

تأملات في شأن الجودة في الجامعات المصرية نظرة تحليلية متكاملة من أرض الواقع

اعداد

أ.د/ سعد أحمد الجبالي *

تعد استراتيجية الجودة الشاملة في التعليم من أهم الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم الجامعي في مصر والارتقاء بقدرته التنافسية، ذلك للحصول على أعلى حصة ممكنة من الطلب العالمي على هذا النوع من التعليم. ومن خلال التأمل - يعني التأمل رصد الواقع وتحليله كمنطلق لتطويره - في المجهودات الحادثة في جودة التعليم من حيث النظام وتطبيقاته وممارساته، وما يجب القيام به لكي تحقق مجهودات الجودة أهدافها على الوجه الأكمل، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تم تبويبها في ثلاثة محاور هي: معوقات تحقيق مجهودات الجودة لأهدافها، أدوات الجودة، والمعايير العامة التي يجب مراعاتها في إطار نظرة متكاملة لأهم عناصر الجودة وما يربطها من علاقات.

المحور الأول

معوقات تحقيق مجهودات الجودة لأهدافها على أرض الواقع

يعرض هذا المحور لمجموعة من المعوقات المهمة التي ربما تكون خافية على بعض المهتمين بشئون الجودة، والتي يترتب على مواجهتها بالأسلوب العلمي تعظيم مخرجاتها، وفيما يلي أهم هذه المعوقات:

- ١- قصور في الالتزام المهني لدى بعض أعضاء هيئة التدريس:
تتطلب الجودة بذل مجهودات إضافية، والتي تحتاج إلى وجود الدوافع ذات العلاقة لدى أعضاء هيئة التدريس (سيتم استخدام مصطلح المعلم خلال هذا البحث)،

*أستاذ المناهج وطرق التدريس - جامعة قناة السويس

وفي حالة وجود قصور في هذه الدوافع فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض أدائهم المهني، فإذا علمنا أن المعلم يعد المورد supplier الرئيس للخدمة التعليمية للعملاء Customers (الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين Stakeholders) لاتضح التأثير الخطير لهذا الانخفاض على العملية التعليمية، ومن ثم نواتجها. باختصار، فإن الالتزام المهني يعد شرطاً مسبقاً لتحقيق الجودة، وفي حالة عدم توافره يستحيل تحقيق الجودة لأهدافها بالمستوى المطلوب، ومن ثم وجب على الهيئة المنوط بها إدارة مجهودات الجودة إعطاء الاهتمام المطلوب للتدريب على الجانب الوجداني للجودة باستخدام المدخل غير المباشر من خلال الحالات الدراسية والدراما الفيديوية والمعضلات الأخلاقية التي نادى بها Kohlberg في التنمية الأخلاقية، ذلك إلى جانب التدريب على المعارف والمهارات ذات العلاقة، كما يستخدم في هذا الصدد أيضاً أسلوب التنافر المعرفي Cognitive Dissonance لمزيد من التفاصيل راجع: (Hamner & Organ: 116-118) (Kohlberg, 1995;

٢- قصور في الالتزام المهني المرحلي لبعض الطلاب:

يمكن أن نطلق مجازاً على التزام الطلاب بتعلمهم بالالتزام المهني المرحلي باعتبار أن مرحلة الدراسة هي أهم مراحل الإعداد المهني Career Preparation التي يتم فيها تجهيزهم لدخول سوق العمل. ويترتب على هذا القصور ضعف الدافعية الداخلية للتعلم لدى الطلاب، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قيامهم بالمجهودات المطلوبة لتحقيق النجاح بالمستوى المطلوب للجودة. ويرجع هذا القصور إلى عوامل كثيرة منها الأسرة وثقافة الكلية والجامعة والمجتمع، لكن يبقى المعلم مساءلاً Accountable أيضاً عن تنمية الدافعية للتعلم لدى الطلاب، ذلك بتوضيح أهمية ما يتعلمونه في إعدادهم للمجال المهني ذي العلاقة. والقصور المشار إليه يعد أحد أهم العقبات في تحقيق الجودة في العملية التعليمية بالنظر إلى أن المتعلم هو الطرف الأهم في هذه العملية التي يمثل المعلم طرفها الثاني. فماذا نتوقع من المعلم إن وجد طلابه مصابين باللامبالاة، وأن كل ما يهمهم أن يجتازوا المراحل الدراسية بأقصر وسيلة وبأية وسيلة. لا شك أن هذا المناخ الطلابي سيؤثر تأثيراً سلبياً كبيراً على أداء المعلمين، فالمعلم الكفاء في هذا المناخ يكون هو الذي يحذف أكبر جزء ممكن من المنهج لأغراض الامتحان، وهو الذي يوزع مذكرات سطحية لا تتطلب إلا مجهودات سطحية لحفظها أو استيعابها حتى لو كان مبالغاً جداً في أسعارها، وهو الذي يكون متساهلاً في عملية التقييم، ويزداد هذا الأمر وضوحاً فيما سيتم عرضه لاحقاً في هذا المحور. وأود التأكيد على ما سبق ذكره من أهمية دور المعلم في القضاء على الأسباب الرئيسية لضعف الدافعية لدى الطلاب. ويمكن للمعلم أن يستعين في ذلك بدعوة نماذج من المهنيين

الناجحين ذوي العلاقة للقاء ومناقشة الطلاب في خبراتهم المهنية الناجحة، وكيف أدت خبراتهم التعليمية إلى نجاحهم المهني

٣- النظرة الخاطئة من بعض المعلمين للعلاقة بينهم وبين الطلاب:

إن الثقافة المتوارثة لطبيعة العلاقة بين المعلمين والطلاب هي ثقافة المنح وليست ثقافة المنفعة المتبادلة، فالمعلم متعاليا ومفضلا بعلمه على طلابه، والأمر كذلك، فلا يجوز لهم عمل أي مداخلات تتعلق بتحسين جودة عملية التعليم والتعلم، ناهيك عن تقديم أي نقد يتعلق بالمعلم بشكل مباشر. وعلاج هذا الخطأ في فهم هذه العلاقة يتطلب مجهودات لنشر ثقافة المنفعة المتبادلة، أي أن نجاح مجهودات الجودة يتطلب وجود دعم متبادل بين الأطراف الأساسية للجودة (المعلم والطالب).

٤- إهمال الجانب الإنساني في تقديم الخدمة التعليمية:

تتكون جودة الخدمة التعليمية من جانبين، الجانب المادي أو الإجرائي **Procedural Side**، والجانب الإنساني **Human Side**. والتركيز حاليا - في الأغلب الأعم - يكون على الجانب الإجرائي دون الجانب الإنساني، فقد يقدم المعلم للطلاب أفضل خدمة في جانبها المادي باستخدام أفضل طرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم، ولكنه يعامل الطلاب باستعلاء وتفضل وعدم احترام، أي أنه ينظر إلى الطلاب كأرقام في معادلة الجودة، ويترتب على هذه المعاملة التأثير السلبي على دافعية الطلاب للتعلم، وربما كراهيتهم للمادة ومن يقوم بتدريسها، ومن ثم عدم تحقيق الجودة لأهدافها المتوقعة. كما أن تجاهل الجانب الإنساني في التعامل بين العملاء والموردين الداخليين يؤدي إلى نفس النتيجة. والجدير بالذكر أن جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات حتى تصل الخدمة إلى العميل تتكون من سلسلة من عمليات الجودة يكون لكل منها عميل ومورد من العاملين في هذه المؤسسة، وأن كل منهم يعد عميلا وموردا في نفس الوقت.

٥- المناخ التنظيمي غير الصحي للمؤسسة التعليمية:

ليس من النادر أن يكون مناخ المنظمة، بما في ذلك الطريقة التي يتعامل بها العاملين مع بعضهم البعض، غير مشجع على تحقيق الجودة، ويكون ذلك في حالة استخدام السلوك العدواني (**Aggressive Behavior: Win-Lose**) في التعامل مع الآخر، الأمر الذي يفتح المجال للصراعات والتنافس الأناني البغيض الذي يترتب عليه التأثير السلبي البالغ على تحقيق الجودة

لأهدافها. إن التغلب على هذه المشكلة يتطلب أن يتبنى العاملون السلوك التوكيدي (Win-Win Assertive Behavior: في التعامل مع الآخر، الأمر الذي يترتب عليه التآزر الفكري Cognitive Synergy بينهم لتحقيق الجودة لأهدافها. ويستخدم التدريب على تنمية الجانب الوجداني في إحداث التعلم المطلوب. (لمزيد من التفاصيل عن أنواع السلوك راجع:) (Covey, 1989: 183-285

٦- القصور في دعم الإدارة العليا لمجهودات الجودة:

يتطلب تطوير الخدمة التعليمية إلى مستوى الجودة المطلوب دعم مادي ومعنوي من الإدارة العليا، وفي حالة عدم قناعة الإدارة العليا في الجامعات بأن الأنشطة التي تقودها الهيئة المنوط بها تحقيق الجودة ستؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة لتقديم الخدمة التعليمية بشكل أفضل من الوضع الحالي، فإن الإدارة لن تقدم الدعم المطلوب بشكل جدي وستكتفي بمجرد التحدث عن بعض مصطلحات الجودة لبيان أنها تساير الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الأمر الذي يترتب عليه فشل مجهودات الجودة في تحقيق أهدافها.

٧- عدم تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة Learning Organizations:

المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي يتعلم فيها العاملون بعضهم من بعض باستمرار، ذلك باستخدام فرق تعلم Learning Teams لتحقيق رؤية ورسالة مشتركة ومتجددة تنال قناعة وتحمس العاملين، وباستخدام آليات الحوار الإيجابي Positive Dialogue، ولكي تكون المنظمة متعلمة ينبغي أن تيسر قياداتها هذا التعلم الجماعي للأفكار والممارسات الجديدة المرتبطة برؤية ورسالة المنظمة، أسرع من المنظمات التعليمية المنافسة.

وقد أكد Peter Senge على أهمية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة حيث قال: " *In the long run, the only sustainable source of competitive edge is your organization's ability to learn faster than its competitors*" كما أضاف Senge واصفا المنظمة المتعلمة " بأنها المنظمة التي يحقق العاملون بها النتائج التي يرغبون فيها، وهي المنظمة التي يحرر فيها الإلهام الجماعي، والتي يتعلم العاملون فيها من بعضهم البعض باستمرار". هذه العبارة تمثل رسالة الكتاب كما أوضحها الكاتب (Senge,) 2006. والجدير بالذكر أن تطبيق التعلم الجماعي سيجعل المنظمة ككل أكثر فاعلية من مجموع أجزائها .

وتطبيقا للمفهوم السابق على عمليات الجودة، كان يجب على الهيئة المنوط بها إدارة عمليات الجودة أن تتبنى تطبيق هذا المفهوم وتساعد الجامعات على ذلك باستخدام آليات التحول إلى

منظمات متعلمة، ومنها التدريب بما في ذلك التدريب لتنمية الاتجاهات ذات العلاقة. ومما لاحظته المؤلف في هذا الصدد غياب التآزر التعليمي لدى كوادرات الهيئة مما يمكن تسميته بالانعزالية المهنية Professional Seclusion، سواء في ذلك العاملين بالهيئة أو بوحداتها بالجامعات أو المتدربين في الدورات التدريبية التي تعقدها الهيئة لممثلين من الكليات. وثمة نقطتين أود الإشارة إليهما، الأولى، أن جل اهتمام العاملين بوحدات الجودة والعائدين من التدريب لديها، يكون على ملء النماذج دون المفاهيم التي تستند إليها هذه النماذج، الأمر الذي يترتب عليه أن التدريب يكون Monkey See Monkey Do بما يؤثر سلبا وإلى حد كبير على دافعية العاملين بالجودة، ويؤدي إلى أن يسميها المهتمين بشؤون الجودة " أنها مجرد عملية تستيف أوراق"، كما أود أن أضيف أن العرف السائد بين ممثلي الكليات العائدين من التدريب هو "أن تحتفظ بما لديك من معارف ومهارات وتخفيها عن الغير حتى تكون أنت الوحيد ذا الأهمية وذا الحيثية، مع التفاخر الزائف بأنك تعرف مالا يعرفه الآخرون، ذلك بعكس ما ينادي به مفهوم و ممارسات المنظمة المتعلمة.

٨- عدم التركيز في النظر إلى الجودة الشاملة كنظام System:

يتطلب التطبيق الصحيح لاستراتيجية الجودة الشاملة في التعليم النظر إلى الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية على أنها نظام، أي أنها كيان متكامل تتفاعل وتتكامل عناصره (وحداته) مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الجودة. ومن ثم، فإن أي قصور في أداء أي عنصر سيؤثر تأثيرا سلبيا على أداء النظام ككل، أي عدم قدرة الجامعات على تحقيق أهداف الجودة. على سبيل المثال، يتوافر لدى معظم الكليات وحدة فنية لتكنولوجيا التعليم مزودة بأحدث أجهزة العرض والتقديم، ومن ضمن مهام هذه الوحدة -كمورد داخلي Internal Customer- الصيانة الدورية لهذه الأجهزة، فعندما تتراخي هذه الوحدات - وهذا يحدث كثيرا- عن أداء هذه المهام، فإن المعلمين الذين أعدوا عروض تقديمية يفاجئون بهذا الوضع، الأمر الذي يضطرهم إلى التصرف، وفي العادة فإن ما يقدمونه في هذه الظروف يكون أقل كفاءة وفاعلية، ومن ثم فإن هذا القصور يؤدي - على الرغم من تضائله - إلى التأثير السلبي البالغ على تحقيق الجودة لأهدافها. ونفس التعليق ينصرف على جاهزية السبورات للكتابة، بالإضافة إلى توافر أقلام صالحة للكتابة. الغريب أن كل شيء يكون على ما يرام عند حضور لجنة المراجعة الخارجية لمتطلبات الجودة. وللتغلب على هذه المشكلة يجب تنمية إدراك المسؤولين ذوي العلاقة على أن توفير الموارد اللازمة لصيانة المعدات سالف الذكر يجب أن يتواكب مع عملية شرائها، مع وجود فنيين

بتلك الوحدات تحت الطلب للمعالجة الفورية لأي عطل، بالإضافة إلى تضمين معالجة هذه المشكلة عند نشر ثقافة الجودة، ذلك بتضمين الصيانة البسيطة للأجهزة ذات العلاقة. وسنعود لهذه النقطة لاحقاً.

٩- قصور في تضمين المناهج الجامعية لمتطلبات سوق العمل:

فالجميع يشكو من هذا القصور، فغالبا ما يتم تصميم المناهج من خلال اجتماعات مع القيادات التعليمية البارزة في القطاع، دون التركيز الكافي على متطلبات سوق العمل الفعلية والمستقبلية من خلال الدراسات الميدانية، مع استخدام نتائج هذه الاجتماعات في إعداد المعايير القياسية الأكاديمية National Academic Reference Standards (NARS) والأمر كذلك فليس من النادر أن نسمع ما يردده الخريجون (أنا لم أستفد من الكثير مما درسته في العمل الذي أقوم به على الرغم من أنني أعمل في مجال دراستي). والتغلب على هذه المشكلة يكون باستخدام الهيئة المسؤولة عن الجودة للأساليب المناسبة لتحديد الاحتياجات التعليمية للخريج بناء على متطلبات سوق العمل في الحاضر والمستقبل، وأن تضم إلى لجانها قيادات بارزة تمثل المجال المهني ذات العلاقة. وعلى أن يتم ذلك بشكل مستمر.

١٠- تدني جودة الكتاب الجامعي:

الكتاب الجامعي هو الكتاب الذي يتم إعداده في ضوء التوصيفات المعتمدة للمقررات الدراسية. ويعد الكتاب الجامعي ترجمة لمجهودات تصميم وتطوير المناهج التي تسبق إعداده، وهو كذلك فإنه يمثل مصدرا مهما من مصادر التعلم لا يقل أهمية عن المعلم والإنترنت. وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه لا توجد معايير قومية واضحة ومحددة عن النواحي الشكلية والموضوعية والفنية يلتزم بها في إعداده وتحديد أسعاره ويحتكم إليها في إجازته من قبل لجان يجب تشكيلها في كل كلية لهذا الغرض، مع إعطائها الصلاحيات المناسبة.

ويجب أن يكون من صلاحيات هذه اللجان اتخاذ ما تراه من إجراءات لضمان الأمانة العلمية في إعداد هذه الكتب، لاسيما بعد انتشار القصور في الأمانة العلمية لدى نسبة ليست قليلة من المعلمين الذين يستخدمون أساليب مستحدثة في هذا الصدد، فقد تطورت هذه الأساليب من استخدام النقل المباشر إلى التعبير عن ما تم نقله - فكرة بفكرة- بصياغة مختلفة وبنفس التسلسل، وقد تتمثل هذه الصياغة من مجرد تغيير كلمة أو جملة إلى تغيير فقرة بأكملها، ذلك بالإضافة إلى وضع الناقل نفس المراجع التي استخدمها الكتاب الأصلي، مع عدم الإشارة إلى هذا الكتاب في مراجعه حتى لا ينكشف أمره، وكأن هذا الأسلوب يعتمد على ترجمة النص العربي

الأصلي من العربية إلى العربية، وباليات الناقل بذل هذا المجهود - وزاد عليه قليلا- في تأليف إضافة علمية جديدة في تخصصه.

باختصار فإن الكتاب الجامعي يعد ركيزة من ركائز تحقيق العملية التعليمية لأهدافها، وبالتالي يجب أن يعطى ما يستحقه من اهتمام، وبالإضافة إلى المقترحات السابقة يجب أن يتضمن التدريب على ثقافة الجودة تنمية قدرة المعلمين على إعداد الكتب الجامعية التي تراعي فيها الأمانة العلمية، والشروط الشكلية والفنية والموضوعية لإعداد الكتاب. ويمكن للقارئ الاسترشاد في هذا الصدد بما أعده "الجبالي" في وحدة إعداد المواد التعليمية في كتاب إعداد المناهج الدراسية: مدخل النظم، وفيما أعده Tracey أيضا، راجع: (الجبالي، ٢٠١٣ : ٢٣٥ - ٢٤٠ ; Tracey، ٢٠٠٤ : ٤٦٣-٤٩٦) وأود أن أؤكد هنا أن هذا التدريب يجب أن يتضمن التدريب على أخلاقيات إعداد الكتاب الجامعي كجزء مهم من أخلاقيات المهنة، ذلك بتوضيح أن التسابق في النقل المباشر وغير المباشر من الكتب الأخرى، حتى إذا سميت مذكرات، بالإضافة إلى التسابق في تقليل عدد الصفحات بشكل مبالغ فيه لزيادة العائد يخالف ولاشك التقاليد الجامعية الراسخة. وعلى الجانب الآخر يوجد معلمين لا يتوافر لديهم مادة علمية توصل عدد صفحات المذكرة إلى الرقم المحدد في عدد الملازم، حيث يقومون بتخفيض عدد سطور الصفحة إلى حوالي عشرة أسطر وعدد الكلمات في كل سطر إلى حوالي ثماني كلمات. ومن أحدث أساليب النقل أن يقوم الناقل بأخذ أسئلة من الامتحانات السابقة ووضعها في المذكرة، ثم أخذ كل إجاباتها من الكتب الأصلية.

وثمة ظاهرة لا أخلاقية أخرى تستغل تشجيع المسؤولين عن التأليف الجماعي، وهي أن تقوم الجماعة بعدم بذل أي مجهود يذكر في إعداد هذه المذكرات الجماعية، وقد لاحظ الكاتب أنه يتم إعداد الكثير من هذه المذكرات في مدة حوالي أسبوعا أو أقل، ذلك باستخدام عملية النقل المباشر وغير المباشر، يضاف إلى ذلك أن بعض هذه المذكرات تكون جودته متدنية للغاية حيث تكون فصولها جزرا منعزلة لا يربطها خطوط فكرية متناغمة، مع عدم وجود محرر أو مراجع، لكي يوزع كل العائد على من ساهم في إعداد المذكرات فقط، ولعلاج هذه السلبية الموجودة في التأليف الجماعي والفردى أيضا، يقترح إلغاء ما يسمى بالمذكرات الجامعية والتي ترتب على وجودها المساهمة إلى حد كبير في تدني مستوى التعليم الجامعي، حيث جرى العرف السائد على عدم تطبيق قواعد التأليف والنشر على هذه المذكرات. وبصفة عامة يجب تحكيم المادة العلمية

لكل مقرر قبل نشرها، ذلك من الأساتذة الكبار المتوفرين في كل قسم من الأقسام العلمية في الكلية، مع جواز الاستفادة من الأساتذة من خارج الكلية.

وتوجد ملحوظة أخرى تتعلق بالوضع الحالي لإعداد المادة التعليمية هي أن أهم المعايير التي تتمسك بها هذه الجماعات هي أن يكون عدد أوراق المذكرة أقل ما يمكن لتعظيم العائد المادي من بيعها، فليس من الغريب أن تباع مذكرة سطحية للطلاب عدد صفحاتها في حدود سبعين صفحة بمبلغ خمسون جنيها، وأود أن أنهو إلى أن بعض القائمين بهذه الممارسات يبررون لأنفسهم ما يقومون به بأن ما يحصلون عليه من عوائد هو: "زيادة في رزقه ورزق أولاده".

ومرة أخرى، أود أن أوجه نظر المسؤولين عن الجودة بضرورة إعطاء موضوع جودة الكتاب الجامعي جل اهتمامهم سواء من حيث المعايير أو الالتزام بها، ولا أكون مبالغا اذا أوضحت أن جودة الكتاب الجامعي يجب أن تكون على رأس أولويات الهيئة والجامعات. حيث إنه يعد الترجمة لكل مجهودات التصميم والتطوير التي سبقت إعداده، أي أنه: (the flesh and blood of designing and developing educational programs). وقد يرى بعض المهتمين مثالية مقترحات العلاج السابق ذكرها، وفي هذا الصدد أود أن أقترح إجراءات مبسطة يؤدي الأخذ بها إلى القضاء بنسبة لا يستهان بها على أسباب التدني السابق الإشارة إليها، وهذه الإجراءات هي:

- تكليف المشرف الأكاديمي لكل مجموعة من الطلاب في الكلية بالتأكد من وصول نسخة من المادة العلمية الموزعة على الطلاب - سواء كانت كتابا أو مذكرة- إلى لجنة التأليف والنشر التي يجب استحداثها في كل كلية وأن يضم إليها ممثلا عن كل قسم ممثل لكل قسم.
- تراجع هذه اللجنة الكتاب أو المذكرة من حيث الجوانب الشكلية والفنية، أما الجانب الأكاديمي فيتم مراجعته من حيث السلبيات الفجة.
- توجيه نظر المعد إلى السلبيات التي تم اكتشافها ويطلب منه معالجتها، فإن لم يستجب يؤخذ منه المقرر ويوزع على زميل آخر.
- لنجاح هذا الاقتراح يجب أن يشرع في التجهيز لذاك ابتداء من الفصل الجامعي الثاني، ذلك للعام الجامعي التالي.

وأود أن أوجه نظر المسؤولين عن الجودة إلى ضرورة التركيز على مرحلة تنفيذ اللوائح الخاصة بالكتاب الجامعي، فقد تتضمن هذه اللوائح معظم المقترحات السابقة وربما يزداد عليها، ثم تترك عملية التنفيذ لحسن النوايا، ما يمثل اهدارا للموارد التي انفقت في إعداد هذه اللوائح.

وعلى القارئ المهتم بشأن ضمان تنفيذ ما هو مخطط، الرجوع إلى كتاب العادة الثامنة ل Stephen Covey الذي أكد خطورة عدم التنبه للفجوة بين التخطيط والتنفيذ والتي اطلق عليها فجوة التنفيذ Execution Gap، ثم أوضح هذه الخطورة بقوله: "مثل الذي يعرف ولا ينفذ كمثل الذي لا يعرف" (Covey, 2004: 247). ونظرا لأهمية التركيز على تعلم معارف ومهارات التنفيذ أفرد Covey لها حقلا معرفيا أساسيا يتضمن أربعة حقول فرعية هي: Covey, 2004: 280-289, 364-369

- التركيز على الأهداف العظيمة الأهمية Wildly Important.
 - توفير آلية ملزمة لتسجل نقاط التقدم في التنفيذ Compelling Scoreboard.
 - ترجمة الأهداف الكبيرة Lofty Goals إلى أنشطة تنفيذية.
 - اعتبار كل الأفراد مساءلين طوال الوقت عن التنفيذ.
- ولأهمية معرفة معامل قدرة المنظمة على التنفيذ Execution Quotient xQ أشار Covey إلى استبيان موجه للعاملين مكونا من سبعة وعشرون سؤالاً قدر لإجابتها خمس عشرة دقيقة. ولمزيد من التفصيل راجع (Covey, 2004: 280-289; 364--369):

وأود أن أشير إلى أن ما قدمه Covey يتوافق مع ما قدمه رواد آخرون من رواد التركيز على التنفيذ، ذلك في كتابهما الخاص بهذا الموضوع، راجع (Bossidy & Charan , 2004)

١١ - عدم الاهتمام بتهيئة الطالب للقيام بدوره في عملية تحقيق الجودة:

على الرغم مما سبق ذكره عن القصور في الالتزام المهني لبعض الطلاب، فإن الطالب يظل العميل الرئيس للخدمة التعليمية، ومن ثم يجب الاستفادة من آرائه وتقييماته في المساهمة في تحقيق الجودة لأهدافها، ذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية والجماعية والملاحظة. فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييمهم لأداء المعلمين، ومدى مناسبة الإمكانات المادية مثل المدرجات والمعامل والمكتبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية. ويراعى عند تحليل البيانات استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق الاستجابات، ومن الجدير بالذكر توضيح أهمية مشاركة الطلاب في اللجان والمجالس عند نظر موضوعات تهمهم. وعند تحليل النتائج يجب أن يراعى تحيزات الطلاب في إعطاء تقديرات عالية لأموالهم ليس لها علاقة بجودة أداء المعلم كما سبق ذكره. واكتفي هنا بإعطاء مثال من خلال مراجعتي لتقييمات المعلمين من قبل الطلاب في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث أشار بعضهم إلى أن السبب في إعطاء هذا التقدير العالي لمعلم أنه " too easy as a "

grader"، وبناء على ما سبق يجب تدريب الطلاب على كيفية التقويم الموضوعي بما في ذلك مقترحات التطوير، وما لذلك من أثر إيجابي على الارتقاء بأداء المعلمين.

١٢ - كثرة نماذج الجودة وتعقيدها:

تتطلب الهيئة المنوط بها ضمان الجودة تعبئة الكثير من النماذج والتي تتضمن بعض النماذج المعقدة. راجع على سبيل المثال نماذج إعداد خرائط المنهج لأحد البرامج التعليمية ومدى تعقيدها وصعوبة إعدادها. ونظرا لقناعة عدد لا بأس به من المعلمين ومعاونيهم بأن خرائط المنهج لا تضيف اضافة جوهرية للوضع الراهن في إعداد خطط البرامج التعليمية، فإنهم يعزفون عن استخدامها على أرض الواقع، حتى بعد إعدادها - في بعض الأحيان - بالاستعانة ببعض المحترفين، ويعد هذا أحد الأسباب الرئيسة لما نسمعه من عدد ليس بالقليل من المعلمين المشككين في جدوى مجهودات الجودة "أن عملية الجودة عبارة عن "تستيف أوراق، كما أن الكثرة غير المبررة للنماذج تؤدي إلى نفس النتيجة. وبناء على ما سبق فإن التغلب على هذه الصعوبة يتطلب تخفيض عدد النماذج، ذلك بالتركيز على الجوانب الحيوية التي تؤثر تأثيرا جوهريا على كفاءة وفاعلية العملية التعليمية، وتسهيل إجراءات إعدادها، بالإضافة إلى استخدام المدخل السببي the Why Approach في التدريب على إعدادها. وأود أن أبين أنه ليس بالضرورة أن نبدأ بما انتهت إليه الدول المتقدمة في عملية الجودة، وبالتالي ضرورة موازنة ما يتم استيراده من مفاهيم وإجراءات ونماذج مع الثقافة التعليمية المصرية.

١٣ - قصور في ثقافة الجودة، ومقاومة التغيير:

يترتب على القصور في ثقافة الجودة مقاومة التطوير المنشود، فالإنسان عدو ما يجهل، كما أنه يتخوف مما سيكون عليه وضعه في المستقبل في ظل التغيرات الجديدة، ومن ثم يجب إعطاء ثقافة الجودة من معارف ومهارات واتجاهات ما تستحقه من أهمية باستخدام البرامج التدريبية والندوات واللقاءات وغيرها من أساليب التنمية البشرية بقدر كاف وبدون تعجل، مع التأكيد على تضمين محتوى التدريب إبراز الصعوبات ذات الصلة، وكيفية التغلب عليها بالتعاون مع المشاركين، كما يجب أن يتضمن محتوى التدريب توضيح الآثار الإيجابية للتطوير على العاملين والمعلمين بالجامعات، وينبغي أن يتواكب ذلك مع إعطاء الحوافز المادية والمعنوية للتمييز بين الذين يرتقي أداؤهم إلى المستوى الذي تتطلبه الجودة. فالمساواة في الحوافز بين الجميع يكون له تأثير سلبي على المتميزين.

ويجب التأكيد هنا على أن التدريب على ثقافة الجودة يجب أن يركز على استخدام المدخل السببي السابق الإشارة إليه في عملية التدريب بمعنى أنه عند تقديم المعارف والمهارات الجديدة يجب التركيز على أسباب وأهمية إضافتها بالمقارنة بالوضع السائد قبل الجودة، كما أنه يجب ربط الجديد بالقديم، أي مراجعة عناصر التعلم السابق والانطلاق منها إلى توضيح ما أضافه أو حذفه التعلم الجديد وأسباب هذا الحذف أو تلك الإضافة وأهميتها، وإلا لن تتم عملية التعلم كما يجب بالنسبة للمتدربين. فالانتقال من المعلوم للمجهول يعد من أهم مبادئ التعلم الجيد الذي يعتمد على تنمية البنية المعرفية للمتعلم ذلك بربط التعلم الجديد بالقديم. ويؤكد Ausubel على ذلك بقوله:

"If I have to reduce all educational psychology to just one principle I would say this: The most important single factor influencing learning is what the learner already knows. Ascertain this and teach him accordingly." (Ausubel, 1968: epigraph)

ويترتب على عدم استخدام المدخل المشار إليه إلى صعوبة تعلم المستجبات التي تتطلبها الجودة، ومن ثم مقاومة المشاركين في مجهودات الجودة في الكليات والجامعات للتغيير المطلوب، ومهاجمتهم له. وفي تصوري أن إهمال استخدام التدريب الذي تقدمه الهيئة للمدخل السببي قد يكون العامل المفقود الذي نبحث عنه لتفسير الصعوبات التي يواجهها المشاركون في تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تتطلبها عمليات الجودة، وفي الواقع فإن إهمال هذا المدخل يؤدي إلى عدم قناعة كثير من المعلمين بنظام الجودة والعزوف عن المشاركة فيه.

٤ - الاتجاه الواحد في تقييم أداء الموارد البشرية:

يتم التركيز في تحقيق الجودة على التقييم في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل " Top-Down"، ذلك تماشياً مع الثقافة الشائعة وهي أن الرئيس دائماً على حق، ومن ثم فإن تقييم الأداء يجب أن يركز على أداء المرؤوس لرئيسه على كل المستويات وإذا لم تتوجه أنشطة الجودة نحو التقييم من أسفل إلى أعلى "Bottom-Up" فإن عملية الجودة ستفقد الكثير من المعلومات الهامة نتيجة إغفال هذا النوع من التقييم.

ولا يجب أن يقتصر التقييم على هذين النوعين فقط، بل يفضل تطبيق ما يسمى ٣٦٠ درجة تقييم، حيث يضاف إلى ذلك تقييم الزملاء في اتجاهين منهم وإليهم، ويؤدي إهمال هذا النوع من التقييم إلى عدم الكشف عن المعلمين الذين يخربون العلاقات مع الزملاء، والأمر كذلك فإن هؤلاء يمثلون طاقة سلبية تعوق تحقيق القسم لمفهوم المنظمة المتعلمة السابق الإشارة

إليه، والذي هو من أهم متطلبات تحقيق الجودة لأهدافها. وغالبا ما يقوم هؤلاء الأشخاص بابتزاز وتخويف قيادات القسم والكلية وحتى الجامعة، ذلك عن طريق التلويح لهم صراحة أو ضمنا بنشر ادعاءات ضدهم، ومن الملاحظ أنهم قد ينجحون في هذا المسعى ويحصلون على مجاملة " تسكيت" تميزهم عن زملائهم بدون وجه حق، الأمر الذي يترتب عليه إفساد المناخ الأكاديمي والإنساني للعمل في الوحدات التنظيمية ذات الصلة. وأود أن أوجه نظر القيادات الجامعية إلي ضرورة الاهتمام بهذا النوع من التقييم لكشف هذه البلطجة التنظيمية، ووضع حد لها. وفي هذا الصدد يقترح أن يكون التقييم سريرا ضمانا لمصداقيته.

ولتعظيم المردود المعلوماتي من عملية التقييم، يقترح أيضا أن تستخدم المقاييس الرقمية الوصفية المدرجة "Numerical Rubrics"

والجدير بالذكر أن التقييم السالف الإشارة إليه يجب أن يتم في إطار مفهوم أن أفراد كل مستوى يعتبرون عملاء وموردين في نفس الوقت.

١٥ - استيراد نظم الجودة من الخارج:

غالبا ما يتم استيراد نظم جودة من الدول الغاية في التقدم، وبالنسبة لهذه الدول فإن هذه النظم تمثل استطرادا وتطويرا منطقيا للنظم السابقة، وغالبا ما يشعر القائمون بمجهودات الجودة في مصر بالغبية المفاهيمية والإجرائية مع هذه النظم المستوردة، ويقترح تطويعها لتناسب مع الظروف المصرية، ومنها ثقافة التطوير الحالية في مصر. أي أن يبدأوا بما انتهينا إليه، وليس بما انتهى إليه الآخرون مما يؤدي إلى وجود فجوة في استمرارية المعنى *meaning* *continuation gap* والتي يترتب عليها صعوبة استيعاب العاملين في مجال الجودة لمفاهيم وإجراءات النظم المستوردة، ويرتبط ذلك بما سبق الإشارة إليه عند شرح المدخل السببي.

١٦ - القصور في نظام الجودة:

عدم وجود نظام للحوافز يكافئ المتميزين بالمقارنة بمن أداؤهم متواضع من بين المعلمين، فالكل يحصل على مكافئة ٢٠٠%، و بدل الجودة. وقد يكون السبب الرئيس لذلك عدم وجود نظام تقويم لأداء هيئة التدريس يميز بين الفئتين على الجوانب الأربعة: مدى جودة التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والعلاقات الإيجابية بين النفس والآخر.

١٧ - إهمال استخدام أدوات الجودة *Tools of Quality*

أدوات الجودة هي تقنيات وطرق يتم استخدامها لتحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات بالمستوى المطلوب، بالإضافة إلى توفير البيانات الضرورية اللازمة لحل هذه

المشكلات. ونظرا لأهمية هذه الأدوات فإننا سنخصص لها محورا بذاتها وهو المحور التالي، والذي يعرض الأدوات السبع الأساسية.

المحور الثاني

أدوات الجودة

١- المدرج الإحصائي Histogram:

هو عبارة عن رسم بياني بالأعمدة يعبر عن سلوك متغير أو أكثر في شكل واتجاهات البيانات ذات الصلة، ذلك عن طريق رسم المنحنى الذي يربط بين قمم هذه الأعمدة ومقارنته بالتوزيع المتوقع. ولناخذ مثلا عل ذلك نتائج امتحان الثانوية العامة التي يكون المرغوب فيه هو المنحنى الاعتدالي أو الطبيعي، أما إذا اتضح أن المنحنى يأخذ شكل منحني التوائا إلى اليمين أو إلى اليسار، فإن الأمر يحتاج إلى تدخل من المسؤولين ذوى العلاقة باتخاذ الإجراءات اللازمة لكي يتمشى التوزيع الفعلي مع التوزيع الطبيعي، أما إذا فإن كان التوزيع الفعلي يأخذ شكل التوزيع الطبيعي فإن الأمر لا يحتاج إلى تدخل.

على الجانب الآخر، نفترض أن الاستراتيجية المستخدمة هي استراتيجية التعلم حتى التمكن أو حتى الإتقان **Mastery Learning**، فإن المنحنى المتوقع يجب أن يكون شديد الالتواء إلى اليمين، والذي يدل أن معظم الطلاب قد حققوا الأهداف، أما اذا اتضح أن التوزيع ملتويا إلى اليسار، أو أنه يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، فإنه يجب التدخل بالتحكم في المتغيرات التي يمكن التحكم فيها (الوقت المخصص للتعلم، استخدام الخبرات المناسبة، ومثابرة الطالب) لتتوافق مع المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها (قدرة الطالب على فهم ما يدرس، والاستعدادات الخاصة) بما يؤدي إلى تحقيق معظم الطلاب للأهداف، أي تعلمهم حتى التمكن . (راجع الجبالي، ٢٠١٣: ١٩٣ - ٢٢٥)

٢- خريطة سير العمليات Flowchart

وتسمى أيضا خريطة التدفق، هي عبارة عن شكل يمثل خطوات القيام بعملية ما، وتساعد هذه الخريطة في التفكير حول كيف يتحرك العمل من خلال هذه الخطوات كأساس لتحديد الاختناقات التي تعوق سير العملية كما يجب أن تكون. ويمكن استخدام هذه الخريطة من خلال اجتماع الأشخاص الملمين جيدا بالمشكلة وعمل خريطة للوضع الراهن، ثم خريطة لما يجب أن

يكون عليه خطوات سير العملية، ثم مقارنة الخريطين، ورصد مواضع الاختلاف التي تمثل مواضع نشوء المشكلات كمنطلق للعمل على حلها.

٣- مخطط عظام السمكة Fishbone Diagram

وتسمى أيضا مخطط السبب والنتيجة Cause and Effect Diagram، أو مخطط Ishikawa نسبة إلى مبتكرها، وتستخدم في تحديد الأسباب الرئيسية والفرعية المحتملة لحدوث مشكلة ما، ثم جمع البيانات اللازمة لتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة توطئة للعمل على حلها. ولقد سميت هذه الأداة بعظام السمكة حيث توضع المشكلة على رأس السمكة، ثم توضع الأسباب الرئيسية المحتملة على الأشواك الرئيسية والأسباب الفرعية على الأشواك المتفرعة من الأشواك الرئيسية ثم تستكمل العملية كما سبق ذكره بواسطة فريق من المتخصصين ذوي العلاقة.

٤- قائمة المراجعة Checklist

هي عبارة عن أداة لتسجيل البيانات التي تجمع عن طريق الملاحظة، ويمكن استخدامها كأداة للجودة عن طريق وضع الأداءات المعيارية في إحدى الخانات ثم وضع الأداءات الفعلية في خانة أخرى عن طريق وضع علامة "صح" أمام الأداء الفعلي الموجود، وعلامة "خطأ" على الأداء غير الموجود، وبناء عليه يتم تعديل الأداءات الفعلية لتتطابق مع الأداءات المعيارية.

كما يمكن استخدامها لتسجيل تكرار ظهور المشكلات التي تعوق سير العمليات عبر فترة من الزمن، ولتأخذ على سبيل المثال فشل اجتماعات مجلس كلية ما في تحقيق أهدافه، فيمكن استخدام قائمة مراجعة يوضع في أحد خاناتها الأداءات المعيارية لنجاح تحقيق الاجتماع لأهدافه، على سبيل المثال إذا كانت إحدى الأداءات المعيارية "الانتظار حتى يفرغ العضو المشارك في الاجتماع من تعليقه"، وتم وضع علامة X في كل مرة لا يتم فيها الإلتزام بهذا الأداء، فإذا كان تكرار عدم الإلتزام كبيرا نسبيا في العديد من الاجتماعات، أي أن المشكلة عبارة عن استمرار أعضاء الاجتماع في مقاطعة بعضهم بعضا، فإن هذا التكرار يبين مدى خطورة هذه الظاهرة، ومن ثم ضرورة التركيز على حلها باستخدام التدريب المناسب للعميد والأعضاء.

وقد اتضح للكاتب باستخدام هذه الأداة أن أكثر مظاهر فشل الاجتماعات إلى جانب المقاطعات هو: الخروج عن الموضوع، وسحب الأعضاء للمناقشة خارج الموضوع، عدم احترام الرأي الآخر، الرغبة في السيطرة على الاجتماع، واستخدام الصوت العالي. وأود أن أضيف أن السبب الرئيس لمعظم هذه الظواهر هو الكبر والاستعلاء الذي يترجم سلوكيا في شكل اكسب، ولا بد ان يخسر الآخرون win - lose، ذلك بعكس السلوك التوكيدي win - win الذي إذا تم

تطبيقه فسيستفيد الاجتماع والكلية بالتآزر و التعاضد Synergy بين الأعضاء، ومن ثم تحقيق الاجتماع لأفضل النتائج المتوقعة، كما سبق ذكره.

٥- خريطة المراقبة Control Chart

هي ببساطة عرض بياني انسيابي يحدد التغيرات في مسار عملية معينة عبر فترات محددة من الزمن (يوم، أسبوع، شهر، وما إلى ذلك) حيث يوضع الوقت على المحور الأفقي، والتغيرات أو التذبذبات على المحور الرأسي بالنسبة للعملية التي تم اختيارها. ثم يتم توصيل خط بياني بين قيم التغيرات التي تم رصدها، ثم يرسم خط بياني يوضح المتوسط في قيم التغيرات ذلك بقسمة قيم التغيرات على عددها، وباستخدام معادلات معينة يتم رسم خطين يمثل أحدهما الحد الأعلى، ويمثل الآخر الحد الأدنى لقيم التغيرات، فإذا كانت هذه التغيرات تقع داخل حدود الحدين المقبولين فإنه يقال أن العملية تقع داخل حدود السيطرة أو التحكم under control، أما إذا كانت خارج نطاق الخطين فإنه يقال انها خارج نطاق السيطرة والتحكم، ويعني ذلك أن التغيرات تجاوزت الحدين المسموح بهما، وأن الأمر يحتاج إلى تدخلات لتحديد الأسباب، ومن ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لعودة التغيرات إلى النطاق المسموح.

٦- رسم بياني لمعامل الارتباط

يسمى أيضا المخطط المبعثر، Scattered Diagram، ويستخدم في تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرين، ويتم وضع قيم قياس أحد المتغيرين على المحور الأفقي، والأخرى على المحور الرأسي، ويعتبر تقارب النقاط واتجاه تجمعها مؤشرا على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، فإن كان هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين كان تجمع النقاط أكثر شبيها بالخط المستقيم، ويعني الخط المستقيم قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، أي انه كلما تغير المتغير الأول تغير الثاني بنفس القدر، ويدل الاتجاه الصعودي للخط على أن الارتباط موجبا Positive Correlation، والعكس صحيح، أي إذا كان الخط يتجه إلى أسفل فإن الارتباط يكون سلبيا أو عكسيا Inverse Correlation.

ويمكن استخدام هذه الأداة في تحديد العلاقة بين نسبة حضور الطلاب في مقررات معينة والدرجة التي يحصلون عليها، كما يمكن استخدامه في تحديد مدى واتجاه الارتباط في المقرر النظري والمقرر العملي لنفس المادة، وأيضا يمكن استخدامه في تحديد درجة واتجاه الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث العلمي.

٧- خريطة باريتو Pareto chart

سميث هذه الأداء باسم من استحدثها في القرن التاسع عشر وهو الإقتصادي الإيطالي Vilfredo Pareto ، وقد تم استخدامها بواسطة Josef Joran في بلورة المبدأ القائل بأن القليل نسبيا من العوامل الحيوية (٢٠%) يكون مسئولا عن الأغلبية العظمى من المشاكل (٨٠%) أو أسبابها، ويتوافق ذلك مع القول السائد إن العامل الذي قد يبدو قليل الأهمية نسبيا ولكن أثره خطير يكون مثله مثل "القشة التي قصمت ظهر البعير".

ويعبر عن خريطة باريتو باستخدام الأعمدة البيانية لتحديد الأهمية النسبية للمشكلات أو أسبابها باستخدام معدل تكرارها، وبذلك يكون التركيز في بداية الحل على الأسباب أو العوامل الأكثر تكرارا، ثم الأقل تكرار وهكذا، أي نبدأ بالأعمدة الأكثر طولاً ثم الأقل طولاً وهكذا، ويتم جمع المعلومات أو البيانات ذات الصلة باستخدام أساليب جمع البيانات مثل قائمة المراجعة. ولنضرب مثلا على ذلك وهو التراجع في جودة العملية التعليمية في إحدى الكليات، وتم جمع البيانات ذات العلاقة عن طريق استبيان وزع على المعلمين والوظائف المعاونة، فأتضح أن السبب الرئيس هو تكرار غياب الموظفين المسؤولين عن الصيانة البسيطة لأجهزة العرض والتقديم، وتم علاج المشكلة إلى حد كبير عن طريق عمل تدريب تحويلي لبعض الموظفين الحاصلين على مؤهلات فنية لكي يقوموا بصيانة الأجهزة المذكورة.

وثمة مثلا آخر اشتكى منه المعلمون وهو أن جو المحاضرة لا يمكنهم من الاسترسال في التدريس بسبب الأنواع العديدة من المقاطعات disruptions، وتم تشكيل فريق من المعلمين لتحديد أنواع المقاطعات، واتضح أن الغالبية العظمى من المقاطعات هي بسبب الكلام الجانبي بين الطلاب، وكان الحل هو الاستفادة من رغبة الطلاب في التحدث إلى زملائهم بشكل مشروع، وكان ذلك بالتركيز على استراتيجيات وطرق التعلم النشط التي تتيح للطلاب التفاعل مع بعضهم البعض مثل المناقشة والتعلم التعاوني والبنوية، وإعطاء وقت مناسب بين المحاضرات أو أثنائها لهذا الغرض ويمكن أن يتضمن ذلك إعطاء تدريبات قصيرة لاستعادة الطاقة.

وأهم درس مستفاد من خريطة باريتو هو أنه لا يجب تجاهل الأسباب أو المشكلات التي تبدو قليلة الأهمية، بل يجب تحليل البيانات بعناية ودقة لتحديد العوامل الحيوية القليلة التي لها الأولوية في حدوث المشكلات كمنطلق لعلاجها، وتذكر أن النار تأتي من مستصغر الشرر.

لمزيد من التفاصيل عن أدوات الجودة،

راجع: (Bonstingl, 2001: 69- 87; Chang, 1994; Williams, 1995)

ولاكتمال تحقيق هذه الورقة البحثية لرسالتها في المساهمة في تحقيق مجهودات الجودة لأهدافها على أرض الواقع، نورد فيما يلي بعض المعايير العامة ذات العلاقة.

المحور الثالث

المعايير العامة لتحقيق الجودة والتميز

في مجال التعليم في عصر العولمة

بالإشارة إلى ما سبق، قام الكاتب بإعداد بعض المعايير العامة التي تساهم في ترشيد نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته، ويقصد بالمعايير العامة تلك المعايير التي تطبق على مجهودات الجودة بصرف النظر عن التخصصات، والتي يترتب على عدم الأخذ بإحداها التأثير السلبي على العملية التعليمية ومخرجاتها، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة العصر الذي نعيش فيه، وهو عصر العولمة الذي تنفتح فيه الدول على العالم وتزداد فيه حدة المنافسة للحصول على أكبر حصة مناسبة من الطلب العالمي على التعليم. ومن الضروري أن نلاحظ أن الأغلبية العظمى من هذه المعايير يتعلق بتنمية الجانب الوجداني للقائمين على عمليات الجودة، والتي يترتب على غيابه خلا في هذه المنظومة. وإذا كان المعيار يحتاج إلى توضيح فقد تم وضعه بين قوسين، وفيما يلي عرض لهذه المعايير المقترحة:

- ١- يجب التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العميل الخارجي (الطالب وبقية أصحاب المصلحة الآخرين مثل أولياء الأمور وسوق العمل) في الحاضر والمستقبل كما هي وكما يجب أن تكون عليه بغية تحقيق رضاه وأبعد من ذلك بغية تحقيق سعادته.
- ٢- يجب التركيز على تحقيق جودة نظام الخدمات الإدارية المساندة Administrative Support Systems بالتكامل مع جودة الخدمات التعليمية المباشرة.
- ٣- يجب الاهتمام بتحقيق الجودة في الجانب الإنساني Human Side، بالتكامل مع الجانب الإجرائي Procedural Side لأداء الخدمة التعليمية والخدمات الإدارية المساندة.
- ٤- يجب التحول في تقديم الخدمات التعليمية والإدارية والفنية المساندة من ثقافة المنح إلى ثقافة المنفعة المتبادلة (ثقافة المنح هي الثقافة التي يتعالى فيه مورد الخدمة مع

- إحساسه بالفضل في تقديمها للعميل. أي أن تنقلب فيه ثقافة الجودة من أن العميل دائما على حق، إلى المورد دائما على حق، (لأن العميل مش فاهم مصلحته).
- ٥- يجب أن تتحول ثقافة كل مؤسساتنا التعليمية من ثقافة ردود الأفعال **Reactive Culture** إلى ثقافة التوقع **Proactive Culture**.
- ٦- يجب العمل على تحويل العملية التعليمية والعمليات الإدارية والفنية المساندة إلى سلاسل من حلقات أو عمليات الجودة **Quality Chains** ويكون لكل منها مورد وعميل داخلي، ويحدد لكل منها مسئول يسمى **Process Owner**.
- ٧- يجب النظر إلى أن تحقيق رضا وسعادة العميل الخارجي يعتمد في الجانب الأكبر منه على تحقيق رضا وسعادة العميل الداخلي (المعلمون، أعضاء فريق الإدارة التربوية، والجهاز الإداري، والفني المساند)، والعكس صحيح.
- ٨- يجب أن ينظر إلى كل من تتضمنه عمليات الجودة إلى نفسه كمورد وعميل في نفس الوقت، أي أن كل فرد يجب أن يعمل على رضا وسعادة متلقي الخدمة التي يقدمها حتى يسعى الأخير لتحقيق رضاه وسعادته، وبنفس القدر. (والجدير بالذكر أن هذا المعيار ينطبق أيضا على العلاقات الشخصية والاجتماعية).
- ٩- يجب التحول في تركيز العملية التعليمية من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الابتكار والإبداع.
- ١٠- يجب العمل على تحقيق التوازن في الرسالة التعليمية بين تخريج كوادر وظيفية، وتخرج كوادر للعمل الحر، كلما كان ذلك مناسباً.
- ١١- يجب الاعتماد في اختيار العاملين والقيادات الإدارية التربوية على مبدأ الجدارة **Meritocracy** في مقابل مبدأ الأرستقراطية الوظيفية **Job Aristocracy**. (أي أن يتم الاختيار على أساس الخلفية العائلية والعلاقات، بصرف النظر عن الجدارة، ويعطى البعض أمثلة على تطبيق هذا المدخل على سلك القضاء، والنيابة، والسلك الدبلوماسي، وسلك التعليم الطبي، و باختصار فإن هذا المبدأ يكرس الوساطة في الاختيار، ويلاحظ أن الكاتب استعار مصطلح الأرستقراطية التي تمنح فيه الألقاب الاجتماعية والسياسية على أساس المولد وليس على أساس الجدارة).
- ١٢- يجب التركيز في معايير الجدارة على الاستعدادات والقدرات الخاصة، بما في ذلك الذكاء الانفعالي **Emotional Intelligence**.
- ١٣- يجب العمل على تحقيق الاستجابية الفورية **Prompt Responsiveness** للتغيرات في احتياجات وتطلعات العملاء الخارجيين (أصحاب المصلحة في الخدمة) بما يتمشى مع

- التغيرات والتطورات المتلاحقة في متطلبات الجدارات التي يجب توافرها في مخرجات المراحل المختلفة لمنظومة التعليم، ذلك استجابة للتغيرات في متطلبات سوق العمل.
- ١٤- يجب العمل على تحقيق اللامركزية في نظام التعليم بتمكين Empowerment العاملين ومجموعات العمل من القيام بأعمالهم بشكل يسمح لهم بالاستقلال في أداء مهامهم، ذلك لزيادة دافعيتهم وسرعة إنجازهم للأعمال.
- ١٥- يجب استحداث و تفعيل نظام للحوافز يراعي متطلبات العدالة التنظيمية .**Organizational Justice.**
- ١٦- يجب التأكد من شمولية الجودة بحيث تشمل جميع جوانب إنتاج الخدمة، وجميع العملاء والموردين الداخليين والخارجيين.
- ١٧- يجب تقديم الدعم الكامل من جميع قيادات الجامعات لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة، بما في ذلك التحسين المستمر
- ١٨- يجب التركيز على استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self – Managed Teams من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة أو المسطحة Flat Organizations في مقابل الهياكل التنظيمية الهرمية Hierarchal Organizations.
- ١٩- يجب التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب الإلهام **Inspiration** والتمكين.
- ٢٠- يجب التزام القيادات التعليمية في كل مستوياتها في توزيع وقت العمل بين حل المشكلات الحالية، والاستجابة للتغيرات المستقبلية "the future is already here" وما يتطلبه ذلك من جاهزية ثقافية ومادية للتطوير.
- ٢١- يجب العمل على تحقيق التوازن بين متطلبات الثقافة الوطنية والتعددية الثقافية للعملاء الداخليين والخارجيين في إطار التعامل مع تحديات عصر العولمة، بما في ذلك انتشار المنظمات التعليمية العالمية والمتعددة الجنسية **Multinational Organizations**، والتي تتنوع فيها جنسيات الموارد البشرية ومن ثم التعددية الثقافية.
- ٢٢- يجب تحول الموارد البشرية في المنظمات التعليمية من ثقافة الاستئثار التي ترتبط بالسلوك العدواني **Aggressive Behavior** وما يتسم به من " إكسب ويجب أن يخسر الآخر Win-lose"، إلى ثقافة التوازن بين الإيثار والاستئثار في التعامل مع الآخر، أو ما يعبر

عنه بالسلوك التوكيدي **Assertive Behavior**، وما يتسم به من التوجه نحو استخدام مدخل "إكسب وساعد الآخر على الكسب Win-Win".

٢٣- ضرورة العمل على تطبيق استراتيجية التنافس التعاوني **Cooptation** بين الجامعات الحكومية والخاصة على المستوى الوطني والعربي والإسلامي والدولي لتحقيق جاذبية الخدمات التعليمية لهذه المؤسسات.

٢٤- يجب الأخذ بنظام الاعتراف أو الاعتماد **Accreditation**، في مقابل نظام المعادلة **Equivalency** لتحقيق الانسيابية في تحرك الطلاب من وإلى نظم التعليم المحلية، والإقليمية و الدولية، ذلك استجابة لمتطلبات عصر العولمة.

٢٥- يجب العمل على إحداث نقلة نوعية في الأدوار التي يقوم بها كل من المعلم والطالب في العملية التعليمية:

أ- المعلم كميسر لتعلم الطلاب **Facilitator** (**guide on the side, not a sage on the stage**) ، وكمتعلم ، ودؤوب، وليس كمصدر وحيد للمعرفة.

ب- الطالب كمشارك في تصميم منهجه، وكمستهلك رشيد للمعرفة، وكمسئول عن تطوير بنيته المعرفية.

٢٦- يجب العمل على تثقيف العملاء الداخليين والخارجيين على كيفية القيام بدورهم في عملية الجودة، ومنها كيفية التعامل الإيجابي مع الموردين، لأن ذلك يعد أمراً حيوياً لاستكمال منظومة الجودة. (حيث يسيء بعض العملاء استخدام شعار "العميل دائماً على حق"، ذلك باستخدام السلوك العدواني في التعامل مع مورد الخدمة، وأقترح أن يعدل ذلك الشعار ليكون: "عزيزنا العميل: دعنا نتعاون في تقديم خدمة متميزة لك".

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى المساهمة في تطوير جودة التعليم في الجامعات المصرية، ذلك للارتقاء بقدراتها التنافسية في عصر العولمة. ويتناول هذا البحث ثلاثة محاور، هي: معوقات تحقيق الجودة لأهدافها، أدوات الجودة، ومعايير الجودة. وتتكامل هذه المحاور لتحقيق هدف البحث، حيث يتولى المحور الأول تسليط الضوء على معوقات تحقيق الجودة لأهدافها على أرض الواقع من خلال شرح سبعة عشر معوقاً مع تقديم المقترحات اللازمة للتعامل مع كل من هذه المعوقات أو المشكلات، أما المحور الثاني فيتولى عرض الأدوات السبع الأساسية التي تستخدم في مواجهة تلك المعوقات والمشكلات، مع إعطاء أمثلة من

مجال التعليم الجامعي، ويقدم المحور الثالث المعايير التي يجب مراعاتها لتعزيز تحقيق الجودة لأهدافها.

وأثناء تقديم المحاور الثلاثة تم الاستفادة من المفاهيم والاتجاهات الحديثة ذات العلاقة - ومنها بعض المفاهيم التي سنها الكاتب - مثل: مفهوم العميل والمورد، كل فرد يعد عميلا وموردا في نفس الوقت، سلاسل عمليات الجودة، مسئول عملية الجودة، الجودة الأكاديمية والجودة الإدارية والفنية المساندة، العلاقة التكاملية بين الموردين والعملاء العملاء الداخليين والخارجيين، الجانب الإنساني والجانب الإجرائي في الجودة، مفهوم الاعتماد في مقابل مفهوم المعادلة، المنظمات المتعلمة، مدخل النظم، أنواع السلوك، التآزر الفكري، الانعزالية المهنية، ثقافة المنح في مقابل ثقافة المنفعة المتبادلة، التعاون التنافسي، الجدارة الوظيفية في مقابل الأرسقراطية الوظيفية، المدخل السببي في التعليم والتدريب، معامل القدرة الإدارية على التنفيذ، ٣٦٠ درجة تقويم، العدالة التنظيمية، فجوة استمرارية المعنى، ثقافة ردود الأفعال في مقابل ثقافة التوقع، الذكاء الانفعالي، الاستجابية الفورية، فرق العمل ذاتية الإدارة، الهياكل التنظيمية المفلطحة أو المسطحة في مقابل الهياكل الهرمية، والإدارة بالتخويف في مقابل الإدارة بالإلهام والتحفيز.

Abstract

This research aimed at enhancing the quality of education in the Egyptian universities. The research materials are divided into three dimensions: the first dimension is concerned with the difficulties facing the realization of objectives of quality on the ground. The chapter presents seventeen difficulties, attached with the relevant suggestions to overcome such difficulties. The second dimension introduces the seven basic tools of quality; the application of such tools contributes to the solving of the problems mentioned above. The third dimension presents twenty seven general standards, the application of them will maximizes the quality of the Egyptian university education to be able to compete with other educational systems in the Globalization era.

Thorough out those dimensions, this research benefited from the new concepts and trends -some of which are coined by the researcher - for example: the concept of customer and supplier, every human resource is a customer and supplier in the same time, quality processes chains and process owners. The academic quality and the supporting administrative and technical quality, the integrated relationship among suppliers and internal and external customers of university educational services, the procedural and human side of quality, the equivalency versus accreditation concept, learning organizations, the system approach, types of behavior, cognitive synergy, professional seclusion, the granting culture versus the mutual benefit culture, cooption, job competency versus job aristocracy, the why approach in training and education, execution quotation Qx, 360 degree evaluation, organization justice, gap of meaning continuation, prompt responsiveness, reaction culture versus proactive culture, self-managed teams, flat organization versus hieratical organization, and managing by fears versus managing by inspiration and incentives.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجبالي، سعد أحمد (١٩٩٨). حضانات رجال الأعمال: السبيل لإعداد رجال الأعمال الشبان وتحقيق التنمية التكنولوجية. *الملتقى العربي الثالث لتنمية الموارد البشرية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: ٨-٩ أكتوبر.*
- الجبالي، سعد أحمد، منسق علمي (١٩٩٩). *ندوة ادارة الجودة الشاملة: السبيل إلى تحقيق التميز المستمر، دولة الامارات العربية، دبي: ٢٧-٢٨ فبراير.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٠). *المادة التدريبية لبرنامج فن التعامل مع الجمهور، الخاصة بدائرة الطيران المدني، راس الخيمة، معهد التنمية الإدارية، دولة الامارات العربية، رأس الخيمة: ٢٩-٣١ يناير.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٠). *حضانات رجال الأعمال: وسيلة فعالة لإعداد رجال الأعمال الشبان و تحقيق التنمية التكنولوجية بالتطبيق على جامعة الامارات العربية المتحدة. المؤتمر الدولي الثالث لتنمية الموارد البشرية. أبو ظبي، غرفة التجارة والصناعة: ١-٢ مايو.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠١). *ادارة الجودة الشاملة في التعليم. ندوة ادارة الجودة الشاملة في التعليم بمركز تطوير العلوم بجامعة عين شمس، القاهرة: ٢٢ نوفمبر.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٢). *الجانب الانساني في ادارة الجودة الشاملة في التعليم الطبي. المؤتمر العلمي السنوي لكلية الطب جامعة المنصورة، ضوابط و معايير الجودة في التعليم الطبي، المنصورة: ١٥-١٧ أكتوبر.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٢). *توظيف التكنولوجيا الحديثة في تفعيل ادارة الجودة الشاملة في التعليم والبحث العلمي في الجامعات العربية في عصر العولمة. الندوة الثانية للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، دولة الامارات العربية المتحدة، الشارقة: ٢٤-٢٦ مارس.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٢). *تفعيل مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لتحسين جاذبية مناخ الاستثمار في العالم العربي بالتركيز على دور الموارد البشرية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر لكلية التجارة جامعة المنصورة بالتعاون مع جامعة الدول العربية، القاهرة والمنصورة: ١٦-١٨ ابريل.*
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٢). *استراتيجية الجودة الشاملة: السبيل إلى تحقيق الابداع والتميز في الدراسات العليا بالجامعات المصرية. المؤتمر القومي لتطوير الدراسات العليا بالجمعيات*

- المصرية في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، مركز تطوير الجامعي، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية: ٢٦-٢٧ ديسمبر.
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٢). نموذج مقترح لإستراتيجية التنافس التعاوني لتحقيق الجودة والتميز في الخدمة التعليمية المصرية في عصر العولمة. المؤتمر العلمي السنوي الأول: مستقبل التعليم في مصر بين الجهود الحكومية والخاصة، كلية البنات جامعة عين شمس، القاهرة: ٢٥-٢٦ يونيو.
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠٠٨). دليل إعداد توصيف المقررات لدراسية . ورشة عمل: تطبيق نظام الجودة في توصيف المقررات الدراسية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض: شهر يوليو.
- الجبالي، سعد أحمد (٢٠١٣). إعداد المنهج الدراسية: مدخل النظم. القاهرة: دار الفكر العربي.
- تريسي، وليم ر. (٢٠٠٤) تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة الجبالي، سعد أحمد، مركز البحوث بمعد الإدارة العامة، الرياض
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٢٠١٥. دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي: <http://naqaae.eg/wp-content/uploads/2014/10/HEAccManualV3.pdf>
- Seen on [content/uploads/2014/10/HEAccManualV3.pdf](http://naqaae.eg/wp-content/uploads/2014/10/HEAccManualV3.pdf)
November 16, 2 017

ثانيا المراجع الأجنبية

- Ausubel, D. P. (1968). Educational Psychology: cognitive Vew, Holt Rinehart and Winston, USA .
- Blakeman, Chuck. Why Self – Managed Teams Are The future of Business. <https://www.inc.com/chuck-blakeman/why-self-managed-teams-are-the-future-of-business.html> Seen on 28 November, 2017.
- Bonstingl, John Jay (2001). Schools of Quality: An Introduction to Total Quality Management in Eucation 3rd ed, Thousand Oaks, Calif. : Corwin Press.
- Covey, Stephen R. (1989). The 7 Habits of the Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, USA: Franklin Covey Co.
- Covey, Stephen R. (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York, USA: Free Press.
- EL- Gibaly, Saad A. (2003). Total Quality and Accreditation for Graduate Programs: Criteria and Issues, the Experience of Suez

- University. *Global Integration of Graduate Programs (GIGP) Conference*, pp. 95-97, Ukraine, Kyiv. 9-13 September.
- EL-Gibaly, Saad A. , (2003) .Trends of thoughts in Integrating Master's Programs in Egyptian Universities. *Global Integration of Graduate Programs (GIGP) Conference*, pp. 88 94, Ukraine: kyiv, 9-13 September
- El-Gibaly, Saad A. & Gallagher, Kavin (2006). *Managing Change, A Course Developed as a part of Tempus Project grant*, European Union.
- EL-Gibaly, Saad A., (2007). A Normative Model for Managing Change. *Global Integration of Graduate Programs Conference*, pp: 85-88, University of Split, Split, Croatia October 17-20.
- Hammer, W. Clay & Organ, Dennis W. (1978). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach.*, Dallas و Texas: *Business Publications Inc.*
- Magili, Cristiana. (2017). Self-Managing Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1046496417710500>, Seen on 16 Novemer, 2017.
- Miller, Ilissa. (2017).Challenging the Competition: ‘ Coopetition and collaboration within a CompetitiveMarketPlace.<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/04/18/challenging-the-competition-coopetition-and-collaboration-within-a-competitive-marketplace/#73dc4849712c>. seen on 10/12/2017.
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization*. USA: Random House, Business Books.
- Williams, Richard L, (1995). *Essentials of Total Quality Management. Trainer's Workshop*, USA: American Management Association.
- Yean, Tan fea & Yousef, Abd Aziz. (2016), *Organizational Justice: A Conceptual Discussion. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Volume 219,31 May 2016, pp. 798–803*,https://ac.els-cdn.com/S1877042816301483/1-s2.0-S1877042816301483-main.pdf?_tid=c8da2fb4-dd02-11e7-8cf7-00000aab0f27&acdnat=1512839148_e38174002e430101286b3176e3a82230. Seen on 6/11/2016.