

تصور مقترح لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس

إعداد

شيماء سمير متولي عراقي*

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للجودة في إدارة المؤسسات الجامعية، مع التطبيق على جامعة قناة السويس، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن بعض النتائج المرتبطة بواقع تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس، ومنها: قناعة كثير من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة قناة السويس بأهمية التزام الجامعة بتنفيذ رؤيتها، وتوافر الاستعداد لديهم في استثمار قدراتهم الذاتية لتحقيق أهداف كليتهم، وإلى جانب ذلك فهناك بعض من مواطن الضعف والتي ترتبط بأداء الإدارة الجامعية وبخاصة مع تطبيق معايير الجودة في الإدارة الجامعية، وذلك رغم اعتماد بعض الكليات بجامعة قناة السويس، مثل: ضعف قيام الإدارة الجامعية بتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية واستطلاع آراء المستفيدين، وأن هناك قصور في عمليات التوثيق لأنشطة وإجراءات نشر ثقافة الجودة وذلك بإصدار كتب سنوية أو التوظيف الجيد للموقع الإلكتروني لكل كلية على موقع الجامعة. وفي ضوء تلك النتائج، تم تقديم تصورًا مقترحًا لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس، حيث يتضمن ثلاثة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي: اقتراح تطبيق مدخل إدارة الجودة الاستراتيجية، وتطبيق حلقات الجودة في إدارة العمليات التنظيمية، وتحديد إجراءات الرقابة على جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس. الكلمات المفتاحية: معايير الجودة - الإدارة الجامعية.

مقدمة:

تحتل الجامعات مكان الصدارة في كافة المجتمعات منذ عقود طويلة، فهي المنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء ورواد الإصلاح والتطوير وذلك لما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية وتدريبية واستشارية واجتماعية وحتى تستطيع أن تواصل القيام بأدوارها المختلفة على أكمل وجه، فإنه ينبغي عليها تنمية مواردها، والتي من أهمها الموارد البشرية المتمثلة

* بحث مشتق من رسالة ماجستير تحت إشراف:

أ.د/ محمد أحمد حسين ناصف، د/ محمد إبراهيم خاطر.

* باحث شؤون تعليم بكلية الطب، بجامعة قناة السويس

في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين الإداريين.

وتعد الإدارة الجامعية عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات الجامعية، أو فشلها، فهي المحرك والمحفز على تحقيق النجاح الذي لا يمكن أن يتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة، علماً بأن هذه الإدارة لا بد من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، (١) والإدارة الجامعية الناجحة هي التي تمتلك القدرة على تحريك الجامعة بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن الجامعة بعناصرها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتوفرة. (٢) ومن المؤكد أن عمليات الإدارة الجامعية أصبحت أكثر تعقيداً في عالم اليوم، وبخاصة مع تعدد متطلبات الجودة **Quality** والميزة التنافسية **Competitive Advantage** والعولمة **Globalization** التي تفرض نفسها، فبعد أن كانت الجامعات تحاول تخريج الطلاب المؤهلين لمتطلبات التنمية داخل البلد الواحد، أصبحت هذه الجامعات ترمي إلى تخريج طلاب مؤهلين لدخول سوق العمل على مستوى العالم الذي لم يعد عالمياً بل أصبح قرية عالمية **Global Village**، وبخاصة في ظل التسابق على تحصيل مراتب متقدمة فيما يُسمى اصطلاحاً تصنيف الجامعات **University Ranking**. (٣)

كما أصبحت الإدارة الجامعية مسؤولة أكثر أن تفي بمسؤوليات المؤسسة الجامعية إزاء مجتمعها المحيط، بل ومجتمعها الكبير في إطار ما يُسمى بالمسؤولية المجتمعية **Social Responsibility** ، والتي لا تعني فقط تقديم جملة من الخدمات الجامعية للمجتمع المحلي كإلقاء بعض المحاضرات، وتقديم بعض الخدمات الطبية والارشادية مثلاً، بل قد تتعدى ذلك إلى المشاركة مع المجتمع المحلي المحيط بها لتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة **Sustainable Development**. (٤) وبذلك فإن عملية تطوير وتحديث الإدارة الجامعية وقيادتها باتت أمراً حتمياً، وبخاصة مع تضاعف الاهتمام في الآونة الأخيرة بجودة التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص، إيماناً من الجميع بأن المستقبل لن يتم إلا من خلال تعليم جامعي عال الجودة . ومن ثم أصبح لزاماً على الجامعات تهيئة الظروف لتحسين الجودة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها لأدوارها ووظائفها.

وللمعمل على نشر ثقافة الجودة بالمؤسسات الجامعية، فقد استحدثت كل جامعة مراكز ووحدات لضمان الجودة بداخلها حيث تمثل هذه الوحدات عنصراً هاماً في معظم البلدان التي أنشئت بها هيئات للاعتماد وتوكيد الجودة، نظراً لما تؤديه هذه المراكز وتلك الوحدات من جهود وأدوار متميزة ودعم مناسب لتحقيق الاعتماد ومن ثم ضمان الجودة للمؤسسات الجامعية. (٥)

ومن هنا أصبحت عملية تأسيس مراكز ووحدات للجودة داخل المؤسسات التعليمية إجراءً مهماً ومطلباً أساسياً تطلبه هيئات الاعتماد وضمان الجودة من أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تسعى للحصول على الاعتماد وتوكيد الجودة. ولهذا فقد سعت مصر إلى تحقيق جودة التعليم، وذلك عندما وافق المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء وحدات ومراكز لضمان الجودة في جميع الجامعات المصرية على اختلاف مستوياتها، لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات، بهدف نشر ثقافة الجودة والاعتماد في محيط الجامعة، وقد كان لإنشاء الهيئة القومية لجودة التعليم والاعتماد دوراً فاعلاً في تدعيم توجه الدولة نحو تحقيق الجودة والتميز في التعليم قبل الجامعي والجامعي على السواء. (٦)

ونظراً لكون جامعة قناة السويس جامعة مصرية حكومية أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم (٩٣) لسنة ١٩٧٦م، كجامعة متوجهة للمجتمع لخدمة منطقة القناة. فقد تبوأَت الجامعة مكانتها المتميزة في منطقة قناة السويس، وبخاصة مع تنامي أعداد كلياتها وامتلاكها لعدد من المراكز البحثية المتخصصة والوحدات ذات الطابع الخاص التي تخدم إقليم القناة، وامتد نشاطها ليطغى أوجه التعليم والخدمات والتدريب والبحث العلمي المختلفة. (٧)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه التعليم الجامعي في مصر عديد من التحديات، من أهمها: غياب الاستراتيجيات الشاملة لإصلاح التعليم الجامعي في إطار المنظومة التعليمية ككل، واحتياج المناهج واللوائح الجامعية إلى مراجعة؛ مع وجود بعض القوانين واللوائح التي تحكم إدارة العملية التعليمية، وتحد من صلاحية اتخاذ القرار على مختلف المستويات، علاوة على ضعف الارتباط بين الجامعات والمجتمع الذي تنتمي إليه، مما أدى إلى ضعف الاستجابة لمتطلبات البيئات المحيطة بها، وعدم توافر التمويل الكافي للجامعات، وضعف المرونة في استخدام الموارد المتاحة، مما يستلزم تضافر الجهود لإيجاد الحلول غير التقليدية لدعم الجامعات وتحديثها. (٨) وبذلك فإن الواقع الفعلي للجامعات المصرية يشير لضعف الإدارة الجامعية، والذي تبدو معالمه في الافتقار إلى وجود استراتيجية ثابتة في الإدارة تتيح المجال لكل فرد أن يبذل ويبتكر، مع تعقد الإجراءات الإدارية، وضخامة التعليمات والأنظمة، والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين، وسيطرة الجانب البيروقراطي،

تصور مقترح لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة ----- شيماء سمير متولي

وإعطائه الأولوية على حساب معالجة القضايا العلمية والفنية والتخطيطية، علاوة على افتقاد الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات- أو المشاركة في اتخاذها- وخاصة المتعلقة بتعيين القيادات فيها وبتحديد ميزانياتها ومواردها. وكل ذلك على الرغم من أن القوانين واللوائح تصف الجامعات المصرية بأنها من صلاحيتها حرية التصرف في الجوانب المالية والإدارية حسب ما تقتضيه طبيعة كل جامعة.(٩)

ولما كانت الإدارة بمثابة المحرك الأساسي في تفعيل وضبط الأنشطة بالمؤسسة الجامعية؛ كان من الضروري توفر شروط ومعايير من أجل نجاحها في أداء مهامها، وهي: الكفاية الإدارية والعلمية لرئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وجميع الإداريين، مع الخبرة الجيدة، وخصائص الشخصية كالحماس والدقة وحسن التصرف، إلى جانب وجود أنظمة ولوائح تحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد في الجامعة، مع تنظيم إداري جيد لتوزيع العمل والالتزام به.(١٠)

ومع ظهور معايير الجودة وتعدد هيئات الاعتماد حول العالم، فقد بات من الضروري توفر جملة من المعايير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات الجامعية، مثل: أن توفر المؤسسة نظاماً إدارياً يساعد في تحقيق أهدافها، وأن يصمم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليعكس رغبة المؤسسة في توفير بيئة مناسبة تشجع التعليم والبحث. ويزيد على ذلك أن الدعوة لتطبيق الجودة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي تأتي مشفوعة بما تحققه من نتائج متمثلة في: ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة الجامعية، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة، الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة، والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق، ضبط شكاوى الطلاب والمستفيدين والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.(١١) وفي هذا الصدد تسعى جامعة قناة السويس بكل جد واجتهاد لتطبيق معايير الجودة بأعلى مستوياتها لاعتماد جميع كليات الجامعة، وذلك في جميع منظومات العمل الجامعي وفي مقدمة ذلك منظومتها الإدارية، ولذلك فقد تبنت الجامعة في إطار خطتها الاستراتيجية ٢٠١٥-٢٠٢٠، سياسيات متنوعة لتحقيق الجودة داخل كلياتها، منها ما يلي: (١٢)

- تطبيق نظم إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفات الدولية Iso/9001:2015
- وضع أهداف جودة قابلة للقياس ويتم مراجعتها دورياً.
- التدريب المستمر للكوادر البشرية بما يحقق ضمان الجودة.
- نشر سياسة الجودة على جميع العاملين بالإدارات المركزية وللأطراف المعنية.

وعلى الرغم من قناعة جامعة قناة السويس وإدارتها بأهمية نشر ثقافة الجودة وتطبيق معاييرها وضرورة الحصول على الاعتماد والمحافظة على ضمان الجودة بالجامعة، إلا أنه توجد بعض نقاط الضعف في الجانب الإداري، أوضحتها الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٥-٢٠٢٠م، والتي تركزت في وجود قصور في عملية التطوير الإداري بالرغم من أهميتها، لارتباطها بما يحدث من تغيير وتطوير في نظم العمل باستمرار، علاوة على وجود عديد من العوائق التنظيمية بين الإدارات والكليات والأقسام في الجامعة، مع الاقتدار إلى وجود مناخ يشجع على الابتكار والتطوير في العمل الإداري. (١٣) وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتحدد في وجود خلل أو قصور يتعلق بالإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس بشكل لا يتماشى مع معايير الجودة، ومتطلباتها المحلية والعالمية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
كيف يمكن تطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس؟
ومن ثم يمكن معالجة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية؟
- ٢- ما النماذج العالمية لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية؟
- ٣- ما التصور المقترح لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية.
- ٢- تحليل بعض الخبرات العالمية في تطبيق معايير الجودة في الإدارة الجامعية.
- ٣- تقديم تصوراً مقترحاً لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة، مما يلي:

- ١- أهمية مرحلة التعليم الجامعي لما تسهم به تلك المرحلة من دور بارز في مجال التنمية الشاملة للمجتمع ولإسيما التنمية البشرية في ظل تحديات العولمة.
- ٢- تتزامن الدراسة مع الجهود الحالية التي تقوم بها الدولة للنهوض بالتعليم الجامعي خاصة في ظل تطبيق نظام الاعتماد المؤسسي وضمان الجودة والذي يعمل على تنمية قدرة المؤسسة بجميع مدخلاتها وعلى تقويم ذاتها، وبالتالي فهي تأتي مساندة لتطوير منظومة العمل الإداري بجامعة قناة السويس.

٣- الاستجابة للدور المحوري المنشود من جامعة قناة السويس في تنمية محور القناة، مما يفرض على الجامعة بمختلف كلياتها تحقيق التميز في الميدان التربوي، نظراً لاعتبار الارتقاء بالتعليم من أهم المؤشرات العالمية للتنمية البشرية.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وهو أحد أساليب المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والمعلومات والملاحظات ووصف الظروف الخاصة عن الظاهرة محل الدراسة بهدف تشخيصها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها وأخيراً تقديم التوصيات بالإجراءات العلاجية الخاصة بها. (١٤) وفي هذه الدراسة فإن الغرض الأساسي من دراسة الحالة هو الحصول على معلومات شاملة عن واقع الإدارة الجامعية وكيفية تطوير العمل الإداري بجامعة قناة السويس من خلال تطبيق معايير الجودة في الإدارة الجامعية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قضية تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس وانعكاس ذلك على تحسين منظومة العمل الإداري بالجامعة.
- ٢- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة قناة السويس، بكلياتها العملية والنظرية، سواء المعتمدة منها وغير المعتمدة.

مصطلحات الدراسة:

١- معايير الجودة Quality standards :

يعرف المعيار بأنه مقياس خارجي للحكم علي الأشياء وتقدير صحتها. (١٥) ويعرف معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، المعيار بأنه: ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، فالمعيار مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي في هيئة ما، وذلك من خلال مقارنته بالمستويات القياسية المنشودة. (١٦)

ومعايير الجودة هي مجموعة من العبارات التي تحدد الشروط والمواصفات، والمتطلبات القياسية المرتبطة بعمل أو أداء ما، بحيث تصف هذه المعايير العمل أو الأداء في أفضل صورة ممكنة في ظل ظروف وسياقات معينة. (١٧)

كما يشار إلى معايير الجودة بأنها مقاييس أو أطر مرجعية أو علامات تمايز يتم استخدامها للحكم علي مدى تحقيق مستويات الأداء، فهي بمثابة مجموعة خواص تدل علي مستوى أداء أفراد أو مؤسسات. (١٨)

٢- الإدارة الجامعية University Management :

تعرف الإدارة بأنها: القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب(١٩)

والإدارة الجامعية عبارة عن مدى تحقيق التنظيم في المنظمة أو المؤسسة للأهداف التي وضعت من أجلها، فهي تجمع بين أهداف الهيكل التنظيمي كأفراد، والخدمات التي تؤديها أقسام المؤسسة.(٢٠) وهي تلك الأنشطة والممارسات التي تؤديها المؤسسة الجامعية بأساليب إدارية تتسم ببعده النظر وتلبي احتياجات بيئاتها الخاصة.(٢١)

وهي تلك الجهود والممارسات الإدارية والانجازات الملموسة التي يقوم بها الأفراد بالجامعة والنتيجة عن قيامهم بالواجبات والمسؤوليات المنوط بهم لتحقيق الأهداف.(٢٢) والإدارة الجامعية بذلك هي نشاط يقوم به مجموعة من الأفراد في ظل القوانين واللوائح المطبقة، للوصول للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية.

كما يشار إلى الإدارة الجامعية بأنها جملة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلي تحقيقها.(٢٣)

٣- معايير جودة الإدارة الجامعية Quality Standards in University Management :

بناء على ما تقدم من عرض مفهوم معايير الجودة، ومفهوم الإدارة الجامعية، فإنه يمكن تعريف معايير جودة الإدارة الجامعية إجرائياً بأنها: مجموعة الشروط والأحكام المرجعية المرتبطة بمجالات الأداء الإداري بجامعة قناة السويس، والتي تمثل الحد الأدنى للتميز في مجال الإدارة الجامعية، وتسهم في رفع مستوى الأداء الحالي إلى المستوى الذي تحدده هذه المعايير، أو يزيد عليه ويحقق التميز الإداري.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الإدارة الجامعية، وفقاً للترتيب الزمني من القديم إلى الحديث، مع دمج الدراسات العربية والانجليزية في سياق واحد، ثم التعليق عليها وذلك على النحو الآتي:

1-Evaluational Reference points in the Quality Management system of European Education (2013):

١- دراسة ديليا Delia ، تالمسنت Talmaceent ، بعنوان: نقاط مرجعية للتقويم في نظام إدارة الجودة في التعليم الأوروبي (٢٠١٣): (٢٤)

هدفت الدراسة إلى تناول مفهوم التقويم والمراجعة في نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الأوروبية، واستندت في ذلك إلى بعض النقاط المرجعية المتمثلة في معايير الجودة المطبقة بتلك المؤسسات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد أسفرت عن نتائج تتمركز حول وجود مجموعة من المعايير الأساسية التي تؤثر في جودة التعليم العالي الأوروبي، ولقد تمثلت هذه المعايير في: قدرة المؤسسة علي تلبية احتياجات الطلاب والحفاظ علي معدلات التميز في الأداء، وتنمية الموارد البشرية وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم، وتدعيم الشعور المستمر بالثقة تجاه مؤسساتهم، ولقد توصلت الدراسة الى تقديم بعض توصيات في ضوء تلك النتائج، من أهمها ما يلي: ضرورة وضع استراتيجيات تهدف إلي نجاح العملية التعليمية من خلال تحقيق الرضا الكامل للطلاب والإداريين، بالإضافة إلي العمل علي توفير الموارد المالية اللازمة التي تهدف إلي الإرتقاء بجودة المؤسسة الجامعية وإدراتها.

٢- دراسة جمال جمعة عبد المنعم ، بعنوان: الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية (٢٠١٣) : (٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد بجامعة نجران. مع بيان معايير ومؤشرات كل من الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير في ظل تطبيق نظام الجودة. ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهجين؛ الوصفي والتاريخي. كما وظفت الدراسة الاستبانة والمقابلة المفتوحة والمغلقة، واقتصرت الدراسة على أساتذة جامعة نجران الذين اشتركوا في برامج الجودة والتطوير والتحسين. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: أن معايير ومؤشرات الإدارة الجامعية المتميزة تتمثل في: رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني، علاوة على الالتزام بمبدأ التشاورية، والمشاركة المجتمعية والتوظيف الفعال للتكنولوجيا، والتمكن المعرفي وتبني المداخل العلمية الداعمة للتجريب والتجديد. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات، ومنها ما يلي: ينبغي الاهتمام بالثقافة المؤسسية كمعايير ومؤشرات في ظل تطبيق نظام الجودة والاعتماد، ضرورة الاهتمام بالمشاركة في تنفيذ معايير ومؤشرات الجودة

والاعتماد، ضرورة تخصيص ورش عمل ومحاضرات وندوات لشرح المهنية وإدارة التغيير كمعايير ومؤشرات هامة في فكر الجودة والاعتماد.

٣- دراسة حسين سعد حسين، بعنوان: معايير الجودة في التعليم الجامعي، دراسة حالة لإحدى

كليات جامعة بني سويف (٢٠١٥): (٢٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعايير الجودة والاعتماد وأثرها في تطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة علي أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة متعمقة علي كلية العلوم بجامعة بني سويف باعتبارها الكلية الأولى الحاصلة علي الاعتماد بالجامعة، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي: أن كلية العلوم بجامعة بني سويف قد حققت الاستفادة العلمية من معايير الجودة في تطوير المنظومة التعليمية برمتها، من خلال جهد الكلية الدءوب في تطبيق آليات الجودة في العملية التعليمية بهدف تحقيق المخرج التربوي التي تسعى إليه، كما ساعد تطبيق معايير الجودة على تنمية الموارد البشرية داخل الكلية، وتطوير منظومة البحث العلمي وتطوير التجهيزات الفنية المتعلقة بالبنية التحتية للكلية. ولقد انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة عرض كل مؤسسة جامعية أهدافها بوضوح للجميع مع الاستعانة ببرامج توعية متميزة تخدم هذه الأهداف، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال العمل علي رفع الكفاءة الإنتاجية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وكذلك العمل علي تنمية المشاركة الفعالة في بعض القرارات داخل الكلية.

4- Quality of Education Private Higher Institution in Ethiopia: The Role of Governance (2016):

٤- دراسة ياردوا Yirdaw، بعنوان: الجودة في مؤسسات التعليم العالي الخاص بأثيوبيا: ودور

الحكومة (٢٠١٦): (٢٧)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاص في إثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، ولتحقيق ذلك فقد استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، حيث أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلي أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يقل فيها المدربين المؤهلين مع ضعف البنية التحتية. كما كشفت الدراسة إلي أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بتطبيق نظم الجودة بصورة أكثر فعالية يمكن أن يحسن نوعية التعليم بشكل كبير. ولقد قدمت الدراسة

جملة من التوصيات، شملت توصيات لصانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي، والتي تؤكد جميعها على ضرورة توافر المدربين المؤهلين، والعمل على توفير البنية التحتية الجيدة، مع التأكيد على أهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

5- The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Learning Outcomes in Quality Assurance and Accreditation Principles, recommendations and practice (2016):

٥- دراسة الرابطة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي (ENQA)، بعنوان: مخرجات التعلم في ضمان الجودة، وأسس الاعتماد: توصيات وممارسات (٢٠١٦): (٢٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي من حيث المفهوم والأهداف والأنواع، ودراسة إجراءات الاعتماد في بعض الدول الأوروبية، والكشف عن واقع مشروعات الجودة والاعتماد بداخلها، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة مبررات ساهمت في الاهتمام المتزايد بضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، ومنها: أن تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية أصبح ضرورة حتمية وذلك بعد النجاح الذي حققته في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية في الدول المطبقة لها، وهو ما دفع المؤسسات التعليمية بتطبيق الجودة في مجال التعليم العالي. ولقد انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المتطلبات اللازمة لتأهيل المؤسسات الجامعية للحصول على الاعتماد منها: ضرورة إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات بكل كلية تضم جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس، ووضع خطة لتنمية الموارد الذاتية بكل كلية وتوزيعها وفقاً للأولويات، وتفعيل وحدات التدريب بالكليات الجامعية لتنمية الموارد البشرية، وتفعيل دور مراكز ووحدات ضمان الجودة بالكليات والجامعات في تيسير سبل الحصول على الاعتماد من خلال تقديم الدعم الفني والمتابعة للكليات.

٦- دراسة صليحة رقاد، بعنوان: عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها (٢٠١٧): (٢٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق الاستبانة كأداة قياس، بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت الدراسة عن موافقة مسؤولي ضمان الجودة بدرجة عالية جداً على أغلبية

عوامل النجاح التي اعتبروها تشكل مقومات أساسية لضمان تطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية، ومن أكثر عوامل النجاح التي تشكل أهمية، هي: توعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة، ودعم وتأييد الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة، وضرورة إحداث تغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والاهتمام بإقامة أنظمة معلومات فعالة، وتغيير القيم السائدة حتى تتلاءم والقيم المطلوبة لنجاح تطبيق النظام واعتماد نظم تحفيزية كافية.

٧- دراسة شريفة عوض الكسر، بعنوان: دور تطبيق معايير الجودة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة بالرياض (٢٠١٨) : (٣٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومدى تطبيقها لتطوير أداء الجامعات، والتعرف علي علاقة تطبيق معايير الجودة بتفعيل الحوكمة الإدارية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ولقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: أن لمعايير الجودة دور مؤثر في تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض بدرجة عالية، ولقد خلصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها ما يلي: ضرورة إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها، والعمل علي إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية، والمساءلة والمشاركة، والعمل علي تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية ليساعد علي الإرتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

٨- دراسة نعمات العاقب ناصر، بعنوان: دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة (٢٠١٩) : (٣١)

هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري ومعوقاته بإدارة الجودة بجامعة السودان المفتوحة والتعرف علي أثر جودة التعليم العالي على المنظومة الإدارية (القيادة)، وعلى تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل الجامعة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والذي أسفر تطبيقه عن عدد من النتائج من أهمها: إيمان ووعي فريق العمل بإدارة الجودة بتجويد الأداء، مع وجود اهتمام مناسب من أعضاء الفريق بالتدريب المستمر، وذلك في شكل دورات موسمية، وأن أعضاء فريق الجودة يقوم بدور جيد في العمل على كسب رضا المستفيدين، إلى جانب كسب الرضا الوظيفي لكل العاملين بإدارات الجامعة الأخرى وتعزيز المتميزين منها. ولقد انتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني الجامعة لنظرة شاملة للإصلاح الإداري والتطوير

في إدارتها وأقسامها ومراكزها وبخاصة إدارة الجودة، مع إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية والأكاديمية باستمرار، وضرورة العمل على التحسين المستمر، مع إيجاد وصف وظيفي مفصل لطبيعة العمل بإدارة الجودة يفسر المهام والاختصاصات بوضوح.

٩- دراسة محمد إبراهيم خاطر، بعنوان: تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعلم التنظيمي (٢٠٢٠) : (٣٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس النظرية المرتبطة بأداء وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية مع محاولة توظيف مدخل التعلم التنظيمي في تقديم تصور مقترح لتفعيل أداء تلك الوحدات بجامعة قناة السويس، ولقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج، منها: أن وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة تؤدي أدواراً إيجابية في نشر ثقافة الجودة والقيام بإجراءات متنوعة لضمان التحسين المستمر في الأداء الجامعي. ومن جانب آخر فإن هناك بعض أوجه قصور تعانى منها تلك الوحدات وتوقعها عن تحقيق أهدافها بفاعلية، مثل: ضعف استطلاع آراء المستفيدين تمهيداً لصياغة رؤية وتحديد غايات وأهداف استراتيجية لتطوير أداء تلك الوحدات، مع الحاجة لتطبيق نظم مادية محفزة للعمل في فرق الجودة داخل تلك الوحدات. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم ثلاثة مقترحات لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي: أولاً: تضمين أبعاد التعلم التنظيمي في أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، وثانياً: توظيف بحوث الفعل في حل مشكلات وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، وثالثاً: بناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة.

10-Engagement for quality development in higher education: a process for quality assurance of assessment (2020)

١٠- دراسة كل من كرسترسون Christersson، وزميلتها لوكندر Lucander ، بعنوان :

المشاركة لتطوير الجودة في التعليم العالي: عملية ضمان جودة التقييم (٢٠٢٠) : (٣٣)
هدفت الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات لتفعيل عملية الانخراط والمشاركة في أنشطة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي، مع البحث في إمكانية تصميم عملية جديدة لضمان جودة التقييمات للبرامج التعليمية بأكملها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي وظفته الباحثين بالعمل على تطوير عملية التقييم واختبارها من قبل هيئة تدريس متعددة التخصصات وذلك من خلال المرور بعدة مراحل، من أهمها ما يلي: مرحلة التحليلات والتقييم

وتغيير التخطيط، ثم مرحلة تقييم عملية ضمان الجودة في ثلاثة برامج متنوعة، ثم تحليل النتائج والتي أظهرت أن عملية تقييم ضمان الجودة تشكل قاعدة قوية لاتخاذ قرارات بشأن تحسينات الجودة على المدى القصير والطويل داخل مؤسسات ومعاهد التعليم العالي، كما تظهر النتائج أن عملية ضمان جودة التقييم الجامعي لديها القدرة على إشراك العاملين وأصحاب المصلحة الداخليين الآخرين في تطوير جودة البرامج التعليمية، وتعزيز التغيير المشترك لتحسين الجودة في مؤسسة التعليم العالي. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة الجودة، وتفعيل المشاركة في تطبيق نظام الجودة لكونه من العوامل التي لها تأثير جيد على تنظيم العلاقات بين الكوادر البشرية، وتحسين جودة العمل الداخلي ودعم التوثيق لضمان الجودة الخارجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت معايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية يتضح ما يلي:

أ- أهداف الدراسات السابقة:

اتفقت جميع أهداف الدراسات السابقة على أهمية تطبيق معايير الجودة في إدارة الكليات والجامعات، وإن كانت هناك تعددية في تلك الأهداف بين دراسة وأخرى، إذ جاءت أهداف دراسة Delia ديليا (2013)، Talmaceent (2013)، ودراسة الرابطة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2016)، ودراسة شريفة عوض الكسر (٢٠١٨)، ودراسة كل من كرسنسون Christersson، وزميلتها لوكندر Lucander (2020)، جاءت جميع أهداف تلك الدراسات في سياق التأكيد على أهمية تطبيق معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي، مع تناول كل دراسة من هذه الدراسات لنظام الجودة من حيث المفهوم والأهداف، بينما انصب اهتمام دراسة حسين سعد حسين (٢٠١٥)، ودراسة ياردوا Yirdaw (٢٠١٦) على تحليل مستوى الأداء الإداري ومعوقاته داخل الجامعة، وإن كانت الأخيرة تركز على الجامعات الخاصة بأثيوبيا.

ب- منهجيات الدراسات السابقة:

وظفت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي، مع تركيز دراسة حسين سعد حسين (٢٠١٥) على أسلوب دراسة الحالة لتطبيقه على كلية العلوم بجامعة بنى سويف، ودراسة محمد إبراهيم خاطر (٢٠٢٠) للتطبيق على جامعة قناة السويس، عدا دراسة جمال جمعة عبد المنعم (٢٠١٣) والتي استخدمت منهجين هما الوصفي والتاريخي، وكذلك من الدراسات السابقة ما

اكتفى بتحليل الأدبيات والوثائق فكانت دراسات نظرية فقط، ومنها ما اشتمل على إطار ميداني، حيث وظفت أداة الاستبانة أو المقابلة ضمن إجراءات الدراسة الميدانية، مثل: دراسة جمال جمعة عبد المنعم (٢٠١٣)، ودراسة صليحة رقاد (٢٠١٧)، ودراسة نعمات العاقب ناصر (٢٠١٩).

ج- نتائج الدراسات السابقة:

تعددت النتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة، وذلك وفقاً للهدف من كل دراسة، ورغم هذا التعدد إلا إنها اتفقت في بعض النتائج منها ما يلي:

- أن تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية أصبح ضرورة حتمية وذلك بعد النجاح الذي حققته في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية.
- أن الغرض الأساسي لتطبيق معايير الجودة في الإدارة الجامعية، هو أنها تحقق التحسين والتطوير المستمر.

• أن تطبيق معايير الجودة في الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق رضا المستفيدين من المنتجات والخدمات والمخرجات التي تقدمها المؤسسات الجامعية.

د- توصيات الدراسات السابقة ومقترحاتها:

قدمت الدراسات السابقة عدداً من التوصيات والمقترحات المرتبطة بتطبيق معايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية، وإن كانت معظمها تؤكد على ما يلي:

• أن تطبيق نظام الجودة الإدارية يتطلب تهيئة المناخ للتغيير في المؤسسات الجامعية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة.

• ضرورة إحداث تغير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية من ناحية رؤية كل منها ورسالتها وأهدافها.

• تجديد منظومة المعتقدات والقيم السائدة داخل المؤسسات الجامعية، لنجاح تطبيق نظام الجودة، مع ضرورة اعتماد نظم تحفيزية كافية لإنجاح عمليات التطبيق.

• تفعيل دور التدريب بالكليات الجامعية لتنمية الموارد البشرية، مع دعم الاهتمام بإقامة نظم معلومات فعالة داخل المؤسسات الجامعية.

هـ- الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد ساهم تناول وتحليل الدراسات السابقة، في الاستفادة بالآتي:

• تحديد مشكلة الدراسة: وتوضيح أهميتها ومدى الحاجة إليها.

• تكوين خلفية نظرية للدراسة وإلقاء الضوء علي الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجامعة في ظل معايير الجودة.

خطوات الدراسة:

سارت الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

• الخطوة الأولى: بناء الإطار العام للدراسة ويشتمل علي: مقدمة الدراسة، وتحديد المشكلة وصياغة الأسئلة البحثية، وتحديد الأهداف والأهمية، والمنهج، والحدود والمصطلحات، ثم عرض وتحليل الدراسات السابقة، والتعليق عليها.

• الخطوة الثانية: وتتمثل في تحليل أدبيات علم الإدارة التربوية لعرض وتحليل الأسس النظرية المتعلقة بالجودة في إدارة المؤسسات الجامعية، من حيث مفهوماها، وأهدافها، ومبررات الأخذ بها، وتطورها التاريخي، وأهم مجالات عملها داخل المؤسسات الجامعية.

• الخطوة الثالثة: عرض وتحليل بعض النماذج العالمية في تطبيق معايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية، ثم تناول النموذج المحلى لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية، وهو المتمثل في معايير الجودة الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في جمهورية مصر العربية.

• الخطوة الرابعة: تقديم تصوراً مقترحاً لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس، وذلك بتحديد فلسفة التصور المقترح، وأهدافه، ومنطلقاته النظرية وتلك المتعلقة بجامعة قناة السويس، ثم عرض أهم محاور التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذ هذه المحاور داخل مؤسسات جامعة قناة السويس.

الإطار النظري للدراسة: الأسس النظرية لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية

الجامعة من أهم المؤسسات الإجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الإجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أداءه في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولي تحقيقها من خلال أهداف واضحة ومحددة، من قبل القيادات الإدارية بالجامعة، حيث يقع علي الإدارة الجامعية العبء الأكبر في مواجهة التغيرات العالمية وذلك بإعتبارها المسؤولة عن قيادات عملية التغيير من خلال العناصر البشرية المنوط بها توفير المناخ الذي يشجع علي العمل والتطوير والتعامل مع المستقبل وتحدياته، ومن ثم تتعدد الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الجامعية في مواجهة التغيرات المجتمعية المتسارعة في شتي المجالات. (٣٤) .

ويتضمن الإطار النظري للدراسة ما يلي:

أولاً: مفهوم الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية:

تعد الإدارة الجامعية ضرورة اجتماعية لنجاح المؤسسات الجامعية والقيادات في أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم المشتركة. حيث يقصد بالإدارة الجامعية جملة العمليات أو الخطوات المتتالية والمتسقة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ ومتابعة وتوجيه وتقويم، التي تمارسها المؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها. (٣٥) كما أنها تعني تلك القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية القادرة على التحسين المستمر والمحافظة على المستويات العليا من الأداء، من أجل التحسين المستمر. (٣٦)

والإدارة الجامعية تساعد في وضع الأهداف، مع وضع البدائل لتحقيق هذه الأهداف، كما تهتم بتنظيم أداء العاملين، وتنمية قدراتهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وزيادة حماسهم للسعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتحديد ما يجب عمله للوصول إلي النتائج المتوقعة، وتهتم أيضاً بتقييم الأداء على أساس النتائج التي تحققت، وبذلك فإن الإدارة بمثابة جوهر العمل في أي مؤسسة جامعية، حيث تسعى إلي حسن استثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة، بهدف تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة. ولما كان الهدف من تطوير الإدارة الجامعية هو ضمان قدرتها علي إدارة التغيير ورفع مستوي الأداء من خلال اعتماد مبادئ اللامركزية في الإدارة والتنفيذ والشفافية والمساءلة والكفاءة والتنافس في اختيار القيادات الجامعية. جاءت مفاهيم الجودة والالتزام والالتقان لتكون ملازمة لمعالم تطوير الإدارة الجامعية. (٣٧)

ولما كانت الإدارة الجامعية تعني أيضاً بالتطور المستمر والأداء الكفء للقوي البشرية في المؤسسات الجامعية. فإن ذلك يؤكد على كسب ثقة المجتمع في الأداء الإداري للقيادات الإدارية الجامعية علي أساس آلية تقييم معترف بها دولياً أو محلياً من قبل ما يعرف بهيئات الاعتماد (٣٨)، ومن هنا ظهرت مجموعة من المعايير تستخدم بانتظام علي مستوي المؤسسة، من أجل قياس جودة التعليم العالي وإدارته.

ثانياً: أهداف الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية:

إن تطبيق مدخل الجودة في إدارة أي مؤسسة بصفة عامة، والمؤسسة التعليمية الجامعية بصفة خاصة، من شأنه العمل على تحقيق عديد من الأهداف، حيث يشير كل من بيومي محمد ضحاوي ونهى محمد زكريا العاصي إلى أن تطبيق الجودة في إدارة المؤسسات يسهم في تحقيق النتائج التالية: (٣٩)

• زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً.

• منع الأخطاء والمشكلات التي قد تحدث في الخدمة المقدمة، وفي العمليات الوظيفية منذ بداية تنفيذها.

• تقديم خدمة أفضل للعملاء تتناسب مع متطلباتهم وتوقعاتهم، وتؤدي إلى تحقيق رغباتهم وإرضائهم ويتم ذلك من خلال تضافر جهود العاملين وإخلاصهم في العمل؛ بهدف زيادة ثقة العملاء في المؤسسة، وفي جودة الخدمات التي تقدمها، ومن ثم زيادة الإقبال عليها من البيئة المحيطة بها.

وفي هذا الصدد يقسم فيصل عبد القادر بغدادى وزملائه أهداف الجودة فى إدارة المؤسسات إلى نوعين، هما: (٤٠)

• أهداف لتحسين الجودة وهى مخصصة لتحسين الإنتاج وتطوير المنتجات وذلك للحصول على رضا العميل بشكل أكبر.

• أهداف مخصصة لضبط الجودة وتتعلق بالمعايير التي ترغب كل منظمة في الحفاظ عليها، وهى تحدد على أساس كل منظمة أو مؤسسة وذلك بالاستعانة بمتطلبات ذات مستوى أقل تتعلق بالأمان وتلبية رغبات العميل.

ثالثاً: مجالات تطبيق الجودة فى إدارة المؤسسات الجامعية:

يعتبر تطوير الأداء الإداري من أهم مرتكزات الجامعة، بل هو الخطوة الأساسية والأولى في عملية إحداث التغيرات بهدف التنمية الشاملة في الإدارة، إن العصر الحديث يركز بدرجة أساسية على جودة الأداء وعلى طبيعة النشاطات الإدارية الفعالة، كما أن التطوير في الإدارة لا بد أن يقوم على التجديد في عملياتها ووظائفها وتأهيل الأفراد وفقاً لهذا التطور، ويمكن الاستفادة من كل ما هو جديد بشكل مستمر حتى تصل الجامعات لدرجة من التميز الإداري. وتتحدد الجودة في كفاءة تنفيذ عمليات الإدارة الجامعية، المتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والاتصال والمتابعة والرقابة) حيث يتم تطبيق الجودة فى تنفيذ فى العمليات خلال أداء الوظائف الجامعية الثلاثة، وهى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وذلك على النحو التالى:

١- الجودة فى إدارة وظيفة التعليم والتدريس بالمؤسسات الجامعية:

يعتبر النشاط التعليمى والتدريسى ووظيفة أساسية فى جميع الجامعات؛ فعن طريقه يتم نشر المعرفة وانتقال التراث الثقافى من جيل لآخر، ويؤدى هذا النشاط إلى إعداد وتنمية طلاب الجامعة وتهيئتهم لأعمال ونشاطات متعددة لمجالات العمل، وعلى ذلك فإن الهدف الأساسى لوظيفة

التعليم والتدريس؛ هو تكوين الثروة البشرية للمجتمع، بحيث تكون قوة فعالة ومؤثرة فيه، (٤١).
وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف التي ترتبط بها عدة مهمات فرعية تتمثل فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف التعليمية:

تُعبر الأهداف التعليمية عن المدخل المعرفي الذي يستند إلى فلسفة المجتمع وغايته من المؤسسة التعليمية، علاوة على أن الأهداف تعد الموجه الفكري للعنصر البشري وهي المحدد لكافة الأساليب والطرق التي يتم اتباعها، بالإضافة إلى ارتباط تقييم الأداء وتقويمه بالأهداف، مما يلزم أن يُراعى فيها الجودة وذلك على النحو التالي: (٤٢)

- أن تحدد الأهداف مستويات الإنجاز والكفاءة وتسهم في تقديم تغذية راجعة تمكن الجامعة من توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية التعليمية وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية لها.
- أن يتوفر فيها من المرونة ما يضمن تخطيط وتنظيم الأنشطة الجامعية المتعددة والمتابعة المستمرة للتمكن من اتخاذ القرارات المصححة لمسار التعليمي في التوقيت المناسب.
- أن تحدد المؤشرات الخاصة بالأداء التعليمي للجامعات، مع تمكين المسؤولين من إصدار أنواع محددة من القرارات النوعية التي يعتمدها لتحسين مستويات أداء الجامعات، وكذلك بيان التسلسل الرتبي للجامعات والأقسام المتناظرة.

ب- وضع الخطط والبرامج الدراسية، وتوصيفها:

إن الخطط والبرامج الدراسية هي متطلبات التخرج وإكمالها يُمنح الطالب الدرجة العلمية وهذه المتطلبات تشمل: متطلبات المعرفة العامة، ومتطلبات التخصص، والمتطلبات الاختيارية، وترتبط زيادة كفاءة التعليم الجامعي وتحسين إنتاجية الجامعة من خلال التركيز على الخطط والبرامج الدراسية، بما يحقق الإنتاجية التعليمية للجامعات، ويلزم للمؤسسات الجامعية لتطبيق الجودة في إدارة الخطط والبرامج الدراسية، العمل على ما يلي: (٤٣)

- التنوع وحرية الاختيار وبيئة التنفيذ من حجم القاعات وحجم حجرات الدراسة.
- مستوى حداثة ومعاصرة الخطط والبرامج الدراسية للتطورات العلمية السريعة والمتجددة.
- درجة جودة المصادر العلمية التي يعتمد عليها في تشغيل الخطط والبرامج الدراسية أثناء العملية التعليمية .

ج- أداء عضو هيئة التدريس:

إن عضو هيئة التدريس الجامعي- في الدرجة الأولى- معلم، تقع على كاهله مسؤولية نقل المعرفة إلى طلابه، وإكسابهم المعلومات والمهارات المتخصصة في الميدان الذي يدرسون فيه،

وتهيئة الفرص والظروف المناسبة لتطوير النواحي الذكائية والجمالية والخلقية عندهم، وإيجاد جو جامعي يساعدهم على النمو والتطور، وتزويدهم بكل ما يعمل على جعل خبراتهم الجامعية ممتعة بحيث ينتظمون في نشاطات نافعة وهادفة، وبالتالي مساعدتهم في بناء شخصيات قوامها النضج والتكامل من نواحيها كافة. (٤٤). وإضافة إلى كونه معلماً، يعد عضو هيئة التدريس بالممثل باحثاً أيضاً، إذ يخطئ الذين يحاولون الفصل بين قدرته على التدريس وقدرته على البحث العلمي الأصيل، فمن المسلم به أن عضو هيئة التدريس الجامعي لا يستطيع أن يكون ناجحاً في عمله التدريسي بالشكل الصحيح، ما لم يكن ناجحاً في عمله باحثاً، وإلا فإنه يكون بمثابة الناقل للمعرفة وغير القادر على تطويرها. (٤٥)

د- تقويم المخرجات التعليمية:

تأتى عملية تقويم المخرجات التعليمية لتؤكد على الموازنة بين الخطط والبرامج الدراسية الجامعية وبين متطلبات التنمية، حيث تنظم بعض الجامعات دورات تدريبية للطلاب في أماكن العمل، وذلك لتحقيق الموازنة بين الخطط والبرامج الدراسية الجامعية، بما يساهم في الاتصال بين مستويات المهارة المهنية والصناعية ومستويات تعليم الطلاب والقدرة على التطبيق. (٤٦)

٢- الجودة في إدارة وظيفة البحث العلمي بالمؤسسات الجامعية:

يعد البحث العلمي من الوظائف الأساسية للجامعات، وهو عنصر مهم وحيوي في حياتها كمؤسسات علمية وفكرية، حيث إنه من أهم المقاييس الدالة على الدور القيادي للجامعات في المجالات العلمية والمعرفية، بل إن سمعة الجامعات ترتبط إلى حد كبير بالأبحاث العلمية التي تنشرها، فالثروة العلمية التي تمتلكها البشرية اليوم جاءت عن طريق البحث العلمي. وهو أحد المؤشرات الرئيسية التي تؤخذ بالاعتبار عند المقارنة بين الجامعات ومحاولة تفضيل إحداها على سواها. كما أن البحث العلمي من جهة أخرى يؤدي دوراً رئيساً في تحسين نوعية التعليم في الجامعة، ويؤدي الدور نفسه في تكوين الطالب العلمي. (٤٧) وتعتبر قضية البحث العلمي وإدارته في الجامعات من الموضوعات بالغة الأهمية والتي لها آثارها وانعكاساتها الكبيرة في مستقبل الأمة وفي إعداد الباحثين المؤهلين والقادرين على تنمية وحل مشكلات المجتمع. إن الأمل الوحيد لأي مجتمع يريد أن يلحق بمسار التقدم يكمن في الجودة وإدارتها داخل نظام تعليمي منفتح وبحث علمي متطور يمدان المجتمع بالعقلية المبتكرة والمعرفة والوسائل اللازمة لفهم ومواكبة التقدم العلمي. (٤٨)

ومن ناحية أخرى فإن تطوير البحث العلمي في ضوء نظام الجودة وإدارتها بالجامعات، بات المؤشر الصادق لمدى تقدم أي دولة من الدول اقتصادياً وبشرياً وتنموياً. فلم تعد قوة الأمم

تقاس بعدد سكانها أو اتساع أراضيها أو كثرة ثرواتها ولكنها تقاس بما لديها من عقول مبدعة تضع البحث العلمي وإدارته نصب أعينها لتكون قادرة على التفكير والتحليل والابتكار لرفع كفاءة أداء الجامعات وضمان جودة التعليم مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع وتلبية متطلباته هو قدراته التنموية. (٤٩) وتتضمن الجودة فى إدارة منظومة البحث العلمى بالمؤسسات الجامعية تنفيذ الآليات والاجراءات التالية:

أ- الاسترشاد بالخطط القومية للبحث العلمى:

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية: (٥٠)

- امتلاك خطة بحثية لكل كلية تكون مواكبة لخطة التنمية الشاملة للدولة.
- تحدد نسبة ٥٠٪ من أبحاث الترقية لمواجهة المشاكل الملحة داخل المجتمع والتي تؤثر على زيادة الإنتاج وجودته.

• تعديل لوائح الكليات لتناسب مع حاجة المجتمع ومتطلباته ولا بأس أن تختلف اللوائح بين الكليات المتناظرة لضمان التنافس بين هذه الكليات لتقديم خريجين وباحثين ذوي مواصفات علمية وقرارات ابتكارية متباينة ومن ثم فإن البحث العلمى فى الجامعة يجب أن يكون جزءاً من خطة عامة تشمل المجتمع بأسره.

• تقنين لوائح تسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه من ناحية الإشراف العلمى طبقاً للتخصص الدقيق للمشرف إضافة إلى تعديل لجان المناقشة والحكم للرسائل العلمية لتتخذ مبدأ الحياد والشفافية.

ب- توفير الإمكانيات والموارد المالية للبحث العلمى:

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية : (٥١)

• توفير الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بتنفيذ البحوث العلمية ضماناً للاستفادة من كافة الموارد المتاحة بشكل أمثل، ويتمثل العنصر البشري فى (العلماء الباحثين، الباحثين المساعدين، طلاب الدراسات العليا).

• السعى نحو دعم ميزانية البحوث العلمية من خلال الاقتراح بتخصيص نسبة ١٪ من صافي أرباح المراكز الإنتاجية لدعم الموارد المالية للبحث العلمى بالكليات وذلك من خلال التنسيق بين مجموعة الشركات لتدعيم كلية أو اثنتين من كليات الجامعة التى فى نطاق محيطها الجغرافى لدعم البحوث العلمية لهذه الكليات.

• دعم الروابط بين الجامعات وبرامج الأمم المتحدة الموجهة للتنمية والتي تهتم بالبحث العلمي من أجل تحقيق التنمية للدول النامية، حيث أنشئ صندوق الأمم المتحدة للبحث العلمي والتكنولوجيا من أجل التنمية والذي يقدم الدعم المالي لتدعيم قدرات البحث العلمي للدول النامية وتقوية التعاون الفني بين الدول.

ج- دعم مكانة أعضاء هيئة التدريس المادية والاجتماعية:

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية: (٥٢)

• دعم مستلزمات الباحث العلمي تشجيعاً للباحث وزيادة إنتاجه وتسخير معلوماته لخدمة بلاده من أجل التطور الاجتماعي والتقدم العلمي لإرساء مفهوم خدمة العلم للمجتمع.

• تكريم المتفوقين من العلماء الحاصلين على جائزة علمية عالمية والاستفادة من خبراتهم العلمية في وضع المقترحات العلمية وتنفيذها.

• الاستفادة من العلماء العرب المتميزين الموجودين بالخارج وربط المدارس البحثية في داخل البلاد مع هؤلاء العلماء بالخارج.

د- تقييم دور البعثات في تطوير منظومة البحث العلمي:

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية : (٥٣)

• توثيق الروابط بين الجامعة والجهاز الإداري المسئول عن تخطيط وتنفيذ البعثات ليكون دور الجامعة هو المنفذ ودور البعثات المتلقي لخطط المرشحين المبعوثين من الجامعة.

• إعطاء الصلاحية الإدارية للأقسام العلمية بالكليات في تحديد خطتها لاحتياجاتها من البعثات تبعاً للمشاكل العلمية التي يتطلب حلها لضمان دقة الاختيار تبعاً للقضايا المعاصرة لمحتويات ومشاكل المجتمع والبيئة، وأن يكون الجهاز الإداري للبعثات جهة تنفيذية فقط.

• زيادة الدعم والتمويل المالي للبعثات لتلبية احتياجات الكليات لتطوير البحث العلمي ومسايرة التقدم العالمي.

هـ- تيسير حضور المؤتمرات والمهام العلمية:

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية: (٥٤)

• تيسير سفر أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية بالخارج والمهام العلمية، دون شروط تحد من إنتاجه العلمي الذي يتناسب مع متطلبات المجتمع وحل مشاكله.

• زيادة الاعتمادات المالية لبعثات الأشراف المشترك مع دول العالم المتقدم بحيث يستفيد كل من الباحث والمشرف من التقدم العلمي واكتساب الخبرات العلمية الحديثة.

و- تسويق نتائج البحوث وتعميمها:

- لكي تؤتي تلك البحوث ثمارها المرجوة فإنه لابد من وجود آليات تعمل على تعميم ونشر البحوث بنتائجها وتسويقها، ويتم ذلك من خلال الآليات التالية: (٥٥)
- وضع إطار للتنسيق بين الجامعات والشركات والمصانع والمؤسسات الإنتاجية بحيث يتم تمويل البحوث ذاتياً بواسطة الجهات المستفيدة من نتائج الأبحاث، وبالتالي يعود بزيادة تمويل البحث العلمي ودخل الباحثين دون إرهاب لميزانية الدولة.
- تشجيع اتجاه الكليات لأن تحصل على مشاريع بحثية مع المؤسسات الإنتاجية لربط البحث العلمي بقضايا مشاكل المجتمع والإنتاج.
- التوسيع في النشر الدولي في المجلات والدوريات العالمية الى جانب النشر في المجلات العلمية المحلية.

٣- الجودة في إدارة وظيفة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تعد خدمة المجتمع من أهم الوظائف التي تطلع بها مؤسسات التعليم الجامعي، حيث إن كل ما تقوم به الجامعات من أنشطة تعليمية أو بحثية يجب أن ينصب في النهاية في خدمة المجتمع بمختلف مستوياته وشرائحه، ولذلك فقد حظيت قضية تفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ومجتمعاتها المحلية المحيطة بها باهتمام كبير في جميع دول العالم المتقدم منها والنامي على حد سواء، وذلك من أجل الارتقاء بأداء هذه المؤسسات وتفعيل مساهمتها في خدمة المجتمع والاستجابة لمتطلباته، فاتصال الجامعات بمجتمعاتها المحلية من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة والخدمات المجتمعية لم يعد أمراً اختيارياً يمكن تركه بل أصبح هدفاً إستراتيجياً أن تقوم به الجامعات وضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات في مجالات الحياة المختلفة.

(٥٦)

ويعد اهتمام الجامعات بخدمة المجتمع أحد أهم العوامل التي تكسبها ثقة المجتمع والرأي العام. كما يعد ذلك الاهتمام عاملاً من عوامل ارتقاء الجامعات لمواقع متقدمة في التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي، وقد صنفت الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع من قبل المختصين إلى ثلاثة مجالات : (٥٧)

- أولها: البحوث التطبيقية التي تهدف لحل مشكلة معينة تواجه المجتمع.
- ثانيها: الاستشارات ممثلة في الخدمات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في مجالات تخصصاتهم المختلفة.

• ثالثها: تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص وأفراد المجتمع في قطاعاته المختلفة.

إذاً خدمة المجتمع تؤكد على الدور المهم للجامعة في تحديد مخرجات تتلائم وطبيعة هذا العصر، والعمل على خدمة المجتمع وتنميته بجميع جوانبه السياسية والاقتصادية والمعرفية والاجتماعية، وكذلك تنمي لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع، وحل مشكلاته، والرغبة في البحث وتحدي الواقع، واستمرار المستقبل في إطار نهج علمي وثيق، يراعي خصوصية المجتمع، ويمنع تكديس المعرفة، وعدم ربطها بحركة الحياة المتطورة مما يفقد العلم حتمية المعرفة الاجتماعية.

والتعليم الجامعي هو المحرك لعملية التنمية لأن المؤسسة التعليمية هي من أرفع المؤسسات التي تقع على عاتقها مهمة توفير ما يحتاجه المجتمع من عمليات التنمية فيه من متخصصين وبمختلف المجالات، وهي تثري صناع القرار بالخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ أدوارهم على الوجه الأكمل. ولا يمكن للجامعة في أي مجتمع أن تؤدي دورها الكامل في التغيير الاجتماعي بدون تحقيق تفاعل بين الفرد من ناحية، والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، فعلاقة الجامعة بالتغيير الاجتماعي متلازمة ومترابطة؛ فهي تقوي المهارات، وتثري روح الابتكار لدى الفرد، ورفع مستوى الرقي الاجتماعي، فهي تساعد على تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة من السكان، وتيسر فرص العمل للأفراد التي يفرضها المجتمع كونها تلبي حاجة الفرد والمجتمع من مهن مختلفة مما يتيح فرصة لانتاج وبالتالي يترك أثراً في المستوى المعيشي إيجابياً. (٥٨)

وتتضمن الجودة في إدارة وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع وتنمية البيئة بالمؤسسات الجامعية تنفيذ الآليات والاجراءات التالية:

١- التوعية بأهمية دور الجامعة في خدمة مجتمعها:

إن التوعية بأهمية وظيفة خدمة المجتمع ، والاستفادة من الخبرات العالمية التي تطورت في ذلك الشأن، والعمل على توفير الدعم المالي الحكومي للجامعات لتفعيل دورها في خدمة المجتمع، يقتضى العمل على ما يلي : (٥٩)

• أن تنطلق الفلسفة الجامعية لخدمة المجتمع من قاعدة انتقال ضرورة الجامعة من العمل الضيق داخل أسوارها، الى تحقيق التنمية والنهوض بالنظام الاجتماعي للمجتمع بما يساعد على حل مشكلاته وتنمية قدراته ويساعد النظم الاجتماعية الاخرى في المجتمع على القيام بدورها بغرض احداث تغيرات تنموية وسلوكية مرغوب فيه.

• استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالجامعة للعمل، على علاج المشكلات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، على أن تقدم إدارة الجامعة جائزة سنوية لأفضل كلية تنفيذاً لبرامج خدمة المجتمع، مع تشجيع أعضاء هيئة التدريس بتصميم وتنفيذ الحقايب التدريبية فيتخصصاتهم المختلفة.

• وضع خطة مناسبة تمكن الجامعات من تسويق منتجاتها وخدماتها، مع مراعاة الإعلان عن تلك المنتجات، والتوسع في إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية داخلياً وخارجياً.

٢- تنوع مجالات خدمة الجامعة لمجتمعها:

تنوع مجالات خدمة المجتمع بتعدد المراكز الموجودة بكل جامعة او التي يتم استحداثها لتحقيق الجودة في ادارة هذه الوظيفة الهامة من وظائف الجامعة، وهي وظيفة خدمة المجتمع، وكلما توافرت الجودة في الخدمات التي تقدمها الجامعة؛ لتحقيق المنافسة مع القطاعات الخاصة، وكلما تم توجيه الاهتمام إلى البحوث التطبيقية التي تتغلب على مشكلات البيئة المحلية، من خلال الاتصال بالمؤسسات الإنتاجية، وتدريب الباحثين على العمل كفريق بحثي متعاون، يسمح بإنتاج مشروعات بحثية ذات طبيعة تجارية تدر دخل للجامعة. أدى ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة التي توفر خدمات للمجتمع على أعلى مستوى من الجودة، مع مراعاة تحقيق هذه الجامعة عائداً مالياً يخفف من الأعباء الملقة على الحكومة، وتوفير الموارد التي تحتاجها الجامعة. (٦٠) وقد حرصت كثير من الجامعات العالمية على مواكبة التغيرات في احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة، وذلك بتحقيق الجودة في أداء المراكز والوحدات التالية:

أ- تحديث مراكز التعليم المستمر:

تأسست مراكز التعليم المستمر كأحد أهم المراكز التي تعمل لخدمة المجتمع بهدف توفير فرص التعلم مدى الحياة لجميع أفراد المجتمع، ورفع كفاءة أبنائه وأدائهم علمياً وفنياً وتطبيقياً للإسهام بفعالية في مشروعات التنمية، علاوة ما تؤديه هذه المراكز من أدوار فاعلة تظهر في مواكبة التطورات في مجالات التعليم والتدريب والمشاريع التنموية المستدامة، وذلك من خلال تنفيذ جملة الآليات التالية: (٦١)

• تقديم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات واستشارات متخصصة في مختلف المجالات الإدارية والعلمية والتقنية والمجتمعية للقطاعين الخاص والعام.

- الاستفادة من الخبرات المهنية لدى الأفراد، والاعتراف بها ومعادلتها كشهادة مهنية متخصصة في مجالاتها .
 - تصميم دورات بمواصفات عالية، وتقديم خدمات التدريب المهني والاستشارات الفنية عالية الجودة للمجتمع المحلي.
 - تقديم برامج تدريبية متقدمة لتعديل المسارات المهنية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن.
 - تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع، في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة داخل مجتمعهم، بتعليم أفراد المجتمع كيفية الحفاظ على الصحة والبيئة.
- ب- استحداث مراكز لريادة الأعمال:
- وهذه المراكز عبارة عن وحدات تنظيمية في كل جامعة، ولتحقيق الجودة فيها يجب تنفيذ الآليات التالية: (٦٢)
- نشر ثقافة ريادة الأعمال للطلاب ولأبناء المجتمع الخارجى، مع تشجيع الإبداع المعرفي في التخصصات التي تتوافق ومتطلبات التنمية المستدامة.
 - دعم الطلاب والخريجين المبدعين والمبتكرين، الذين يمتلكون مشروعات ريادية والتنسيق مع القطاعات الأخرى في المجتمع لتنفيذ تلك المشروعات.
- ج- التوسع في إنشاء حدائق العلوم وأودية نقل التقنية والتكنولوجيا:
- تعتبر حدائق العلوم وأودية التقنية والتكنولوجيا عن تجمع لبيوت خبرة وحاضنات تكنولوجية وحدائق معرفة وهذا التجمع يهدف إلى تنمية الأصول واحتضان إنجازات المبتكرين واستثمارها، والاستثمار في بناء رأس المال البشري في مجالات التمويل والاستثمار المعرفي ونشر ثقافة الابتكار، ولتحقيق الجودة في أداؤها، فعلى هذه المراكز العمل وفقاً للآليات التالية: (٦٣)
- تقديم برامج حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات الإبداعية الابتكارية لتحويلها إلى منتج اقتصادي يمكن إنتاجه من خلال إنشاء شركات لصناعاته وتسويقه.
 - تحفيز الاختراع وابتكار النماذج الصناعية واستثمارها ودعم حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها.
 - تعزيز التعاون بين الجامعة وبين الشركات المحلية والعالمية، وإيجاد بيئة محفزة وجاذبة للشركات الاستثمارية المحلية والعالمية المختصة في مجالات البحوث التطبيقية.
 - وبناءً على ذلك فإن أودية التقنية والتكنولوجيا تساعد في توفير بيئة مناسبة لتسهيل تواجد الشركات العالمية والوطنية في هذه الأودية لإنشاء شركات صنع المعرفة والتقنية من ناحية،

وتوليد فرص العمل للطلاب خلال دراستهم وبعد التخرج وبالتالي المساهمة في هذه المؤسسات والشركات التجارية من ناحية أخرى.

٣- دعم الشراكات المحلية والدولية:

تعتبر الشراكة عن تلك العلاقة الملزمة بين طرفين أو أكثر، سواء أكان الطرفين أفراداً أو مؤسسات، وتسعى هذه الشراكة إلى تحقيق أهدافاً محددة، في إطار من المساواة، والاحترام المتبادل، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية، ونظراً للدور المتنامي لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية في تحقيق التنمية المستدامة برزت الحاجة الملحة إلى إشراك هذه المنظمات في تعزيز البيئة المحيطة وتنمية المجتمع، ووفقاً لذلك، بات تفعيل الشراكات مع المنظمات والهيئات المحلية والدولية، أمراً ضرورياً في خدمة المجتمع، وذلك بالعمل على ما يلي: (٦٤)

- فتح قنوات تواصل مع الشركات والمنظمات الدولية المعنية بتنمية البيئة والمحافظة عليها والاستفادة من تجاربها ومبادراتها ومناهجها وأساليب العمل فيها.
- إنشاء وحدة للعلاقات الخارجية تقوم بتنظيم وتسهيل كافة أنواع الشراكات وتتصدي لحل أية مشكلات وصعوبات ممكن أن تواجه الشراكة.
- الإشتراك في فاعليات ومؤتمرات المنظمات الدولية فيما يتعلق بقضايا البيئة والتنمية البشرية، والعمل وفق موثيقها وإعلاناتها في هذا الشأن.
- وفقاً لما تقدم فإن خدمة المجتمع أصبحت تعد من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي، بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية، والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل كما تنمي لدى العاملين القدرة على المشاركة في بناء المجتمع وحل مشكلاته وتنمي الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة في إطار منهج علمي يراعي الظروف الاجتماعية والسياسية للمجتمع فهي نشاط تقوم به الجامعة بغرض احداث تغييرات تنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحداتها الانتاجية والاجتماعية المختلفة.
- والجدير بالذكر أنه يوجد عدة ممارسات ناجحة أسفرت عنها جهود الباحثين في الجامعات المتقدمة، والتي تتعلق جميعها بالجودة وتطبيقها في جميع مجالات العمل الجامعي، وفي مقدمتها الإدارة الجامعية، منها ما يلي:
- الاستثمار في رأس المال الفكري: لكي تحدث أية تنمية لابد من امتلاك التكنولوجيا والاهتمام بتوظيف الموارد البشرية لتلك التكنولوجيا، ولا بد كذلك من امتلاك المهارات ودوافع السلوك

الإنتاجي الذي يأتي عن طريق التعليم النظامي في المقام الأول، وعليه فإن تنمية التعليم لا يحدث دون تنمية المجتمع، فتنمية المجتمع هي تنمية المعرفة وامتلاكها، وتنمية المجتمع هو الانتقال من المستهلك إلى المنتج، وهذا ما تؤكد عليه منظومة الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية. (٦٥)

• دعم استقلالية الجامعات: لا تعني الاستقلالية تنصل الدولة عن التمويل، بل أن يكون هناك تنافس في التمويل، وفي فتح الجامعات الأهلية والأجنبية، وفق مواصفات تضعها الدول بناءً على معيقاتها السياسية. والاستقلالية نظام جيد لأنه يترك الجامعة تسير نفسها بنفسها، مع دعم اللجوء إلى التعاقد، وتدبير الموارد الداخلية، والتقييم الذاتي لمعرفة مدى الاستجابة للمؤثرات التي تضمها البرامج الوطنية التنموية.

• تعميق انتاجية المعرفة: إن كل تحول مجتمعي يحتاج أن تواكبه أفكار المفكرين والمثقفين؛ وذلك بالالتزام للمعرفة والنقد المبني على المعطيات والدراسات والتحليل الرصينة، وهذا يعني السعي المستمر للجامعة الرائدة لإنجاز رؤية معاصرة، وتنفيذ خطة عمل داعمة للابتكار، مع الانفتاح على التراكم المعرفي العالمي، بحيث تعمل الجامعة على تحقيق الطفرة النوعية بالرفع من جودة التعليم وإنتاج المعرفة والربط بينها وبين المعارف التي تنتج في العالم، مع الاسهام في إنتاج الأفكار والنظريات والأبحاث حول القضايا الجوهرية التي يعيشها العالم. (٦٦)

• التوسع في تحقيق الميزات التنافسية: حيث تسعى الجامعات المتميزة على الدوام بالانفتاح على العالم، وحمل مشروع التغيير، وإعادة النظر في الهيئة التدريسية، وفي البرامج، وفي طرائق التدريس، والانفتاح على عالم الاقتصاد والإمام بتكنولوجيا الإعلام والتواصل، والانفتاح على النظم الجامعية الأجنبية، وذلك من أجل تحقيق ميزات تنافسية تجعلها متفردة عن غيرها من الجامعات، مثل: أن تكون جامعة (تتجاوب مع المنافسة الخارجية ومتطلبات السوق، جامعة مُعاصرة في برامجها التدريسية والبحثية، جامعة يكثر فيها الحاصلين على الجوائز العالمية وبخاصة جوائز نوبل، جامعة تمتلك أكبر عدد من المكتشفين للحلول العلمية ومنتجي براءات الاختراع، وصنّاع التقنيات وتقديم الحلول للظواهر الطبيعية، جامعة فيها أكبر عدد من الأساتذة الذين ينشرون أبحاثهم في المجالات العلمية العالمية). (٦٧)

إن جميع الممارسات السابقة التي تطبقها الجامعات الرائدة والمتقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة، تتضمن فكر الجودة وتتخذها منهجاً في التخطيط والعلم وتنفيذ الخطط المختلفة في الجوانب التدريسية والبحثية والخدمية، كما أن الجامعات عالية المستوى لم يكن لها تحقيق هذا المستوى من التقدم لولا تطبيق الجودة ومعاييرها في إدارة مؤسساتها الجامعية المختلفة.

رابعاً: معايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية:

تعتبر المعايير عن مدي ملائمة المؤسسة لكافة وسائل وعوامل نجاح العملية التعليمية، والإنتاجية علي النحو الذي يهدف إلي إتاحة الفرص التعليمية لجميع الطلاب، والتحسين المستمر للأداء داخل المؤسسة وتطوير أساليب التعليم والقيادة، مع مراعاة تطبيق القواعد المنظمة لبرامج الجودة والاعتماد التي أقرتها المؤسسات العالمية للجودة والاعتماد في التعليم. (٦٨) ويعد الدافع الأساسي لتطبيق المعايير في إدارة التعليم الجامعي هو تحقيق الفاعلية، ومراقبة الجودة، وتحسين أداء المنظمات، وتحقيق التوسع في السوق، وتنمية القدرة التنافسية، وخفض التكاليف. الأمر الذي يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ويسهم في نجاح المؤسسة بشكل عام وتحقيق رخاء المجتمع.

مفهوم معايير الجودة Quality Standards:

يقصد بالمعايير ذلك الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لغرض معين، ويعتبر هذا الحد الأدنى هو أقل الكفايات الواجب توافرها لدي الفرد أو المؤسسة لأداء وظيفة ما (٦٩) والمعايير هي مجموعة الإجراءات النظامية المخططة التي تقوم بها هيئة اعتماد مستقلة بهدف توكيد كفاءة المؤسسة تمهيداً للاعتراف بها محلياً أو عالمياً . (٧٠) ومعايير الجودة تعرف بأنها: وسيلة لقياس ومقارنة أداء أية مؤسسة جامعية، استناداً إلي منظومة من المقاييس المعتمدة أو المتفق عليها، بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة، ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها. (٧١)

وفي هذا الإطار يشار إلى معايير الجودة في الإدارة الجامعية بأنها: مقدار ما حققته إحدى المؤسسات الجامعية من مهارات للتفوق والكفاءة التنظيمية والتعليمية، والتي تتضمن مجموعة من المعايير علي النحو التالي: الاستراتيجية والقيادة، ودور المنظومة الإدارية، وكفاءة المباني والتجهيزات، وتنمية البحث العلمي، وحقوق الملكية الفكرية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتنمية الموارد البشرية، والمشاركة في الأنشطة وما حققته من مشاركة مجتمعية انعكست بالإيجاب علي خدمة المجتمع المحيط. (٧٢) والجدير بالذكر أنه رغم اختلاف معايير الاعتماد من بلد لآخر ومن هيئة لآخري إلا أنها تعبر عن مجموعة من الخصائص والمواصفات المحددة والشاملة لجميع عناصر المنظومة التعليمية (مدخلات- عمليات- مخرجات) والتي تستخدمها المؤسسة الجامعية في الحكم علي مدي جودة برامجها، ومراجعة وتقويم الأداء بشكل دوري،

ومقارنة مستوى الأداء فيها بأداء المؤسسات الأخرى المناظرة ، واتخاذ القرارات الواجب اتباعها كجزء من عملية التطوير المستمر.

ونظراً لأن عملية بناء المعايير لها مستويات متدرجة من التحديد، فقد دعى ذلك إلى ضرورة تحديد المجالات Domains المكونة للمؤسسة، وهذا هو المستوى الأكثر عمومية، يليه المستوى الثاني وهو تحديد المؤشرات المعبرة عن كل معيار ويلزم في صياغة المؤشرات أن تكون في شكل عبارات محددة وواضحة، بحيث يمكن قياسها أو الاستدلال عليها، حيث تعبر المؤشرات Indicators عن عبارات يمكن من خلالها الحكم علي مقدار ما تحقق من المعايير. والمؤشرات هي المستوى الأكثر تحديداً للمعايير وأكثر إجرائية، والمؤشرات تشير إلي المعلومات والبيانات الكمية والكيفية التي تحدد الحالة الإجمالية للشيء الذي نختبره بدرجة معينة من الدقة، وتشير الأدبيات التربوية إلي أن هناك نوعين من المؤشرات هي: (٧٣)

• مؤشرات كمية: هي التي تكون علي شكل أرقام أو نسب بحيث تختزل الكثير من التعقيد الموجود في الظاهرة التربوية، فمثلاً نسبة عدد الإداريين الموجودين بجامعة ما إلي نسبة أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب بالجامعة، وبذلك يمكن أن نستنتج مثلاً مدي جودة الإدارة الجامعية كمؤسسة تعليمية... الى غير ذلك.

• مؤشرات كيفية: هي التي تعبر عن حالة المؤسسة في شكل عبارات محددة يمكن من خلالها إصدار أحكام نوعية باستخدام مقياس متدرج، وهي التي تبين المفاهيم والحقائق العلمية، وتوضح التفسير العلمي للحدث أو المكون داخل أى مؤسسة من المؤسسات.

وبناءً على ما تقدم فإن معايير ومؤشرات الجودة تستهدف تحقيق رضا الطلاب والأساتذة وجميع العاملين في العملية التعليمية داخل الجامعات، كما تهدف إلى إرضاء جهات العمل التي توظف الخريجين، مع تطور الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة. وكل ذلك يسهم في تأهيل كل كلية من كليات الجامعة للاعتماد من قبل الهيئات المحلية أو الدولية.

خامساً: شروط تحديد معايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية:

تعد جودة الإدارة الجامعية إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجامعية الناجحة حيث تهدف إلي تحقيق أعلي المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات ومخرجات الجامعة، مع الالتزام الدائم بتحسين الجودة بتطبيق المؤشرات والمعايير والمقارنات المرجعية، الأمر الذي أدى إلى تعميق القناعة بأهمية معايير الجودة ودورها في إجراء عديد من الإصلاحات الإدارية والتنظيمية التي توجد داخل كل المؤسسات، وتطوير المنظومة الإدارية ورفع الكفاءة التنظيمية للعاملين،

وتطبيق معايير التقييم والتصنيف، وتنمية الخطط الفعالة التي تهدف إلى تحقيق الاستراتيجيات من أجل التحسين المستمر للمؤسسة الجامعية.

وفيما يلي عرض لبعض شروط تحديد معايير ومؤشرات الجودة في الإدارة الجامعية.

١ - معيار: رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها:

يتطلب تحقيق التطوير المتسق والفعال للمؤسسة الجامعية أن يكون لديها "صيغة رؤية" وصيغة رسالة"، تعبر عن الأهداف الرئيسية للمؤسسة بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير. ويجب أن تحدد صيغة الرسالة أولويات التطوير وتحسين الجودة، وعليه، يلزم إعداد صيغة الرسالة بحيث تعطي جميع العاملين في المؤسسة الجامعية إحساساً بالانتماء إليها، ويلزم كذلك مراجعة "صيغة الرسالة" بصفة دورية من قبل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة (مجلس الكلية أو الجامعة) كقضية أساسية في السياسة العامة للمؤسسة الجامعية والإشارة إليها دوماً كأساس للتخطيط، والتقييم، وتخصيص الموارد. (٧٤)

وفي نفس السياق يجب ربط الأهداف برسالة المؤسسة الجامعية وغاياتها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويشترط فيها أن تكون الأهداف محددة، وأن تتضمن مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها مع تحديد الفترة الزمنية اللازمة لذلك. ولذلك يتعلق هذا المعيار بالطريقة التي وضعت بها صيغة رؤية ورسالة المؤسسة الجامعية وأهدافها، وكفاءتها في توجيه التطوير بالمؤسسة الجامعية وبرامجها، وبالعلاقة بين رسالة المؤسسة وبين الأهداف التي وضعت من قبل الوحدات الإدارية أو لها، بل ومن أجل كافة النشاطات في كافة قطاعات المؤسسة الجامعية.

(٧٥)

ويشترط في بناء وصياغة معيار الرؤية والرسالة والأهداف، توافر ما يلي: (٧٦)

- أن تستمد رؤية المؤسسة الجامعية من مجتمع الجامعة وتعبر عن عملائه وتنشر بينهم وتطبق بواسطة الإدارة المعنية ويعاد فحصها دورياً.
- أن يتم تحديد الرسالة بالتشاور مع المستفيدين الأساسيين في المؤسسة الجامعية ذاتها وفي المجتمع الذي تخدمه وهي تحظى بتأييدهم.
- أن يراجع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة (مجلس الجامعة) بصفة دورية صيغة الرسالة، ويقوم بتأكيد اعتمادها أو تعديلها - حيثما يكون ذلك مناسباً - في ضوء الظروف المتغيرة.
- أن يتم الإعلان عن صيغة الرسالة في جميع وحدات المؤسسة التعليمية، وتحظى بتأييد ودعم هيئة التدريس والموظفين والطلاب.

• أن يتم صياغة الأهداف الرئيسية مصحوبة بتوصيف لمؤشرات محددة بوضوح وقابلة للقياس تستخدم للحكم على مدى تحقق الأهداف.

٢- معيار: القيادة في المؤسسة الجامعية:

يعد امتلاك المؤسسة للقيادات الكفاء من أهم عوامل نجاحها وتحقيق الجودة في خدماتها ومنتجاتها، ويشترط في بناء وصياغة هذا المعيار، مراعاة ما يلي: (٧٧)

• أن تمتلك المؤسسة الجامعية القيادة القادرة على التخطيط المستمر لتحقيق رسالة المؤسسة من جهة، وتخصيص الموارد لإنجاز الأهداف من جهة أخرى.

• أن تحرص قيادة المؤسسة على مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في عمليات التخطيط لأنشطة العمل الجامعي.

• أن تحدد القيادة أولويات عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل، وفقاً لتغيرات احتياجات الجهات المستفيدة بصفة مستمرة.

• أن توفر قيادة المؤسسة قواعد بيانات لتطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

• أن تجرى قيادة المؤسسة دراسات تتبعية لخريجها، وتحديد مدى فاعلية البرامج التعليمية، ودرجة استيعاب السوق للخريجين في الوظائف المناسبة.

٣- معيار: الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية:

يعتبر التنظيم الوظيفي الثانية من وظائف الإدارة، وهو بالغ الأهمية حيث يعد وظيفة إدارية مختصة بتنظيم وترتيب وتجميع للأجزاء المرتبطة مع بعضها من أجل تكوين كيان موحد يمارس المهام الإدارية والواجبات لتحقيق الأهداف المرسومة، فالمؤسسات قد تنجح أو تفشل تبعاً لفعالية التنظيم الذي تتبعه. ويراعى في بناء معيار جودة التنظيم الإداري الجيد، مراعاة الشروط التالية: (٧٨)

• أن تمتلك المؤسسة الجامعية هيكل تنظيمي مرن، يعمل على تحقيق التسهيلات والنجاحات لرسالتها وأهدافها.

• أن يدعم الهيكل التنظيمي ترتيب العاملين بطريقة تسهل تحقيق الأهداف عن طريق توزيع الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات.

• أن يتم تحديد العلاقات والاختصاصات داخل المؤسسة استناداً إلى وثيقة قانونية، ويكون جميع العاملين داخل المؤسسة على علم بهذه الوثيقة.

• أن يرأس التنظيم الإداري الجامعي قادة لديهم القدرة والكفاءة والفهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ووقتها، والعمل على متابعة تنفيذها، وتقويمها.

• أن يتم توزيع الكوادر البشرية داخل المؤسسة الجامعية وفق التوصيف الوظيفي المعتمد والمعلن للجميع.

٤- معيار: الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية:

إن سر التنمية لا يكمن أساساً في توافر الثروات، وإنما في كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوة البشرية، وتشجيعها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة ويجب أن تتوافر القيادة المهنية داخل المؤسسة التعليمية والمجتمع؛ بهدف تحسين مستوى الأداء، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الشروط التي يجب رصدها في أداء الإدارة الجامعية، منها: (٧٩)

• أن تحرص الإدارة الجامعية على تعزيز المشاركة وتبادل الآراء، وطرح الآراء لإحداث التغيير الداخلي لإيجاد وعى شامل بالمواقف الطارئة والملحة التي تتطلب المشاركة في صنع القرار.

• أن تمتلك المؤسسة منظومة اتصال إداري فعالة لتزويد الأفراد بالمعلومات الهامة والضرورية للقيام بأعمالهم وسرعة الانجاز وإحداث التكامل بين الوظائف الإدارية.

• أن يتم توجيه العاملين وتنسيق جهودهم، لتوفير الجو الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ عملياتها بأعلى كفاءة ممكنة.

• أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تقابل تلك الاحتياجات.

• أن تحرص إدارة المؤسسة على تقدير أداء العاملين، وتقديم التحفيز المعنوي والمادي للمتميزين.

٥- معيار: الموارد المادية والمالية داخل المؤسسة الجامعية:

ويعنى امتلاك المؤسسة الجامعية لهذه الموارد والتسهيلات الداعمة لطبيعة نشاطها وحجمه، بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص على كفاءة استخدام تلك الموارد وتنميتها، ويتم صياغة هذا المعيار استناداً إلى الشروط التالية: (٨٠)

• أن تحرص قيادة المؤسسة على التخطيط المالي السليم لأنشطة المؤسسة ومهامها تتسق مع رؤيتها ورسالتها.

• أن تعمل إدارة المؤسسة على توفير المصادر المالية اللازمة لتنفيذ المهام والخطط والبرامج الجامعية المختلفة.

- أن تدقق الإدارة الجامعية في المصادر المالية المتوفرة لديها، وتبحث فيها من حيث العدد والتوافر ومعدل الاستدامة.
- أن تحرص الإدارة الجامعية على زيادة مواردها المالية بالاستثمار في امكاناتها المتاحة.
- ٦- معيار: إدارة البرامج الأكاديمية داخل المؤسسة الجامعية:
ينبغي أن توفر المؤسسة التعليمية عدداً من البرامج التي تهدف إلى التعرف على قدرات الطلاب وتؤدي إلى الحصول على درجات أو شهادات في مجالات معترف بها للدراسة ومن ثم تصبح المؤسسة مسؤولة عن التطوير المستمر لهذه البرامج وترتيب أولوياتها بما يسفر عن برامج تعليمية عالية الجودة، ويتم بناء هذا المعيار بمراعاة ما يلي: (٨١)
- اتساق البرامج بما تشمله من سياسات ومناهج مع رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها.
- توصيف البرامج والمقررات لتدعيم عمليات التطوير والتجديد في البرامج التعليمية باستمرار.
- الإعلان عن إجراءات معادلة البرامج التعليمية وتوضيح معدل التفرد فيما تقدمه المؤسسة الجامعية من برامج عن برامج مؤسسات أخرى.
- الحرص على اتساع القاعات وجودة الإضاءة والتهوية فيها، بما يتناسب وشروط السلامة العامة، وكذلك بمدي توافر الأجهزة والأدوات والمختبرات وفق المواصفات المطلوبة.
- ٧- معيار: إدارة برامج البحوث العلمية داخل المؤسسة الجامعية:
تؤدي برامج البحوث العلمية دور حيويًا في رفع مستويات المهارات والقدرات التخصصية للباحثين والارتقاء بمعدلات الانتاج المعرفي بالمؤسسة الجامعية التي ينتمون اليها. كما يسهم في تقديم رؤية عن المستقبل، والاتجاه الذي تسير فيه المجالات المعرفية، ومدى تطورها. ويشترط في بناء هذا المعيار مراعاة ما يلي: (٨٢)
- أن تتسق الخطة البحثية بالمؤسسة الجامعية مع أهداف المؤسسة، مع تركيزها على البعد التطبيقي.
- ان يتوفر العدد الكافي من الباحثين بالكلية، والالتزام بتقديم برامج الاعداد المناسبة والمتفقة مع المعايير العالمية في تكوين الباحثين.
- أن تلقي كل من البحوث والمنح الدعم والتشجيع الملائم لأهداف المؤسسة واهتمامها.
- أن تتوفر المصادر التمويلية اللازمة لتنفيذ مشروعات البحوث العلمية، في كافة قطاعات التنمية المجتمعية.

٨- معيار: إدارة برامج خدمة المجتمع، وتنمية البيئة داخل المؤسسة الجامعية:

لقد شرع الباحثون في صياغة معايير ومؤشرات للوظيفة الثالثة للجامعة، وذلك انطلاقاً من اهتمام عديد من الجامعات العالمية بربط أنشطتها بمجتمعاتها، وهو ما تعبر عنه المعايير الثلاثة التالية:

أ- معيار نقل التقنية والتكنولوجيا:

ويتمثل أهم ما يتضمنه بناء هذا المعيار فيما يلي: (٨٣)

- وجود خطة عمل لنقل التقنية والتكنولوجيا تنبع من سياسة واستراتيجية الجامعة.
- وجود اتفاقيات وبرامج التعاون مع الشركاء، في مجالات نقل التقنية وتوطين التكنولوجيا.
- التنوع في برامج نقل التقنية المقدمة لمؤسسات المجتمع المختلفة، مثل: تقنية الاتصالات، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الإعلام والترفيه، والتقنيات الطبية، وتقنيات التربية.
- عدد المؤسسات المجتمعية المقبلة على الجامعة طلباً لنقل التقنية والتكنولوجيا فيها.

ب- مجال التعليم المستمر:

يعبر التعليم المستمر عن مفهوم أصيل من مفاهيم خدمة الجامعات لمجتمعها، فهو عبارة عن جملة البرامج التربوية والتثقيفية والإرشادية والمهنية التي توفرها الجامعات لرفع مستويات أبنائها وإثراء معارفهم وتطوير مداركهم خارج إطار التعليم النظامي، والتعليم المستمر معمول به في معظم دول العالم، وهو موجه لكافة أفراد المجتمع وبخاصة فئة الراشدين. وتتمثل أهم العوامل التي يبني في ضوءها هذا المعيار، فيما يلي: (٨٤)

- عدد برامج التعليم المستمر المنفذة التي كان لها عائد مادي ومجتمعي كبير.
- نسبة مشاريع التدريب للتعليم المستمر الممولة والتي نفذت في السنة المحددة.
- مدى التنوع في أنماط التعليم المستمر، مثل: التعليم عن بُعد، والتعليم الافتراضي... وغيرها.

ج- مجال المشاركة الاجتماعية:

أضحت المشاركة المجتمعية ضمن أولويات ما تقوم به المؤسسات الجامعية حتى تستطيع مواكبة مجموعة التغيرات المجتمعية التي تفرض على الجامعات أدواراً جديدة. ويتم التأكيد في صياغة هذا المعيار على توافر ما يلي: (٨٥)

- وجود خطة عمل للمشاركة الاجتماعية تنبع من سياسة واستراتيجية الجامعة.
- تخصيص جزء من الميزانية الجامعية لدعم المشاركة الاجتماعية.
- عدد المبادرات البحثية التطبيقية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.

• عدد ممثلي أفراد المجتمع في مجالس الجامعة أو لجانها.

٩- معيار: المساءلة وتقييم الأداء داخل المؤسسة الجامعية:

المساءلة تعتبر عملية من العمليات الإدارية التي تهتم بالمتابعة والإشراف وقياس الأداء، ومن خلال المساءلة والتقييم يتم تحدد الانحرافات والأخطاء لمسار الأداء، ومن ثم تقديم الحلول وتصحيح الانحرافات، وتمثل عمليات تقييم الأداء والمساءلة الاطار العام لأي جامعة حيث تشكل قاعدة اتخاذ القرارات والإجراءات وتحديد الأدوار الواضحة للعاملين داخلها علي أساس عال من الشفافية والدقة، وذلك لتحقيق الجودة والتميز في أداؤها. ويندرج تحت هذا المعيار، المؤشرات التالية : (٨٦)

• الحرص علي تقييم الإنجازات المتحققة من رسالة المؤسسة الجامعية وأهدافها.

• تهدف نتائج عملية التقييم إلي تحديد الموارد، والتخطيط لتعزيز الجهود وإنجاز الأهداف.

• تحدد المؤسسة درجة فاعلية أنشطتها التقييمية وعملية التخطيط بصورة مستمرة، مع استخدام تلك العملية لتعزيز وإثراء ما تقوم به من تطبيقات لبلوغ غاياتها.

وبناءً على العرض السابق لبعض معايير ومؤشرات الجودة المتعلقة بالإدارة الجامعية، يمكن القول أن معايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية تنعكس عملياً في جملة المؤشرات والممارسات الإدارية التي ينتهجها رؤساء وقيادات العمل الجامعي مع جميع العاملين، وإلي أي مدي استطاعت الإدارة الجامعية أن تحقق الأهداف المنشودة. بمعنى أنه كلما زادت جودة الأداء بتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ومراقبة وتغذية راجعة، أدي ذلك إلي تحقيق جودة أعلي في البرامج والتخصصات ونوعية الطلاب الخريجين والخدمات. كما يلاحظ أن لتطبيق معايير الجودة في الإدارة الجامعية أهمية كبيرة، حيث تسهم في تقييم المؤسسات الجامعية من ناحية، والتحقق من جودة خدماتها من ناحية أخرى.

نماذج عالمية لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية:

لقد حفز النجاح المتواصل لتطبيق معايير الجودة كثير من مؤسسات التعليم الجامعي على تبني هذا المفهوم من خلال العمل على تطبيقه وعلى نطاق واسع استجابة للعديد من الأسباب منها سرعة التغيير في كافة الجوانب، وزيادة درجة المنافسة والتنامي الشديد للشعور بأهمية تطبيق الجودة ومعاييرها. ومن هنا ظهرت نماذج عالمية عديدة لمساعدة المؤسسات الانتاجية والخدمية، ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي والجامعي، لتحفيز هذه المؤسسات على التطبيق النموذجي للجودة ومعاييرها، حيث يترتب على ذلك تحقيق التميز داخل هذه المؤسسات من ناحية،

والحصول على جوائز الجودة والتميز نظير التطبيق المثالي لفكر الجودة من ناحية أخرى، ومن أهم هذه النماذج:

أولاً: نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Management Award (EFQM) quality

يعد نموذج جائزة الجودة الأوروبي، من أبرز نماذج تطبيق معايير الجودة في إدارة المؤسسات، حيث تمنح هذه الجائزة سنوياً للمنظمات الإدارية التي تحقق الجودة في منتجاتها أو خدماتها، وللشركات والوحدات الإنتاجية ومؤسسات القطاع العام والمؤسسات المتوسطة أو الصغيرة. وتتمثل فلسفة هذا النموذج في أن جودة الأداء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصالح من العاملين والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة. ويهدف هذا النموذج إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية بالمؤسسات للوصول إلى القدرات التنافسية العالية لذلك يقدم النموذج منهجية واضحة تساعد الإدارة على تحقيق التميز، وهي منهجية يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review، حيث يتضمن النموذج تسعة معايير، تتمثل فيما يلي: (٨٧)

• المعايير الخمسة الأولى: تمثل الممكنات (Enabler) وهي تتم في بيئة المؤسسة، وتشمل: (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والعاملين، والموارد بأنواعها المختلفة، والعمليات).

• المعايير الأربعة الأخرى: تمثل النتائج (Results) وتتضمن أربعة عناصر تمثل كيفية قياس المؤسسة لأدائها وهي: (رضا الفئة المستهدفة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء. ويركز هذا النموذج على الممارسة الرائدة للجودة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى الجودة وتحقيق التميز إن هي التزمت بأفكار الإدارة القائمة على الأسس التالية: (٨٨)

• القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة وذلك بالتركيز على النتائج المستهدفة وتحديد مستقبل المؤسسة على المدى البعيد والمدى القريب أيضاً.

- الإدارة بالعمليات والحقائق **Management by Processes and Facts** حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة، يتم توجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- التركيز على المستفيدين **Customer Focus** حيث يعد المستفيد هو في النهاية الحكم الأخير على تميز المؤسسة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة بتوقعاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.
- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة **People Development and Empowerment** حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم وخبراتهم بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج.
- إدراك المسؤولية العامة للمؤسسة **Public Responsibility** واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف **Partnership Development** حيث تتوفر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.
- التعلم المستمر والإبداع **Continuous Learning, and Innovation** شرط هام لتحقيق التميز حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتفادي الأخطاء، ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية. ويلاحظ من هذا النموذج أن منهجية الجودة والتميز تتم في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وتجهيز الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، وتفعيل هذه الممكنات ووضع الحركة وإطلاق طاقتها، وإجراء عمليات تقويم للأداء للكشف عن الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج).
- ويتكون هذا النموذج من مجموعتين الأولى يشار إليها بـ "العوامل الممكنة" **Enablers** والتي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق الجودة والتميز، أما المجموعة الثانية فيشار إليها بـ "مجموعة النتائج" **Results** وهي عبارة عن النتائج المستهدفة، وتتكون المجموعتان مما يلي: (٨٩)

١- مجموعة العوامل الممكنة Enablers :

وتتضمن هذه المجموعة العناصر التالية:

أ- القيادة: يشير إلى الخطوات التي تتبعها القيادة الإدارية لدعم وتطوير إدارة الجودة، إضافة إلى ما يلي:

- مدى ارتباط القيادة ببيئة إدارة الجودة.
- قدرة القادة على ممارسة الدعم والتطوير من خلال تقديم الموارد وأساليب المساعدة.
- القدرة على أن يمثلوا حلقة وصل مع المستفيدين والدوائر الخارجية.
- ب- الاستراتيجيات والسياسات: كيف تقوم المؤسسة بتوجيه ومراجعة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات ضمن الخطط الموضوعية لها إضافة إلى ما يلي:
 - مدى تطوير الاستراتيجيات والسياسات بصفة دورية.
 - مدى توافق السياسات والاستراتيجيات والإجراءات مع بعضها البعض.
 - مدى قابلية القوانين والاستراتيجيات للتحديث والتطوير.
- ج- إدارة الموارد البشرية: قدرة المؤسسة على تخطيط وتنمية الموارد البشرية ودعم قدراتها الإبداعية ومراجعة أدائها، فيما يلي:
 - كيفية المحافظة على قدرات الأشخاص وكيفية تطويرها.
 - مدى قبول الأهداف ومراجعة الأداء بشكل مستمر.
 - مدى الاهتمام بالموارد البشرية.
- د- الموارد: كيفية إدارة المؤسسة لمصادرها من حيث:
 - إدارة الموارد المالية.
 - إدارة مصادر المعلومات.
 - إدارة التكنولوجيا والطرق المبتكرة في العمل.
- هـ- العمليات التي يتم القيام بها: كيف تقوم المؤسسة بإدارة، ومراجعة، وتحسين عملياتها؟ ويتطلب ذلك:
 - وضع صورة كاملة لمتطلبات النجاح الوظيفي.
 - كيف تكون العمليات مداره بشكل منظم؟
 - كيف تتم مراجعة العمليات ووضع أهداف التطوير؟
 - تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية عند الرغبة في تغيير العمليات.

٢- مجموعة النتائج Results المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام:

- وتتكون هذه المجموعات من العناصر التي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة. وهذه العناصر هي: (٩٠)
- أ- رضا المستفيدين: ما تحققه المؤسسة بشأن رضا المستفيدين الخارجيين، ومدى وعي المستفيدين بمنتجات المؤسسة والخدمات التي تقدمها واهتمامها بعلاقات المستفيد، وقياس مدى رضاه باستخدام الوسائل المتنوعة.
- ب- رضا العاملين: ويتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستفيدين الداخليين (العاملين)، ومدى وعي وفهم الموظفين لطبيعة العمل، والقدرة على قياس مدى رضا الموارد البشرية باستخدام وسائل متنوعة.
- ج- الأثر على المجتمع: درجة تحقيق المؤسسة لحاجات ورغبات وتوقعات المجتمع بشكل عام، وهذا يتضمن فهم نظرة المنظمات إلى نوعية الحياة، والبيئة والمحافظة على المصادر، والتي تتضمن العلاقات مع السلطات والجهات التي تؤثر عليها وتنظم عملها ومدى وعي وفهم المجتمع لطبيعة عمل المؤسسة، وقياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع.
- د- نتائج الأعمال: ما تم إنجازه فيما يتعلق بأهداف عمل المؤسسة المخطط له، وقدرتها على إشباع الحاجات وتوقعات جميع المستفيدين، وقياس الأداء المالي للمؤسسة، وأساليب القياس الأخرى المستخدمة لمعرفة أداء المؤسسة.

- ولقد تم تطبيق هذا النموذج -على سبيل المثال- بمقاطعة ويلز Wales County Quality Management Model ، بالمملكة المتحدة البريطانية بهدف إرساء نظام التحسين المستمر لأداء الجامعات من خلال تطبيق استراتيجية لتحسين الأداء ودعم الممارسات الجيدة بتوزيع ميداليات التفوق واعتمدت فلسفة النموذج على تحسين القدرات القيادية بالجامعات والارتقاء بنتائج العملية التعليمية من خلال بناء ثقافة جديدة للجودة تعتمد على: (٩١)
- التزام القيادة بنشر ثقافة وفكر الجودة في مؤسسات ومعاهد التعليم العالي.
 - العناية بالقيادات الإدارية واختيارهم بعناية فائقة لأنهم هم الذين يقومون بالتحكم في قيادة المؤسسة الجامعية ويتعاملون مع الخطط الاستراتيجية.
 - إقرار سياسة تحقيق الالتزام والتحسين المستمر، من خلال تحديد الأهداف وتطوير وتحسين وتطبيق خطط العمل والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أعلى مستويات الأداء.
 - تطبيق منظومة إدارية تحقق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء، من خلال هيكل تنظيمي متناسق ومتعاون.

• الاستثمار المثالي في الموارد المتاحة والامكانات من أجل دعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها.

• إجراء المراجعات الدقيقة والمستمرة لكل من الأداء ونتائجه بهدف التحسين المستمر، من خلال تطبيق مقاييس الجودة التالية: (مقاييس إرضاء الطلاب، مقاييس إرضاء العاملين، مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع المحيط، مقاييس فعالية الأداء بالمقارنة بين النتائج المحققة والخطط المقترحة).

ثانياً: نموذج الجودة والتميز بسنغافورة:

تعّد التجربة السنغافورية في التعليم من التجارب الرائدة فقد لفت نظام التعليم السنغافوري أنظار عديد من الدول وخاصة في السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي حفز على الاستفادة من التجربة السنغافورية في إدارة التعليم قبل الجامعي والجامعي على السواء. ويتمثل الهدف من نموذج سنغافورة في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات الجودة وتميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز. وهو عبارة عن المكونات الآتية: (٩٢)

١- المكون الأول: القيادة الإدارية:

يتناول هذا المكون طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية تجاه مستقبل المؤسسة، وتجاه العاملين فيها، والمشاركين لها، ويتضمن ذلك العناصر التالية: (٩٣)

أ- السياسات: ويشمل هذا العنصر الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة في تنفيذ أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية استناداً إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ب- تنمية الموارد البشرية: يتعلق هذا العنصر بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين، بناء على احتياجاتهم وتوجهات المؤسسة نحو التنافسية.

ج- تحديد موارد المؤسسة وشركاءها: ويتمثل ذلك في الوقوف على كفاءة هذه الموارد، واستثمار الشراكة مع الجهات ذات العلاقة لتلبية احتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

د- نظم المعلومات (تطبيق منظومة إلكترونية في الإدارة): ويتمثل ذلك في امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات نشطة، لاستقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيمها وتحديثها استناداً إلى التقنية والتكنولوجيا.

٢- المكون الثاني: إدارة العمليات:

يتناول هذا المكون الأنشطة والجهود المبذولة من أجل تحقيق سياسات المؤسسة وتنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها، ويتمثل ذلك في العناصر التالية: (٩٤)
أ- التنظيم: يعبر هذا العنصر عن الهيكل التنظيمي وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة.
ب- التحليل: يشير هذا العنصر إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات وعلاجها من حيث أولوياتها.
ج- التحسين المستمر: يتصل هذا العنصر بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بالمحافظة على تطبيق معاييرها في كافة العمليات والأنشطة، وحتى رقابة الجودة على المخرجات.

٣- المكون الثالث: نتائج الأداء :

يعرض هذا المكون الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، وذلك بقياس (٩٥)
أ- درجة التأثير على المستفيدين: وتتمثل في النتائج التي تحققت للمؤسسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة؟، وكيف حققت طموحات المستفيدين من خدماتها بالشكل المخطط له؟.

ب- مدى تأثير المجتمع بالنتائج الحادثة: ويتم ذلك بقياس مدى تأثير النتائج على طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية، وقياس مدى تحقق معايير رضا العملاء، ويزيد على ذلك مؤشرات سمعة المؤسسة ومستويات قدرتها التنافسية.

وباستقراء ما تقدم يمكن القول أن نموذج التميز بسنغافورة يرتكز على مجموعة من المبادئ والقيم، والتي تتمثل في: (القيادة برؤية ومصداقية، وإضافة قيمة للمستفيدين، وقيادة الابتكار والإنتاجية، وتطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة، وإعطاء قيمة للعاملين والشركاء، واليقظة الاستراتيجية والتي يقصد بها الاستعداد الدؤوب للتكيف مع المتغيرات المتسارعة، والحفاظ على ما تحقق من نتائج متميزة، وتبنى نظام عمل متوازن داخلياً وخارجياً، واستقراء المستقبل والتخطيط له)، حيث تهدف تلك المبادئ إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة لجميع المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية. ولقد تبنت مؤسسات التعليم العالي بسنغافورة نموذج الجودة والتميز للارتقاء بمستويات الأداء والتحسين المستمر من خلال برامج عمل جيدة وإدارة تعاونية،
وتحدد ملامح ذلك فيما يلي: (٩٦)

- التخطيط لإيجاد علاقة قوية طويلة المدى مع المستفيدين وتوفير قاعدة بيانات وتضم مهارات العاملين الحالية والمستقبلية وأخيراً تقويم العمليات.
- تركيز المؤسسات الجامعية بشكل رئيسي علي المستفيدين بهدف تمييز الأدوار وتفهم طبيعة العمل في فريق، حيث تقع مسؤولية الإدارة في ضوء هذا النظام بإدخال نظم لحل المشكلات، وتنمية إمكانات كل فرد وقدراته من خلال الجودة.
- تأكيد العلاقة بين جودة التعليم وجودة التكنولوجيا التي يمكن الاستفادة من تطبيقاتها في الارتقاء بتحقيق هدف الجودة أولاً.
- تركيز الخدمات التربوية علي الطالب وتحسينه، لدعم الارتباط بين جودة التعليم بعالم العمل، وارتباط نظم التعليم بمتطلبات سوق العمل علي المستويين المحلي والعالمي.
- إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها وذلك بالقيام بجمع المعلومات من القطاعات المختلفة وتحليلها ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها وتحديد فجوات الأداء، ومن ثم البحث عن أسباب تلك الفجوات وتتبع مصادرها سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتطبيق عمليات الإصلاح والتطوير لتلافي أسباب الفجوات والارتقاء إلى مستويات الأداء المعيارية، واتخاذ القرارات المناسبة في المستقبل.
- ومن خلال عرض النموذج السابق للجودة وإدارتها في المؤسسات الجامعية، يمكن القول أن تطبيق الجودة في إدارة التعليم الجامعي يمثل تحولاً جذرياً في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه أنشطة مؤسسات التعليم الجامعي، كما يتضمن تغييراً في معالم الإدارة الجامعية، حيث تظهر ملامح هذا التغيير الإداري فيما يلي:
- اعتماد المنهج العلمي السليم في تكوين الأجهزة الإدارية وتوصيف أعمالها والعاملين فيها.
- اختيار قيادات إدارية ذات كفاءة عالية لتتولى الأعمال الإدارية، مع التمكن من توفير المهارات الاستراتيجية، بحيث تمتلك القدرة على تحديد الأولويات من أجل مستقبل أفضل لجامعتها.
- كشف مشكلات الأجهزة الإدارية والأجهزة الأكاديمية كتنظيمات أو أفراد ومعالجتها.
- إعادة هندسة نظم الإدارة، وإدخال نظم حديثة كإدارة المعرفة والإدارة التكنولوجية والإدارة بالمشاركة، وهذا يتطلب إعادة رؤية ورسالة الجامعات.
- توفير مناخ تعاوني بين الإدارات والأقسام المختلفة، وإيجاد روح التنافس بين فرق العمل.
- الاهتمام بتوفير قنوات الاتصال بين الوحدات والأقسام الإدارية داخل المؤسسات الجامعية.
- بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة التعليمية وبين المؤسسة التعليمية والمجتمع.

• اعتماد أنظمة رقابية فعالة على الممارسات الإدارية؛ بهدف معالجة مشكلاتها وتوفير متطلبات الارتقاء بها وفقاً لوصف أدوارها.

الإطار المقترح للدراسة: تصور مقترح لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس

في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه، يتم عرض التصور المقترح التالي لتطوير مستويات تطبيق معايير جودة الإدارة بجامعة قناة السويس، وذلك من خلال ما يلي:
أولاً: فلسفة التصور المقترح، وأهدافه:

يشهد المجتمع المعاصر كثيراً من التغيرات التي تمثل قوي دافعة للمجتمع بصفة عامة والجامعة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة يجعلها مطالبة بالخروج من عزلتها، وأن تتجاوز مسؤوليتها التقليدية وتواجه مسؤوليات جديدة تجعلها أكثر قرباً من المجتمع وأكثر التصاقاً بقضاياها باعتبارها واحدة من أكبر المؤسسات التربوية والتنموية في أي مجتمع، كما أن الجامعة لم تعد مسؤولة عن إعداد خريجين أو القيام بالأبحاث العلمية فقط، ولكنها مطالبة بالسعي لتوفير فرص عمل، وحل مشكلات المجتمع، والوقوف أمام المنافسة بين الجامعات الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحقيق الجودة في جميع وظائف الجامعة ومجالاتها، فالجودة ومعاييرها تعد بمثابة المحور الأساسي لفلسفة تطوير التعليم الجامعي في مصر.

وينطلق التصور المقترح لتفعيل معايير جودة الإدارة الجامعية بجامعة قناة السويس من ركيزة أساسية، تستند إلى أن تحسين عناصر المنظومة التعليمية بجامعة قناة السويس كنتيجة طبيعية لجودة الإدارة الجامعية، ويتطلب ذلك إحداث تغييرات جذرية في مختلف العناصر الفاعلة في تلك المنظومة، من خلال تبني المبادئ الفلسفية التالية:

- تبني الفكرة الأساسية لمفهوم الجودة وإدارتها وضمانها.
- النظر إلى الجامعة كبناء اجتماعي يجب أن تظهر فيه تفاعلات الجماعة الناجحة.
- توفير الإمكانات البشرية والمادية الكافية لتحقيق جودة الإدارة بجامعة قناة السويس.
- التوجه نحو التنمية المهنية المستدامة لقيادات جامعة قناة السويس والعاملين فيها بمختلف درجاتها.
- إيجاد مناخ داعم للمشاركة المجتمعة داخل جامعة قناة السويس.

وبناءً على تلك المبادئ الفلسفية، فإن التصور المقترح يسعى إلى توفير بيئة داعمة لتطبيق معايير جودة الإدارة داخل كليات جامعة قناة السويس، والعمل على نيل رضا المستفيدين من الأداء الإداري داخل مؤسسات جامعة قناة السويس.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على جملة من المنطلقات يمكن إبرازها فيما يلي:

- تزايد الاهتمام من قبل القيادة الإدارية العليا بتبني مداخل وآليات الجودة والاعتماد، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بصورة تمكن الجميع من إدارة التغيير والتوجه نحو المستقبل.
- تنامي دور الجامعات في إحداث التنمية المستدامة في ظل ظروف التغيير التي تشهدها دول العالم بأسره متقدمها وناميها.
- ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس وجميع الأطراف من أصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة في صياغة أهداف الجامعة وخططها المستقبلية.
- التأكيد على التشاركية والتعاون بين الإدارات المختلفة وذلك من شأنه أن يرفع من قيمة العمل الجماعي، ويسهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل نطاق العمل.
- زيادة حدة التنافس محلياً وإقليمياً وعالمياً في مجال التعليم عموماً والتعليم الجامعي تحديداً.
- ضرورة قيام الجامعة بالتقييم المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس، وتفعيل مهاراتهم من خلال الأساليب الحديثة في ذلك.

ثالثاً: محاور التصور المقترح:

يمكن استعراض محاور التصور المقترح، والتي تم التوصل إليها من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة، ونموذج سنغافورة في تطبيق معايير جودة الادارة الجامعية، وتتمثل محاور التصور المقترح في الآتي:

١- المحور الأول: تطبيق مدخل إدارة الجودة الاستراتيجية في إدارة المؤسسات الجامعية بجامعة قناة السويس:

يرتكز مدخل إدارة الجودة الاستراتيجية على إعادة تعريف مفهوم الجودة بالاستناد إلى وضع الأهداف طويلة الأجل للجودة في ظل التنافسية والتغيرات العالمية، وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم إلا أنه أصبح من الضرورات الاستراتيجية لأي مؤسسة. ويقترح تطبيق مدخل إدارة الجودة الاستراتيجية بمؤسسات جامعة قناة السويس عن طريق الأخذ بالممارسات في بعض المجالات الرئيسية التي تمثل ركيزة العمل الإداري، وذلك على النحو التالي:

أ- مجال اختيار القيادات الإدارية:

ويتضمن هذا المجال الممارسات الإدارية التالية:

- اعتماد معايير حاكمية لعملية الترشح للمناصب القيادية (خطة عمل محددة بإجراءات وتوقيتات لتطوير الموقع الإداري، توافر خبرات إدارية، وجود دورات وشهادات.. الخ.
- امتلاك الجامعة لقاعدة بيانات كاملة للقيادات، من حيث (الأعداد، المؤهلات، التخصصات، الكفاءات، والخبرات).

• امتلاك نظاماً واضحاً ومحدداً لتقويم أداء جميع القيادات بها.

ب- مجال بناء الهيكل التنظيمي:

- ويتضمن هذا المجال الممارسات الإدارية التالية:
- بناء هيكل تنظيمي مرن ومعتمد وموثق، وملامح لحجم ونوع أنشطة المؤسسة ويدعم تحقيق رسالتها وغاياتها واهدافها.

• تحديد المسؤوليات والاختصاصات والادوار بوضوح وفقاً لهيكلها التنظيمي.

• تطبيق مبدأ التفويض في السلطات، مع مراعاة عدم التعارض في الادوار والاختصاصات.

ج- مجال إدارة العمليات التنظيمية:

- ويتضمن هذا المجال الممارسات الإدارية التالية:
- تطبيق مبدأ تكافؤ السلطات مع المسؤوليات، ودعم مبدأ تفويض السلطة الادارية بشكل مقنن.
- عقد دورات تدريبية منتظمة في مختلف النواحي الإدارية واستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

• استمرارية التعليم والتدريب للعاملين على كافة المستويات وبالشكل الذي يشجع الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي.

د- مجال حوكمة الأداء:

- ويتضمن هذا المجال الممارسات الإدارية التالية:
- تتسق إجراءات المؤسسة الجامعية في تقييم أداء أفرادها ووحداتها مع خطة التقييم الكلي داخل المؤسسة.

• تتقدم القيادات بتقارير دورية نصف سنوية عن مستوى أدائها وإنجازاتها.

• يتم دعم أسلوب التقييم الذاتي لأداء جميع القيادات والعاملين باعتباره من أساليب لتقويم المعاصرة.

٢- المحور الثاني: تطبيق حلقات الجودة في إدارة العمليات التنظيمية بجامعة قناة السويس:

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، وهي احد الأساليب المهمة التي من خلالها تألقت العديد من الشركات اليابانية، وقد كانت تعرف في اليابان باسم فريق حل المشكلات

Works Problems Solving Teams, كما وتعد حلقات الجودة أحد أشكال فرق العمل **Teams** التي تستخدم للمساعدة في تحسين الجودة والسيطرة عليها، وهي لا تركز على الجودة فقط، وإنما على جميع المشكلات التي تواجه العاملين. ويتم الاتفاق بين أعضاء حلقة الجودة طوعيا ويتلقى المشاركون تدريباتهم حول الوسائل (أدوات الجودة) لحل المشاكل وتطوير الحلول. وحلقات الجودة عبارة عن مجموعة تتألف من ٣-١٢ أفراد والذين يتشابهون في أنهم يقومون بمهام مشتركة ويعملون في مكان واحد ، يجمع هؤلاء بشكل دوري عادة ساعة أسبوعيا ضمن وقت العمل الرسمي ويتضمن الاجتماع تطبيق بعض الأساليب والطرق الإحصائية والتي يكون الفرد قد تم تدريبه عليه لغرض حل المشاكل التي تؤثر على منطقة العمل، وبالتالي فهم يعرضون الحل على الإدارة من أجل الحصول على الموافقة لتطبيق الحل المقترح.

ويقترح لتنفيذ حلقات الجودة في الإدارة الجامعية، تطبيق المراحل والخطوات التالية:

أ- التخطيط لإنشاء حلقات الجودة: تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات، وتتضمن: اختيار المستشار الخارجي الذي يساعد الإدارة العليا بإدخال نظام الحلقات في المؤسسة، وتشكيل لجنة من داخل المؤسسة للإشراف على هذا النظام، وترأسها أحد أعضاء الإدارة العليا وتكون دائمة أو مؤقتة، وتتولى المهام الآتية: تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقة، كمواضيع الاجتماعات وطريقة الحوار والنقاش، وتحديد الأسس التي يتم الاعتماد عليها للحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء عملها، مثل: انخفاض نسبة الأخطاء في العمل، وتطوير أساليب العمل علاوة على اختيار منسق أو مسهل من داخل المؤسسة يتولى الإشراف على كل حلقات الجودة.

ب - الإعداد والتدريب لحلقات الجودة: يتطلب أسلوب حلقات الجودة التدريب المستمر، على أن يكون التدريب لجميع عناصر الحلقة، ففي هذه الخطوة يلتقي منسقو المجموعات واللجنة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة التي تقوم عليها فكرة حلقات الجودة، وبعد ذلك تتم مجموعة لقاءات بين الخبير وكل من المتدربين المرتقبين لتعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها والأساليب الفنية وكيفية حل المشكلات.

ج - عضوية حلقات الجودة: تسعى هذه الخطوة الى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية، وتبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين، وتكون حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع. بعدها يلتقي قادة المجموعات مع كل موظف على حده ليحدد رغبته في

العضوية، وتتميز هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة طويلة نسبياً حتى يتم أيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية.

د- تحديد المشكلة: يتمثل تحديد المشكلة في كشف المشكلة وتشخيصها، واستخدام الأساليب العلمية من قبل الفريق لتحديد المشكلة ومنها أسلوب العصف الذهني **Brainstorming** الذي يعتمد على استخدام التفكير الجماعي لمجموعة من الأشخاص للوصول الى أفكار ما كانوا ليصلوا إليها كل بمفرده وتستخدم هذه التقنية في تحديد المشاكل وتحليلها وأحياناً لاقتراح الحلول.

هـ- جمع البيانات وتحليلها: على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة الى تحسين ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها وإيجاد طرق لحل المشاكل باستخدام مجموعة من الأساليب منها: مخطط السبب والأثر، المدرج التكراري، ومخطط رقابة العملية الإحصائية.

و- اختيار البديل الأفضل: يعني تحديد الحل للمشكلة من خلال تقديم المقترحات قبل أعضاء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل.

ز- تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من قبل الفريق، ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحقيقها بحل المشكلة، وفي حالة عدم تطابق الأهداف ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

٣- المحور الثالث: تفعيل إجراءات الرقابة على الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية بجماعة قناة السويس:

تعد الرقابة على الجودة من أهم أدوار وحدات ضمان الجودة داخل كل مؤسسة، وذلك من أجل تقييم المستمر لممارسات الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولذلك يقترح أن تؤدي ضمان الجودة اختصاصها في هذا الشأن، من خلال توافر ما يلي:

• تشكيل هيكل الوحدة بما يسمح لها الاضطلاع بمهامها بكفاءة يضم ممثلي مختلف فئات (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الطلاب، الإداريين)، ويراعى تباين الخبرات والمهارات لتغطية المهام المتعددة للوحدة، وبخاصة المتعلقة بالرقابة على الجودة وتطبيق المعايير.

• تحرص الوحدة على تبادل الخبرات والممارسات الجيدة المتعلقة برقابة الجودة بعرض ومناقشة قضايا الجودة في مجلس الكلية ومجالس الأقسام، أو من خلال التواصل مع وحدات الجودة بالكليات الأخرى بالجامعة.

• توفر وحدة ضمان الجودة بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية تمثل الأساس لشغل

الوظائف المختلفة بما يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

• تراجع الوحدة مدى التزام المؤسسة الجامعية بالمصداقية والنزاهة في جميع سياساتها وقراراتها وتعاملاتها داخل وخارج المؤسسة وتحرص على تطبيق الممارسات العادلة ومراقبة تطبيق الأخلاقيات المهنية بين أفرادها.

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

من أجل تنفيذ محاور التصور المقترح والتغلب على التحديات والعقبات التي تواجه عمليات التنفيذ كان لابد من التطبيق السليم لمعايير الجودة في إدارة المؤسسات الجامعية بجامعة قناة السويس. وبالتالي فهناك بعض العوامل المساعدة على تحقيق التصور المقترح داخل الجامعة، وذلك من خلال توفير المتطلبات التالية:

• التخطيط العلمي وتحديد أولويات العمل وتنشيط دور مجالس الجامعات ومجالس الكليات ومجالس الأقسام في الجوانب التخطيطية ورسم السياسة العامة في إطار السياسة التعليمية والتربوية.

• وضع معايير مقننة وواضحة ومحددة لاختيارات القيادات داخل الجامعة، مع العمل على إعداد وتكوين كوادر وقيادات جديدة قادرة على التنمية المستدامة.

• ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة، بما يسمح بالبحث والمشاركة في حل المشكلات الإدارية داخل الجامعة، وتقوية وبناء علاقات الشراكة مع الجميع.

• مواكبة التطور العلمي في مجال التخصص العام والتخصص الدقيق ورصد حركة تطور الجامعات في البلدان المتقدمة بهدف الاستفادة من تجاربها لمصلحة تقدم الجامعة ورفيها وأداء مهماتها العلمية والتربوية.

• الاستخدام المنظم والمبرمج لإمكانات الجامعة على أفضل وجه والعمل بكل الوسائل على تدبير موارد إضافية تعين الجامعة في أداء مهامها.

• تبسيط الإجراءات وإتاحة الفرص أمام جميع العاملين لإظهار قدراتهم ومواهبهم وابداعاتهم في العمل، والاعتماد على مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة بهدف الارتقاء بكفاية الأداء لمصلحة تقدم الجامعة ورفيها.

• العمل على حوكمة الأداء الإداري داخل الجامعة، من خلال تبني معايير المحاسبية والشفافية والتمكين ورشادة اتخاذ القرار في العمليات الإدارية؛ لرفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي للجامعة.

المراجع

- (١) عبدالعزيز بن عبدالله السنبل، التربية في الوطن العربي علي مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٢، ص ١٦٠.
- (٢) عمران أحمد حكيم، "إدارة الموارد البشرية الجامعية: التحديات والأفاق"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجزائر، ع ١٤، مايو ٢٠١٣م، ص ٣١٨.
- (3) The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), Quality Assurance of Cross-border Higher Education, Brussels, Belgium, 2016, p.86.
- (٤) عبد الملوك مسعود مزهودة، "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية : نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة"، من بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية، بعنوان: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات الدوحة، ٢٠١٥، ص ٣٩٩.
- (٥) السعيد سعد الشامى، "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي: دراسة تقييمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية: مجلة تصدر عن كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ١٠١، ٢٠١٨، ص ٢٥٨.
- (٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الاصدار الثالث، القاهرة، يوليو ٢٠١٥، ص ١١.
- (٧) مركز الجودة والاعتماد بجامعة قناة السويس، النشرة الدورية لمركز ضمان الجودة، يوليو ٢٠١٥، ص ١.
- (٨) لمياء محمد أحمد، " التطوير التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء متطلبات تحقيق ضمان الجودة: رؤية مستقبلية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي: تصدر عن مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع ٣١، ٢٠١٥، ص ١٩٧.
- (٩) حسين سعد حسين، " معايير الجودة في التعليم الجامعي: دراسة حالة لإحدى كليات جامعة بني سويف"، حولية كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، مج ٤٣، ع ١، ٢٠١٥، ص ١٢١.
- (١٠) محمد إبراهيم خاطر، " تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، مجلة كلية التربية، جامعة قناة السويس، ع ٤٦، ٢٠٢٠، ص ١٩٨.
- (١١) عبد الملوك مسعود مزهودة، مرجع سابق، ص ٤٠١.

- (١٢) جامعة قناة السويس، الخطة الاستراتيجية لجامعة قناة السويس ٢٠١٥-٢٠٢٠، ٢٠١٥، ص ٣٣.
- (١٣) جامعة قناة السويس، المرجع السابق، ص ٥٤.
- (١٤) بيومي محمد ضحاوي، مقدمة فى مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٥.
- (١٥) مجمع اللغة العربية ، معجم علم النفس والتربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٤، ص ٢١٠.
- (١٦) السيد عبدالعزيز البهواشي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، دار عالم الكتب، القاهرة ٢٠٠٧، ص ٥٦.
- (١٧) فيصل عبد الله الحاج، وآخرون، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان، ٢٠١٣، ص ٥٥.
- (١٨) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ١٨.
- (١٩) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٥٤٣.
- (٢٠) عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الادارة في التعليم: ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٦.
- (٢١) يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٨.
- (٢٢) بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، رؤى معاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠١٤، ص ١٦٥.
- (٢٣) عمران أحمد حكيم، مرجع سابق، ص ٢٢٢.
- (24) Monica Delia & Ana Talmacent, " Evaluational Reference points in the Quality Management system of European Education", Journal of Buletin Scientific, Vol.18, No.1, June 2013.
- (٢٥) جمال جمعة عبد المنعم، " الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٩، ع ١، ٢٠١٣.
- (٢٦) حسين سعد حسين، مرجع سابق.

(27) Yirdaw, A., "Quality of Education Private Higher Institution in Ethiopia: The Role of Governance", SAGE Journal, Vol.1, No.2, 2016.

(28) European Consortium for Accreditation in Higher Education, "Learning Outcomes in Quality Assurance and Accreditation Principles, recommendations and practice", European Consortium for Accreditation in higher education, 2019.

(٢٩) صليحة رقاد، "عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، مج ١٠، ع ٣٠، ٢٠١٧.

(٣٠) شريفه عوض الكسر، " دور تطبيق معايير الجودة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة بالرياض"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل بالعراق، ع ٣٩، ٢٠١٨.

(٣١) نعمات العاقب ناصر أحمد، "دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ٢، ٢٠١٩.

(٣٢) محمد إبراهيم خاطر، مرجع سابق.

(33) Henriette Lucander & Cecilia Christersson, "Engagement for quality development in higher education: a process for quality assurance of assessment", Quality in Higher Education, Vol. 26, No. 2, 2020.

(٣٤) عرفات عبدالعزيز سليمان، مرجع سابق، ص ٥٣.

(٣٥) جعفر عبدالله موسى إدريس وآخرون، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول علي الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف"، مجلة أماراباك، مج ٣، ع ٧، ٢٠١٢، ص ٤٠.

(٣٦) هالة عبدالقادر صبري، واقع التعليم الجامعي الخاص في الأردن: متطلبات الجودة والتحديات الراهنة، المؤتمر العربي الأول، بعنوان: الجامعات العربية؛ التحديات والآفاق المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٤٠٣.

(٣٧) بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٥٠.

- (٣٨) منال فتحي سمحان، " التخطيط لإنشاء وحدة لضمان الجودة بكلية التربية جامعة المنوفية باستخدام أسلوب PERT"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، مج ٢٣، ع ٢٤، ٢٠٠٨، ص ٥٥.
- (٣٩) بيومي محمد ضحاوي، ونهى محمد زكريا العاصي، "مقارنة بين خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والإفادة منها في مصر"، مجلة التربية المقارنة والدولية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٦٤، ٢٠١٦، ص ٣٢.
- (٤٠) فيصل عبدالقادر بغدادي وآخرون، "دليل الجودة التطبيقي المقترح لمؤسسات التعليم العالي"، مجلة القراءة والمعرفة، ع ٩٢، يوليو ٢٠٠٩، ص ١٠٣-١٠٤.
- (٤١) باسم برقاي، وفاتن خربط، مرجع سابق، ص ١٣٢.
- (٤٢) منال فتحي سمحان، مرجع سابق، ص ٦٣.
- (٤٣) محمود كامل حسن الناقة، "معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس"، دراسة مقدمة إلي مؤتمر جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي الثامن للتربية، المنعقد في كلية التربية والتربية النوعية، جامعة الفيوم، مج ١، في الفترة من ٢٣-٢٤ مايو، ٢٠٠٧، ص ١١.
- (٤٤) التهامي محمد إبراهيم متولى، " تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٨٠، ٢٠١٨، ص ٢٤٤.
- (٤٥) عبدالعزيز بن سعيد محمد القحطاني، وعادل طاهر شاهين، والسيدة محمود إبراهيم سعد، مرجع سابق، ص ١٥٠-١٥١.
- (٤٦) لمياء محمد أحمد، مرجع سابق، ص ١٩٩.
- (٤٧) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر، التربية الدولية المعاصرة، مرجع سابق، ص ١١٠.
- (٤٨) منة الله محمد لطفي محمود، " الممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم الجامعي بالكليات المعتمدة في مصر: دراسة ميدانية على جامعات القاهرة والمنصورة ودمياط"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢٢، ٢٠١٧، ص ١٠٦٧.
- (٤٩) التهامي محمد إبراهيم متولى، مرجع سابق، ص ٣٤٨.

- (٥٠) منة الله محمد لطفي محمود، مرجع سابق، ص ١٠٦٨-١٠٦٩.
- (٥١) نعمات العاقب ناصر أحمد، مرجع سابق، ص ١٣.
- (٥٢) جمعة سعيد تهامي عبد الجواد، "متطلبات تأهيل كليات جامعة بني سويف للحصول على الاعتماد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٥٣، ٢٠١٣، ص ٤٨٥.
- (٥٣) محمد حسنين العجمي، التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٨٩.
- (٥٤) جمعة سعيد تهامي عبد الجواد، مرجع سابق، ص ٤٨٨.
- (٥٥) محمد الطائي، "تحو استراتيجية فاعلة لضمان الجودة في البحث العلمي بالوطن العربي"، المجلة العربية لضمان جود التعليم، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات، جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء، ع ٣، ٢٠١٢، ص ٥١.
- (٥٦) محمد الطائي، المرجع السابق، ص ٧١.
- (57) UNESCO, Higher Education in the World: Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local, Girona, Spain, 2017, p.66.
- (٥٨) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمصر، تقرير عن استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٩، ص ٢٣.
- (٥٩) شرين محمد حنفي، وشيماء سراج الدين، "بدائل مقترحة لتمويل الجامعات المصرية: آليات التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني". من أوراق مشروع اصلاح التعليم العالي في مصر، جامعة القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٤-٣٨.
- (٦٠) محمد أحمد حسين ناصف، "دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وإمكانية الاستفادة في مصر"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ٩٨، ٢٠١٨، ص ١٦٧.
- (61) Jin Yang, Chripa Schneller & Stephen Roche, The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning, UNESCO; Institute for Lifelong Learning. Germany: Hamburg, 2017, pp.135-137.
- (٦٢) سعيد عبده نافع، نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المجمع؛ معهد

الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، المملكة العربية السعودية، ع ١٢ ، ٢٠١٨ ، ص ٣٢٢.

(٦٣) محمد أحمد حسين ناصف، دراسة مقارنة للحدائق العلمية الجامعية في كوريا الجنوبية والصين وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية المقارنة والدولية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٣، ٢٠١٥، ص ٨٦-٨٧.

(٦٤) عصام جمال سليم غانم، "الجامعات المشاركة مجتمعياً: المفهوم والأبعاد والقيادة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة"، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية جامعة دنهور، مج ٤، ع ٦٤، ٢٠١٤، ص ٢١١-٢١٢.

(٦٥) وليد عمر عويس وأسامة عبدالمنعم على، "أثر تطوير رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس لضمان الجودة في التعليم في الجامعات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان "منظمات الأعمال: الفرص والتحديات والتطلعات"، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، في الفترة من ٢٧ - ٢٩ مايو ٢٠١٥، ص ١٢٢.

(٦٦) غادة حمزة الشربيني، استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية، من بحوث المؤتمر الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ٣ - ٤ ابريل، ٢٠١٦، ص ٥١٨.

(٦٧) مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ص ٤٩.

(٦٨) شاكر محمد فتحي، ولاء السيد عبد الله صقر، أحمد رفعت الدغيدى، معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٩، ص ٥٦.

(٦٩) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص ٧.

(٧٠) صلاح الدين المتبولي عبد العاطي، "معايير الاعتماد في التعليم الجامعي في الوطن العربي من التنظير إلى التطبيق"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع ٦٥، ٢٠٠٧، ص ٣٦٩.

(71) Linn Marjorie Peace, "Quality Assurance and Accreditation in Higher Education in East Asia and the Pacific", World Bank Report, 2004, p.4.

(72) Arif Saria, Ali Karadumanc, "Quality Assurance Issues in Higher Education Sectors of Developing Countries; Case of Northern

Cyprus", 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, p.330.

(٧٣) بيومي محمد ضحاوي، نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٥٦.

(74) R. L. Lowman, "Leading the 21st-century college and university: Managing multiple missions and conflicts of interest in higher education", The Psychologist-Manager Journal. No.13, 2010, p.3.

(٧٥) زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٩٨.

(76) Chen Yun-Pi, "Quality Management for Universities Transnational Education in Taiwan: an Iso 9004-based Evaluation Approach", Journal of Education Policy, Vol.11, Issue.1, 2014, p.98.

(٧٧) أيمن السيد غنيمي إبراهيم، "دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع ٣، ٢٠١٠، ص ١٨٧.

(٧٨) منى حيدر عبدالجبار الطائي، "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مج ٣٧، ع ٣، ٢٠١٧، ص ٢٤٥.

(٧٩) صلاح الدين أحمد جوهر، نادية يوسف جمال الدين، وطارق أبو العطا عبد القادر الألفي، "الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية"، مجلة القراءة والمعرفة، تصدر عن الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، القاهرة، ع ١٤٢، ٢٠١٣، ص ٤٥.

(٨٠) فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٣٤.

(81) Michael Boniface, "Integrating to one program for re-accreditation", Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol.35, No.4, 2019, p.223.

(82) Sunday Okpanachi & Anaele Cyril Okpara, "Quality Assurance and Sustainability of Qualitative Education in Nigerian Universities in the Twenty-First Century", Global Educational Research Journal, Vol. 2, No.3, 2014, pp.39-40.

(٨٣) خالد صلاح حنفي، الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس

- بالجامعات المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٦، ع ١٤، ٢٠١٦، ص ٣١٤.
- (84) UNESCO, **Community-Based Lifelong Learning and Adult Education: Situations of Community Learning Centers in 7 Asian Countries**, Paris, Franc, 2016, p.112.
- (85) Ahmad Saleh Al-Sukkar, “The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.4, No.4, 2013, p. 287.
- (86) The European Parliament's Committee on Culture and Education, **University Quality Indicators: A Critical Assessment**, 2018, retrieved: <http://www.europarl.europa.eu/studies>, 8/2020.
- (87) Barbara Sporn, “Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches”, **Higher Education**, No.32, 2019, p.67.
- (88) Dong Kim& et. al., “European Foundation for Quality Management Business Excellence”. **International Journal of Quality Reliability Management**, Vol.6. No.27, 2010, pp.317-319.
- (٨٩) رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٥٦-١٦٦.
- (90) O.I Boykova, "Organizational culture in a higher education institution as a strategic resource for innovation growth", **Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences**, No.4, 2011, pp.511-512.
- (91) Gopal K.Kanji& Abdul Malek Bin A.Tambi, "Total Quality Management in UK Higher Education", **Institutions European Education**, Vol.38, No.1, 2016, p.130.
- (92) Charlene Tan, “The Singapore state and educational reforms: towards performativity”, **Education, Knowledge & Economy**, Vol.2. No.2, 2018, p.3.
- (93) Ibid, pp.90-91.
- (94) Scott Thor, **Organizational Excellence: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Work Engagement in Process Improvement Experts**, a Thesis Submitted to the School of Business George Fox University, In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management, 2012, p.54.
- (95) Ibid, p.56.
- (96) Charlene Tan, Op.cit., pp.8-10.

A proposed perception for developing of Levels of Application of University Administration Quality Standards in Suez Canal University

Abstract: The study aimed to identify the theoretical foundations of quality in the management of university institutions at Suez Canal University, and to achieve this, the study relied on the case study method as one of the methods of the descriptive and analytical approach, and the study resulted in some related results by applying the Suez Canal University to quality standards at management, including the following: The conviction of many academic and administrative leaders at Suez Canal University of the importance of the university's commitment to implementing its vision, and their willingness to invest their own capabilities to achieve the goals of their faculties. That there are some weaknesses that are related to the performance of university management, especially with the application of quality standards in university management, despite the accreditation of some faculties at the Suez Canal University, such as: The weakness of the university management in analyzing the internal and external environment of the university and seeking the opinions of the beneficiaries. That there are deficiencies in the documentation processes of the activities and procedures for disseminating the culture of quality by issuing yearly books or making good use of the website of each faculty on the university website.

In light of these results, a proposed vision was presented to develop the levels of application of quality standards management at Suez Canal University, as it includes three main axes as follows: the proposal to apply the strategic quality management approach, the application of quality circles in managing organizational operations, and defining the procedures for controlling the quality of management at Suez Canal University.

Keywords: Quality standards – University Management