمام المنتظم والمنظم والمستمر بالجودة، من حيث صيانة الجودة وتحسينها"، كما ورد في واتي كيم WATTY KIM، تكشف مراجعة أخرى للأدبيات حول التغيير في التعليم العالي عن مدرستين فكريتين¹⁰:

- الأول يربط الجودة بالسياق ونتيجة لذلك تصبح الجودة ذات مغزى على سبيل المثال الإشارات إلى جودة التقييم وتناول الطلاب والبرامج الأكاديمية والتعليم والتعلم وتجربة الطالب وتصميمات البرامج ليست شائعة، ويتم تجاهل أي محاولة لتعريف أو إرفاق معنى بالمصطلح إلى حد كبير، ويترك المرء ليفترض أن الجودة "عالية" يشار إليها على عكس الجودة "الجيدة" أو "الردئية".

- الطريقة الثانية للتفكير في الجودة تتعلق بالمعنى المحدد لأصحاب المصلحة، هنا يتم أخذ الجودة في الاعتبار مع مراعاة مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المهتمين بالتعليم العالي، ولكل منهم القدرة على التفكير في الجودة بطرق مختلفة، على وجه الخصوص تسلط الأعمال المبكرة لـ فروجينستين Vroeijenstijn, A.I. وميدهيرست روبن Middlehurst Robin و هارفي لي Harvey Lee وجرين ديانا Green Diana الضوء على أهمية وقيمة النظر في الجودة من مجموعة متنوعة من وجهات نظر أصحاب المصلحة¹¹.

كما حدد هارفي و جرين Harvey and Green خمس فئات أو طرق للتفكير في الجودة، كما ورد في واتي كيم WATTY KIM حيث يمكن تلخيص الجوانب الرئيسية لكل فئة من هذه الفئات على النحو التالي¹²:

¹⁰ Viktoria Kis, "Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects", This paper is a contribution to the OECD Thematic Review of Tertiary Education, (Sciences Po), France, 2005, P:04.

¹¹ Ibid, Idem.

¹² Ibid, Idem.

- أ. الاستثناء: مميز، يجسد في التميز، يجتاز الحد الأدنى من المعايير؛
- ب. الكمال: صفر عيوب، تصحيح الأمور في المرة الأولى (التركيز على العملية بدلا من المدخلات والمخرجات)؛
- ت. الملائمة للغرض: تتعلق بالجودة بهدف يحدده المزود؛
- ث. القيمة مقابل المال: التركيز على الكفاءة والفعالية وقياس المخرجات مقابل المدخلات، فكرة شعبية عن الجودة (الحكومة)؛
- ج. التحول: تغيير نوعي، التعليم هو القيام بشيء ما للطلاب بدلا من شيء للمستهلك، يتضمن مفاهيم
- ح. التعزيز والتمكين: إضفاء الطابع الديمقراطي على العملية وليس النتائج فقط
- أما الأساليب الثلاثة الرئيسية للجودة هي الاعتماد والتقييم والتدقيق (الشكل رقم 01)، يختلف الاعتماد والتقييم (الذي يشمل التقييم والمراجعة) في وجهات نظرهما، حيث يرصد كل من الاعتماد والتقييم جودة التعليم والتعلم، بينما يركز التدقيق على الإجراءات الداخلية التي تتبناها مؤسسة التعليم العالي من أجل تحقيق أهدافها:
- أ. فالاعتماد الأكاديمي: الاعتماد هو تقييم ما إذا كانت المؤسسة أو البرنامج يفي بمعيار الحد الأدنى ويتأهل لحالة معينة، قد يكون للحصول على الاعتماد آثار على مؤسسة التعليم العالي نفسها (مثل الإذن بالعمل) و/أو طلابها (مثل الأهلية للحصول على المنح)، فتركيز الاعتماد شامل حيث يتم فحص مهمة وموارد وإجراءات مؤسسة التعليم العالي أو البرنامج، أما ناتج الاعتماد هو قرار بنعم / لا على الرغم من إمكانية التخرج أيضا، فالاعتماد هو طريقة مستخدمة على نطاق واسع في ضمان الجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث يعتبر اعتماد كل من البرامج والمؤسسات في الولايات المتحدة الطريقة الرئيسية لضمان الجودة، ويتم استخدام اعتماد البرامج على أساس منتظم من قبل حوالي نصف وكالات ضمان الجودة الأوروبية، كما تستخدم هذه الطريقة بشكل متكرر في الدول الناطقة بالألمانية، وفي الدول المنتسبة من قبل الوكالات الهولندية، وكذلك وكالات الشمال والجنوب، حيث يتم اعتماد المؤسسات على أساس منتظم من قبل 22٪ من الوكالات في أوروبا على

سبيل المثال من قبل وكالات ألمانية ونمساوية وبعض الدول المنتسبة، كما يمكن أن تركز إجراءات الاعتماد أيضا على ضمانات الجودة على سبيل المثال تتمثل إحدى مهام مجلس الاعتماد الألماني (German Akkreditierungsrat The) في اعتماد الوكالات الأخرى، وتخضع منظمات الاعتماد الأمريكية أيضا لمراجعة خارجية دورية بناء على معايير محددة وتعرف هذه العملية باسم "الاعتراف"¹³.

ب. التقدير: التقييم هو تقييم يصدر أحكاما متدرجة حول الجودة وفي هذا الصدد يتجاوز الاعتماد الذي يصدر حكما ثنائيا، ويسأل التقييم "ما مدى جودة مخرجاتك؟" ناتج التقييم هو تقييم كمي، درجة (سواء كانت رقمية أو حرفية أو وصفية)، تستخدم تقييمات البرامج والمؤسسات على نطاق واسع من قبل ضمانات الجودة الأوروبية، حيث تقييم البرنامج هو أحد الأساليب الأكثر استخداما، ويتم إجراؤه على أساس منتظم من قبل 53٪ من الوكالات الأوروبية خاصة في دول الشمال الأوروبي أو الهولندية أو الناطقة باللغة الإنجليزية، والتركيز على البرامج متكرر بشكل خاص في القطاع غير الجامعي، حيث التقييم المؤسسي أقل انتشارا 22٪ من الوكالات الأوروبية تستخدمه بانتظام¹⁴

ت. التدقيق: يتحقق تدقيق الجودة من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الصريحة أو الضمنية، كما ورد في وودهاوس Woodhouse فإن "ISO" يعرف تدقيق الجودة بأنه عملية من ثلاثة أجزاء

❖ ملائمة إجراءات الجودة المخطط لها في فيما يتعلق بالأهداف المعلنة؛

❖ مطابقة أنشطة الجودة الفعلية للخطط؛

❖ فاعلية الأنشطة في تحقيق الأهداف المعلنة،

وهنا فان معيار التدقيق هو "هل عملياتك فعالة؟" الناتج هو وصف لمدى صحة ادعاءات مؤسسة التعليم العالي، كما يتم إجراء عمليات التدقيق الأكاديمي على مستوى المؤسسة ومع ذلك على عكس الاعتماد أو التقييم لا تهدف عمليات التدقيق إلى إجراء مراجعة شاملة لموارد وأنشطة مؤسسة التعليم العالي أو البرنامج، كما أنها لا تقيم بشكل

¹³ Ibid, P :05.

¹⁴ Ibid, Idem.

مباشر جودة التدريس أو التعلم، وبدلاً من ذلك تركز عمليات التدقيق على تلك العمليات التي تنفذها مؤسسات التعليم العالي من أجل ضمان وتحسين جودة التدريس والتعلم، ففي أوروبا يتم استخدام التدقيق المؤسسي بشكل منتظم من قبل 28٪ من وكالات ضمان الجودة، ويتم استخدامه على أساس منتظم في أيرلندا والمملكة المتحدة وبعض الوكالات في دول الشمال الأوروبي والدول المرتبطة، فإستخدام تدقيقات البرنامج ليس شائعاً جداً في ضمان الجودة الأوروبي¹⁵.

الشكل رقم 01: الأساليب الثلاثة الرئيسية للجودة



Source: (Viktoria Kis, 2005, P: 04)

4. ثقافة الجودة في التعليم

يشير المفهوم عمداً إلى عنصرين - الجودة والثقافة - ولكن بدون أي تفسيرات نظرية أخرى، فيمكن تصور الجودة على أنها بناء بأبعاد متعددة يجب وضعها في سياقها أي أن كل فكرة جودة يجب أن تكون محددة على هذا النحو، فإن الجودة (وكل فهم للجودة) مضمنة بالفعل في العديد من السياقات والتي تعد ثقافة المؤسسة من أهمها، ومن وجهة نظر أوليفر فيتوري، مانفريد لويجر و مونيكا كناسمولر Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller فإن الثقافة ليست ثابتة

¹⁵ Ibid, P :06.

ومستقرة¹⁶، ولكن يمكن اعتبارها نتيجة لتفاعلات متعددة تشمل جميع المشاركين في هذه التفاعلات.

ويشير كليفورد جيرتز Clifford Geertz إلى أن: "الثقافة هي نسيج المعنى الذي يفسر به البشر خبراتهم ويوجهون أعمالهم، والهيكل الاجتماعي هو الشكل الذي يتخذه الإجراء وهو شبكة العلاقات الاجتماعية الموجودة بالفعل"، نظرا لأن هذه العملية التفسيرية تحدث بشكل دائم، وتعتمد على سياقات محددة للعمل، فإن الثقافة التنظيمية في حالة تغير مستمر وديناميكي وليست بالضرورة متجانسة، وبالتالي ينعكس على التعقيد الداخلي للمؤسسة، ونتيجة لذلك يجب فهم ثقافة الجامعة على أنها ظاهرة اجتماعية نمت عبر التاريخ، ومن المحتمل جدا أن تكون متميزة في عدة ثقافات فرعية، ولكن دون ضمان أن يكون المشاركون على دراية تامة بالمكونات الفردية¹⁷.

الشكل رقم 02: هرم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



Source: (Amalia Venera Todorut, 2013)

¹⁶ Oliver Vettori, Manfred Lueger, Monika Knassmüller, "Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning", Eua Case Studies, **see also** Article contained within, "Embedding Quality Culture In Higher Education, A Selection Of Papers From The 1st European Forum For Quality Assurance", 2007, P:22.

¹⁷ Ibid, Idem.

أما نتائج نظرية نظام إدارة الجودة فإن الخطوة الأولى هي تحليل ثقافة الجودة لمعرفة ما إذا كانت هناك إمكانية لإدخال هذا النظام الجديد أم لا والتي تقوم على الفلسفة القيادية والتنظيمية الجديدة ، والتي يجب أن يشارك فيها بالكامل الموظفون بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأخر موظف، حيث يعد تكوين الثقافة في هذا المجال شرطاً أساسياً لمواصلة تحسين الجودة لتقديم نظام إدارة الجودة في كلية أو جامعة، لذا يعتبر هرم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ذا أهمية خاصة (الشكل رقم 02)، فقد أثبت المتخصصون في نظام التعليم أن الوقف الفني لا يمثل مفتاح تحسين الجودة في المقام الأول¹⁸، ولكن الإدارة هي التي يجب أن تغير جودة خدمات التعليم مقارنة بتلك المماثلة للمنافسة (Amalia Venera Todorut, 2013,P:1108).

لذلك فإن إدارة الجودة مسألة مهمة للغاية بالنسبة للعديد من الجامعات التي تبنت أساليب جديدة للبحث في سوق مراقبة العمل والتنظيم والتخطيط وكل ذلك، مع مراعاة تحسين المؤسسات للسمات المحددة لثقافة الجودة المعترف بها من قبل غالبية المتخصصين (Amalia Venera Todorut, 2013,P:1109):

- وجود تقليد قديم تمت زراعته في نفس الوقت بطرق مختلفة خاصة بالدولة أو المنطقة أو المجموعات الاجتماعية.
- تعتمد التغييرات في الثقافة على المدى الطويل على وجود تقليد وعلى الأساليب المستخدمة من قبل الإدارة على مستوى المجتمع.

تستمد قيم ثقافة الجودة من القيم العالمية العامة المستخدمة من قبل¹⁹ :

أ. القيم الإدارية:

- ✓ يجب أن يؤمن المدير بتحسين الجودة؛
- ✓ يجب على المديرين اعتبار الجودة باعتبارها قيمة إستراتيجية في المعركة التنافسية؛
- ✓ يجب أن تكون الجودة قيمة تنظيمية مركزية للمديرين؛

¹⁸ Amalia Venera Todorut, "The need of Total Quality Management in higher education", 2nd World Conference on Educational Technology Researches WCETR 2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences (83), 2013, P:1108.

¹⁹ Ibid, P :1109.

- ✓ يجب على المديرين اعتبار الجودة باعتبارها قيمة إستراتيجية في المعركة المتنافسة؛
- ✓ يجب أن يكون مديرو المستوى المتوسط مسؤولين عن الجودة أكثر من مسئولية الموظفين من قسم ضمان الجودة.
- ب. قيم الموظفين والمعلمين والموظفين المساعدين:
- ✓ يجب أن يكون جميع الموظفين مسؤولين عن جودة أنشطتهم؛
- ✓ يجب على جميع الموظفين بذل جهد لإنجاز مهامهم بشكل جيد من المرة الأولى من خلال فهم طلبات العملاء الداخليين والخارجيين؛
- ✓ تطبيق "الصفير المعيب" "Zero Defective" من قبل كل موظف؛
- ✓ يجب أن يصبح الاستمرار في حل المسائل الحالية وطويلة الأجل عادة.
- ث. القيم التي تخص العملاء والطلاب وأولياء الأمور والمالكين:
- ✓ أسبقية العميل ضمان كامل لنجاح الجامعة؛
- ✓ يعد فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين أمرا بالغ الأهمية لكل من يشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الجودة.

المحور الثاني: الأساس المنطقي لاعتماد مناهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1. جودة التعليم العال

يعتقد أوليا محمد صالح Owlia Mohammad Saleh و أسبينوال إيلين Aspinwall Elaine M. أن التعريف الدقيق والعميق للجودة في التعليم العالي هو أحد المهام الصعبة، بحيث لا يوجد أدنى شك في أن الجودة تلعب دورا محوريا في التعليم العالي اليوم، كما يعتقد فيجنباوم أرماند Feigenbaum Armand V. أنه في المنافسة "غير المرئية" والشرسة بين الدول المختلفة، أصبحت جودة التعليم العالي هي العامل المحوري الرئيسي، والسبب وراء ذلك هو أن جودة المنتج يتم تحديدها وقياسها

بالطريقة التي يتم بها اتخاذ الإجراءات والقرارات والخطط من قبل المهندسين والمديرين والعاملين والمعلمين في عمل الجودة²⁰.

فاليوم يتجسد التعليم العالي ويظهر كمنافسة تجارية، فحسب سيمور دانيال Seymour Daniel يظهر السوق العالمي للتعليم العالي كقوة اقتصادية، وينتج خدمات عالية الجودة في مجال التعليم، ويشجع تخفيض الأموال والمنح الحكومية مؤسسات التعليم العالي على الانغماس في الحصول على موارد مالية أخرى مجاناً، لذلك من الضروري معرفة معنى الجودة في التعليم، وبالتالي لا يوجد تعريف واحد لجودة التعليم العالي ولكن التفسيرات الوفيرة متوفرة لفهم المفاهيم، علاوة على ذلك يقترح تشنغ ين تشيونغ و تام واي مينغ Cheng Yin Cheong and Tam Wai Ming "جودة التعليم مفهوم غامض ومثير للجدل إلى حد ما"، ويجادل باوندر جيمس Pounder James بأن الجودة هي "مصطلح يتميز بالغموض"، على الرغم من أن التعريفات المقدمة أعلاه مرتبطة بطريقة ما بالصناعة، إلا أن هناك بعض المعلمين الذين قاموا بتعريفها وشرحها في سياق التعليم العالي بهذا المعنى، حدد كامبل كارولين وروزيني كريستينا Campbell Carolyn and Rozsnyai Christina (2002)، مفاهيم جودة التعليم العالي المتعلقة بالصناعة²¹ :

➤ **الجودة كنمىز:** يعتبر هذا التعريف وجهة نظر أكاديمية تقليدية تؤمن بأن الأهداف هي الأفضل.

➤ **الجودة كأخطاء صفرية:** هذا التعريف هو الأنسب للصناعة الجماعية، حيث يتم تطوير مواصفات المنتجات، ويتم قياس المنتجات الموحدة ضمن مجموعة قياسية واحدة من القياسات، هذا النوع من النظرة لا يؤخذ في الاعتبار في التعليم العالي، لأن الخريجين ليس من المفترض أن يكونوا متطابقين كونهم نتاج التعليم العالي.

➤ **الجودة كملئمة للغرض:** تعني أن المنتج أو الخدمة يعكس ويلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم.

²⁰ Abhijit Ganguly, "Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment- Case Analysis of UK and Sweden", op.cit, P:89.

²¹ Ibid, Idem.

➤ **الجودة كتحول:** يركز هذا المفهوم على المتعلمين، فيجب أن تتمتع مؤسسات التعليم العالي المحسنة وذات الجودة بالقدرة على تمكين الطلاب بالمهارات والمعرفة والسلوك للعيش، وكذلك الخدمة في المجتمع من أجل تعزيز رأس المال الفكري، وكذلك رأس المال الاجتماعي.

➤ **الجودة كعتبة:** هذا يعني أنه يجب أن يكون لدى المؤسسة المعايير، والمعايير المحددة كعتبة يمكنها على أساسها تحقيق أهدافها والتطلع إلى ما وراء الأفق.

➤ **الجودة كقيمة مقابل المال:** وهي تعني المسألة التي هي النقطة المركزية لهذه الجودة لا تعتمد على النفقات العامة.

➤ **الجودة كتعزيز أو تحسين:** تسعى هذه الفكرة دائما إلى التعزيز والتحسين المستمر، وتعتقد أن الروح الأكاديمية تحدد الاتجاهات والأهداف لتحقيق الجودة والأكاديميين أنفسهم يعرفون بشكل أفضل ما هي الجودة وما تمثله

على الرغم من كل هذه التعريفات المختلفة حول جودة التعليم، فإن جودة المخرجات والسمعة في الدراسة الأكاديمية تحظى بتقدير في مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك فإن عمليات وإجراءات الجودة التي تم تكييفها من كلية إدارة الأعمال في العالم تتطلب إعادة تثبيتها وإعادة توجيهها وإعادة تشكيلها، وجعلها أكثر توافقا وتماسكا لمنظور وحالة التعليم العالي من خلال تحويل التركيز من إدارة الأعمال إلى ممارسات التعليم،

كما ترى ميزيكاسي فاطمة ²² Mizikaci Fatma

2. إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم العالي

"إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج شامل ومنظم للإدارة التنظيمية الذي يسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسينات المستمرة استجابة للتعليقات المستمرة"، حيث تتكون إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي من ثلاثة نماذج كما هو موضح أدناه:

- **الإجمالي Total:** يشمل المنظمة بأكملها و / أو سلسلة التوريد و / أو دورة المنتج، تغطية شاملة لإدارة الجودة.
- **الجودة Quality:** تلبية المعايير المحددة.

²² Ibid, P :90.

- الإدارة **Management**: نظام الإدارة بخطوات مثل التخطيط والتحكم والقيادة والموظفين والتزويد والتنظيم.

وبذات الوقت فإن نظام إدارة الجودة (QMS) Quality Management System هو "مجموعة من الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة من أجل التحسين المستمر لفعالية وكفاءة أدائها"، كما يمكن أيضا اعتبار إدارة الجودة الشاملة فلسفة ونظاما للتحسين المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة للنظام بأكمله داخل المؤسسة المعنية، ويحدد نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 متطلبات نظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتمتع فيه المؤسسة بالخصائص التالية:

- أ. "الحاجة إلى إثبات قدرتها على توفير المنتجات التي تلي العملاء باستمرار والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها"؛
- ب. والقدرة على تعزيز "رضا العملاء من خلال التطبيق الفعال للنظام بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام و ضمان المطابقة مع العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها .

الشكل رقم 03: المبادئ الثمانية لإدارة الجودة التي تستند إليها معايير نظام إدارة الجودة لسلسلة ISO 9001: 2008



Source: (Hajar Mat Jani, 2012, P: 101).

تنطبق المتطلبات المذكورة بشكل عام على جميع المؤسسات بغض النظر عن النوع والحجم والمنتج المقدم، فالمبادئ الثمانية التالية لإدارة الجودة التي تستند إليها معايير نظام إدارة الجودة لسلسلة ISO 9001: 2008 والتي يمكن استخدامها من قبل الإدارة العليا كإطار لتوجيه مؤسساتهم في تحسين أدائهم²³.

3. عناصر التعليم لدعم إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة عناصر ضرورية لدعم أي جهد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم من بينها²⁴ :

- ✓ **وعي الناس والتزامهم:** يجب أن يعرف كل عضو في نظام التعليم مسؤولياته الرئيسية، ويعمل باستمرار من أجل تحسين الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى ذلك يجب إعطاء كل فرد فهما واضحا لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب إجراء ورش عمل وبرامج توعية عالية الجودة، بحيث يكون لدى كل فرد معرفة مناسبة حول إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **رؤية واضحة ورسالة:** يجب وضع رؤية ورسالة واضحة، ويجب أن يكون لكل مؤسسة للتعليم العالي مهمة عامة ورسالة، على سبيل المثال تتمثل رؤية Universiti Tenaga Nasional (UNITEN) في أن تصبح "جامعة عالمية رائدة في مجال الطاقة تشكل مستقبلا مستداما"، بينما تتمثل مهمتها في "نحن نسعى جاهدين لتعزيز المعرفة والخبرة التعليمية من خلال البحث والابتكار الذي يخدم الإنسان بشكل أفضل للمجتمع"، كما يجب توجيه جميع الجهود نحو تحقيق رؤية مؤسسة التعليم العالي ورسالتها.
- ✓ **نهج تخطيط النظام:** يجب إعداد تخطيط نظام شامل ومناسب ويجب اعتماده وممارسته على جميع المستويات داخل نظام التعليم، بحيث يكون لكل فرد نفس الفهم لكيفية عمل النظام، فلقد استخدم رون فيتزجيرالد Ron Fitzgerald في ورقته البحثية بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"

²³ Hajar Mat Jani, "Modeling Total Quality Management in Higher Education with Case-Based Reasoning", **Journal of Next Generation Information Technology (JNIT)**, 3,(3) , 2012, P :101.

²⁴ Ibid, P : 102.

مخطط إيشيكاوا البسيط لتمثيل خطة لنظام التعليم بأكمله، حيث يعتقد أن الافتقار إلى تخطيط النظام هو عائق خطير أمام تحقيق جودة عالية في التدريس والتعلم.

✓ **التعلم التقدمي والديناميكي - إتقان نهج التعلم:** من أجل التعامل مع المتطلبات المتغيرة باستمرار لسوق العمل العالمي يجب أن تحدث بعض التغييرات في نهج التعلم والتعليم، ويجب تدريب الأفراد الذين يبحثون عن وظائف على المرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات أي بيئة عمل، فالنهج التقليدي للتعلم من خلال الدراسة لفترة من الوقت للحصول على درجة أو لإكمال التعليم العالي، قبل الانتقال إلى الحياة المهنية حيث يتم استبداله تدريجياً بممارسات التعليم مدى الحياة، بشكل عام يؤدي نهج التعلم المتميز إلى زيادة تحصيل الطلاب ومواقف الطلاب ومواقف أولياء الأمور وحضور الطلاب، كل هذا سيساهم في تحسين نتائج التعلم في الموضوعات أو الدورات التي تطبق نهج التعلم المتميز²⁵.

✓ **نهج أنظمة الخطة - فعل - الفحص - التصرف (Plan-Do-Check-Act):**

PDCA Act : PDCA هي عملية متكررة لحل المشكلات من أربع خطوات

تستخدم عادة في مراقبة الجودة، وفيما يلي وصف موجز للخطوات PDCA:

الشكل رقم 04: نهج أنظمة الخطة - فعل - الفحص - التصرف (Plan-Do-Check-Act)

PDCA Check-Act



Source: (Hajar Mat Jani, 2012, P: 104).

²⁵ Ibid, P :103.

ستكون التحسينات في التعليم وأنظمة التدريس والتعلم أكثر فاعلية إذا اتبع كل فرد داخل النظام دورة (PDCA) "Plan-Do-Check-Act"، فيجب إجراء التحليلات على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسائل الأكاديمية وغير الأكاديمية بانتظام، فبمجرد إجراء التحليلات يمكن التوصية بمبادرات التحسينات وللتأكد من تنفيذ جميع هذه المبادرات، ووفقاً لذلك يجب على الإدارة أن تجعلها نقطة متابعة بنود العمل، حيث تعد دورة PDCA مفيدة جداً في الحفاظ على نظام تعليمي معين وضمان تحقيق أهداف الجودة الخاصة به، لذا يجب على كل فرد (موظف أو طالب) داخل النظام الالتزام بنهج PDCA في التعامل مع أي عملية، وضمن نظام التدريس والتعلم يمكن وصف دورة PDCA على النحو التالي: التخطيط، التدريس (القيام)، التحقق (التقييم التكويني)، التدريس المنقح (القانون) والاختبار (التقييم النهائي)، هناك خطوة إضافية في النهاية وهي الاختبار، هذه الخطوة مهمة في التأكد من أن الطلاب الذين يخضعون لنهج التعلم المتميز قد حققوا الحد الأدنى 80٪ من الإتقان فيما يتعلق بالوحدة المعنية قبل الانتقال إلى الوحدة المتقدمة التالية²⁶:

✓ الإدارة بالبيانات / القياس: يجب جمع البيانات وجمعها في جميع الأوقات للمساعدة في عملية تحليل وقياس جودة الخدمات والمنتجات، كما يجب قياس الأداء مقابل معايير معينة معروفة، حيث تستخدم التحليلات والقياسات في معرفة ما إذا كانت هناك بعض التحسينات في الخدمات بناءً على التعليقات والشكاوى من العملاء، كما يجب استخدام المخططات في الكشف عن الاتجاهات واكتشافها في تتبع أداء الموظفين والطلاب داخل نظام التعليم، لأن نتائج التحليلات حاسمة في تحديد مسار الإجراءات في المستقبل ويجب تبني التحسين المستمر وتنفيذ الإجراءات التصحيحية حسب الاقتضاء.

يمكن تحقيق كلا الهدفين في حالة وجود جميع عناصر التعليم واتباع تخطيط النظام بدقة من قبل جميع الأطراف داخل نظام التعليم لضمان سلامة البيانات والمعلومات، يجب أيضاً الحفاظ على مستوى معين من أمان البيانات والتحقق منها، كل هذه هي أيضاً جزء من إجراءات ضمان الجودة والرقابة، إلا أن

²⁶ Ibid, P :105.

هناك عدد قليل من العناصر الأخرى التي نحتاجها لضمان مستوى مقبول من الدعم لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حيث من المهم جدا ملاحظة أن خطة التحويل المناسبة يجب أن تكون جاهزة قبل تنفيذ أي من العناصر المذكورة أعلاه، لذا يجب أولا إنشاء لجنة توجيهية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة أو مركز ضمان الجودة، كما يلزم تقديم نصائح من ذوي الخبرة.

4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

في هذا العصر التنافسي من الصعب جدا تحقيق الرضا بين كل عميل في مؤسسة أو مؤسسة تعليمية، ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة الوحيدة للحفاظ على الجودة في التعليم العالي، فقد تم تحديد القيود التالية من الدراسات البحثية والتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بنجاح²⁷:

- عدم وجود التزام إداري؛
- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية؛
- عدم التخطيط السليم؛
- قلة التدريب والتعليم المستمر؛
- هيكل تنظيمي غير متوافق وعزل الأفراد والأقسام؛
- عدم إيلاء الاهتمام الكافي للعملاء الداخليين والخارجيين؛
- الاستخدام غير الكافي للتمكين والعمل الجماعي؛
- قلة المعرفة بآليات التقييم الذاتي؛
- ضعف التنسيق بين موظفي الأقسام ورئيس المؤسسات؛
- عدم الوضوح بشأن الدور والمسؤولية؛
- نقص المهنين المؤهلين تأهيلا عاليا؛

²⁷ Venkateswar Meher, Rajashree Baral, "Total Quality Management (TQM) in Higher Education: A Conceptual Study", **International Journal of Innovative Knowledge Concepts**, 7,(7) , 2019, P:119.

- عدم استقرار قادة الأقسام.
- بالإضافة إلى ما سبق ذكره حدد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التعليم العالي من أجل مجتمع المعرفة التحديات الرئيسية للسياسات التي تواجه التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على النحو التالي²⁸:
- التوسع والتنوع؛
- المزيد من الهيئات الطلابية غير المتجانسة؛
- ترتيبات التمويل الجديدة (كلا من خصخصة المصادر والتمويل المستند إلى الأداء)؛
- زيادة المساءلة؛
- وشبكات أكثر عولمة وتديولا.

المحور الثالث: نمذجة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال حوكمة ودمقرطة التعليم

1. الحوكمة والثقة في التعليم العالي

تستشهد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2008) بتعريف الحوكمة من قبل نايف غي Neave Guy على أنه: "اختصار مفاهيمي للطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة أنظمة التعليم العالي ومؤسساته"، ومن قبل توما دوغلاس Toma J. Douglas على أنه: "ردا على السؤال: القرارات؟" ثم تقوم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بتجميع تعريفها الواسع: "الهيكل والعلاقات والعمليات التي يتم من خلالها على المستويين الوطني والمؤسسي تطوير سياسات التعليم العالي وتنفيذها ومراجعتها، حيث تتكون الحوكمة من شبكة معقدة تشمل الإطار التشريعي وخصائص المؤسسات وكيفية ارتباطها بالنظام بأكمله، وكيفية تخصيص الأموال للمؤسسات وكيف تكون

²⁸ Lesley Vidovich, Jan Currie, "Governance and trust in higher education", *Studies in Higher Education*, 36(1), 2019, P:43.

مسؤولة عن طريقة إنفاقها، فضلا عن الهياكل والعلاقات الأقل رسمية التي توجه السلوك وتؤثر فيه"²⁹.

ويحظى مفهوم الثقة باهتمام متزايد في النظرية التنظيمية ويشهد اهتماما ناشئا في مجال البحث التربوي، ومع ذلك نادرا ما يتم تطبيقه في قطاع التعليم العالي، فلقد قام فان هوت Van Houtte بتجميع تعريف للثقة من العمل السابق للمنظرين التنظيميين على أنه: "الثقة في تلبية التوقعات"، وحدد خمسة أبعاد للثقة مثل الكفاءة والصدق والانفتاح والموثوقية والإحسان، وأكد بريك أنتوني وشنايدر باربرا Bryk Anthony and Schneider Barbara أيضا على أن أحد الأسباب الرئيسية لعدم الثقة هو الاعتقاد بأن الآخرين غير كفؤين للغاية للقيام بما هو مطلوب، بالإضافة إلى ذلك حدد إطار عملهم لتحليل الثقة في المدارس أوجه القصور في الاحترام والاعتبار الشخصي للآخرين والنزاهة باعتبارها تهديدات لعلاقات الثقة، وقد قام تيرني ويليام Tierney William G. (2006) بتقديم إطار عمل مفاهيمي لتحليل الثقة في التعليم العالي³⁰.

فما هو الحكم الرشيد؟ يعرفه كل من كوفمان دانيال وكراي آرت وماستروزي ماسيمو Kaufmann Daniel and Kraay Art and Mastruzzi Massimo على أنه: "التقاليد والمؤسسات التي تمارس السلطة في دولة ما من أجل الصالح العام"، والتي تشمل عملية اختيار من هم في السلطة وقدرة الحكومة على الإدارة واحترام الدولة (الشكل رقم 05)، في حين أن هذه العوامل مرغوبة وربما ضرورية للرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للدول إلا أنها ليست ضرورية ولا كافية لضمان توفير التعليم العام الفعال، حيث تتطلب الإدارة الرشيدة في التعليم ظروفًا مواتية: وجود معايير، ومعلومات عن الأداء، وحوافز للأداء الجيد، والأهم من ذلك، المساءلة³¹.

²⁹ Ibid, P :44.

³⁰ Ibid, Idem.

³¹Maureen Lewi, Gunilla Pettersson, "Governance in Education: Raising Performance", *SSRN Electronic Journal*, 2009, P:04.

الشكل رقم 05: أساسيات الحوكمة والأداء



Source: (Maureen Lewis, Gunilla Pettersson, 2009, P:04).

إن دور الحوكمة الرشيدة في رفع أداء توفير التعليم مهم ويوفر نقطة دخول مفيدة لمناقشات السياسة والبرامج والتنفيذ، حيث يوجد عمل كبير حول كيفية تصميم برامج تعليمية سليمة على سبيل المثال جودة المدخلات والميزانية والإدارة المالية، ومع ذلك فإن التحدي المتمثل في ترجمة هذه المفاهيم إلى أنظمة تعليمية عاملة وفعالة هي خطوة أصعب وأكثر تعقيدا، إن تعريف الحوكمة الرشيدة في التعليم المذكور أعلاه ينتج عنه إطارا للتفكير في قضايا الحوكمة كوسيلة لتحسين الأداء في قطاع التعليم فمؤشرات الأداء توفر إمكانية المقارنة، والتي لا تعتبر مكلفة بشكل مفرط ولكن لها صلة على المستوى الوطني وكذلك على مستوى الجامعات، هذه المؤشرات عند توفرها هي أدوات مفيدة للمقارنات بين الدول ولتتبع أداء التعليم النسبي وتوفر السياق لمناقشة الحكم الرشيد والأداء في التعليم، حيث تشمل العناصر الحاسمة للحوكمة الجيدة والأداء العالي المعايير والجوافز والمعلومات والمساءلة وكلها تدعم التنفيذ³²، بينما لا تنطبق أي من المؤشرات أو الأدلة على جميع الدول إلا أنها توفر أساسا لقياس الأداء

2. ديمقراطية التعليم العالي

يتم توثيق ديمقراطية التعليم العالي من خلال سياسات علمية مدفوعة باستراتيجيات وإصلاحات التعليم العالي في الدول التي تستفيد من الإنجازات الرئيسية، حيث ترتبط النتائج بدور مؤسسات التعليم العالي في تعزيز المعرفة القوية اجتماعيا

³² Ibid, Idem.

وتزويد المجتمع بالموهوبين والباحثين في السياقات الاجتماعية والاقتصادية المعولمة، من المعروف أن أنظمة التعليم العالي تتعرض لضغوط متزايدة لتلبية المطالب التي يفرضها مجتمع المعرفة المعولم دون المساس بالجودة، لكن الضغط للاستجابة لتلك المطالب وللتغيير يتزايد ويتخذ أشكالاً جديدة، حيث يواجه الطلاب أسواق عمل تنافسية بشكل متزايد ويختارون بشكل متزايد مؤسسات التعليم العالي التي تمنحهم ضمانات للتوظيف، فالصناعة والطلاب على حد سواء يطالبون أيضاً بمجموعات أوسع من المهارات ليتم دمجها في عمليات التعلم³³.

كما تقترح لاني جينير Lani Guinier أن الجدارة الديمقراطية يجب أن تكون هي القيمة الأساسية للتعليم العالي موضحة: "...شكل الاستحقاق الذي يعتبر التعليم العالي جزئياً على الأقل منفعة عامة، على هذا النحو يجب إعادة تقييم معايير القبول بشكل مستمر من أجل الدرجة التي تساعد بها المؤسسة ومكوناتها على تقديم المساهمات الحالية والمستقبلية للمجتمع أي ديمقراطيتنا"، من الناحية النظرية يمثل هذا الطرح تحولاً إيديولوجياً دراماتيكياً وحتى جذرياً من النيوليبرالية المعاصرة، حيث يكون التعليم الجامعي أحد الأصول الفردية بدلاً من الصالح العام، وهو يدعو إلى تنوع التعليم العالي على أساس العرق وخطوط SES، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً ما يجب على الطلاب القيام به بعد التخرج، فهو يركز على السؤال إلى أي مدى يستخدمون تعليمهم "لرد الجميل" للمجتمع؟ وبالتالي فإن الجدارة الديمقراطية تمثل تحدياً لفردانية النيوليبرالية بينما تقدم رؤية تعليمية جديدة قائمة على القيم الديمقراطية³⁴.

تجادل لاني جينير Lani Guinier كذلك بأن تقييم السمات غير المعرفية مثل مجموعة عقلية النمو والعزيمة بدلاً من درجات الاختبار، حيث يمكن أن يضفي الطابع

³³ Manuel Heitor and Hugo Horta, "Democratizing higher education and the access to science: the Portuguese reform 2006-2010", **Higher Education Policy**, 2012, P :01.

³⁴ Nolan L Cabrera, "Review: The Tyranny of Meritocracy: Democratizing Higher Education in America by Lani Guinier", **The Journal of Higher Education**, 2016, P:600.

الديمقراطي على التعليم العالي، في حين أنها فرضية مثيرة للاهتمام إلا أنها إشكالية لثلاثة أسباب:

✓ أولا نحن لا نعرف ما الذي يعزز الجرأة؛

✓ ثانيا يتجاهل التركيز على السمات الفردية الظروف الهيكلية التي تخلق التهميش في المقام الأول ويحتاج الطلاب فقط إلى التحلي بالجرأة إلى الحد الذي تكون فيه بيئتهم سامة؛

✓ ثالثا كيف يمكن لتقييم العزيمة أو عقلية النمو أن تساعد في القبول؟ قد يعني دمج مقياس الحبيبات في تطبيق ما أن أولئك الذين يمكنهم العثور على مقياس العزم على الإنترنت سيتحققون من الإجابات المرغوبة (على سبيل المثال أن يكونوا أكثر "جرأة"). هذا جزئيا سبب تأكيد دكوورث أنجيلا لي Duckworth Angela Lee و ييغر ديفيد سكوت Yeager David Scott على أن التدابير غير المعرفية يمكن أن تكون مهمة لتقديم وسائل بديلة للتنبؤ بالنجاح لكنها ليست جاهزة بعد لـ "وقت الذروة"³⁵.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يضمن التعليم الإلكتروني إضفاء الطابع الديمقراطي على التعليم العالي من خلال منح الطلاب وصولا شاملا إلى محتوى أكاديمي عالي الجودة، فمن الممكن لأي شخص الوصول إلى الموارد الأكاديمية عالية الجودة في أي مكان وفي أي وقت، حيث أطلقت مدينة جوهانسبرج في جنوب إفريقيا مؤخرا التعليم الجامعي عبر الإنترنت بالشراكة مع المؤسسات الدولية، من خلال المكتبات العامة بالمدينة المعروفة باسم Massive Open Online Varsity (MOOV) انضمت جامعة أديلايد في أستراليا وجامعة رايس وكلية وارتون للأعمال ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) لتقديم دوراتهم على MOOV حيث وفر MOOV للطلاب طريقة بديلة للحصول على التعليم العالي دون الحاجة إلى التعامل مع التكاليف المرتفعة لذلك، فمن

³⁵ Ibid, idem

خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة أصبح للطلاب الذين لم يتمكنوا من الوصول إلى التعليم العالي من قبل الفرصة للدراسة في الموقع الذي يناسب احتياجاتهم³⁶.

خاتمة:

أصبحت الجودة أحد الأهداف الرئيسية لتطوير التعليم، فأى إصلاح للتعليم يهدف إلى تحسين جودة التعليم وهو ما من شأنه أن ينعكس على مخرجات العملية التعليمية والتكوينية، فهي واحدة من القضايا الرئيسية في المجتمع ككل، وفي هذا الصدد تم تفسير مفهوم "جودة التعليم" على نطاق واسع في الأدبيات العلمية، والذي كان موضوعا للنقاش من قبل العديد من العلماء والمنهجين، فعلى الرغم من البحث المكثف لتحديد جوهر مفهوم "جودة التعليم"، فغالبا ما تثار أسئلة أخرى تتعلق بجوانب معينة من هذا المفهوم.

ففي الظروف الحديثة، يمكن للجامعة التي تتعامل وفق إستراتيجية بعيدة المدى قائمة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجودة أن تكون قادرة على المنافسة وتعمل بكفاءة، ففي هذه العملية يجب إشراك جميع الموارد الداخلية، حيث أن التطوير الشامل لجميع الاتجاهات الرئيسية هو الذي يضمن الجودة العالية للتعليم العالي المقدم.

قائمة المراجع:

* مفهوم العيوب الصفية بشكل عملي هو السعي لتحقيق الكمال من أجل تحسين الجودة في عملية التطوير أو التصنيع، قد لا يكون الكمال الحقيقي قابلا للتحقيق، لكن السعي على الأقل سيدفع بالجودة والتحسينات إلى نقطة مقبولة حتى في ظل أكثر المقاييس صرامة. للمزيد من المعلومات ينظر إلى:

Simplilearn, "The Concept of Zero Defects in Quality Management", 2020, Available at site web 07/11/2020 time 20:37 a.m: <https://www.simplilearn.com/concept-of-zero-defects-quality-management-article>

³⁶ Manuel Heitor and Hugo Horta, "Democratizing higher education and the access to science: the Portuguese reform 2006-2010 ", op.cit, P:01.

1. Abhijit Ganguly, "Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment- Case Analysis of UK and Sweden", **British Journal of Education**,3,(7) ,2015.
2. Amalia Venera Todorut, "The need of Total Quality Management in higher education", 2nd World Conference on Educational Technology Researches WCETR 2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences (83) ,2013.
3. Edward Sallis, Total Quality Management in Education, (British Library Cataloguing in Publication Data, Third edition, 2002).
4. Hajar Mat Jani, "Modeling Total Quality Management in Higher Education with Case-Based Reasoning", **Journal of Next Generation Information Technology** (JNIT), 3,(3) , 2012.
5. Lesley Vidovich, Jan Currie, "Governance and trust in higher education", **Studies in Higher Education**,36,(1) ,2019.
6. Manuel Heitor and Hugo Horta, "Democratizing higher education and the access to science: the Portuguese reform 2006-2010 ", **Higher Education Policy**,2012.
7. Maureen Lewi, Gunilla Pettersson, "Governance in Education: Raising Performance", **SSRN Electronic Journal**, 2009.
8. Nolan L Cabrera, "Review: The Tyranny of Meritocracy: Democratizing Higher Education in America by Lani Guinier", **The Journal of Higher Education**, 2016.
9. Oliver Vettori, Manfred Lueger, Monika Knassmüller, "Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning", Eua Case Studies, **see also** Article contained within, "Embedding Quality Culture In Higher Education, A Selection Of Papers From The 1st European Forum For Quality Assurance" , 2007.
10. Tambi Abdul Malek, "Total quality management in higher education : Modelling critical success factors", Doctoral, Sheffield Hallam University, United Kingdom, 2000.

11. Venkateswar Meher, Rajashree Baral, “Total Quality Management (TQM) in Higher Education: A Conceptual Study”, **International Journal of Innovative Knowledge Concepts**, 7,(7) , 2019.
12. Viktoria Kis, “Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects”, This paper is a contribution to the OECD Thematic Review of Tertiary Education, (Sciences Po), France, 2005.