# تطوير إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح
# بجامعة القاهرة (دراسة تحليلية)

## إعداد

**عمرو مصطفي أحمد حسن**

المدرس المساعد بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر

## إشـراف

**أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين**

أستاذ أصول التربية ووكيل المعهد
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

**د/ محمد رفعت حسنين**

أستاذ مساعد بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر
وقائم بأعمال رئاسة مجلس القسم بالمعهد
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

# تطوير إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة (دراسة تحليلية)*

أ/ عمرو مصطفي أحمد حسن

**المقدمـــة:**

لقد امتد التغيير بدرجات متفاوتة إلى معظم أنحاء العالم، ولما كان أحد أهداف التعليم إعداد الشباب لمواجهة تحديات العمل- والحياة عموما – عندما يتخرجون علي أساس المعرفة التي يكتسبونها أثناء سنوات الدراسة، ولما كانت هذه المعرفة في حالة تغيير وتجديد مستمرين، لذا أصبح من الضروري تكييف النظام التعليمي مع سرعة التغيير الذي يشهده العالم؛ حتى يمكن تحقيق التنمية المنشودة للموارد البشرية (مصطفي كامل السيد، ٨٨:٢٠٠٥).

والمجتمعات العربية في عصر العولمة والكوكبة تحتاج إلى تعليمً عالٍ يؤدي إلي تنوع البشر وتمايزهم، وتنمية قدراتهم علي انتقاء المعلومات، وتحويلها إلى معرفة، وحسن استخدامها في التفكير والتعبير والاتصال والإنتاج وبناء العلاقات (علي أحمد مدكور، ٢٩:٢٠٠٠ –٣٠).

وفي ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم والثورات المعرفية والتكنولوجية والتجارية التي تشهدها المجتمعات ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية خلال العقدين الماضيين علي المستوي الحكومي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاُ لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، وأخذ معناها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيس الذي تدور حوله فروع العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وأصبح واحداً من الأقسام الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي في كثير من المؤسسات، حيث يؤدي ذلك إلي زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمؤسسة وتحسين سمعتها (نواف محمد البادي، ٢٠١٠: ١١).

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص التعليم العالي والتعليم المستمر.

ويعد مدخل إدارة الجودة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعي لتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية، بتلبية متطلبات المستفيدين منها، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم باستمرار (عبدالعزيز أحمد محمد نصر، ٢٠٠٧:٢).

وتقوم إدارة الجودة بدور محوري في تفعيل أداء العمل الإداري، فهي بمثابة معيار للحكم علي نتائج العمل الذي يقاس بمستوي رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات، فهدف الجودة لم يعد يتمثل في الكشف عن الأخطاء بل يتجاوزها نحو بناء ثقافة مؤسسة راسخة في قيمها ومبادئها، وجودة أدائها.

وتمثل إدارة الجودة فلسفة إدارية تهدف إلي إرضاء العملاء من خلال التميز الدائم في العمل، وهي منهج عمل يتم التركيز من خلاله علي التحسين المستمر، ومن أهم مميزات تطبيقها في مجال التعليم العالي من بعد تلبية حاجات الدارسين، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة إليهم، والتحسين المستمر لعمليات التعليم والتدريب، وفي السنوات الأخيرة بدأ اهتمام الأدبيات بتحقيق الجودة في إعداد المواد التعليمية، وتحسين تكنولوجيا الاتصالات، حيث يسهل قياس الجودة في هذه الجوانب (عادل عبد الفتاح سلامة، ٢٠٠٣:٦٣).

وتعزي أهمية إدارة جودة نظم التعليم العالي من بعد إلي طبيعة عمل هذه النظم، ففي النظم التقليدية تمثل قاعات المحاضرات، والمعامل التي يتم إعدادها وتجهيزها المكان الذي يتلقي فيه الطالب دروسه، كما أن عضو هيئة التدريس يقوم بإعداد الكتب أو المحاضرات في مادة تخصصه، ولكن في نظام التعليم الجامعي المفتوح نجد انفصال المتعلمين عن نشاطات التعليم في المؤسسات التقليدية، كما أن هناك فريق إعداد المناهج يقوم بإعداد المناهج والإشراف علي وضعها في شكلها النهائي، كل هذا من شأنه أن يعمل علي الاهتمام بإدارة الجودة في نظام التعليم الجامعي المفتوح (عبد الجواد السيد بكر، ١٩٩٩:١٢٢).

## الإحساس بالمشكلة:

نبع الإحساس بمشكلة البحث من خلال :

**أولا- خبرة الباحث الذاتية:**

حيث قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية في مركز التعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة حول إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح، ووجد الباحث بعض

القصور في الأدوات التي من شأنها تحسن إدارة جودة التعليم الجامعي المفتوح، ولاحظ أيضا وجود قصور في الإدارة التي قد لا تتناسب مع متطلبات العصر الذي يتسارع بشكل هائل في ظل تطور التكنولوجيا وزيادة الكم المعرفي؛ مما أوجب إيجاد الإدارة التي تستطيع التعامل مع هذه المعطيات.

**ثانياً- الدراسات السابقة:**

**دراسات تناولت إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح.**

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بصفة عامة والتعليم الجامعي المفتوح بصفة خاصة، والتركيز علي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، واستخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة والتزام المؤسسات التعليمية طويلة الأجل بالجودة واستمرار التحسين في ضوء أهداف المؤسسة، ومنها علي سبيل المثال لا الحصر:

(أحمد برقعان، ٢٠٠١)، (منى أحمد الخولى، ٢٠٠٤)، (علي شوقي ناجي، ٢٠٠٤)، ( أحمد ثاني بن غليظة، ٢٠٠٥)، (جورج حبشي إسكندر، ٢٠٠٤)، (مريم محمد الشرقاوي، ٢٠٠٥)، (رياح رمزي، ٢٠٠٤)، (عبد العزيز أحمد، ٢٠٠٧)، إلي مدي الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوي الخدمات في المؤسسات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية ومدي ملاءمتها لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

في حين سعت بعض الدراسات السابقة (الهلالي الشربينى، ١٩٩٨)، (عايدة فؤاد إبراهيم، ٢٠٠٢)، (هنادي بنت عبد الله، ٢٠٠٨)، إلى تقديم تحليل لمفهوم إدارة الجودة، وأدواتها، وأساليبها، وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالى بهدف تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

في حين سعت بعض الدراسات (عبد الفتاح جلال، ١٩٩٣)، (أنمار الكيلاني، ١٩٩٨)، (نجدة إبراهيم على سليمان، ١٩٩٨)، (مراد صالح مراد، ١٩٩٩) ، إلى تعرف قضية عدم تحقيق مؤسسات التعليم العالى الجودة التعليمية بمصر، والتخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة كمدخل حديث في مجال الإدارة التعليمية، وتقويم الجودة في التعليم العالى في مصر وتعزيز الوعى، وتطوير ثقافة الجودة، وأوضحت هذه الدراسات أن هناك مشاكل عدة ترجع إلى عدم التوازن بين الكم والكيف، أو بين الامتياز والقبول في التعليم العالى، أو الخلط بين الكفاءة

والفاعلية، وعدم الاتفاق على فلسفة موحدة ومحددة للتعليم العالى، وعدم وضوح أهدافه ووظائفه.

وتكشف نتائج الدراسات السابقة، والمرتبطة بإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح، وتدور حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، إلي أن تطبيق الجودة وتحقيقها في مجال التعليم لم يؤد إلى النتائج المطلوبة، ولم يحقق أهدافه بشكل واضح.

وعلي المستوي العالمي سعت دراسات: (كولر Cohher، 2004)، (هيرنادز رولندو Rolands Hernades، 2005)، (جوهانزن Johansen، 2003)، إلي استخدام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الإدارات التعليمية في ولاية تكساس لضمان التقدم المستمر، وطالبت بضرورة وضع نموذج الإدارة الشاملة في اختيار أعضاء هيئة التدريس يعتمد علي الربط بين رسالة المنظمة ورؤيتها وتخطيطها من جانب والتنظيم المنظمي للجودة من جانب آخر، كما هدفت لتعرف مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين المخرجات التعليمية، كما أوضحت أهم التحديات التي تواجه منظمات التعليم العالي وتعوق تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ومنها قصور فهم الجودة وعدم تنمية الإداريين في التوجه نحو الجودة، وأن البدء في تطبيق الجودة الشاملة يأتي من الإدارة العليا وتفهمها للجودة، بالإضافة إلي تدريب العاملين علي حل المشكلات وعمل الفريق.

كما كشفت النتائج السابقة عن الواقع الحالي لتطبيق إدارة الجودة، وما يتم التركيز عليه من استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، واستخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة والتزام المؤسسات التعليمية طويلة الأجل بالجودة واستمر التحسين في ضوء أهداف المؤسسات التعليمية.

## مشكلة البحث وتساؤلاته:

في ضوء ما سبق يتضح أن التغيرات التي يشهدها العالم المعاصر والتي تفرضها تحديات العولمة وشروط ما بعد الحداثة تستلزم إعادة النظر في مفهوم الجودة وشروطها في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والتعليم الجامعي المفتوح بصفة خاصة.

وحتي يتم تطوير إدارة الجودة فلابد من تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد بمركز التعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة، ولابد أيضاً من توفير المركز لأهم متطلبات اللازمة لتطبيق النظام، وهو ما يسعي إليه البحث الحالي؛ حيث يتوقف نجاح تطوير إدارة الجودة علي نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد، علي نحو يواكب التقدم في كافة نواحي الحياة.

**وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:**

١- ما الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة ؟

٢- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح في جامعة القاهرة ؟

٣- ما التوجهات العالمية لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح؟

٤- ما التوصيات والمقترحات لتطوير إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد؟

## أهداف البحث:

ويهدف البحث إلي ما يلي:

١- تعرف الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة.

٢- تحديد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح في جامعة القاهرة.

٣- تعرف التوجهات العالمية لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح.

٤- وضع توصيات ومقترحات لتطوير إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.

## أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من أن نظام ضمان الجودة والاعتماد يُعد مدخلاً لإصلاح التعليم الجامعى، ومن ثم فلابد من أن تسعي الجامعة إلي توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد بفعالية ونجاح، حتي يتسني لها دخول المنافسة للاعتماد بين الجامعات.

**وتكمن أهمية الدراسة:**

**أولاً- الأهمية النظرية:**

١- قد يسهم في إشاعة ثقافة الجودة الشاملة في التعليم بصفة عامة، وفي التعليم الجامعي المفتوح بصفة خاصة.

٢- قد يسهم في تطوير إدارة الجودة بالتعليم العالي، وإدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح .

٣- يُعد تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد من الموضوعات الحيوية التى تستحق الاهتمام في الوقت الراهن من كافة الأجهزة؛ نظراً لحداثة هذا النظام.

**ثانياً- الأهمية التطبيقية:**

١- يأتي البحث كنتيجة لما توصلت إليه الدراسات والأبحاث المتخصصة في المجال من أهمية تقويم نظام التعليم الجامعي المفتوح لتعرف إيجابياته وسلبياته.

٢- قد تكون نتائج البحث ذات أهمية تطبيقية لمراكز التعليم الجامعي المفتوح بالجامعات المصرية وصانعي القرار.

**منهجية البحث وأدواته:**

يعتمد البحث على المنهج الوصفى، ويعرف المنهج الوصفى بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التى تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا دقيقاً وكافيا لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (بشير صالح الرشيدي، ٢٠٠٠:٥٩).

**مصطلحات البحث:**

فيما يلي حاول الباحث تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً:

**١- التعليم الجامعي المفتوح (Open Education):**

هناك عدة تعريفات للتعليم المفتوح منها: تعريف "نجوى جمال الدين" بأنه مدخل للتعليم يُبني على أساس الاحتياجات الفردية للمتعلمين، وليس على اهتمامات المعلم أو المؤسسة التعليمية، ومن ثَم فهو يرتكز حول الدارسين،

ويمنحهم أكبر قدر ممكن من حرية الاختيار والسيطرة علي ماذا وأين ومتي يتعلمون؟ (نجوي يوسف، ١٩٩٩:٢٢).

**٢- إدارة الجودة (Total Quality Management):**

تمثل إدارة الجودة فلسفة إدارية تهدف إلي إرضاء العملاء من خلال التميز الدائم في العمل، وهي منهج عمل يتم التركيز من خلاله علي التحسين المستمر. ومن أهم مميزات تطبيقها في مجال التعليم الجامعي المفتوح تلبية حاجات الطلاب، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة إليهم، والتحسين المستمر لعمليات التعليم والتدريب. ولتطبيق أسلوب إدارة الجودة في مجال التعليم الجامعي المفتوح وضع أندريا مكيلروي وروبين وكر نموذجاً يتألف من خمسة عناصر هي: الحاجات المتنوعة للطلاب، التحسن المستمر للإدارة، تدريب العاملين، تشكيل فرق العمل، قياس النتائج(Andrea, Mcilroy & Robyn,Walker . 2004:136-142).

**٣- الاعتمـــاد:**

تتعدد المفاهيم الاصطلاحية للاعتماد ومن بينها ما يلي:

- هو عملية التقويم الشامل الذي تقوم به الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، ويتم من خلالها منح شهادة "اعتماد المؤسسة" إذا تمكنت المؤسسة التعليمية من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقق الفاعلية التعليمية وفقاً للمعايير المعتمدة والمعلنة من الهيئة (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩:١٠).

**محاور البحث وخطواته:**

يسير البحث الحالي وفق الأقسام التالية:

**(١) الإطار العام للبحث:** من حيث المقدمة، والإحساس بالمشكلة والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهداف البحث، وأهمية البحث، ومنهجية البحث، وحدود البحث، ومصطلحات البحث.

**(٢) الإطار النظري للبحث:** ويتضمن النقاط التالية:

**المحور الأول:** الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة، من حيث: عرض لنشأة وتطور إدارة الجودة، ومفاهيم إدارة الجودة، وفلسفتها ومبادئها.

**المحور الثاني:** متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح.
**المحور الثالث** :التوجهات العالمية لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح.
**المحور الرابع:** توصيات ومقترحات لتطوير إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.

## ثانياً- الإطار النظري للبحث:

ويتناول الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة، من حيث: عرض لنشأة وتطور إدارة الجودة، وفلسفتها ومبادئها، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح، وأهم التوجهات العالمية لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح.

### المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة.

يعد مدخل إدارة الجودة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعي لتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها علي مواجهة التغيرات البيئية، بتلبية متطلبات المستفيدين منها، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم باستمرار(عبد العزيز أحمد محمد نصر، ٢٠٠٧:٢).

وتقوم إدارة الجودة بدور محوري في تفعيل أداء العمل الإداري، فهي بمثابة المعيار للحكم علي نتائج العمل الذي يقاس بمستوي رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات، كما أنها جهد متواصل من أجل التطوير والتجديد المستمر من خلال نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، وتنمية الوعي بها، والتركيز علي النتائج، لتحقيق التكامل الإداري، فهدف الجودة لم يعد يتمثل في الكشف عن الأخطاء بل يتجاوزها نحو بناء ثقافة مؤسسة راسخة في قيمها ومبادئها، وجودة أدائها.

### إدارة الجودة- النشأة والتطور:

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين علي المستويين الحكومي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، ولعبت العديد من العوامل دورها الفاعل في تزايد الاهتمام بإدارة الجودة، ومن أبرز هذه العوامل التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي (مصطفي نمر دعبس، ٢٠٠٨:١٣٥).

وتعد البداية الحقيقة في إدارة الجودة باليابان عندما قدم الدكتور (ديمنج) بالولايات المتحدة ندوة عن توكيد الجودة لمديري الإدارات وبعض أعضاء الحكومة اليابانية. وقد أدخل ديمنج العديد من الأفكار التي تعتمد علي أسلوبه الإحصائي (أمة الله دحان ، ٢٠١١:٧٥).

وفي عام ١٩٩٨م عقدت اليونسكو المؤتمر العالمي للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، في العاصمة الفرنسية باريس، وصدرت عنه عدة توصيات منها: البحث عن الجودة والنوعية في كل شئ، ولاسيما في مواجهة طغيان الكم بسبب زيادة أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي، فقد مرت إدارة الجودة بثلاث موجات: **أولها** عندما أدخل (دمنج) مفهوم الجودة إلي اليابان في الخمسينات من القرن الماضي، وظهرت الموجة **الثانية** عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة في الثمانيات، والآن نشهد الموجة **الثالثة** في ميدان التربية والتعليم العالي الجامعي، ومع هذا انتشر الاهتمام بإدارة الجودة فيكل مكان، حيث قامت فعلاً بمراقبة الجودة، ومن ثم إتقانها وتحسينها، حتي ظهرت مخرجات الجودة بأفضل منتج سواء كان في المجال الصناعي أو في التعليم (عبد العظيم مصطفي، ٢٠٠٧:١٩٠).

## فلسفة ومبادئ إدارة الجودة في نظام التعليم الجامعي المفتوح:

إن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة في أنظمة التعليم العالي بصفة عامة والتعليم الجامعي المفتوح بصفة خاصة، يعود بالنفع علي المؤسسات التعليمية إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف المؤسسة ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضفي علي البيئة التعليمية مناخاً صحياً منتجاً.

غير أن تطبيق أفكار الجودة في الميدان التربوي مرتبط بإجراء تغيير شامل في الرؤي الفلسفية، والمفاهيم، والافتراضات، وأنماط التفكير، وهذا يتطلب إعادة النظر في المفاهيم السائدة في المؤسسات التعليمية، والتي تتصور أن إنفاق المزيد من المال، وبذل المزيد من الطاقات كفيلان بحل المشكلات، ومجابهة التحديات التي تواجه النظام التعليمي(نواف محمد البادي، مرجع سابق:٣١).

بيد أن واقع البحث التربوي المعاصر يشير إلي ندرة الدراسات العربية التي تصبو لتحديد مدي توظيف مبادئ إدارة الجودة ومفاهيمها في مؤسسات التعليم

العالي، حيث إن تطوير هذه الأدوات لم يرق بعد إلى مستوي الممارسات الشائعة في الدراسات الأجنبية التي تصدت لدراسة هذا الموضوع الحيوي الهام وهناك عدة أسباب يمكن أن تفسر قلة اهتمام التربويين العرب بموضوع إدارة الجودة نظرا لصعوبة توظيف نماذج الجودة الشاملة في حقل التربية بفعل أن أفكار الجودة حديثة نسبيا، فهي لم تبرز إلي حيز الوجود سوي في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وبالتالي فإنها لم تلق انتشارا واسعا في المنطقة العربية، كما أن آليات تفعيلها في الميدان التربوي غير واضحة بالنسبة للعديد من القادة التربويين في الدول العربية (صالح نصر عليمات، ٢٠٠٤:٣١).

**أسس فلسفة إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح:**

تعد إدارة الجودة فلسفة إدارية جديدة ترتكز علي أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى (وضيئة محمد أبو سعده ورجب عبد الغفار، ٢٠٠٠:٢٤٥)، ومن ثم فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور.

وتتضح حدودها في الأسس الخاصة بإدارة الجودة التالية:

١- **الرؤية المشتركة:** ويقصد بها ضرورة الوعي بمفهوم الجودة من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة حتي يعطي الجميع المزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية.

٢- **الأخذ بمفاهيم العمل الجامعي:** وهذا يعني أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجهاً موحدًا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد بما يضع تحدياً دقيقاً للمسئوليات والمهام الموكولة إلي كل فرد مع توافر السلطات والصلاحيات المناسبة (إبراهيم محمد مهدي، ١٩٩٧:٤١٣).

٣- **السعي إلي تحقيق السبق والتميز:** وهذا يعني أن المؤسسة بكامل مكوناتها تسعي إلي الوصول إلي مركز متميز من خلال جودة البرامج التعليمية التي تقدمها، والتركيز علي مدخلات ومخرجات النظام، فالمؤسسة التي تعمل علي أن تقدم أفضل خدمة تعليمية من المؤكد أنها سوف تحصل علي أفضل المخرجات لإرضاء العميل.

٤- **التركيز علي العميل داخل المؤسسة:** وهذا يعني قيام المؤسسة بشكل مخطط بإدخال جميع المعلومات عن رغبات وردود أفعال العملاء في عمليات التخطيط

واتخاذ القرارات، والقيام بالمراجعة المستمرة للعمل؛ حتي يمكن تحقيق أهداف المؤسسة (وضيئة محمد أبو سعد، مرجع سابق:١٤٦).

**مبادئ إدارة الجودة في نظام التعليم الجامعي المفتوح :**

تقوم إدارة الجودة علي مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلي أفضل أداء ممكن، وتتمثل فيما يلي (سعاد بسيوني عبد النبي، ٢٠٠١ :١٤٣):

- تبني فلسفة وفكر إداري يهدف إلي ضمان الجودة.
- الأخذ بمفهوم العمل الجماعي والمشاركة في المسئولية.
- إعادة تنظيم بنية الجامعة وثقافتها.
- تنمية مهارات الجودة لدي جميع المشاركين في نظام التعليم الجامعي المفتوح.
- وجود رؤية مستقبلية قائمة علي التخطيط طويل المدي.
- استخدام معايير قياسية للأداء في عمليات التقويم.
- ارتباط الجودة بجوانب فنية وسلوكية.

**المحور الثاني: متطلبات إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح.**

إن تحديد المتطلبات الأساسية لدى المؤسسات التربوية أمر بالغ الأهمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية .

**متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح** (منير عبد الله حربي، ١٣٨:١٩٩٨).

فهناك متطلبات لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح لتحقيق التكامل في العملية التعليمية من خلال ضرورة توافر عدد من العناصر الأساسية التي تدعم إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح، فلابد من تحديد تلك المتطلبات ومنها:

**١ – دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة نشطة، قيادة قادرة وحكيمة وواضحة، تقوم بالرعاية الكاملة وتبنّي المسؤولية المباشرة عن الجودة الشاملة،

وتلتزم بتطبيقها، كما يتطلب أن تكون الإدارة قوية فاعلة تتصف بالمثابرة والخبرة والاستقرار والتركيز الذهني وأن تتمتع بالمواصفات القيادية والمهارات التنظيمية ومهارات الاتصال الفعال، وبالقدرة على الإيفاء بمتطلبات تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، وبالقدرة على مجابهة ضغوط العمل وضبابية المواقف، وبالقدرة على الالتزام بتحقيق الجودة، وبالوعي والدراية الكاملة بأسباب إدارة الجودة الشاملة (سونيا محمد البكري، ٢٠٠٠: ٣٧٤).

**٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد:**

ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية. والمؤسسات تركز بشكل كبير في المراحل الأولى من تطبيق الجودة الشاملة على إحداث التغيير المناسب في ثقافتها من أجل تمهيد تربتها الداخلية لاستقبال بذور الجودة الشاملة وإنمائها وجني ثمارها. أما إغفال تغيير ثقافة المؤسسة قبل التوسع في تطبيق الجودة فهو محاولة استنبات بذرة طيبة في أرض غير مناسبة لها وهو حكم مسبق فشل التجربة وإغلاق الطريق أمامها مستقبلاً. وبصفة عامة يعد انتشار الوعي بالعناصر الأساسية للجودة بين العاملين (رؤساء ومرؤوسين) هو الركيزة الأساسية لثقافة الجودة الشاملة. إذ لا نفع لشعارات الجودة على الجدران وفي المطبوعات ما لم تتحول هذه العناصر إلى قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل. كما أن التدريب على نشر ثقافة الجودة الشاملة إذ يجب أن يكون المفهوم العام للمؤسسة هو الترحيب بالجهود التدريبية باعتبارها أساس في ثقافة الجودة الشاملة. إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة هي الضمان الوحيد لاستمرارية تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسة(ميادة محمد فوزي، ٢٠٠١: ٢٢).

**٣- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين والمشرفين وتطوير وتحديث المناهج:**

إن إدارة الجودة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية

لابد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أي أن تؤدي الأعمال بشكل صحيح المرة الأولى وكل مره.

كما أن التدريب يعد أهم وأفضل وسيلة متاحة للمنظمات لإكساب أفرادها المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز، أما عدم الأخذ بمبدأ التدريب المستمر فيؤدي إلى ممارسة العمل عن طريق التناقل، أي أن كل جيل يضطر لأن يؤدي العمل بنفس الطريقة التي يؤديها الجيل السابق بغض النظر عن كفاءة وفعالية هذه الأساليب المتبعة للأداء مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء(ميادة محمد فوزي، مرجع سابق، ٢٠٠١:٢٦).

**٤- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء:**

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أهدافها من خلال تفعيل طاقات العاملين والارتقاء بمشاركاتهم من مستوى التنفيذ الآلي للأعمال إلى مستوى تبنى مسئولية مراقبة مؤشرات العمل وتحليلها من أجل التحسين المستمر للعمليات والمخرجات(سونيا محمد البكري، ٢٠٠٠:٣٦٥).

**٥- أهمية التزام الإدارة العليا التعليمية بتطبيق الجودة :**

ويقصد بالإدارة العليا هنا قيادة المنظمة المتمثلة في رئيسها ومعاونيه ورؤساء الأجهزة الرئيسية بها من ذوي الصلاحية والمسؤولية الأولى في المنظمة، فالإدارة العليا هي التي تمتلك السلطة والصلاحية لإصدار القرارات الرئيسية لتسيير مختلف أعمال المنظمة الآنية والمستقبلية ، ومن ذلك مثلاً اتخاذ قرار تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أعمال المنظمة واعتمادها هذا المبدأ كهيكل للعمل داخل المنظمة ، وتأتي أهمية دور الإدارة العليا في إنجاح برنامج الجودة المطبق من أن تطبيق مبدأ الجودة في أية منظمة لا يمكن أن يكتب له النجاح دون الالتزام الكامل للإدارة العليا بأهمية هذا المبدأ والمشاركة الفعلية في التطبيق وهذا الالتزام لا بد أن يكون واضحاً منذ بداية التطبيق وخلال مراحله المتعددة.

**٦- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية:**

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث إن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفهوم الجودة الشاملة، حيث إن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المنظمة في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.

**المحور الثالث: التوجهات العالمية لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح**

لقد أصبح العالم كقرية صغيرة وذلك عبر وسائل الاتصال والمواصلات المتطورة، وتتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإنترنت اليوم ضرورة تطبيق الجودة لدي الجامعات والتعليم العالي والتعليم الجامعي المفتوح وليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية، ومن خلال النماذج التالية نري ما مدي تحقيق تلك الجامعات لإدارة الجودة في التعليم لديها.

وفيما يلي سوف يتم تناول نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح، وسوف تتعرض الدارسة إلي نموذج أوكلاند، ونموذج ودسورث، ونموذج إدارة العملية، ونموذج جامعة أورجن.

**نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح:**

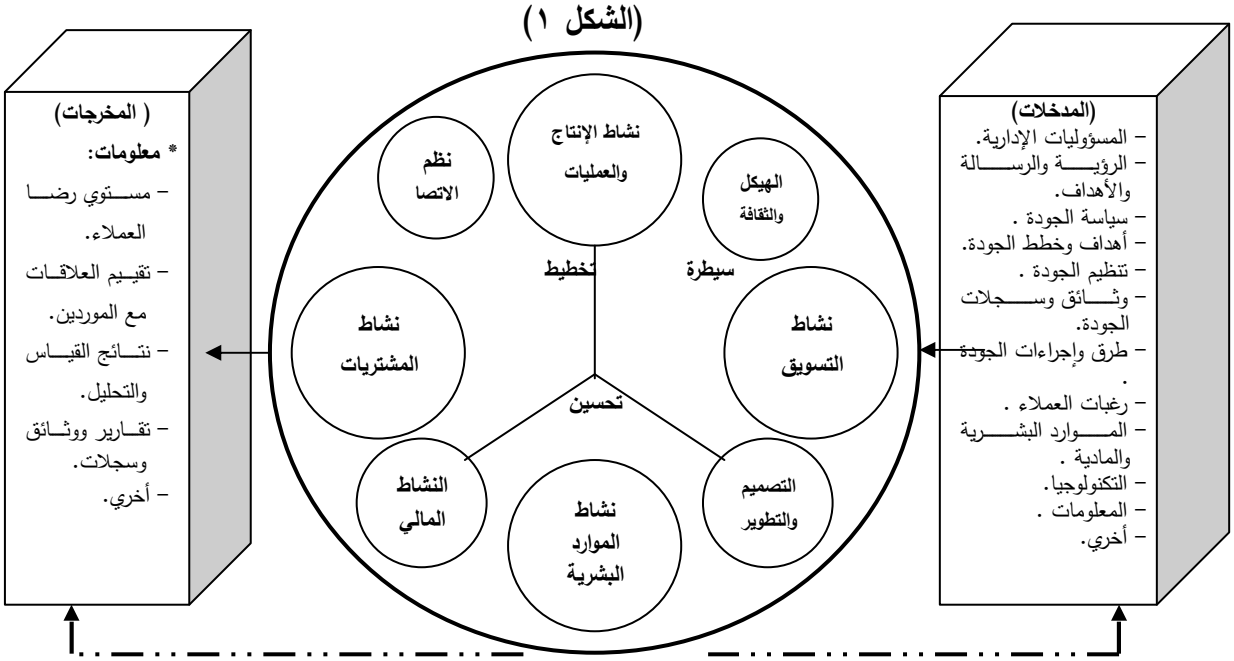
ويري Oakland (٢٠٠١) "أن نظام إدارة الجودة هو مجموعة من المكونات، كالهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والعمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال النظام، لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلي فهم النظام ككل، كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلي تغيير كل الأشياء، وأن هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة".

وفيما يلي يتم توضيح نماذج إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح:

**١- نموذج أوكلاند Oakland** (رعد عبد الله وعيسى قدادة، ص ص ٣٣١-٣٣٣):

ويصور الشكل (١) نموذج أوكلاند لنظام إدارة الجودة ويلاحظ منه الآتي:

**(الشكل ١)**




**ويلاحظ من خلال الشكل السابق:**

١. أن المدخلات في نظام الجودة، التي يجري وفقاً لها ممارسة عمليات النظام، تتمثل في: المسؤوليات الإدارية (السلطات والمسؤوليات للمواقع المختلفة في المنظمة)، الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (ووحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية فيها)، سياسة وأهداف وخطط الجودة المطلوب تحقيقها، وتنظيم نشاط الجودة، ودليل الجودة، والموارد البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة.

٢. أن العمليات في نظام إدارة الجودة هي الأنشطة الإدارية التي تؤمن تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة في مختلف أوجه عمل المنظمة الرئيسية، وتؤدي إلي بلوغ رضا العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها، وتتمثل تلك العمليات في ثلاثة أوجه، هي: تخطيط الجودة، والسيطرة علي الجودة، وتحسين الجودة.

٣. أن المخرجات في نظام إدارة الجودة تتمثل في صورة معلومات متنوعة تتعلق بمستوي رضا العملاء، تقييم العلاقات مع الموردين، نتائج عمليات القياس والتحليل والمقارنة، وقد تكون المخرجات بصورة ورقية في شكل وثائق وسجلات.
٤. ويتضح دور التغذية العكسية في النظام في مستوي رضا العملاء أو نتائج التقييم والرقابة علي تنفيذ مخرجات النظام، من أهداف وخطط وسياسات وبرامج للتطوير والتحسين.

**٢- نموذج ودسورث Wadsworh** (رعد عبد الله و عيسى قدادة، ٣٣٨):

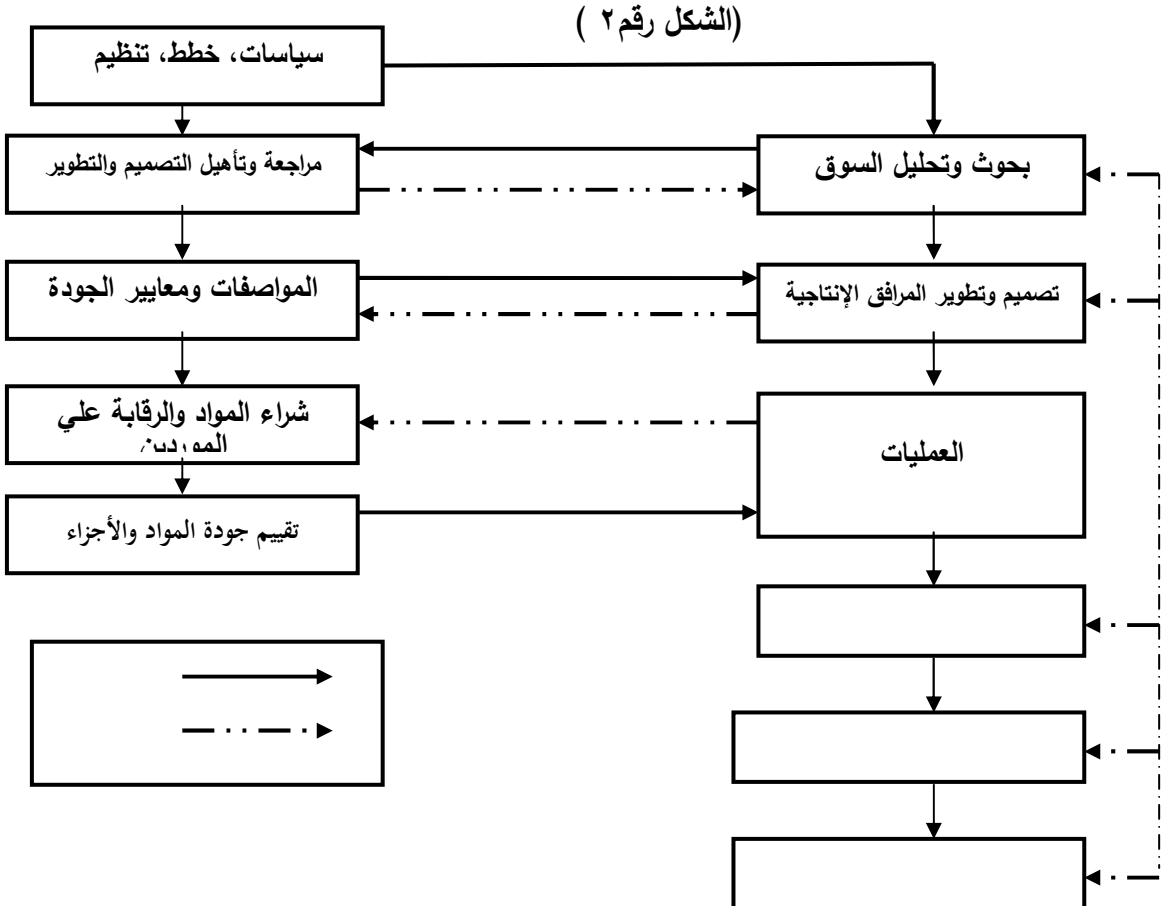
يذهب ودسورث إلي أن نظام إدارة الجودة يتضمن وظائف (أنشطة) مثل مسح وتحليل السوق، وتصميم المنتج، وتخطيط الإنتاج، وسياسات الموردين، والفحص والاختبار، وسياسات المخزون، وتدريب العاملين، وتحليل الفشل، وأن هناك ثلاثة أوجه مهمة لنظام إدارة الجودة هي: التخطيط للجودة، والسيطرة (الرقابة) علي الجودة، وتحسين الجودة.

**متطلبات نظام إدارة الجودة وفق ودسورث:**

١- السياسة، والتخطيط، والتنظيم، والإدارة.
٢- ضمان تصميم المنتج، وإعداد المواصفات، والرقابة.
٣- السيطرة علي المشتريات من المواد والأجزاء.
٤- السيطرة علي جودة الإنتاج، ضمان الجودة.
٥- الاتصال بالعميل والأداء الميداني.
٦- أعمال التصحيح والوقاية.
٧- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين.
٨- المتطلبات القانونية المسئولة عن المنتج.

ويصور الشكل(٢) نموذج ودسورث لنظام إدارة الجودة، ويلاحظ منه الآتي:

**(الشكل رقم٢ )**



**المصدر: رعد عبد الله، عيسي قدادة (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص٣٣٨.**
**نقلاً عن:**
-Wadsworth, Harrioson M.et al(2002). " Modern Methods for Quality Control and Improvement". John Wiley& Sons,Inc,p51.

٣- **نموذج إدارة العملية Process Management** (رعد عبد الله و عيسى قدادة، مرجع سابق، ٣٤١): العملية" هي تحويل مجموعة من المدخلات (المادية أو غير المادية) إلي مخرجات (نتائج تأخذ صورة مادية أو غير مادية، كالسلع أو الخدمات أو المعلومات).

إن نموذج إدارة العملية ينطلق من فكرة أن أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلي مخرجات هو "**عملية**". ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات ( مهما كانت صغيرة أو كبيرة) في المنظمة ثم القيام بإدارتها.

**متطلبات نظام إدارة الجودة وفق نموذج إدارة العمليات:**

١- أن مخرجات أي عملية يجب أن تلبي متطلبات العملاء.

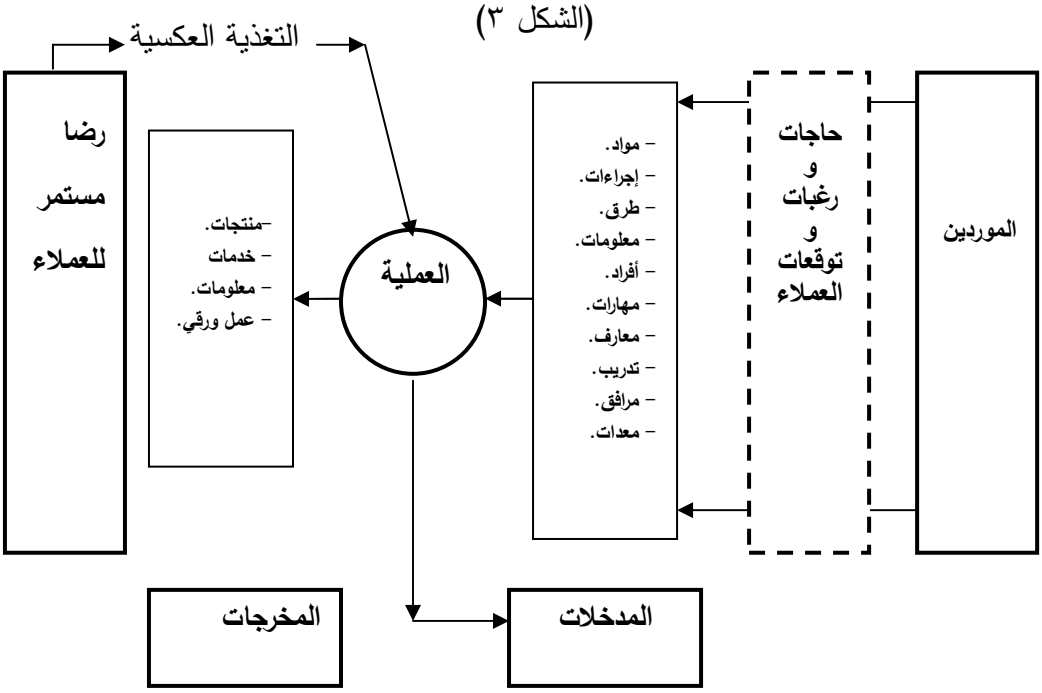
٢- التشخيص الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء.
٣- القياس والتحقق من مستوي رضا العملاء، ومدي تلبية المخرجات لمتطلباتهم.
٤- التعريف الدقيق للمدخلات ومتطلباتها الملائمة.
٥- التحكم في مدخلات العملية للحصول علي المدخلات الملائمة.
٦- فهم الأنشطة الداخلية في المنظمة يتطلب النظر إليها بصورة أفقية.

ويوضح الشكل (٣) نموذج إدارة العملية لنظام إدارة الجودة، ويتضح أن هذا النموذج يركز علي العملية بفحص كل من: المخرجات (مدي تلبيتها لحاجات ورغبات العملاء)، والمدخلات (مدي ملاءمتها لتلبيتها حاجات ورغبات العملاء)، وأن هناك تغذية عكسية بدورتين أحداهما "صوت المستهلك" تنتج عن أنشطة التسويق، والثانية" صوت العملية" تنتج عن أنشطة القياس، ويؤدي هذا النموذج إلي بروز سلاسل العميل والتفاعل بين العميل والمورد، وهو ما يمثل حج الزاوية في إدارة الجودة.

إن نظم إدارة الجودة يجب أن تعتمد علي نموذج إدارة العملية وهو ما يؤدي إلي تلبية متطلبات العملاء الداخلين والخارجين، بالإضافة إلي التحسين المستمر في مختلف أنشطة المنظمة.

ويصور الشكل (٣) نموذج إدارة العملية لنظام إدارة الجودة Oakland , John ,2001:78)، ويلاحظ منه الآتي:

(الشكل ٣)




**٤-نموذج جامعة أورجن Orgen state university Model** (نواف محمد البادي، مرجع سابق: ١١٣).

قدمت جامعة (Organ) نموذجًا لتحقيق إدارة الجودة في التعليم العالي من بعد حيث ركز هذا النموذج علي تحقيق احتياجات العميل وتلبيتها من خلال فريق عمل، وفي بداية عام ١٩٩٩ حاولت جامعة أورجن أن تجد إجابة للتساؤلات حول تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي من بعد بما يضم مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح، وبعد ذلك توصلت في بناء نموذج يتكون من تسع مجالات حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة.

١- تشكيل فريق يقوم بدراسة استطلاعية.
٢- تحديد أولويات احتياجات العميل(المدخل).
٣- رؤية المنظمة عن طريق عمليات التخطيط.

٤- ربط الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.
٥- تشكيل فريق عمل بالدراسة.
٦- تقديم مشروع استطلاعي شامل.
٧- تحديد أفراد وفريق العمل المتميزين.
٨- التوصل إلي لجان الجامعة حول فلسفة إدارة الجودة.
٩- تقديم مجموعة من الإدارة العليا الذين يفهمون مقصود إدارة الجودة.

**٥-نموذج جامعة Madison** (نواف محمد البادي، رعد عبد الله الطائي:145 )

قدمت جامعة Madison نموذجاً خاص متعلق بتحقيق الجودة في التعليم العالي الجامعي، حيث يتكون هذا النموذج من عدة خطوات متكاملة من خلال الاعتماد علي التفاعل والتداخل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية ومكوناتها من مؤسسة تعليمية ورؤية وعمليات وعاملين وعملاء.

وقد تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Madison، ويشتمل علي الخطوات التالية:

١. اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف، أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة، فإذا قرر الفريق المضي قدماً، يتم الانتقال للخطوات اللاحقة.
٢. صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
٣. تحديد وتعريف العملاء (ماذا نعمل، ولمن نعمل)، وتعرف احتياجاتهم.
٤. صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية (إلي أين نريد الوصول).
٥. تحديد وتعريف العمليات الأساسية، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها في حمل رسالتنا.
٦. وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤية الموضوعة من خلال التركيز علي حاجات العملاء، والعمليات الأساسية.
٧. البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة.

٨. تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية علي المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة من خلال عملية تعليم مستمرة.
٩. وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات العملاء (صالح نصر، ١١٥:٢٠٠٤).

**٦- نموذج كليـة Fox Valley Technical:**

يقدم نموذج كلية (Fox Valley Technical) علي عدة محاور مختلفة بهدف تحقيق التحسين المستمر في الجودة، من خلال التركيز علي توجيه اهتمامات العاملين وجهودهم نحو تحد المشكلة وعلاجها وصولا إلي تحقيق ما يسمي "Zero defects"، وإنجاز الأهداف المطلوبة ومن ثم تقبل العيوب والأخطاء في العملية التعليمية (نواف محمد البادي، مرجع سابق: ١١٦-١١٨).

وقد اعتمد كروسبي علي هذا النموذج بعدة خطوات مهمة وقد قسمها إلي الأربع عشر التي وضعها Crosby في بناء خطة تحسين إدارة الجودة، وهي (نواف محمد البادي، مرجع سابق، ١٢٠):

١. التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة بتحسين إدارة الجودة.
٢. تشكيل فرق تحسين إدارة الجودة والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.
٣. وضع مقاييس للجودة.
٤. تقييم تكلفة الجودة وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.
٥. العمل علي زيادة الاهتمام والاطلاع الشخصي علي مفهوم الجودة بالنسبة لجميع المشاركين في العملية التعليمية.
٦. عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.
٧. تدريب المشاركين علي أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين إدارة الجودة.
٨. وضع وإنجاز الأهداف والمهام كفريق.
٩. وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.

١٠. تأسيس وتشكيل المجالس المتخصصة بالجودة للاتصال فيما بينها علي أسس منتظمة.
١١. تكرار العمليات السابقة باستمرار للتأكيد علي أن برنامج تحسين إدارة الجودة عملية لا تنتهي.

**٧- نموذج Matthews** (صالح نصر، ٢٠٠٤: ١٢٠):

يعتمد نموذج "Matthews " لإدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح علي عدد من المقاييس والمعايير المختلفة، ومن خلال الاعتماد علي التحفيز وبناء فرق العمل، كما قام ماتثيوس بتقسيم تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي المفتوح إلي سبع خطوات رئيسية وهي:

١. تحديد المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة داخل المؤسسة.
٢. صياغة رسالة خاصة بالمؤسسة تقوم بالمنافسة علي أساس الجودة.
٣. وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات محددة.
٤. تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة.
٥. تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.
٦. تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوي الجودة.
٧. الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

**المحور الرابع: التوصيات والمقترحات.**

يتناول هذا المحور النتائج التي تم التوصل إليها من خلال ما توصل إليه البحث في الإطار النظرى والدراسات السابقة والأدبيات، إلي مجموعة من التوصيات والمقترحات لتطوير إدارة الجودة بالتعليم الجامعي المفتوح بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، وقد تم التوصل للنتائج والتوصيات التالية:

**<u>أهم توصيات البحث</u>:**

**وتتمثل في الآتي:**

١- إدارة الجودة تعمل على تطوير وتغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات والأقسام المختلفة وغرس قيمة العمل الجماعى والعمل بروح الفريق الواحد.

٢- اعتماد نماذج إدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح مبنية على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريون والأكاديميون.
٣- وجود إدراك كامل لدى المسئولين فى الجامعات المصرية الحكومية والخاصة عن أهمية وفائدة مفاهيم ومعارف مدخل إدارة الجودة الشاملة فى مجال التعليم الجامعي المصري .
٤- تبني الأنماط القيادية المشاركة والمرشدة، والتى تعمل بروح الفريق وغرس قيم التحسين المستمر لجودة الأداء .
٥- تطوير وتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح تسعى وتهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين من هذه المؤسسات( طلبة، أعضاء هيئة تدريس، الإداريين، المجتمع ككل).
٦- تحويل فكر الاعتماد من فكر أفراد وجماعات، إلى ثقافة جماهيرية كما في التجربة الأمريكية والبريطانية للاعتماد، حيث أصبحت الآن ثقافة الاعتماد جزءاً لا يتجزأ من النسيج الثقافي الأمريكي والبريطاني.
٧- ضرورة قيام وزارة التعليم العالي بتشجيع ودعم مراكز التعليم الجامعي المفتوح، وتوفير الإرشاد والتدريب للجان المعنية بالجودة في هذه المراكز.
٨- نشر ثقافة التقويم بين أعضاء هيئة التدريس وطلاب المراكز من خلال تنظيم حلقات النقاش وورش العمل والدورات التدريبية التي تعني بتقويم الأداء الجامعي وضمان الجودة.
٩- تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة والاعتماد ووضع المستويات القياسية التي سيصل إليه التعليم الجامعي المفتوح وكيفية توجيهه وتكلفته وكيفية إعداد المشاركين وعمليات التقويم وغيرها.
١٠- يوصى بأهمية تطبيق آليات مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتطوير وتحديث الجامعات المصرية وتحسين جودة أداء العملية التعليمية بها
١١- إعداد دليل إرشادي لتوكيد الجودة فى التعليم الجامعي يكون بمثابة لغة مشتركة واحدة لجميع العاملين فى حقل التعليم الجامعي .
١٢- إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية فى مجالات وقضايا إدارة الجودة

الشاملة العلمية والتطبيقية .

**أهم المقترحات:**

**وتتمثل في التالي:**

١- تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغيرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم الجامعي المفتوح.

٢- تعد تبنى إدارة الجودة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والتعليم الجامعي المفتوح بصفة خاصة تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.

٣- إتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي لقضايا التعليم الجامعي من خلال التركيز الشديد على محور العمل، وبيان الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التكاملية داخل منظومة التعليم الجامعي .

٤- توفير بيئة مناسبة لمؤسسات التعليم الجامعي المفتوح للتطور والتقدم كمنحها بعض التسهيلات المالية والأكاديمية والخبرات الاستشارية.

٥- التعاون مع مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح في الدول المتقدمة، ومشاركتها في تطوير وتصميم برامج التعليم الجامعي المفتوح.

٦- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال التعليم الجامعي المفتوح والتعاون مع الجامعات العالمية المفتوحة في تخطي برامج التعليم الجامعي المفتوح وتقويمه وتمويله.

## المراجـع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:


ابن منظور(١٩٨٤): **لسان العرب**، دار المعارف، الجزء الثاني، القاهرة.

إبراهيم محمد مهدي ( ١٩٩٧): **تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعلـيم الإداري**، مـن بحـوث مـؤتمر إدارة الجـودة فـي تطـوير التعلـيم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

أحمد برقعان (٢٠٠١): **تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة حضر موت**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.

الهلالي الشربينى (١٩٩٨): **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعى والعالى- رؤية مقترحة**، مجلة كلية التربية، ع ٣٧، كلية التربية، جامعة المنصورة.

أمة الله دحان (٢٠١١). **تطوير سياسة القبول بالتعليم العالي باليمن في ضوء معايير الجودة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

بشير صالح الرشيدي(٢٠٠٠): **مناهج البحث التربوى- رؤية تطبيقية مبسطة**، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

رباح رمزي عبد الجليل (٢٠٠٤): **تجربة التعليم الجامعي المفتوح بجامعة أسيوط في ضوء معايير الجودة الشاملة" دراسة تقويمية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.

رشدي أحمد طعيمه، ومحمد بن سليمان (٢٠٠٤): **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، دار الفكر العربي، القاهرة.

رعد عبد الله وعيسي قدادة (٢٠٠٨): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

شادية عبد الحليم( ٢٠٠٤): **الجودة في برنامج التعليم الجامعي المفتوح بكلية التجارة- جامعة القاهرة في ضوء الاتجاهات العالمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

صالح نصر عليمات (٢٠٠٤): **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير**، دار الشروق، القاهرة.

عادل عبد الفتاح سلامة ( ٢٠٠٣): **التعليم الجامعي عن بعد**، المؤتمر القومي السنوي الثامن لمركز تطوير التعليم الجامعي.

عبد العزيز أحمد محمد نصر(٢٠٠٧): **إدارة الجودة في التعليم العالي من بعد في مصر– تصور مستقبلي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

عبد العظيم مصطفي (٢٠٠٧): **معايير الجودة والاعتماد في التعليم العالي المصري**، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي.

علي أحمد مدكور (٢٠٠٠): **التعليم العالي والجامعي في الوطن العربي الطريق إلي المستقبل**، القاهرة، دار الفكر العربي.

عايدة فؤاد إبراهيم (٢٠٠٢): **إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعى في اليمن**، مجلة كلية التربية، ع ٦، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .

فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٠): **استراتيجيه مقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي المفتوح في الجامعات المصرية علي ضوء مبادئ الحوكمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية .

محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٤): **إدارة الجودة الشاملة–مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان.

محمود سلامة عبد القادر (٢٠٠٥): **الضبط المتكامل لجودة الإنتاج**، القاهرة، مكتبة غريب.

مجمع اللغة العربية (١٩٧٢): **المعجم الوسيط**، مطابع الأوفست، ط٢، القاهرة.

مصطفي كامل السيد (٢٠٠٥): "**نحو استراتيجية لتطوير التعليم**"، في مجلة شئون خليجية، مجلة فصلية محكمة، مركز للدراسات الإستراتيجية، العدد ٤٠.

مراد صالح مراد زيدان( ١٩٩٩): **مؤشرات الجودة في التعليم الجامعى المصري– رؤية لجامعة المستقبل**، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

نجوى يوسف جمال الدين(١٩٩٩): **إعداد المواد التعليمية للتعليم من بعد الأسس والمعايير وضمان الجودة، برنامج تحسين التعليم الأساسي تدريب المعلمين أثناء الخدمة من بعد**، عمان، ط١.

نجدة إبراهيم علي سليمان( ٢٠٠٥): إدارة **الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة – دارسة ميدانية**، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي.

نواف محمد البادي (٢٠١٠): **الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن.

هنادي بنت عبد الله (٢٠٠٨): **إدارة التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ببعض دول مجلس التعاون الخليجي**" **دراسة تقويمية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠١): المؤتمر الثامن للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان " **الجودة للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية**"، محور التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

**ثانيًا–المراجع باللغة الأجنبية:**

DENISE Coller (2004). **A System Approach to School Improvement Educational Process using Quality Criteria as an Improvement Framework for High School University Dal.S.** .

Rolands Hernades (2005): **Total Quality Management in Education, the application in Texas school. PH.D.Uni, of Texas** .

Johansen Karl (2003): **Total Quality Management in a Knowledge Management perspective. Journal of Documentation .**

Michael M.(2002): **Open and Distance Learning: Trends, Policy. And Strategy Considerations** (Paris: UNESCO).

Andrea, Mcilroy & Robyn, Walker. (2004): **Total Quality Management** ;Policy Implications for Distance. In " Opening Eduation ; Policies and Practices form Open and Distance Education, Terry, Evans & Daryl, (ed.,s) , London, Routledge.

Dirk VanDamme (2004): **"Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education**: A Conceptual Frame Work and Aproposal In UNESCO" ,Studies on Higher Education: Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher, Tertiary Education, Bucharest.