



إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء

*أ.د/ شرف إبراهيم الهادي

*أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء والقصيم

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة .

وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بنا نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير ، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة ، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام المراحل تشتمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها ، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق ، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، جودة مؤسسات التعليم العالي، الجودة والنوعية، تميز الأداء

Abstract

The study aims to develop a strategic vision towards universities in the aim of producing high-quality educational and low expenses.

The study also discussed the challenges facing the indicators and Arab Higher Education and most important of which is the low level and the absence of justice, balance and internal efficiency focusing on quantity over quality and the failure to meet market requirements and the lack of teachers and the lack of quality.

The study also discusses the strategies necessary for Arab universities to production in the areas of legislation, regulation and planning that lays the foundation and in government funding and self- funding of the university and the development of the teaching staff and curricula.

In addition to the role of academic departments acting in the construction methods of excellence and strengthening them towards productivity and the development of appropriate mechanisms to do so.

The study found a number of scenarios and proposals for the development of Arab universities to build quality and production according to a number of

mechanisms and steps to achieve excellence, innovation and diversification of sources and take advantage of the capabilities and capacities and to achieve the desired ambitions

مقدمة الدراسة :

تسعى مؤسسات التعليم العالي لزيادة قدرتها الإبتكارية والإبداعية وجودتها النوعية كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية والتغيير يمثل الوسيلة الأولى لإحداث الجودة اللازمة والطريق الذي يسبق التوجه نحو تطبيق نظام الجودة والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية في إدارة الجامعات والتوجه نحو النظم الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل.

ومن هنا فإنه علي مؤسسات التعليم العالي العربي أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للإرتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحويلات مستخدمة التقنيات الحديثة.

هذا الأمر يتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية إستشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والتركيز علي وضع الإستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.

إن أنظمة الجودة الشاملة كثيرة ومتعددة ومنها ما ركز علي مؤسسات التعليم العالي مثل نموذج دينمج ونموذج آرفن ونموذج أشك ومتوازي غير أن أكثرها فعالية وتأثيراً في الجامعات هو نموذج مالكوم بالدريدج وهو النظام الذي تعتمد عليه معظم الجامعات الأمريكية في تطوير أنظمتها نحو الجودة والتميز، وهو يعتمد علي عدة معايير تتعلق بالقيادة العليا الجامعية وجمع المعلومات وتحليلها وإحداث التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير الموارد البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وإدارة العمليات المطلوبة والتركيز علي الطلاب والمعنيين وسوق العمل ونتائج الأداء التنظيمي والإجرائي وتنفيذ هذه المعايير يختلف في آليات التنفيذ من جامعة إلي أخرى بحسب الأساليب والنظم والإمكانات المتوفرة.

هذه المعايير وتطبيقاتها سوف تستفيد منه الجامعات العربية عند تحديث أنظمتها نحو الجودة والتميز لتحقيق التغيير المطلوب نحو التطور والتحديث ودخول سوق المنافسة والإبداع العالمي.

مشكلة الدراسة:

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تركت بصماتها قسراً أو اختياراً علي كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة وجعلت التغيير ضرورة للارتقاء بالتعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء ومن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربي تفاقم مشكلة بطالة الخريجين في عدد

غير قليل من الدول العربية وخاصة في العقدين الأخيرين حيث تصل النسبة إلى أكثر من 60% مما يشكل هدراً اقتصادياً واجتماعياً إلى جانب عدم توافق الخريجين لمتطلبات التنمية والعصر، يساهم في هذا قصور محتوى وطرائق وتقانات التعليم العالي وعدم ملاءمته للمتغيرات والمتطلبات الاجتماعية والثقافية والتقانية، وضعف كفاية القوى البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وفق معايير الجودة والاعتماد العالمية، كما أن النمو السكاني الذي جعل المنتهين بالتعليم العالي في العالم العربي يبلغ (6.2) مليون طالب وطالبة، وضعف التمويل الجامعي وقلة الموارد جميعها ساهمت في تدني مستوي الجودة النوعية بالجامعات والتميز والإبداع.

التحديات السابقة وغيرها تمثل سبباً رئيساً في إجراء هذه الدراسة التي تتناول دور إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة النوعية والتميز في الأداء للوصول للمعايير العالمية.

تساؤلات الدراسة:

يجيب علي هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يتم إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء.

يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو الجودة والنوعية؟
- كيف يكون التغيير مدخلاً لجودة النوعية وتميز الأداء؟
- ما نماذج الجودة النوعية وما أكثرها شهرة واستخداماً في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما التجارب العالمية في أنظمة الجودة النوعية والتميز في الأداء المطبق في بعض الدول المتقدمة؟
- ما التصور المقترح للإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في كيفية تحقيق الجودة النوعية والتميز في الأداء.
- التعرف على بعض التجارب العالمية الجامعية المعاصرة لجودة النوعية وتميز الأداء.
- الاطلاع على نماذج الجودة المطبقة في أغلب الجامعات العالمية وأساليب تطبيقها.
- الوصول إلى تصور مقترح يساهم في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على الكيفية التي تساهم في إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي من الأنماط البيروقراطية التقليدية التي لا تتوافق مع روح العصر ومتطلباته والتي طغي عليها روح المنافسة والتحدي والانتقال بالأنظمة الجامعية نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء والإبداع والابتكار وهو الوسيلة إلى التأكد من تحقيق تلك الأنظمة للأهداف المخطط لها والغايات المطلوبة ومن كسب ثقة المستفيدين والممولين من الخدمات الجامعية والتأكد من رضاهم عنها.

وتنبثق أهمية هذه الدراسة في تزويد مؤسسات التعليم العالي العربي بأساليب جديدة ومعاصرة في الجودة النوعية وتميز الأداء من خلال سرد بعض التجارب لعدد من التجارب العالمية المعاصرة منها نماذج جوران وآرفن ومتواني وكومار ونموذج الإيزو والجائزة الأوربية للجودة ونموذج مالكوم بالدريدج المطبق في أغلب الجامعات الأمريكية.

كما أن هذه الدراسة سوف تساهم في وضع بعض التصورات والأفكار التي تساهم في تطوير آليات التطوير والتحديث في مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية والتميز والإبداع.

مصطلحات الدراسة :

- إدارة التغيير :

تعرف بأنها "أي عملية تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها أو في الاماكانات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (اللوزي ، 1998 : 338)

ومن الناحية الاجرائية تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى وفق مراحل حدوثه ، بقصد خدمة أهداف مؤسسات التعليم العالي للإطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال.

- مؤسسة تعليمية :

تعني أي جامعة أو كلية أو معهد يقدم برامج تعليم عالي تؤدي الى مؤهل علمي جامعي (بكالوريوس - ليسانس) أو درجة أعلى (دبلوم - ماجستير - دكتوراه)

(مركز ضمان الجودة ، د ت ، 14) وقد تبني الباحث إجرائيا هذا المصطلح.

- الجودة :

عرفها (معجم الوسيط) لغة من كلمة أجاد أي أتى بالجد من قول أو عمل ، وجاد الشيء صيره جيدا ، والجد غالبا يكون نقيض الرديء .

وعرفت بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة ، وعرفها المعهد الأمريكي للمعايير : بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة . (اتحاد الجامعات العربية ، 2008 : 9)

وتعرف بأنها " أبرز المفاهيم الادارية التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها ، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إهمارهم " (سليم ، 2009 ، 88) وسوف يتبنى الباحث هذا التعريف من الناحية الإجرائية .

- الجودة النوعية :

الجودة النوعية تعددت الاراء والمفاهيم حول تعريفها حسب نمط ونوع أداء المؤسسة . وفي هذه الدراسة يقصد بها انها مجموعة المواصفات والخصائص للخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي والتي تضمن إرضاء منسوبيها للإيفاء باحتياجاتها المعلومة والمحددة .

- تميز الأداء :

لغويا هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ، وهو يستند الى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الاداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد على عمل ما (اللقاني ، 1999 ، 23).

ويقصد به إجرائيا أنه الاداء الذي يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، أو تميز وفاعلية تلك المؤسسات وفق مؤشرات الجودة النوعية المعتمدة ، أو هو قدرة إدارات تلك المؤسسات في تحويل المدخلات الخاصة بها الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة تتفق مع الشروط العالمية المعتمدة

منهجية الدراسة :

هذه الدراسة تستخدم المنهج الوصفي التحليلي المستند علي المعلومات والبيانات حول إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي وأنظمة الجودة العالمية للمساهمة بالخروج بتصور مقترح يرتقي بالجامعات العربية نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء للوصول للإبداع والابتكار والمنافسة.

الدراسات السابقة:

يتم عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وخاصة ذات العلاقة بالدراسة الحالية كما يلي:

- دراسة الأصبحي "2007": وقد هدفت إلي الوصول إلي نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلي أن التغيير المعاصر يكون في إدارة المعرفة والإبداع والجودة الشاملة والهندسة التنظيمية والإستراتيجية والتكيف الثقافي وفرق العمل وأن للجامعات اليمنية إمكانية التغيير وفق آراء العينة كان عالياً غير أن تطبيقه كان بدرجة متوسطة.

- دراسة الهادي "2005": حيث هدفت إلي وضع تصور لتطوير أداء الجامعات اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، وقد اعتمدت الدراسة على المؤشرات والبيانات الإحصائية والمعلومات من واقع التقارير والوثائق، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لتطوير أداء الجامعات اليمنية وفق أحدث النماذج والمعايير المعاصرة.

- دراسة **Knippelmeyer, Toracco, Hoover 2005** : وهي تهدف إلي التطوير التنظيمي والتغيير في الجامعات وقد طبقت علي عدد من الجامعات الأمريكية، واستخدمت منهج يتناول المدروس والمخطط في كل القطاعات العامة والخاصة، والقطاعات غير الربحية، وقد خلصت إلي تحقيق ثلاث جامعات من عينة الدراسة التي طبق فيها التطوير التنظيمي من النتائج الإيجابية، ولوحظ الاختلاف في مدى التغيير بحسب درجة تطبيق التطوير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

- دراسة **Lewis 2003**: هدفت إلي معرفة معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بولاية تكساس الأمريكية بلغت العينة 86 مدير دائرة ورئيسي قسم في الجامعة وتوصلت الدراسة إلي أن هناك نقص في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتمثل في ضعف عمليات المراقبة والمتابعة والتدقيق وأن مديري الدوائر يرون أن الجامعة تطبق المعايير ورؤساء الأقسام ينفون ذلك.

- دراسة بدح "2003": هدفت إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وتتكون عينة الدراسة من كافة مجتمع الدراسة البالغ (508) ويشمل جميع العمداء ورؤساء الأقسام ومدير الوحدات الإدارية للجامعات الأردنية العامة وهي ثمان جامعات وجاءت النتائج بدرجات عالية لجوانب القيادة ورسالة الجامعة والثقافة التنظيمية والحوسبة والتخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية وغيرها وأنها ملائمة لمتطلبات الجامعة.

- دراسة برقان "2001": هدفت إلى التعرف على الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها اتجاهًا حديثًا في مجال الإدارة وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة ككل، وكيفية تطبيقه علمياً كما أنه عرض بعض التجارب العالمية وتوصلت الدراسة من خلال ذلك كله إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة حضرموت.

- دراسة Hirtz, 2002: هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائدة وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتضت الدراسة على جامعة "Missouri" الأمريكية والحاصلة علي جائزة الجودة لعام 1990 لتكون أول مؤسسة تربوية تحصل علي هذه الجائزة وفق معايير بالدريديج وقد توصلت النتائج إلي أن هناك علاقة بين النمط القيادي وإمكانية تطبيق الجودة، وتغيير النمط يساعد في تطبيق الجودة.

- دراسة Detret and Jenni, 2000: وهدفت الدراسة إلي بناء أداة قياس للممارسات النوعية في التربية بغرض جمع المعلومات عن الوضع الحقيقي للممارسات والسلوك في المهنة وبلغ حجم العينة 475 معلماً طبقت بغرض معرفة التطوير المستمر وتغيير أنظمة القيادة والتدريب ودراسة العمليات وتقييمها واتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات وبينت الدراسة بأن هناك ارتباط بين التطوير المستمر ونمط القرارات وأن هناك إمكانية لتطوير أداتين لقياس الممارسات النوعية حسب المؤسسة.

- دراسة عشيبية "2000": هدفت إلى تحديد إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها في التعليم الجامعي، والتعرف على بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد توصلت الدراسة من خلال نتائجها لتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري ومنها تصور في الهيكل التنظيمي وإدارة الجامعة.

- دراسة الخطيب، 2000: هدفت الدراسة إلي معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية، بهدف تحقيق الإصلاح والتطوير، وقد استخلصت الدراسة أن هذا النظام يعتبر استجابة للتحويلات والتغيرات العالمية في شتي الميادين وخرجت بتصور أو نموذج لتطوير وإصلاح الأنظمة الجامعية العربية وفق معايير الجودة الشاملة.

- دراسة **Xue 1999**: هدفت إلى التعرف إلى الممارسات الفاعلة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وركزت على نوعية الممارسات الناجحة والفاشلة في البيئة الأكاديمية وتم اعتماد نموذج بالدريديج لمعرفة جودة الأداء وتم تحليل النتائج وتوصلت إلى توزيع مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مجموعات من حيث تطبيقها للجودة المبتدئين في تطبيق الجودة، ذوي الخبرة المحددة والطويلة في التطبيق.

- دراسة **Munoz,1999**: هدفت إلى معرفة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مكتب تكنولوجيا المعلومات التابع لجامعة لويسفل منذ 1992م، وابتاع الأسلوب التحليلي تم الربط بين الأدب التربوي بالجودة الشاملة واستعان الباحث بأسلوب المقابلة وتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة أحدثت تغييراً جذرياً في نمط الإدارة المطبقة واقترحت التسهيلات المطلوبة وتحسين الخدمات ووضع الإستراتيجيات وحل الصعوبات والمشكلات.

من خلال مناقشة الدراسات السابقة فإن الباحث توصل للاستنتاجات التالية : دراسة الغيثي (2007) بينة مشكلة الروتين والبيروقراطية في الجامعات العربية ولهذا فإن هذه الدراسة جعلت إدارة التغيير مدخل لها للوصول للجودة والنوعية المرجوة ، الى جانب أن هناك عدد من الدراسات الاجنبية ركزت على أهمية التغيير وذلك باستخدامها لنموذج بالدريديج كونه نموذج يجعل التغيير فلسفة ووجهة له ، ومنها دراسة (knippelmeyer,toracco,hoover 2005) ، ودراسة (hirtz,200) ، ودراسة (xue,1999) أما الدراسات التي ركزت على تطوير النماذج المقترحة للجودة فهي دراسة كلا من الاصبحي (2007) ودراسة بدح (2003) وخرجت بمقترحات لنماذج توصي باستخدامها ، ومن ناحية أخرى فان هناك دراسات اهتمت بوضع تصور مقترح للتطوير الجامعي وفق معايير الجودة الشاملة وهي دراسة كلا من الهادي (2005) والخطيب (2000) ، و دراسة أخرى ركزت على بعض التجارب لبعض الدول المتقدمة ، غير ان هذه الدراسة تفردت باستخدام ادارة التغيير مدخلا لها ، وجعل نموذج بالدريديج النموذج الأمثل لإحداث التغيير المطلوب للوصول للجودة النوعية وتميز في الأداء وهذا يتحقق على وفق الاجابة على تساؤلات الدراسة التالية : -

أولاً : ما إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو الجودة والنوعية ؟

والإجابة على ذلك يكون كما يلي :

إن مؤسسات التعليم العالي تمثل أحد المؤسسات التي تساهم في التنمية البشرية وبذلك فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع وتتكيف وبذلك فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تسعي من خلاله إلى زيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات العصر وتحولها من وضع قائم تقليدي إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها الاستمرارية والتطور في بيئة عالمية مضطربة ومعقدة.

والتغيير بذلك لا يكون من أجل التغيير نفسه وإنما تغيير يمكن الجامعات من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والجودة في كافة المحاولات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية ويساعدها أيضاً على التفاعل مع محيطها المحلي والإقليمي والعالمي حتى تكون في مستوى المنافسة العالمية على أعلى المستويات وهذه الجوانب سوف نتناولها فيما يلي:

1- مفهوم التغيير:

يوجد للتغيير العديد من التعريفات من أهمها ما يلي:

- زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو تنافسياً مع غيرها أو التوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً.
- هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الأمثل للارتقاء بأداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة. (ثابت، 2003: 261)
- هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطويرها على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. (الاتحاد الدولي للاتصالات)
- عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل كما أشار إلى ذلك بأن السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للاستمرار والتميز وإيجاد التوازن. (2007: 262)

2- أهداف التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

- إن مؤسسات التعليم العالي تخطط وتدرس الحاجة إلى التغيير من أجل الوصول إلى عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أهمها:
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج.
- الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة.

- تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغايتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الإيجابي حيث أفاد الكيلاي بأنها تتمثل في الآتي:

- وضوح الغرض
- المعنويات
- التعريف والتقدير
- روح العمل الجماعي
- النمط القيادي
- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة العمليات
- التركيز على المدخلات
- المشاركة
- الاتصالات الفعالة
- التمكين
- المعرفة والمهارة
- المعلومات والتحليل
- إدارة تطوير الموارد البشرية
- المخرجات الجامعية من خريجين مؤهلين وبحوث أصلية وخدمات اجتماعية متطورة.

3- أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

هناك أنواع عديدة للتغيير أهمها:

- التغيير العشوائي يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات.
- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد دراسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمواجهة التغيرات المتوقعة.
- التغيير الاستراتيجي: وهو يعني بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة ... وغير ذلك.
- التغيير الوظيفي: يعني بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- التغيير الجذري: وفي هذا التغيير تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبير ومصيري ومن أمثلته إعادة التنظيم، الاندماجات، تحولات المؤسسات من قطاع عام إلي خاص أو مختلط الخ.
- التغيير التطوري: هذا التغيير يتم عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقي المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير.

- التغيير المفروض وهذا يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة والإمكانات المتاحة. (عبد الكريم: 1 ، 2)

4- أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

في عالم اليوم المتميز بالسرعة والديناميكية والتغيرات في كافة المجالات كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي من إدارة التغيير بأساليب متعددة من أهمها:

- الأسلوب الدفاعي:

هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الأقدام عليه وهذا يساهم في بقاء المؤسسة مع أقل الخسائر والتغيير بذلك يمثل رد فعل للتغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير وتبحث عن وسيلة تسعى من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير ، وهذا الأسلوب يعتبر طريقة لترميم الأضرار الناجمة. (الهادي ، 2005)

الأسلوب الهجومي:

يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه وتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد والأعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها ، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها ، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ويطلق على هذا الأسلوب بأسلوب التغيير المستمر وتستخدمه بعض المؤسسات لتغير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة كما وضحتها

بومدين الأسلوب يأخذ بالتغيير الإيجابي ويتجنب السلبي.

- أسلوب ماكزري في التغيير والمعتمد على سبع طرق أساسية للتغيير هي :

- الإستراتيجية .
- القيم المشتركة .
- النظم الإدارية .
- النمط القيادي .
- الهيكل التنظيمي .
- الموارد البشرية .
- مهارة المنظمة .

- أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية:

وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكات بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.

- أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة:

وهذا الأسلوب هو الذي تركز عليه هذه الدراسة بتغيير مؤسسات التعليم العالي من منظار شمولي وليس من منظار جزئي كما بينها عبدالكريم (3:2005) وتمثل إدارة الجودة والتنوع كمدخل للتغيير الشامل داخل مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

- كل مؤسسات التعليم العالي معنية بتحقيق الجودة حيث أنها تمثل الأسلوب الأمثل لدخول دور المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير والتحديث العلمي والتقني والفني للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج .

- يمثل منسوبي مؤسسات التعليم العالي أعوان الجودة كل حسب اختصاصه وعمله مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي أو الأكاديمي أو الفني حيث أن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي إليه فالجودة قضية الجميع.

- الأخذ في الحسبان جميع حاجات ومتطلبات مؤسسات التعليم العالي من أداء ، وأزمنة، وتكاليف ، وإمكانات وجوده أكاديمية وإدارية وتكنولوجية .

- كل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر ، وذلك بتوجيه الموارد وفق خطة مالية محكمة نحو التحسين والتطوير، والوقاية من الأخطاء المتوقعة قبل حدوثها أي إدارة الأزمات والتخطيط لها وليس الإدارة بالأزمات.

- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركيه ، تعتمد على مواهب الإدارة الجامعية والهيئة التدريسية والجهاز الوظيفي للتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي.

- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات مؤسسات التعليم العالي منها: البقاء ، المرونة ، إرضاء حاجات الجهاز الأكاديمي والوظيفي وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

إدارة الجودة الجامعية لا بد أن تتابع مخرجاتها البشرية والبحثية والإنتاجية وذلك لقياس مستوى الجامعة في سوق العمل.

- مراحل عملية إدارة التغيير:

تمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير كما في الشكل التالي (1):

شكل رقم (1)

ما احاط بعملية التغير



الشكل السابق تناولتها بلدية دبي (2005) وبينها في خمسة مراحل لعملية إدارة التغيير، وهي تعتبر ضرورية وهامة لتحقيق التغيير بأسلوب مخطط يحقق الأهداف المرجوة للوصول إلى مؤسسات تعليمية عليا تتميز بالجودة والنوعية والتميز.

5- مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

تمثل مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تعبيراً لردود الأفعال الظاهرة والباطنة للتغيير في مؤسساتهم سواء كان التغيير كلياً أو جزئياً ، ويعتبر ذلك من المشاكل أو المعوقات الرئيسة التي تواجه عملية التغيير نحو أساليب الجودة الشاملة حتى وإن أدى ذلك للتحسين والتطور ومصادر التغيير كثيرة ومتعددة ومن أهمها: (الشبكة العربية الادارية ، 2003 : 4)

مصادر مرتبطة بالشخصيات الجامعية وذلك بالانتقال إلى مستويات أعلى في ظل غياب القدرات والإمكانات الذاتية:

* القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات . * تفضيل الاستقرار .

* فهم انتقائي لما سيحدث . * الخوف من المجهول .

- مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير في ظل الجامعات التقليدية ويشمل :

* الوقت والموارد المتوفرة للتكيف . * احترام الأفراد والمهارات . * مصداقية عامل التغيير .

- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي :

* الانسجام مع المبادئ (القناعات) . * تماسك النظام . * الفوائد والحقوق .

* الطبيعة المقدسة لأشياء معينة . * رفض غير المؤلف .

6- علاج مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

إن قدرة مؤسسات التعليم العالي على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والتوتر المتزامن مع عملية التغيير ومن أجل مقاومة التغيير في الجامعات العربية لدينا الخيارات التالية:

- ندع الأمور تجري وشأنها أي نعيد إنتاج الماضي والحاضر ونعيش على إبداع الآخرين وبذلك نكون مستهلكين وغير منتجين.

- استضافة أساتذة وخبراء في جامعاتنا وقد جرب هذا في عدد من الدول العربية دون جدوى .

- إرسال جميع من نرغب في تأهيلهم إلى الجامعات المتقدمة وهذا عملياً غير ممكن.

- دعوة الجامعات الرصينة لفتح فروع لها وقد جرب ذلك منذ عقود ولكن دون جدوى.

- الاهتمام بالتعليم قبل الجامعي ابتداء من رياض الأطفال .
- دراسة الأسباب والاحتياجات والتحديات والاستفادة من تجارب اليابان وكوريا مثلاً والاعتماد على أبنا ء الوطن المبدعين والمبتكرين.
- إرسال الطلبة المتفوقين حصرياً في بعثات إلى جامعات مرموقة وهذا سوف يخلق جيل من المبدعين. عبدالنور، (12-13).
- وبذلك فإن متطلبات نجاح التغيير نحو الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب :
- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسات . - وضوح الأهداف.
- اختيار الأساتذة القادرين وتدريبهم. - تلبية حاجات المجتمع.
- اختيار القيادات القادرة وتدريبها. - زيادة التمويل الحكومي والأهلي.
- تسريح غير القادرين. - وضع قاعدة معلوماتية متطورة.
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية. - اختيار القيادة الحازمة الوثيقة.
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين.
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع دعم النتائج.
- التحفيز والمكافأة. - التطبيق على مراحل.
- ومن ناحية أخرى فإن إجراءات التغيير في مؤسسات التعليم العالي يتطلب مجموعة من الخطوات كما بينتها الشبكة العربية (2003 : 5) من أهمها:
- معرفة واجبات التغيير الأكاديمي والإداري في المؤسسات .
- درجة مقاومة التغيير داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها.
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير. - تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير.
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير.
- مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.
- ولإحداث تغيير استراتيجي ناجح فإن هناك أحد عشر أسلوباً للتطبيق قد يعتمد واحد أسلوب أو أكثر لتطبيق خطة التغيير وهذا يعتمد على نوع المؤسسة الجامعية وبحسب طبيعة التغيير والأساليب هي كالآتي: (راوي ، 2006 : 264)
- استخدام الميزانية لتمويل التغيير الاستراتيجي. - استخدام أسلوب المشاركة.
- استخدام أسلوب القوة.
- وضع أهداف ومؤشرات رئيسة لمستوى الأداء.
- العمل ضمن نظام إدارة الموارد البشرية الخاص بالجامعة للتخطيط من أجل التغيير لإحداث التغيير.

- استخدام نظام المكافآت للحض على التغيير ودعمه.
 - العمل في إطار الثقافة المؤسسية أو تغييرها من خلال تطوير الهيئة التدريسية وكادر الموظفين.
 - العمل في إطار التقاليد أو الخروج عنها. - إعداد أبطال للتغيير والإفادة منهم.
 - البناء على أنظمة جاهزة لتقبل التغيير الاستراتيجي أو أنها مطواعة بسهولة له.
- وبعد إجراء التغيير في مؤسسات التعليم العالي والأخذ بأساليب النجاح فإنه لابد من مراجعة وتحسين وتطوير ما تم تنفيذه من خلال الخطوات التالية:

- قياس رأي قيادات الجامعات والأجهزة الإدارية في النظام على شكل استبيان سنوي.
- اقتراحات وشكاوي منسوبي الجامعات المتعلقة بالتغييرات .
- مراجعة مقاييس الأداء لفاعلية التغيير وتنفيذه من خلال ما يلي:
- * عدد حالات التغيير. * عدد الشكاوي والمقترحات.
- * حجم المشاركة. * عدد العمليات التي تم إنجازها بشكل كلي.

ثانياً : كيف يكون التغيير مدخلاً لجودة النوعية وتميز الأداء ؟

يجيب على هذا التساؤل النقاط التالية :

تمثل مؤسسات التعليم العالي أهم المرتكزات الرئيسة لزيادة التنمية الشاملة وذلك لدورها في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع للوصول إلى جودة النوعية والتميز في الأداء لإحداث تغيير شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وهذا يتطلب تعزيز ثقافة الجودة والتميز بين العاملين والتي من أهمها ثقافة التواصل المعرفي والثواب والعقاب والصدق مع الذات والجدارة والأهلية والعمل المنتج والإبداع والابتكار والخبرة والكفاءة وتقويم الذات وهذه الجوانب ينبغي على مؤسسات التعليم العالي العربي الأخذ بها كي تحقق أهدافها وتحسن من بنيتها التعليمية والإدارية والتنظيمية لتحقيق الجودة والتميز وفق مفهومها التالي.

مفهوم الجودة النوعية والتميز:

تتعدد المفاهيم الخاصة بالجودة وفقاً للأفكار ووجهات النظر من قبل الباحثين إلا أن معظمها يركز على المفاهيم التالية:

- مفهوم الجودة يقوم على جودة الهدف والوسيلة.
- يعطي فرصاً للحوار وتقديم المقترحات البناءة ويسهم في تجاوز المخاطر المحتملة.

- التحسين يكون مستمراً وديناميكياً وذو سمعة عالية لدى العملاء والعاملين.
- يساهم في دراسة احتياجات المجتمع بشكل عام.
- شمولية العمل وتكامله في ظل منظومة الجودة لتحقيق نتائج جيدة .
- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.
- جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

مما سبق يتضح أن الجودة تعتبر مفهوم عمل متكامل لتحقيق الأهداف والوصول إلى جودة المخرجات بكل تفصيلاتها وأنواعها جودة الأداء والإبداع والتميز في كل المهام والأعمال وفق الإمكانيات المتاحة.

ولتحقيق الجودة النوعية والتميز في أداء مؤسسات التعليم العالي لابد من التركيز على السبعة عناصر

التالية: (فيليب ، 1995)

- **الإستراتيجية** : وتعني الرؤية الكلية التي تحكم أهداف وأفكار وعمل فرق العمل في إطار مؤسسات التعليم العالي.
 - **الهيكلة** : استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل.
 - **النظم** : كي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالمرونة والابتكار.
 - **العاملون** : وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية بالإثراء الوظيفي والإدارة بالأهداف.
 - **المهارات** : أي ضرورة استثمار كل المهارات الحالية الكامنة لدى الأفراد في منظمة العمل وتشجيع الابتكار والتطوير فيها للتغيير المستمر نحو الأفضل.
 - **النمط** : ويعني نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام .
 - **القيم المشتركة**: وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن نؤمن بمفهوم الجودة والتميز في ثقافة تنظيمية يتفق عليها ، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف.
- حيث تشكل العناصر الأربعة الأخيرة فريق العمل الذي يحقق التطور والتميز في الجودة بتشجيع من القيادة التي تقود التغيير والابتكار. (النجار، 2000م) .

ومن ناحية أخرى فإن تطبيق الجودة النوعية والتميز في الأداء في مؤسسات التعليم العالي يتطلب إحداث تغيير شامل للسياسات والبرامج والأهداف التقليدية وأن يكون هناك إرادة جماعية للتغيير نحو الأفضل وهذا يتطلب وجود عوامل أساسية عملية من أهمها. (داود ، 2003م)

- الإدارة الصادقة لدى الجهات المسؤولة عن مؤسسات التعليم العالي بضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة

- تحديد الأهداف بشكل واضح ضرورة ملحة للجودة.
 - توجيه الأهداف إلى احتياجات للمجتمع بشكل عام أو سوق العمل حسب طبيعة الهدف .
 - ضرورة التكامل والتنسيق بين الكليات والأقسام العلمية في تبني فلسفة إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء.
 - إجراء التدريبات اللازمة على استخدام أساليب ونماذج الجودة واختيار النماذج الملائمة لمجال التعليم.
 - توفر قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في إطار الجامعات.
 - منح الاستقلالية اللازمة للقيادات الأكاديمية في الكليات والأقسام العلمية دون التدخل في خصوصيات عملهم.
 - الابتعاد عن سياسة التخويف والتردد من التقدم بأفكار جديدة .
 - التدريب المستمر وإجراء حلقات نقاش لتحسين مخرجات الجامعات.
- المتطلبات السابقة تجعل التغيير مطلباً أساسياً كي تحقيق مؤسسات التعليم العالي تميزاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفاهيم جودة النوعية والتميز والإبداع مما يؤدي إلى الوصول إلى مجموعة من المكاسب حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والميزات التنافسية الدائمة.
- ولتحقيق متطلبات الجودة النوعية وتميز الأداء كان لابد من التطرق لنماذج الجودة النوعية والاكترها شهرة عالمياً وهذا يجيب عليه التساؤل التالي :

ثالثاً : ما نماذج الجودة النوعية وما أكثرها شهرة واستخداماً في مؤسسات التعليم العالي ؟

إن تشجيع التميز في مؤسسات التعليم العالي جعل الكثير منها يسعى الى تطبيق معايير الجوائز الوطنية للجودة لتحقيق التفوق والإبداع ودخول سوق المنافسة الدولية وتحقيق الريادة وتعميم مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إن مثل هذه الجوائز تساهم في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطوير في الأداء . وتعميم أفضل الممارسات المهنية والإدارية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطويراً في الجامعات مما يحقق روح المبادرة والتطوير وتقدير الإنجاز وتقديم الخدمات ونشر ثقافة الجودة.

وتتكون معظم نماذج جوائز الجودة لمعايير رئيسية تتمثل في الآتي:

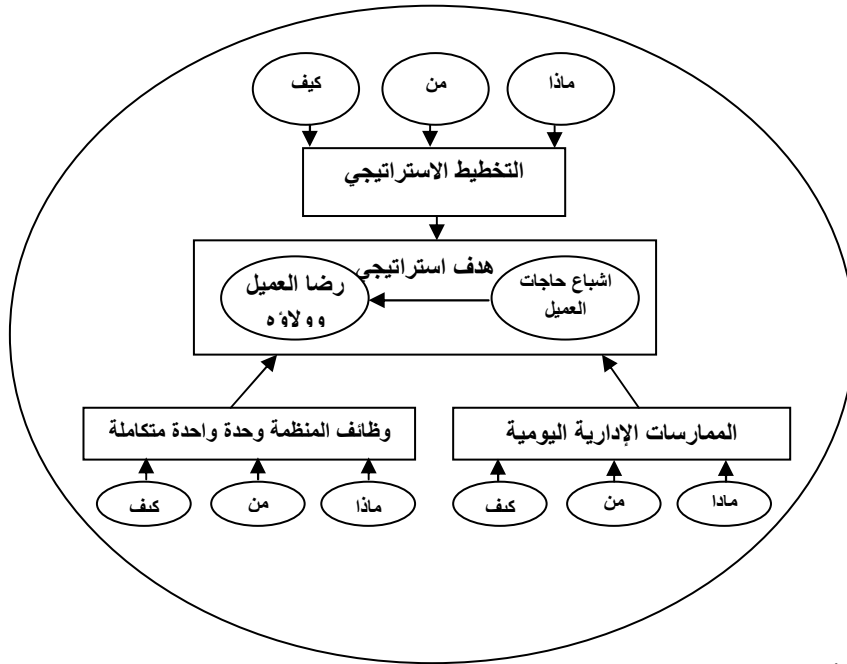
- القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة العمليات ، إدارة الموارد البشرية ، الشراكة والموارد ، رضا العاملين ، رضا العملاء ، المسئولين الاجتماعية ، النتائج .
- وتتكون هذه المعايير من معايير فرعية يتم من خلالها تقييم الجودة بإسلوب موثق يوضح مدى تحقيق الجامعات لمحتوي المعايير التي يتكون منها نموذج الجائزة وهذا يساهم في إجراء التقييم الحقيقي لأداء كل جزء من أجزاء المؤسسة ، وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس وتطوير الأداء وتحديد مدها ، ومعرفة نقاط القوة والضعف ويمكن القول أن أكثر نماذج جوائز الجودة العالمية شهرة هي النماذج التالية:

1 - النموذج الدائري (pike , 1994):

يقوم هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي ، والتمكين الإداري للوظائف ودعم الأداء التنظيمي بالممارسات والأساليب المتقدمة ، بحيث يكون هذا النموذج قادراً على الإجابة عن ماذا ينفذ ؟ - من ينفذ ؟ - كيف يتم التنفيذ ؟ (عقيلي، 2001).

شكل رقم (2)

النموذج الدائري



2) نموذج جوران :

يركز هذا النموذج على برامج الإنتاج والخدمات حسب حاجات العملاء ويحدد ثلاثة عناصر للجودة

(14-15: juran, 1992) هي :

- تخطيط الجودة ويتم ذلك بتطوير المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع حاجات العملاء وتوقعاتهم ومن ثم حصر الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمة.

- مراقبة الجودة ويركز ذلك على وحدات القياس وتكرار المراقبة وعمل الإجراءات التصحيحية المطلوبة لإشباع متطلبات العملاء ، ومن ثم يتم التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالموصفات المطلوبة.
- تحسين الجودة : حيث يتم التركيز على وضع الآليات الداعمة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكاليف الأفراد. بمتابعة المشاريع وتوفير التدريب اللازم وتشكيل تنظيم هيكلي مستمر لمتابعة الجودة والمحافظة على الإنجازات.

3) نموذج ديمينج :

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة مسئولية جميع أفراد المؤسسة وهي نسبية غير مطلقة وهي مرتبطة بالإنتاج ويتكون هذا النموذج من أربعة عشر مبدأ للجودة تمثل معايير الجائزة اليابانية للجودة والتميز وتشمل: (Meming , w ، 1998)

- تبني فلسفة الجودة من أجل تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل.
- تبني سياسة التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- تغيير هذه الرقابة في تصيد الأخطاء إلى الوقاية من الأخطاء.
- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة وتكوين فرق عمل للتطوير المستمر.
- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين.
- دعم القيادة وتعميم ممارسة الإدارة الحديثة.
- ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
- اتخاذ سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة وليس التقييم على الكم .
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين .
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت .
- أحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي .
- السعي إلى إحلال التعاون ونبذ الصراعات بين العاملين (أسلوب فرق العمل).
- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة وجعلها حقيقية وليست شعارات.

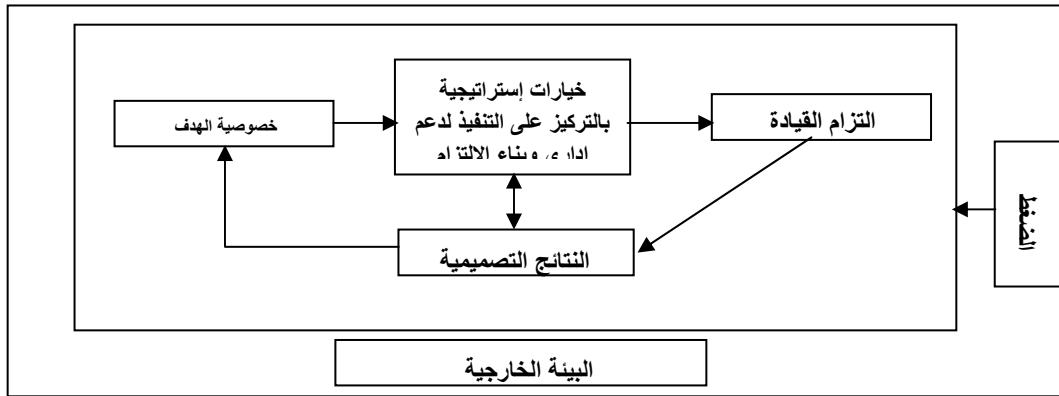
4) نموذج آرفن:

هذا النموذج يتبنى استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتمثل هذه الأبعاد في العناصر التالية: (Irvin،1995)

- الضغط الخارجي من أجل التغيير في المتغيرات الداخلية والخارجية.

- دور القيادة في الدفع إلى الأمام وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- خيارات إستراتيجية بالتركيز على التنفيذ للدعم الإداري وبناء الالتزامات نحو التغيير.
- اختيار المؤشرات التقويمية والمساندة لنظام جمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.
- أن تكون الأهداف دقيقة لمبادرة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية ويمكن توضيح هذا النموذج من الشكل التالي رقم (3).

الشكل رقم (3)

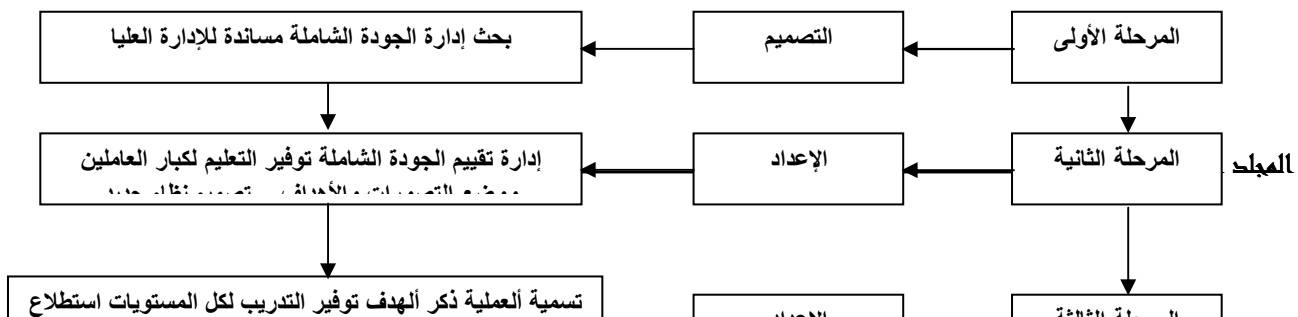


5 (نموذج متواني و كومار : (motwani& kumar 1997)

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم كما اقترحاها كلاً من متواني و كومار حيث يعملان في جامعة جراندي فالي بمتشجن الأمريكية ويوضح هذا النموذج الشكل التالي رقم (4):

الشكل رقم (4)

نموذج متواني و كومار لإدارة الجودة الشاملة



6 (نموذج الإيزو 9000 الأوربي (Iso 9000) :

يركز هذا النموذج الذي طوره الأوروبيون على إلزام المؤسسات العامة في نطاق دول الجماعة الأوروبية بإتباع إجراءات ضمن إدارة ممنهجة للجودة، حيث تشمل عناصر رئيسة هي:

- توفر دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو.
 - توثيق إجراءات الجودة.
 - وجود تعليمات مكتوبة للعامل.
- وتعتبر سلسلة مواصفات الإيزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل ويوجد لهذا النموذج عدة إصدارات الأولي ركز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والإصدار الثاني عام 1994م ركز على تأكيد الجودة وتوفير الثقة بالمنتج ورضا العميل ومنع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها أما الإصدار الأخير عام (2000) فقد ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة والتركيز على التوجيه بعناصر مختلفة بالدرجة الأولى. (مصطفى ، 2001 : 42)

أما متطلبات إيزو 9001 بالجامعات، فهي تتطلب مجموعة من العناصر الأساسية اللازمة لإعداد المخططات والرسومات والتصميمات المطلوبة وتشمل:

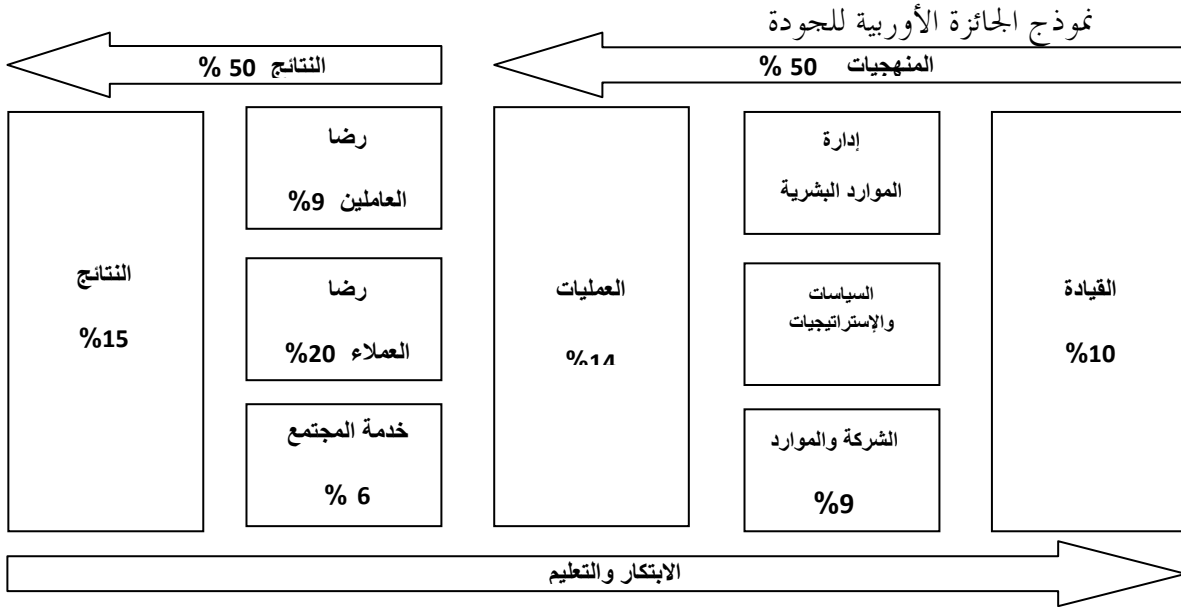
- مستويات الإدارة الجامعية، منظومة جودة التعليم الجامعي، مراجعة العقود والقوانين، ومراقبة التصميمات والمخططات والمستندات والملفات والعمليات المختلفة، والأنشطة غير المطابقة للشروط، متابعة مشروعات المشتريات والاستيراد والتوريدات واختبار العمليات والأنشطة وفحصها قبل وبعد الإنجاز، إعداد تقارير النتائج والسجلات وملفات الجودة وتقارير الرقابة المانعة والعلاجية، توفير

أجهزة القياس والفحص والاختبار، المراجعة الداخلية للجودة، توصيل الخدمات للأفراد والجهات المعنية، متابعة التنفيذ والمواصفات، التدريب على تطبيق إيزو التعليم الجامعي، استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية لاختبارات الترخيص وخرائط الجودة للتعليم الجامعي بمراحله المختلفة. (الملاح ، 2005م:31)

7) نموذج الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM):

يمثل هذا النموذج أحد نماذج الجودة والتميز في الأداء المؤسسي، ويتكون من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة والتي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة.

ويوضح الشكل التالي رقم (5) مبادئ التميز الثمانية.



من الشكل السابق يتضح مبادئ التميز والتي يمكن تفصيلها من خلال المجموعتين التاليتين:

- المجموعة الأولى (العوامل الممكنة) وتشمل العناصر التالية. (عبود . 2009 م: 17-19)

* القيادة:

يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات مهارات القيادة الخاصة ويتكون من :

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية. - المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل.

- التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدي الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني سياسة التغيير.

* السياسات والإستراتيجيات:

يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال الإستراتيجيات والخطط والبرامج والإجراءات ويشمل المعايير الفرعية التالية:

- بناء السياسة الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.
- اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.
- شرح وإيصال السياسة والإستراتيجية.

* إدارة الموارد البشرية:

يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز من خلال الآتي:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
- الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطاءها حقها من التقدير.

* الشراكة والموارد:

يركز هذا المعيار على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال المعايير التالية:

- إدارة الشراكة (أي الجامعات مع القطاع الإنتاجي).
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الممتلكات.
- إدارة الموارد التقنية.
- إدارة المعلومات المعرفية.

* العمليات:

يركز هذا المعيار على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط الإجراءات للوصول لخدمة متميزة ويشمل المعايير الفرعية التالية:

- منهجية تصميم.
 - تحسين العمليات بطرق إبداعية.
 - تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.
 - إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.
- * رضا العملاء (الطلاب):

يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها وفي المؤسسات الجامعية يمثل العملاء بالطلاب والمجتمع والجهات ذات العلاقة ويشمل هذا المعيار المعيارين الفرعيين التاليين:

- مقاييس رأي المتعاملين (الطلاب).
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.
- * رضا العاملين (الهيئة التدريسية، الموظفين):

يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية، ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار المعيارين التاليين:

- مقاييس رأي الموارد البشرية.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
- * خدمة المجتمع:

يركز هذا المعيار على نتائج الجهة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع ويشمل هذا المعيار المعيارين التاليين:

- مقاييس رأي المجتمع.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.
- * النتائج:

يركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات المؤسسات الجامعية مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع السياسات والإستراتيجيات، وبناءً على طبيعة عمل وأهداف الجهة ويشمل هذا المعيار مؤشرات الأداء الرئيسة وهي:

- مخرجات الأداء الرئيسة (مثلاً الخريجين - البحث العلمي - الابتكارات - الإبداعات - الاختراعات وغيرها).

- مؤشرات الأداء والتي تتعلق بالجهات الإشرافية والرقابية والجهات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج.

8) نموذج الحائزة الأمريكية (مالكوم بالدريدج) في الجودة النوعية والتميز :

يمثل نظام أو نموذج بالدريديج أحد النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة والنوعية وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويستند هذا النظام إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالمية وخدمة الجامعات والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية. (Harry, 1994)

إن تطبيق هذا النظام يتطلب من الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين والإداريين بأن يحدثوا تواصلًا وتعاونًا وانفتاحًا بينهم وأن يعو مهمة تكوين رؤية مستقبلية موحدة ويخلصون لبلوغ الأهداف المرجوة وأن يكون هناك تقييمًا ذاتيًا ذو طابع قياس وعقلية منفتحة لمعرفة نقاط القوة والضعف والتركيز على النتائج واعتبارها مرجعية لهم، وهذا الأمر لا يمكن نجاحه إلا بوجود قيادة إدارية فاعلة ذات قيم أكاديمية عالية ومهارات تواصل إستثنائية تستخدم أسلوب الإدارة الديمقراطية المشاركة والتخطيط الفعال.

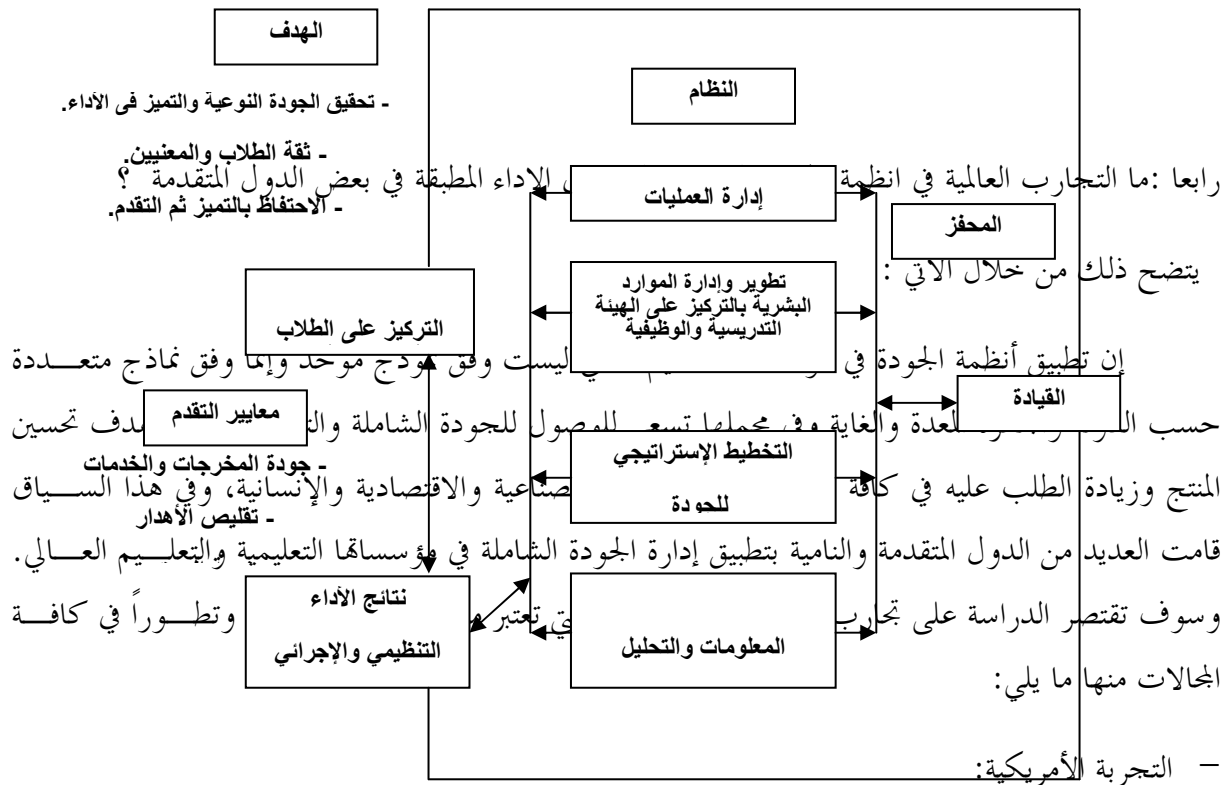
أما في حالة وجود قيادة إدارية عليا متراخية فإن نظام الجودة والتميز صعب تحقيقه ولهذا يجب الحرص في حالة تطبيق هذا النظام وجود قيادة عليا متميزة ومثابرة وجادة ومؤهلة تسعى نحو الوصول للأهداف المحددة والمرجوة ويمثل نظام بالدريديج للجودة مثالاً متميزاً كي تتمكن من تحقيق الأهداف بحيث يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال يتضح ذلك من خلال المعايير التالية:

- معايير جائزة مالكوم بالدريديج التقديرية الوطنية للنوعية والجودة والتميز:
تتكون جائزة مالكوم بالدريديج من سبعة معايير كما بينها تشارلز وآخرون (1427هـ — 33-34) وهي كما يلي:

- القيادة: أي مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة.
- المعلومات والتحليل: أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات وتوفيرها للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وذوي العلاقة من خارج المؤسسة وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة: أي كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسة وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة.
- تطوير وإدارة الموارد البشرية بالتركيز على الهيئة التدريسية والموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبني أسساً راسخة من تلك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين الجودة.

- إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية للطلاب وبما يدعم البيئة التعليمية ويساهم في تأكيد السيطرة على الجودة في كل جوانبها.
- التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق: أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلي آراء الطلاب والمعنيين وإقامة علاقات بناءه معهم وتحديد متطلباتهم.
- نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي: هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونييل رضاه مع المعنيين والأداء المالي والتدريسي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسئولية القيادة والمجتمع ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.
- المعايير السابقة يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تستخدمها لإجراء تقييم ذاتي وتسجيل تجربتها في الوثائق المعدة لذلك ويتحقق التقدم بجودة الخدمات والمخرجات وتقليل الإهدار وخدمة المجتمع ويمكن توضيح ذلك (Irvin,1995) من خلال الشكل التالي والذي جري بعض الإضافات إليه لتناسب طبيعة التعليم العالي.

شكل رقم (6) يبين معايير جائزة بالدريديج الوطنية للنوعية والجودة



تتصف التجربة الأمريكية في مجال الجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي بالتميز كونها تنطلق منها مباشرة حيث تسعى معظم الجامعات في الحصول على الاعتماد الأكاديمي والجودة النوعية من أحد مؤسسات الاعتماد الستة الإقليمية والتي تشمل اتحاد المدارس والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية: الوسطي،

ونيوانجلند، شمال وسط، شمال غرب، الجنوبية، الغربية، وجميعها غير حكومية تعمل كل واحدة منها بمفردها ولكنها تتعاون فيما بينها وتقترب ببعضها ويوجد في أمريكا مؤسسات مهنية للاعتماد ويوجد لكل اختصاص جمعية مهنية منها جمعية الإدارة العامة، جمعية إدارة الأعمال، جمعية القانون، جمعية علوم الحاسوب، ويصدر عن مؤسسات التعليم العالي قوائم بأسماء الجامعات مصنفة حسب مستوى الجودة والاعتماد، يساهم في هذا التوجه من قبل الجامعات الأمريكية التحديات منذ عام 1999م بسبب تخفيض الميزانيات مما شجع ذلك على تبني الجامعات إعادة تقييم أداؤها والبحث عن موارد ذاتية بتطوير الأداء والتركيز والجودة النوعية ومواجهة متطلبات التغيير والاستفادة من القطاعات الصناعية والإنتاجية والتركيز على جودة المخرجات وتمثل جائزة مالكوم بالدريدج أهم الجوائز التي تحقق الأهداف المرجوة للجامعات

وفيما يلي نماذج لتجارب بعض الجامعات الأمريكية:

- جامعة أوريغون الأمريكية الحكومية:
تعتبر هذه الجامعة من أوائل الجامعات التي طبقت معايير الجودة وهذا المشروع بدء عام 1989م واعتمدت الجامعة على نظام قياس الأداء والجودة والنوعية حسب سياسة ولاية أوريغون وتمثل الخطوات التالية أهم الخطوات التنفيذية:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها.
- التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية.
- وضع خطة لتقييم العمل بالجامعة في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.
- مناقشة نتائج التقييم مع المستفيدين الداخليين والخارجيين وعرض النتائج على القيادات والمستشارين.
- تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين وتطبيق سياسة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها بعقد لقاءات تعريفية رسمية أو عن طريق التقارير الخطية.
- تدريب فريق لمتابعة الجودة يشارك فيها بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
- تحديد فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات المعيقة.

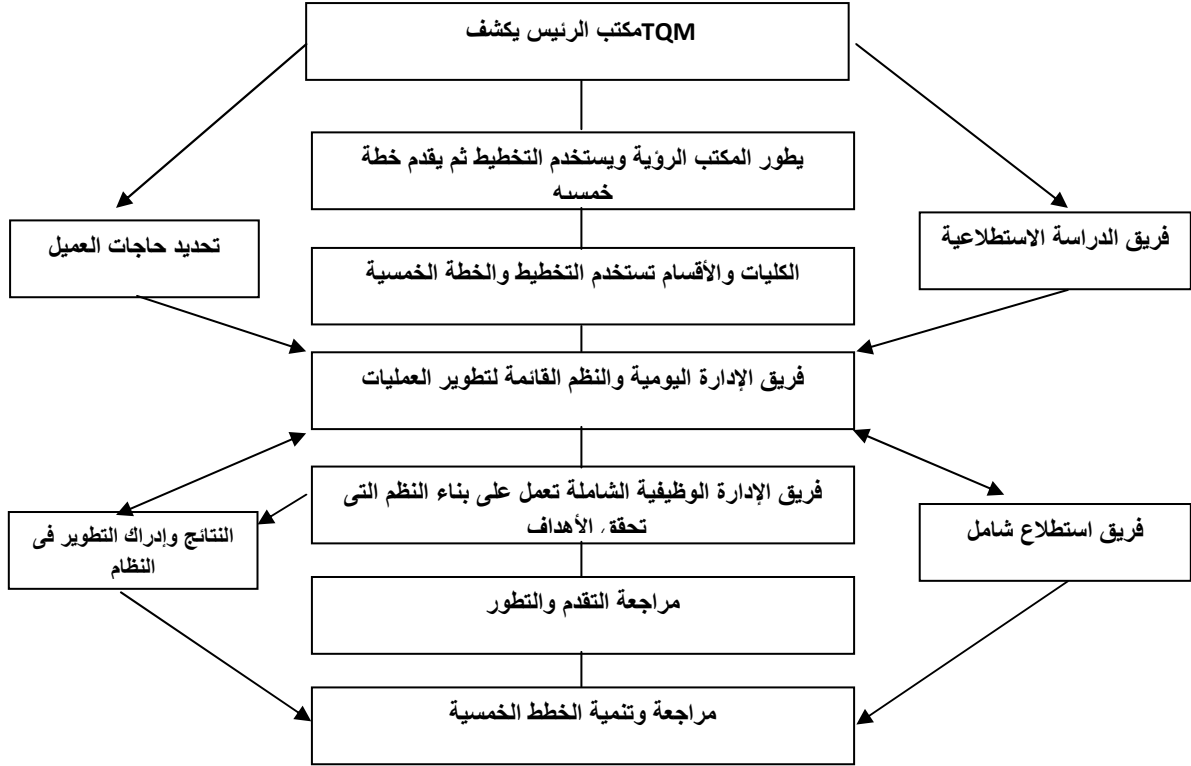
(Lewis&smith,1999:17-19).

- توعية جميع العاملين بالجامعة بطرق التحسين والتقييم الذاتي، عن طريق الاجتماعات والندوات والإرشادات وورش العمل.
- وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.
- تطوير وتدريب الأفراد المستهدفين لمنع حدوث أخطاء أثناء عمليات التنفيذ للخطط والمشروعات المستقبلية.

- تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بهدف الحصول على تغذية راجعة عن أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن في أداء الجامعة.

والشكل التالي يوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

شكل رقم (7) نموذج جامعة أوريغون لتطبيق الجودة الشاملة.



أدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أوريغون باستخدام نموذج بالدريج إلى نتائج إيجابية منها توفير الوقت وتنمية العمل بروح الفريق وتنمية المهارات وحل المشكلات وزيادة الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية والوظيفية وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وهذا هو منهج التخطيط الاستراتيجي.

وقد أوضحت التطبيقات أن نظام الجودة في التعليم العالي يركز على الجانب الإداري ويتناول كلاً من لويس ودو جلاس أن تجربة الجامعة تقوم على المعايير التالية.

- الإلتزام بالتغيير من قبل الإدارة العليا وفق استراتيجية معده وعمل جماعي.
- إعطاء أولوية للمستفيد وهذا تتمثل بالطلبة حيث يتم معرفة أرائهم والاستفادة منها عند تصميم أدوات القياس المناسبة.

وقد أوضحت التطبيقات أن نظام الجودة في التعليم العالي يركز على الجانب الإداري ويتناول كلاً من لويس ودو جلاس أن تجربة الجامعة تقوم على المعايير التالية:

- الالتزام بالتنفيذ من قبل الإدارة العليا وفق إستراتيجية معده وعمل جماعي .
- إعطاء أولوية للمستفيد وهذا متمثل بالطلبة حيث يتم معرفة آرائهم والاستفادة منها عند تصميم أدوات القياس المناسبة.
- توطيد العلاقة بين الهيئة التدريسية والوظيفية والتركيز على مدي قناعتهم بجهودهم في التطوير وهذا يتطلب معرفة آراء وملاحظات الطلبة والتشجيع والدعم لهم.
- التطوير المستمر بتحسين العمليات الأكاديمية وتطويرها ومراجعة الجهود وتقويمها ومعرفة مدي رضى المستفيد عن أساليب التطوير .
- بناء فرق العمل حيث يقلل ذلك من الأخطاء الفردية ويرسخ ثقافة الجامعة والرؤية المستقبلية لها ويشجع على الإبداع والابتكار (عليما، 2004م: 160)
- جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد:

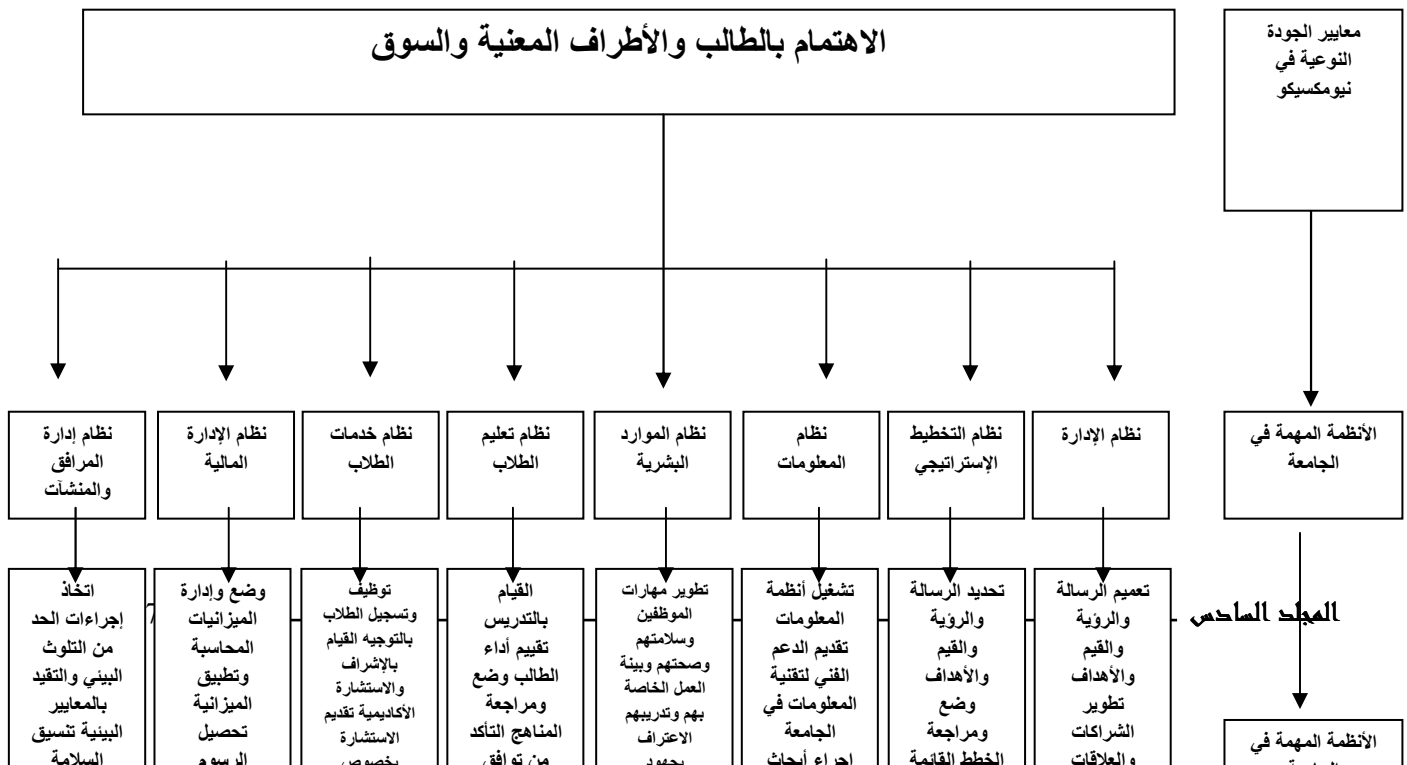
تعتمد هذه الجامعة على معايير جائزة مالكوم بالدريج في تطوير أنظمتها وأجهزتها الإدارية وخاصة في مجال الموامة بين نظامها القيادي والأنظمة الحساسة للارتقاء بالنوعية فلجنة الإدارة التنفيذية للجامعة تتألف من المدير التنفيذي والمدير الأكاديمي والمدير المالي ويتولي هذا الفريق مهمة إدارة التخطيط والتقييم الأكاديمي والإدارة المالية وتوظيف الموارد وتحقيق رسالة الجامعة ، معتمدين على آراء وأفكار منسوبي الجامعة قبل تطبيق تلك السياسات وتحت إشراف الإدارة العليا.

فمثلاً المدير التنفيذي للجامعة يعمل على تطبيق رسالة الجامعة والقيم الأساسية والتوقعات المستقبلية للأداء من خلال النظام الإداري القيادي ونظام التخطيط الاستراتيجي ونظام الموارد البشرية ويقوم المدير الأكاديمي للجامعة بتطبيق هذه العمليات من خلال أربعة منسقين على مستوى الأقسام يمثلون ثلاثين عضو هيئة تدريس يعملون بدوام كامل وخمسة وسبعين مدرساً يعملون بنصف دوام ، ويراقب مدير الخدمات الطلابية في الجامعة أداء وحدات الخدمات الطلابية ويتولى المدير المالي للجامعة مسؤولية تطبيق نظام الإدارة المالية ونظام إدارة المرافق ونظام المعلومات. (Lewis&smith,1997:130,131)

ومن ناحية أخرى فإن الإداريين الكبار يطبقون رسالة الجامعة وقيمتها الرئيسية وتوقعاتها بالنسبة للأداء بما يتوافق مع صلة الجامعة بقيمتها الأساسية المتعلقة بالقيادة وتوقعاتها على المدى البعيد واحترام الموظفين والتطوير المتواصل والتعليم المنظم والاستجابة السريعة والاعتماد على النتائج والإدارة المبنية على الحقائق . وتنقل الإدارة العليا للجامعة هذه القيم والأهداف والتوقعات إلى الأطراف المعنية بالجامعة عن طريق وسائل عديدة منها موقع الجامعة على الإنترنت ووسائل توجيه الموظفين الجدد والطلاب ونتائج الخريجين وغيرها

والشكل التالي رقم (8) كما بينها ريك (2006م:152) يوضح نظام الأداء المؤسسي في جامعة نيومكسيكو وفق معايير الجودة النوعية.

شكل رقم (8) نظام الأداء المؤسسي في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



من الشكل السابق يتضح الهيكلية لنظام الأداء وفق نموذج مالكوم بالدريديج للجودة والنوعية ويظهر بها آلية الأنظمة الجامعية وكيفية تنفيذها في الجوانب الإدارية والأكاديمية والمالية والبشرية.

- جامعة هارفارد:

تقوم تجربة هذه الجامعة الرائدة على مستوى العالم على الخطوات (النعساني. 2003 : 8-10) التالية:

- إدارة السلوكيات والأفعال ، مثل إدارة الأداء ، إدارة عمليات التمويل ، إدارة المقابلات مع الموظفين ، وغيرها.
- التعليم والتدريب والتقييم.
- الاتصالات التي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم ، تدفق المعلومات ، كسب الإجماع والاتساق، وغيرها.
- الأدوات والمقاييس ، والتي تتكون من عمليات التخطيط ، إعداد التقارير ، المراجعة ، وغيرها.
- فرق التحول ، والتي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة ، والالتزام بالخطة طويلة الأجل وما شابهها.
- الشناء والمكافأة ، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب كالمقابلات ، والهدايا ، والرحلات، إعادة النظر في المرتبات ، وغيرها.
- جامعة وسكنسن مديسن:

قامت الجامعة ببناء نموذج للجودة كما أشار إلى ذلك النعساني بواسطة مكتب تحسين الجودة ويشمل

الآتي:

- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير ، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو العمل وفق البرنامج وإذا تم التنفيذ يتم العمل بما يلي:
- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها.
- تحديد وتعريف الزبائن والتعرف على حاجاتهم.
- صياغة الرؤى (إلى أين نريد الوصول).
- تحديد وتعريف العمليات الأساسية أي ما الأشياء التي يجب القيام بها.
- وضع خطة لتطوير الرؤية الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن.
- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الأساسية.
- تدريب جميع العاملين في المؤسسة على طرق وأساليب الجودة في عملية مستمرة.
- وضع خطة للتحسين المستمر تتبع حاجات الزبائن.

-جامعة شمال غرب ولاية ميسوري:

بدأت هذه الجامعة بتطبيق برنامج الجودة عام 1986م وتطوير ثقافتها الخاصة وفق برنامج مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة عام 1991م وفازت بجائزة ميسوري للجودة عام 1997م وقد نفذ برنامج الجودة على عدة خطوات هي :

- علاقات التميز : يمثل ذلك الخطوة الأولى نحو ثقافة الجودة التي تشمل جوانب التميز لدى الطلاب والهيئة التدريسية بمعرفة أفكارهم ونقلها إلى خبراء لدراساتها وصياغتها.
- تطبيق مبدأ الاختزال : بهدف توفير الجوانب المالية والاقتصاد واستخدام أقل عدد من الأهداف ولكنها الأكثر تركيزاً والتركيز على الجودة المناسبة لمهمة الجامعة والهيكل التنظيمي وجعلها أفقياً وتقليل الوظائف الإدارية والمستويات الإدارية والبرامج والمقاييس.
- التركيز على الطالب : أي إشراك الطلاب ومعهم الهيئة التدريسية في تصميم البرامج التعليمية والتوجه نحو العميل ومعاملته باحترام وعدل وأمانة وإشعاره بأهميته وثقته بنفسه وتأديته مهامه بكفاءة عالية والاستماع للمطالب وذلك باستخدام مقاييس لتقويم حاجات الطلاب وفهمها .
- تقويم الوقاية : يعتمد على تقويم البرنامج المصمم لإثارة التوقعات واستخدام أداة تقويم تركز على تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

- إدارة الجودة في الخدمات المساعدة: بدأ هذا البرامج بعد مرور عام من بدأ البرنامج الأكاديمي بالجامعة ، وطلب من المجالس تنفيذ ثقافة الجودة.
- استمرار تحسين الجودة: بعد نشر ثقافة الجودة (عبدالهادي، 1998م: 16-21) ، تم تنفيذ أنشطة تحسين الجودة باستمرار وتعريف الهيئة التدريسية بأن خطط الجودة دائماً متجددة وليست ثابتة وتتطلب مشاركة الجميع في التطوير والتعديل والتصميم في الخطة الأصلية حسب الحاجة والطب.
- التعريف على عوامل النجاح. - تزويد المركز بالخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- رسم خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فرق لتنفيذ خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة خطط تطوير إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتركز في الآتي: عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تشكيل سبعة فرق عمل كل فرقة تتكون من ثمانية أفراد يرأسهم مدير من مهامهم " تنفيذ ووصف الأعمال ، اختيار طرق التحسين ، واختيار فرق العمل ، مراجعة ودعم أنشطة فرق العمل.
- ومن ناحية أخرى فإن مهام فرق العمل تنحصر في: رسم خرائط التدفق للتعرف على المستفيدين والممولين والتعرف على نقاط الضعف وقياس ومقارنة النتائج مع المتطلبات وتحسين وتطوير العمليات. (زاهر ، 2005م: 277-279)

التجربة البريطانية :

تمثل التجربة البريطانية أهم التجارب في مجال توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي عريقة ومتجددة وتم نقلها إلى عدد كبير من الدول.

وتتركز إجراءات توكيد الجودة في إخضاع الجامعات البريطانية لعمليات التقييم الخارجي والتركيز على الجوانب التالية :

تقوم جودة المواضيع الدراسية من خلال لجنة فنية مشكلة من قبل وكالة توكيد الجودة في التعليم العالي (QAA) بالقيام بزيارة ميدانية للجامعة المستهدفة (الحنيطي، 2004م: 12-13) للتحقق من بنود التقييم الذاتي والذي يشمل الآتي:-

* تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المناهج.

* طرق وأساليب التدريس والتعلم والتقييم.

* أساليب دعم وإرشاد الطلبة.

* مستويات أداء وتقديم الطلبة.

* مصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس الموضوع مدار التقييم.

* إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج.

بعد هذه الإجراءات يتم إعداد التقرير بالجامعات المستهدفة ووضع علامة لكل بند ويتم اعتماد الجامعة التي تحصل على العلامات المعتمدة.

المراجعة الأكاديمية للجامعات وهذا النوع من التقييم الخارجي يتم داخلياً حيث يشكل فريق عمل خارجي بزيارة الجامعة المستهدفة لمدة خمسة أيام للتأكد من نظام الجودة والالتزام بالمعايير المعتمدة كفحص البيئة من خلال لقاءات الفريق مع الطلبة والهيئة التدريسية ومسئولي الجامعة ثم يقوم فريق المراجعة الأكاديمية بكتابة تقريره الذي يحدد مستوى الجامعة.

هذا التقييم تعمل به معظم الجامعات البريطانية التي تتجاوز 180 جامعة وعلي ضوء ذلك يتم اتخاذ الإجراءات المترتبة على هذا التقرير.

خامساً : ما التصور المقترح للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء ؟
يجيب على هذا التساؤل الخطوات التالية :

يمثل تجويد التعليم العالي على المستوى العالمي أحد المهام والشروط والطموحات لدخول نادي المنافسة وذلك بالتحديث والتطوير وتحقيق متطلبات سوق العمل وحاجات التنمية والتقدم وإدارة المنشآت الجامعية وفق معايير الجودة والاعتماد للوصول للتميز في الأداء والجودة النوعية في شتى الميادين البشرية والتقنية والمنهجية والإدارية وفيما يلي خطوات مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز النوعي في الأداء :

الخطوة الأولى :

1) مرحلة التغيير نحو الجودة النوعية والتميز :

بعد الإطلاع على مفاهيم التغيير وأساليبه وأنواعه وأدواته وآلياته يتم التنفيذ لمتطلبات التغيير وفق المسار التدفقي العام التالي (شكل رقم (9)).

متطلبات التغيير في المؤسسات الجامعية

دراسة الوضع الحالي الجامعي ودراسة الفحة مع الجامعات العالمية المتقدمة
أسباب ودوافع التغيير الجامعي وحاجياته
أهداف التغيير

قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية	تحديد أسباب ودوافع التغيير الداخلية والخارجية في المؤسسات الجامعية وإيجاد توافق بين الدافع
-----------------------------------	--

للتنظيم	الوحدات التنظيمية الجامعية
تعريف الهدف من التغيير في المؤسسات الجامعية في كل مراحله وخطواته	قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية
	الوحدات التنظيمية الجامعية
تحديد العناصر المتأثرة والمؤثرة في عمليات التغيير الجامعي التي تتضمن القيادة الإدارية العليا ، الاستراتيجيات ، الموارد ، المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، العلاقات الخارجية ، الهيكلية ، الإجراءات ، وأسلوب الإدارة ، وإدارة الهيئة التدريسية والوظيفية ، وإدارة المعلومات ، الثقافة	قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية
	الوحدات التنظيمية الجامعية
تحديد مستوى عمليات التغيير الجامعي وتحديد مستوى التدخل الداخلي والخارجي	قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية
	الوحدات التنظيمية الجامعية
إعداد خطة عمل لعمليات التغيير في الأجهزة الجامعية المستهدفة	قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية
	الوحدات التنظيمية الجامعية

قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية	تحديد مقارنة التغيير من خلال تحليل المخاطر في المؤسسات الجامعية
الوحدات التنظيمية الجامعية	

قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية	تحديد احتياجات التطور المهني والأكاديمي للنخبة التدريسية
إدارة شئون الكلية التدريسية وشئون الموظفين	تحديد الاحتياجات التدريسية للموظفين للتمكن من إدارة عمليات التغيير الناجح

قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية	الايعاز لتنفيذ الخطة الجامعية ومتابعة الأداء
الوحدات التنظيمية الجامعية	

التطوير الإداري والجودة	قياس أثر تطبيق النظام الجامعي الجديد بالتنسيق مع قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية
الوحدات التنظيمية الجامعية	

شعبة تطوير القيادات الجامعية	مراجعة النظام وتحديثه (حسب الحاجة) بالتنسيق مع قيادات الوحدات التنظيمية الجامعية
التطوير الإداري والجودة	

الشكل السابق بخطواته يعتبر خط مسار لمؤسسات التعليم العالي العربي نحو التغيير قبل الدخول في مراحل
وخطوات الجودة الشاملة.

الخطوة الثانية :

أ) اختيار نموذج الجودة الشاملة الأنسب للمؤسسات الجامعية التي ترغب في التغيير نحو جودة النوعية والتميز في الأداء ويكون ذلك عبر اختيار النموذج الامثل من النماذج الستة التي أشار إليها كوت Coate في دراسته (1991:27-38) والتميز بكثرة الايجابيات وقلة السلبيات ومن خلال فحص ومراجعة كافة النماذج فإن الباحث استبعد النماذج التي لاتتناول منهج التغيير ، وركز على النماذج التي تجعل التغيير في المؤسسات الجامعية اساسا للجودة والتميز لعدة اسباب : من أهمها أن هذه الدراسة تتناول عملية التغيير في المؤسسات الجامعية والذي اصبح ضرورة استراتيجية لاسباب عديدة منها تفشي ظاهرة البيروقراطية الادارية وغياب الشفافية وتدني الاستقلال المالي والاداري ولهذا فإن مدخل التغيير للجودة يمثل مطلباً اساسياً للخروج من النمط التقليدي الذي تسير عليه المؤسسات الجامعية العربية .

ومن اهم النماذج الذي تناولت التغيير مايلي:

- **نموذج ديمينج** : هذا النموذج ركز على التغيير الجذري في الهياكل التنظيمية فقط وهو احد المبادئ الاربعة عشر الذي استخدمها العالم ديمينج في معايير الجائزة اليابانية وهذه الجزئية لا تلي كل الطموحات التي ترجوه الجامعات العربية من عملية التغيير مع امكانية الاستفادة من المبادئ.
- **نموذج آرفن** : هذا النموذج تبنى استراتيجية الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الخطوات من اهمها احداث الضغط الخارجي من اجل التغيير في المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات الجامعية والتركيز على تنفيذ الدعم الاداري وبناء الالتزامات نحو التغيير وهذه العناصر رغم اهميتها إلا ان التغيير المطلوب ليس في هذه الجوانب فقط وإنما في جوانب عديدة أخرى لم يتناولها هذا النموذج للانتقال نحو جودة النوعية وتميز الأداء في المؤسسات الجامعية .
- **نموذج متواني وكومار** : وهذا النموذج يتكون من خمس مراحل كإطار عملي لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية وإجراء التغيير يكون بعد المرحلة الخامسة المتعلقة بتقييم البرنامج وهي خطوات ليست كافية لتحقيق الاهداف المرجوة وخاصة في جامعات يغلب عليها الطابع الكلاسيكي في ادارتها لان التغيير لا بد ان يشمل كافة المعوقات التي قد تحد من نجاح عملية الجودة والنوعية ومنها سن القوانين واللوائح التي تساعد في الوصول للأهداف المرجوة.
- **نموذج الإيزو الأوربي** : وهذا النموذج يتطلب توفير دليل للسيطرة وتوثيق الإجراءات ووجود معلومات مكتوبة للعامل كما ان له اصدارات كثيرة منها ايزو 9000 وأيزو 9001 وهذه من السلبيات الى جانب استخدامه بشكل اكبر في مجال الصناعة والإنتاج وهو لا يلي كل متطلبات التغيير نحو الجوده في المؤسسات الجامعية .
- **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة والتميز** : وهذا النموذج من النماذج الممتازة ويمكن الاستفادة منه وهو يركز على الأداء المؤسسي عبر مجموعتين من العوامل الممكنة والنتائج المستهدفة بحيث يعطى

لكل مجموعة 50% من نسب التقييم المؤسسي وهذا النموذج يركز بشكل كبير على مؤشرات الأداء للجهات الإشرافية والرقابية والجهات المسؤولة عن التنفيذ حول الخريجين والبحث العلمي والإبداعات والاختراعات غير انه لم يحدد حصة الجامعات في سوق العمل من هذه النتائج المستهدفة وإنما ركز بشكل أكبر على الأداء الداخلي وهذه السلبية يركز نموذج بالدريديج والذي تم اختياره كأفضل نموذج في مجال الجودة وهو النموذج التالي .

- **نموذج بالدريديج** : ويطلق عليه نموذج الجائزة الأمريكية وهو من أكثر النماذج شهرة في مجال الجودة والتنوع وتميز الأداء ويستند هذا النظام على فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالية وخدمة الجامعة والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية. وأبرز ما يميز هذا النموذج هو كسب حصة السوق من مخرجات الجامعة من قوى بشرية مؤهلة ومدربة تتوافق مع حاجات سوق العمل ومتطلباته الى جانب تقليص الهدار وخدمة المجتمع والشراكة المؤسسية وهذا ما تفتقده معظم المؤسسات الجامعية العربية وبذلك يرى الباحث بان هذا النموذج يلي الكثير من الطموحات ويحقق الاهداف المرجوة.

ب (الاستفادة من خبرات الجامعات التي طبقت نموذج بالدريديج (النموذج الأمريكي في الجودة)

من خلال الاطلاع على الكثير من التجارب للجامعات الأمريكية وغيرها فان الباحث وجد ان هناك طرق واليات متعددة لتنفيذ خطوات تطبيق الجودة وفق هذا النموذج وقد تمت الاشارة الى ذلك تفصيلا عند تناول الجامعات الأمريكية غير انها في مجملها تركز على المنتج والممثل في الطالب والبحث العلمي والشراكة المؤسسية .

ومن النماذج المتميزة نموذج جامعة نيومكسيكو الحكومية ونموذج جامعة أوريغون الحكومية وغيرها من الجامعات الأمريكية والذي حددت فيه المعايير والخطوات الاساسية للاهتمام بالطالب والأطراف المعنية وسوق العمل بإحداث التغيير المطلوب لتحقيق جودة النوعية وتميز الأداء وقد حققت به نجاحات على مستوى التصنيف العالمي وهذا ما سيساعد المؤسسات الجامعية العربية على الاهتمام ببرامجها الأكاديمية والإدارية والبحثية والمجتمعية، بما يلي حاجات ومتطلبات سوق العمل من خريجين مبدعين متميزين ومن بحوث تساهم في احداث التنمية في شتى المجالات .

والخطوات التالية سوف تشكل التصورات والمقترحات التي سوف تساهم في تحقيق نجاح هذا النموذج في مؤسساتنا الجامعية العربية .

الخطوة الثالثة :

تنفيذ برنامج الجودة الشاملة للنموذج الذي تم اختياره وهذا يتطلب القيام بالمهام التالية :

(1) إنشاء جهاز قيادي يتولى الإشراف على برنامج الجودة الجامعية يقوم بما يلي :

- يقود كافة الأنشطة التي تساعد في تطبيق الجودة الشاملة.
- تفعيل جهود منسوبي الجامعة نحو تحقيق الجودة الشاملة.
- تطبيق نظام قياس الأداء لتوفير المعلومات لصانعي القرار ومتخذي.
- إنشاء الأجهزة الإدارية وفرق العمل لتطوير الجودة.
- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الجودة.
- منح الصلاحيات لفرق العمل وفق المهام الموكلة إليهم.
- وضع نظام حوافز للمتميزين في أدائهم.
- تشكيل مجلس أعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة يتبعه مجموعة من فرق العمل كما يلي :
- فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية.
- فرق تطبيق المواصفات.
- فرق تحسينات الجودة الشاملة.
- فرق مراجعة الجودة الشاملة.
- فرق تقييم المواصفات والمعايير الدولية (النجار، 2001م) وتضم:-
- رضا الهيئة التدريسية والموظفين.
- الأمان - الوقت - التكلفة
- الضمان - العائد - الابتكار
- الإبداع - النتائج - المنافسة
-

(2) تحديد المسار التنظيمي الجامعي وفق معايير الجودة (دائرة التطوير والجودة، 2006م) :

يتم تحديد المسار التنظيمي وفق المسارات الأربع التالية كما في شكل رقم (10)

1- الرسالة والأهداف

2- التوعية والتدريب

3- الهيكلية والوصف الوظيفي

4- المعايير والمؤشرات

شكل رقم (10)

هيكل تنظيمي لمسارات الجودة في مؤسسات التعليم العالي

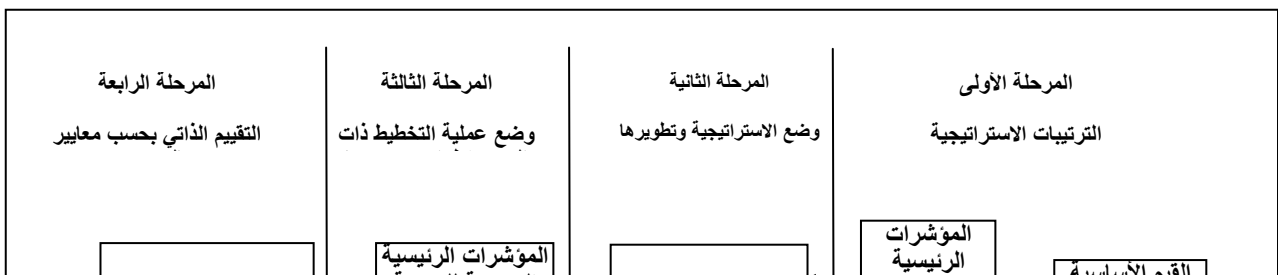


3) وضع التخطيط الإستراتيجي :

هناك أنماط متعددة للتخطيط الإستراتيجي عالمياً ومن أفضل هذه النماذج النموذج الذي استخدمته جامعة نورثويست الأمريكية حيث حددت نموذج أنظمة النوعية وفق نظام بالدريدج وفق أربعة مراحل كما في الشكل التالي رقم (11).

شكل رقم (11)

نموذج أنظمة النوعية للتخطيط الاستراتيجي



من الشكل السابق يتحدد مراحل التخطيط الإستراتيجي الذي يتبع عنه الإستراتيجيات التي

من الشكل السابق يتحدد مراحل التخطيط الإستراتيجي الذي تتبعه الإستراتيجيات التي يمكن ان تتخذها الجامعات العربية في وضع وتطوير خطط العمل يتفرع منه مكونات دوافع صناعة القرارات بعيدة المدى والمؤشرات الإستراتيجية النوعية والمشاريع الإستراتيجية التي تحتاج إلى اهتمام خاص ضمن المؤشرات الرئيسية ومؤشرات أخرى تكتيكية للنوعية ، تحدد المتطلبات الأساسية لإنجاز مشاريع الأقسام العلمية والتي ينبع منها خطط عمل لكل قسم من أقسام الجامعة ذكر ذلك تشارلز (246: 254) ويمكن تفصيل ذلك في الآتي:

أ) الترتيبات الإستراتيجية :

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها حول القيم الثقافية الأساسية قبل إرسالها إلى فرق التخطيط المعدة وذلك للتأكد من كافة الفعاليات وتوجيهها نحو مبادئ التوعية واستغلال كافة الوسائل التقنية قبل تقديمها للجهات المعنية باتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة وتمحور مصادر المعلومات حول مسح البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة والتي تشمل : الديموغرافيا والاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة التعليمية والقوانين والقضايا الاجتماعية والتنافسية.

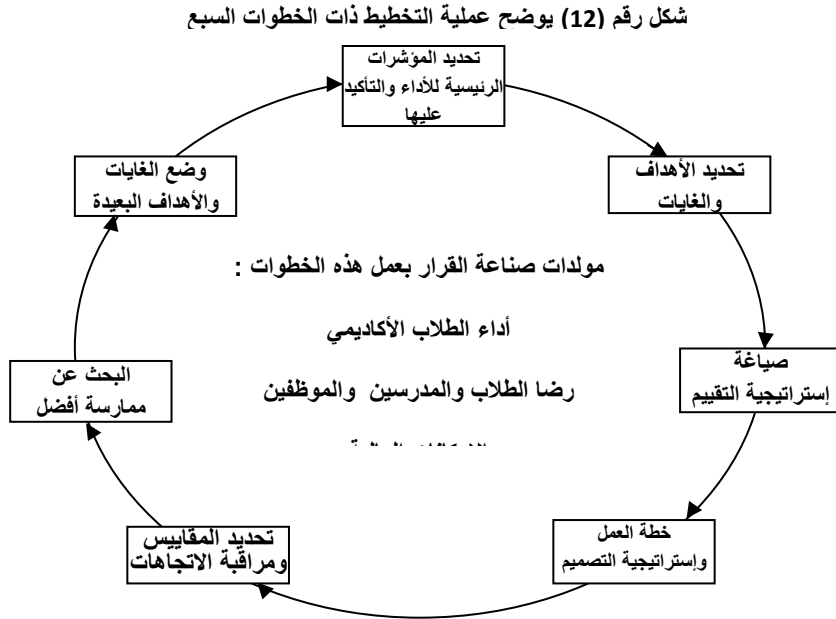
أما المصدر الثاني للمعلومات فهو التحليل الداخلي للجامعة وتحديد مصادر القوة والضعف وتقارير وزارة التعليم العالي ولجان الاعتماد الأكاديمي والمعلومات الأخرى حول الرضا الوظيفي وتقارير الأداء للأساتذة والطلاب والأطراف المعنية. تساهم جل هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التخطيطية السليمة التي يتم مراجعتها من قبل هيئة متخصصة.

ب) وضع الإستراتيجيات وإجراء التحسينات عليها :

يتم في هذه المرحلة مراجعة المؤشرات الإستراتيجية النوعية الرئيسية من قبل هيئة التخطيط الإستراتيجي والتي تقوم بتحديد قائمة محتملة للمشاريع الإستراتيجية والتي تخضع للمراجعة والمصادقة خلال المؤتمرات المعدة (دين، اويلر، 2006م : 250 - 253) والتي تتمثل في الآتي :

- 1- إدارة عمليات التحاق الطلاب حتى يحقق ذلك تقنين وحسن اختيار الطلاب المقبولين والتعرف على المهويين منهم من مراحل الثانوية العامة وتقديم الخدمات اللازمة للإرشاد والتوجيه وتحديد البرامج والتخصصات التي تخدم سوق العمل والتوجيه نحو الالتحاق بها.
- 2- إدارة التنوع بتحسين تسويق التعليم المطلوب وزيادة الخبرة في تنوع التخصصات بحيث تلائم خطة التنوع تقديم برامج ذات جودة عالية في الجوانب الأكاديمية والثقافية.
- 3- إدخال التقنيات الحديثة وذلك بتوفير المطلوب منها، وخاصة في مجال الأجهزة والبرامج والانترنت والإرشاد وزيادة مساهمة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا التوجه.
- 4- إعادة النظر في تأهيل المدرسين في مراحل التعليم قبل الجامعي من قبل كليات التربية بالجامعات وذلك بإعادة صياغة برامج الإعداد وفق مفاهيم الجودة وتطوير الطرق المستخدمة في الإعداد المهني والاستفادة من التجارب الناجحة.
- 5- الموارد البشرية : يتم التركيز على الكفاءات البشرية العالية وإخضاع اختيارها على برامج للتقييم المعدة وخاصة في مجال الوظائف الإدارية والأكاديمية بمراحلها الأولية، والسعي نحو تحقيق الرضا الوظيفي وفق المعلومات والتقارير التي توضح الآليات اللازمة للتطوير والتحديث.
- 6- تحقيق التواصل الفعال بين الأجهزة الإدارية والأكاديمية في شتى الاتجاهات التنظيمية والتواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة عن طريق وسائل الإعلام المتعددة والفعاليات والأنشطة العلمية.
- 7- الاستقلال والمرونة المالية يساعد ذلك في زيادة الموارد المالية وتوجيهها في الجوانب التي تساعد في تحقيق الجودة النوعية وتطور الأداء والموارد تكون إما على شكل رسوم دراسية أو مساعدات أو تمويل أو تبرعات أو إنتاج ذاتي على شكل بحوث أو دراسات أو خدمات أو استشارات أو عناصر تدريبية فاعلة في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية.

ج) وضع عمليات التخطيط ذات السبع خطوات وتعميمها كما ذكر ذلك تشارلز (1427هـ: 242) والتي تبرز في الشكل التالي:



المرحلة الرابعة : التقييم الذاتي :

يمثل التقييم الذاتي أحد الوسائل الهامة للجودة النوعية والتميز في الأداء ويتم من خلال التخطيط الإستراتيجي بخطواته السبع ويتم التطبيق بوسائل متعددة ومنها ما قامت به جامعة نورثويست الأمريكية والذي يتلخص فيما يلي :

- التركيز على السوق والطلاب والأطراف المعنية بالآتي :
- مسح البيئة المحلية وجمع المعلومات والتقارير والإحصاءات والاستطلاعات عن الطلاب الخريجين بهدف تحديد الأسواق المناسبة.
- تفعيل دور إدارة المعلومات حول تسجيل الطلاب ونمط خريجي المدارس الراغبين بالالتحاق بالجامعة.
- حساب معدلات العوائد وحساب سوق الطلاب المتوقعين الذين يحققون معايير القبول.

- إدراك حاجات الطلاب يتم بالآتي :

- جمع وتحليل البيانات حول الطلاب بهدف فهم متطلباتهم الرئيسية من خلال الاستبيانات والمقابلات والاستطلاعات عبر مدير المعلومات.
- التزول الميداني للمدارس المستهدفة وإقامة المعارض بها.
- نشر الاستطلاعات بشكل دوري في الحرم الجامعي لفهم رغبات الطلاب وحاجياتهم.
- تقييم احتياجات الطلاب من خلال شبكة إلكترونية موزعة بالجامعة.
- توفير إعلام طلابي ومنتديات حوار لتبادل الآراء حول نوعية الخدمات.
- متابعة آراء الطلاب من خلال المواقع الإلكترونية.
- **تفهم احتياجات الأطراف المعنية بالجامعة من خلال المؤشرات الرئيسية النوعية التالية :**
 - أصحاب العمل يحتاجون إلى مرشحين مؤهلين للعمل ومدربين بمواصفات عالية.
 - الدراسات العليا تحتاج إلى اختيار مرشحين بمؤهلات عالية.
 - الخريجون يوفر لهم معلومات حول الجامعة وشبكة علاقات عامة للحصول على العمل وإنجازات مشرفة (الابتكار - الاختراع - الإبداع - الخ) تحسن من سمعة الجامعة وتزيد من فرص المشاركة.
 - **هيئة الجودة من وزارة التعليم العالي تحتاج من الجامعة إلى الآتي :**
 - التوافق مع خطط الهيئة ومشاريعها.
 - أساليب إيجابية من الجامعة لتطبيق معايير الهيئة.
 - المجتمع المحلي يحتاج إلى تطور اقتصادي ومجتمعي وفرص تعليمية مناسبة.
 - **التعامل مع الشكاوي عبر بطاقة الآراء والملاحظات وفق الآليات التالية :**
 - يتم إرسالها إلى مكتب رئيس الجامعة وتدرس ثم تحال للوحدة المعنية.
 - يتم التحقق من صحتها وإيجاد الحل لها بعد معالجة الحل عبر الطرق المعتمدة.
 - يتم إبلاغ مكتب رئيس الجامعة عن إجراءات المعالجة.
 - **تحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية بالآليات التالية :**
 - استطلاع آراء الطلاب من خلال استبانة معدة حول التعليم وما يحقق رضاهم.
 - تقييم ومتابعة رضا أصحاب العمل عن مستوى الخريجين والجامعات التي تقدم الاختصاصات المطلوبة من خلال نتائج الاستطلاعات والسجلات والمجموعات الاستشارية.
 - إخضاع بيانات وتقارير رضا الطلاب والأطراف المعنية إلى تحليل منهجي وتعرض على لوحات القياس وعلى جهات المراجعة السنوية وتكون جزءاً من الخطة.
 - **إدارة المعايير وتحليل المعلومات وفق الآتي :**

- اختيار البيانات والمعلومات المطلوبة وفق المؤشرات النوعية الرئيسية.
- تحليل المعلومات والتقارير المساهمة في صناعة القرار وإدخالها ضمن النظام التعليمي والتركيز على الجوانب الهامة.
- استخدام بطاقات النتائج كوسيلة للمتابعة بدءاً من الأقسام الأكاديمية وحتى القطاع الإداري والخدمي ويمثل ذلك جزء من العمل الرقابي والإصلاحي استخدام بيانات المقارنة لمعرفة أداء الجامعة ومقارنتها بمتيلاتها ويعد ذلك مقياساً للعمل والأداء وتقييم الأخطاء وتعديل المسار نحو الغايات المرجوة.
- تحليل الأداء الأكاديمي والرضا الوظيفي من خلال الآتي :
 - بطاقات الأداء والملاحظات.
 - جداول الأحداث والفعاليات المهمة والمؤشرات الإحصائية والرسوم البيانية.
 - مسح البيئة المحيطة بالجامعة وجداول مراقبة الميزانية لمعرفة خط ومسار الأداء بعد مقارنته بالمعايير المعتمدة عالمياً.
- إدارة المعلومات والمعارف تكنولوجياً من خلال الآتي :
 - تزويد الجامعات بشبكات معلوماتية متطورة تمكن الأقسام العلمية والخدمية من التواصل مع كافة الجهات ذات العلاقة محلياً وإقليمياً ودولياً.
 - تزويد الجامعات بالكتب والمجلات العلمية والنشرات والدوريات ومقالات الصحف ومعالجتها من خلال إدارة معالجة البيانات.
 - وضع خطط على المدى البعيد فيما يخص احتياجات هندسة المعلومات.
 - تحديد الاحتياجات المتغيرة من البيانات للهيئة التدريسية والطلاب وغيرهم.
 - التطوير التقني والتكنولوجي بصورة دورية.
 - مراقبة النتائج ونظام لوحات القياس ومناقشة الفعاليات والأنشطة والاتجاهات.
- التركيز على الهيئة التدريسية والوظيفية من خلال الآتي :
 - تركيز البنية التنظيمية حول الأقسام الأكاديمية والاختصاصات المطلوبة.
 - الاهتمام بوظائف الدعم الإداري والأكاديمي وتقنية المعلومات والاتصالات والتقدم المؤسسي.
- التنظيم الجامعي يكون قائماً على الأسلوب الجماعي التعاوني ويشكل وفق الآتي:
 - فرق ذاتية محولة بمشاركة المسؤوليات ومباشرة التدريب المتعدد والتحسين والتطوير المستمر واتخاذ القرارات وتوظيف الأفراد.

- فرق متعددة الوظائف تجمع بين إدارات مختلفة للتواصل عبر الأقسام وحل المشكلات القائمة وتخطيط الفعاليات والأنشطة وتحسين العمليات والحصول على المعلومات.
- فرق ذات غرض محدد وهي الفرق التي تشكل حسب الحاجة بهدف التعاون في وضع الأهداف وحل المشكلات.
- **التوظيف والتعاقب على المناصب وفق الآتي :**
- عمل الجامعة لتوصيف وظيفي خاص بكافة المهن الأكاديمية والقيادية والإدارية يتم من خلالها فحص المتقدمين للوظائف أو من يتم ترقيتهم أو من يتولون مناصب ويتم التركيز على المهارات والقدرات.
- إخضاع الجامعة لخطة تطويرية تشمل اختيار المرشحين والدورات التدريبية والتوجيه والإرشاد والإعداد لكافة المهن من خلال إدارة متخصصة.
- **التدريب والتعليم والتطوير (إدارة الموارد البشرية) :**
- إن خطط إدارة الموارد البشرية وخطط التعميم والمعايير والتواصل ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتدريب والتعليم والتطوير للهيئة التدريسية والموظفين وذلك للتطوير النوعي وهذا يتطلب :
 - تطبيق وسائل وتقنيات وبرامج جديدة.
 - تحسين الأداء الحالي.
 - فهم العمليات القائمة والجديدة بشكل أفضل.
- **تبادل المعلومات :**
- ويتم توزيع المهام المتعلقة بالمنهج وإدارة وتقييم أساليب التعليم والخدمات الطلابية على قيادة الجامعة على أن تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تنسيق برامج توجيه العاملين الجدد وكافة تدريبات هيئة التخطيط الإستراتيجي وتدريب الطلاب والعاملين على الجودة النوعية.
- **إدارة العمليات :**
- تمثل العمليات ثمرة رسالة الجامعة ومن أهمها التعليم وخدمة الطلاب ويتم استخدام خطوات التخطيط السبعة في تحديد وتصميم وتطبيق العمليات التعليمية التي تهتم بما يلي :
 - تحديد وتأكيد المؤشرات الرئيسية للنوعية.
 - وضع الأهداف والغايات.

- صياغة إستراتيجيات للتقييم.
- وضع خطط عمل وإستراتيجية للتعميم.
- وضع المعايير ومتابعة الاتجاهات السائدة وإجراء المقارنات.
- البحث الدائم عن أفضل الممارسات.
- وضع أهداف وغايات بعيدة المدى.
- يضاف إلى ذلك تقييم النفقات وتحديد الموارد.
- تشكيل فريق من أعضاء هيئة التدريس لتقديم مشروع يحدد مطالب السوق والاحتياجات الاجتماعية، والتصورات المالية وتقييم الأداء الجامعي ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئات المتخصصة.
- **تحديد المتطلبات الرئيسية لعملية التعلم :**

يتم تحديد المتطلبات من قبل الأقسام الأكاديمية وتمثل مؤشراً رئيسياً للتنوع وتصميم المناهج والمقررات ومعايير النجاح وتحسين الدورات ويتم ذلك من خلال:

- خدمات التسجيل وشئون الطلاب.
- إدارة المعلومات والمساعدة الأكاديمية.
- المكتبات.
- مراكز تقنية المعلومات.

- تقييم وتحسين عمليات التدريس وخدمات الطلاب :

من خلال معايير خاصة بالتقييم والقياس لكافة الجوانب المرتبطة بطبيعة الاختصاصات. ومن ضمن هذه المعايير :

الملخص الأكاديمي للطلاب واختبارات المواد الأساسية في الاختصاص والأداء المتميز والخلفيات العلمية للطلاب وتقديرات تم وضعها في الأقسام الأكاديمية تتضمن : المقررات، الاختبارات، الأبحاث العلمية، حلقات البحث، المشاريع الجماعية وغيرها من الواجبات والمهام التي يمكن أن تشكل مادة خصبة للتقييم الشامل.

-عمليات الدعم للجامعات من خلال :

أمن حرم الجامعات، مرافقها ومنشآتها، الإدارة المالية وممثلي شركائها وعمليات الشراء والتواصل، التسويق، الموارد البشرية، الجوانب السابقة تساهم في تحقيق متطلبات البرامج التعليمية والخدمات

الطلابية بهدف التأكد من أن المعطيات والمعلومات الواردة من الطلاب والأطراف المعنية بوصفهم المستفيدين من عملية الدعم.

الخطوة الرابعة :

التطبيقات الإجرائية للتحويل نحو الجودة النوعية والتميز في أداء المؤسسات الجامعية العربية وفق ما يلي:

- القيام بإدارة التغيير في المؤسسات الجامعية وفق الآليات المعتمدة.
- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية الجامعية.
- تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها نحو الوصول للجودة النوعية والتميز في الأداء لمواجهة التحديات والقيام بالمسؤوليات بكفاءة واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية.
- إعادة النظر في الأساليب التقليدية واعتماد أساليب معاصرة تتلاءم مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطوير آلية لتطوير وتحسين العمليات الجامعية.
- إنشاء جهاز متخصص لمتابعة جهود التوجيه نحو التميز ومتابعة نتائج التقييم ومدى التقدم وتقديم المشورة والنصح، وعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل ومتابعة المعايير الفرعية بما يحقق التحسين المستمر في أداء الجامعات.
- وضع معايير اعتماد متطلبات الجودة النوعية حول تصميم النظام التعليمي وتقييم البرامج وتصميم عمليات الأداء والمساندة الطلابية والتوجيه والإرشاد والخدمات التعليمية والتجهيزات ووسائل الدعم الفني والتدريب للهيئة التعليمية والإدارية وأساليب تقييم الطلبة وقياس تحصيلهم ونظام إجراءات توكيد الجودة النوعية والتحسين المستمر.
- خلق مناخ تنظيمي يشجع التوجه نحو الجودة النوعية والتميز والإبداع والابتكار يتسم بالدافعية والروح المعنوية العالية والإثارة نحو الإنجاز مع زيادة في الأجور ورفع سقف الحوافز وإرساء العمل الجماعي المشترك وزيادة معدلات الرضا والانتماء والالتزام والتكامل والإخلاص والأمانة.
- دراسة المؤشرات الجامعية لقياس الكفاءات وجودة الأداء وأسلوب إدارة العمليات وإنجاز المهام واستمرارية الأداء الفاعل من خلال التركيز على النتائج ومستوى فعاليتها وجودتها.
- اعتماد أنظمة وقوانين راسخة في المؤسسات الجامعية تغطي كل مجالات الأداء وتتوافق مع معايير الجودة النوعية في الجوانب المختلفة ومنها المناهج والهيئة التدريسية والثقافة والامتحانات والإدارة والشؤون المالية والمرافق والأبنية والتجهيزات .. الخ.

- اعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التوجه نحو الإدارة الإلكترونية تقوم بتحليل المعلومات عن الأداء وعن رضا الأساتذة والموظفين والطلاب وسوق العمل وتحديث ذلك بصفة مستمرة لاستخدامها في مراكز القرار الجامعي وعملية التحسين المستمر.
- تحليل مواقع القوة والضعف في الأداء الجامعي والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوات بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود واستخدام أسلوب المقارنة المعيارية والبيانات الإحصائية والتقنيات الحديثة في تحديد الأولويات والخطط والموازنة بين الاحتياجات والتوقعات المتنوعة.
- توصيف الوظائف في المؤسسات الجامعية وفق تحليل العمل والعاملين وبما يتلاءم مع متطلبات الجودة والنوعية.
- تبني دعم القيادات الإدارية والأكاديمية للجهود التي تهدف تطبيق إدارة التغيير نحو الجودة النوعية والالتزام بنشر مفاهيمها.
- تواصل المؤسسات الجامعية مع المجتمع وقطاع الأعمال والمؤسسات ذات العلاقة للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها عن طريق البرامج المعدة والمناهج المعتمدة والوسائل المناسبة لقياس الاحتياجات.
- تطوير معايير جوائز الجودة النوعية والتميز والإبداع والاختراع وتحديث مقاييس كفاءة الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.
- اعتماد نظام مالي يتسم بالشفافية وتحمل المسؤولية.
- تبني هيكل تنظيمي للمؤسسات الجامعية يحقق الطموحات وفق المسارات المقترحة.
- تقديم الاستشارات المتعلقة بالسياسات والخطط الإستراتيجية والأهداف والبرامج والمشروعات والنشاطات التربوية للمؤسسات الجامعية بهدف تطوير الأداء.
- إجراء البحوث والدراسات الأكاديمية والميدانية الموجهة واعتماد نتائجها في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- رصد الاتجاهات والتجارب الدولية في مجال الجودة النوعية الجامعية، وتقديم التوصيات والمقترحات بكيفية الاستفادة من تلك التجارب لتطوير الجودة النوعية والتميز في الأداء الجامعي.
- القيام بعمليات المتابعة والرقابة والمساءلة الإدارية واعتماد المقاييس الكمية والنوعية، لتقوم المشروعات والبرامج والخطط والسياسات وتقديم التغذية الراجعة للقيادات العليا الجامعية.

الخطوة الخامسة والأخيرة :

توصيات الدراسة :

من خلال ما ورد في محتوى الدراسة من معلومات حول إدارة التغيير والجودة النوعية ونماذجها والجامعات العالمية والتطبيقات الإجرائية المقترحة يمكن وضع عدد من التصورات للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي العربي وضمان جودته النوعية ومن أهمها الآتي :

- الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في جامعاتنا العربية لإحداث نقلة نوعية من البيروقراطية إلى الإبداع والابتكار والتميز والجودة.
- الأخذ بالنماذج الناجحة عالمياً ومن أهمها النموذج الأمريكي في مجال الجودة النوعية والتميز الجامعي وتطبيقها في مؤسساتنا الجامعية العربية مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق.
- وضع أدلة تنفيذية عملية لوحدة الجودة والنوعية تشرف عليها أجهزة متخصصة وخبراء مؤهلين لتنفيذ البرامج.
- إنشاء فروع لوحدة الجودة النوعية في كل كلية وربطها بالوحدة الرئيسية الجامعية وفق لوائح وآليات وبرامج عمل معتمدة من المجالس الجامعية.
- إعداد مقاييس مقننة تستخدم للحكم على برامج الجودة وآليات التطبيق والتقييم داخلياً قبل استقبال المقيمين الخارجين للتخلص من الأخطاء ووضع المقترحات المناسبة لمعالجة المعوقات والمشكلات المعيقة.
- متابعة المخرجات الجامعية من بحوث ومشاريع وطلاب وتطبيق مقاييس الأداء للتعرف على فاعليتها في سوق العمل ومعرفة حصة الجامعة في السوق بشكل دوري.
- توفير فرص حقيقية للنمو المهني والأكاديمي والإداري لمنسوبي الجامعات ليتم الارتقاء بهم نحو الجودة والتميز.

المراجع العربية

1. أحمد زكي بدوي (1977): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان.
2. أمية ، عدنان (1977): التعليم العالي في البلدان العربية مسائل وآفاق، التقرير الأول حول التنمية الثقافية، مؤسسة الفكر العربي ط2.
3. أيوبي ، رامي محمد ، مسعود ، هب ، الماغوط ، حنان (2009): الصدمة الثقافية أو الثقافة الصادمة ، استكشاف العقبات الرئيسية التي تواجه الأكاديميين العرب العائدين حديثاً من الخارج ، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة 31 مايو — 2 يونيو.

4. آل مذهب ، معدي بن محمد : تسرب أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (38) ، العدد (1) .
5. إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية ، مجلس الغرف التجارية الصناعية: دور القطاع الخاص السعودي في دعم البحث العلمي بالمملكة ، وقائع ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون العربي لدول الخليج ، الواقع والمعوقات والتطلعات — الرياض 1421هـ.
6. بابكر ، عبد الباقي عبد الغني(2009): أسس ترخيص مؤسسات التعليم العالي الخاصة ومتابعتها في الدول العربية ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي.
7. البريدي ، عبد الله (2007): الإستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي : مدخل وصف تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد(27) ، العدد (2) ديسمبر.
8. البعيز ، إبراهيم (2000): "اقتصاديات البحث العلمي : قراءة في تجربة الولايات المتحدة في علاقات القطاع الصناعي بالمؤسسات الأكاديمية ، وقائع ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المنعقدة في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية الرياض خلال الفترة من 12-11/14.
9. جروان ، فتحي (1999): تعليم التفكير (مفاهيم وتطبيقات)، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ، العين.
10. جريو ، داخل حسن وهجرسي ، مهدي صالح (1996): دور مراكز تطوير طرائق التدريس والتدريب الجامعي في تأهيل وتدريب الأطر التدريسية الجامعية مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد(31)، عمان ، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية.
11. جون ذورغن (2006): الأقسام الفاعلة بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية، ترجمة نأثر ديب ، مكتبة العبيكان.
12. جونسون ديفيد، وآخرون(1995): التعليم التعاوني، ترجمة مدارس الظهران الأهلية، المملكة العربية السعودية.
13. جيمس ي. غرشيا ، جوديث ي . ميللر(2007) : الوصول إلى جامعة منتجة إستراتيجيات لتقليل النفقات وزيادة جودة التعليم العالي، مكتبة العبيكان.
14. الحسيني ، فلاح (2000): الإدارة الإستراتيجية ، الكويت : دار وائل للنشر.

15. حمود ، رفيقه (2009): سياسات وإجراءات القبول في التعليم العالي في الدول العربية "ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي" القاهرة 31 مايو — 2 يونيو.
16. الخالدي ، نواف " الخطة الإستراتيجية لجامعة التكنولوجيا بماليزيا (1431هـ) ، رابط <http://www.dom-un.com/vb/archive/index.php/t.616.html>
17. حربوش ، حسين علي(2006): إستراتيجية تمويل التعليم الجامعي في الأردن (المشاكل والحلول المقترحة)، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. الخطيب ، أحمد (1992): التعليم الجامعي في الوطن العربي "التحديات والبدائل المستقبلية" ، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد (27) يناير.
19. الخطيب، محمد بن شحات (1424هـ): "التعليم العالي قضايا ورؤى" دار الخريجين للنشر، الرياض
20. الخليفة ، ناصر ومحمد المحذوب عبد الله (1417 هـ): دور مراكز البحث العلمي في تطوير القطاع الصناعي بالملكة ، ندوة ربط دور البحث والتطوير العلمي بالقطاع الصناعي ، الغرف التجارية والصناعية — جده
21. رشيد ، بوسعاده ، سمير ، بو بكر (2000): الجامعة المنتجة " التعليم العالي والبحث لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: الدراسات المرجعية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم — تونس.
22. الزهراني ، سعد عبد الله بردي(1416هـ) : التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، مكة المكرمة ، مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى.
23. سليم ، حسن مختار حسين(2009): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مكتبة بيروت ، ط2 ، القاهرة.
24. شاهين ، محمد عبد الفتاح : التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني في الفترة 3-2004/7/5 م / جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
25. الشربيني، فهمي (2010): طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات ، مجلة المعرفة ، العدد (181) <Hhtml:file://c:\Documents and Settings\Administrator\Desktop\3.mht>.

26. الشنيتي، يوسف أمين وعمران ، مديح (1981): واقع التعليم العالي المعاصر في الوطن العربي، وثيقة رقم 1 قدمت إلى مؤتمر الوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي، الجزائر ، مطبوعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 14-19 مايو.
27. اللوزي، موسى سلامة (1998): اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25 ، العدد 2.
28. اللقاني ، احمد ، حسين وعلي احمد الجمل(1999) : معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ، ط2 ، القاهرة ، عالم الكتب.
29. الطعاني ، حسن أحمد (2002): التدريب ، مفهوم وفعالياته ، وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
30. عامر، ربيع عبد الرؤف: مقترح لتطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات ومؤسسات الإنتاج.
31. عبد الله عطار ، إحسان كنسارة : أثر إستراتيجية إتقان التعلم في تحصيل طلاب مقررات تقنيات التعليم في كلية المعلمين بجامعة أم القرى واتجاهاتهم نحوها، رابط <http://ugu.edu.sa/page/ar/1989>
32. العبد العالي ، عبد الرحمن بن إبراهيم (2005): الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص ، دور مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية في تفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص مايو.
33. العربي ، بلقرع ، زاهير ، روايح : سبل تفعيل علاقة البحث العلمي الجامعي بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، قسم الهندسة المدنية ، جامعة المسيلة .
34. عشبية ، فتحي درويش (2005): أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد (45) ، العدد (2) مايو.
35. عواشرية ، السعيد ، معارف مناهج التعليم العالي في الجزائر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي.
- راجع : Moghaizel Nasr, Nada le laboratoires de pedagogie : undispositif universitaires de l'universite saint Joseph de Bayreuth : undispositif institutionnel innovate.
36. غسكين، إلآن. ي مارسي وماري ب (2007): "التحول المؤسسي في مناخ موارد منخفضة ، الوصول إلى جامعة منتجة إستراتيجيات لتقليل النفقات وزيادة جودة التعليم العالي ، تحرير جيمس ي غروشيا، ترجمة فاطمة عصام صبري ، مكتبة العبيكان ، ط1.

37. القحطاني ، منصور بن عوض (2005): تفعيل روح الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص ، الواقع وسبل التطوير ، بحث مقدم إلى مؤتمر الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في البحث والتطوير ، جامعة الملك سعود ، الرياض، 9-11/4.
38. قنديل ، جواهر أحمد صديق (1994): دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية،
39. مرسي ، محمد منير(2004): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسية، دار عالم الكتب القاهرة.
40. مركز ضمان الجودة : قاموس الجودة والاعتماد ، جامعة الاسكندرية ، د.ت، رابط <http://qac.alexeng.eg> .
41. المصري ، محمد حسن (1420هـ) : واقع إدارة الفصل الدراسي بالمرحلة الابتدائية بمنطقة مكة، اللقاء السنوي الخامس للتعليم الأهلي ، جدة ، وزارة المعارف، الإدارة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
42. المعهد الوطني للتدريب التربوي (2005): تقرير ورشة عمل "خطة عمل إستراتيجية تطوير التعليم العالي" البيرة.
43. النعساني ، عبدالحسن (2003): نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية ، 11-13 مارس، حلب الجمهورية العربية السورية ، ص ص (8 - 10)
44. مكان شيرلي ، دي (1995): التخطيط الإستراتيجي في التعليم (دليل التربويين)، ترجمة فهد إبراهيم الحبيب ، القاهرة ، الدار العربية للنشر والتوزيع.
45. مكتب اليونيسكو الإقليمي (2009): إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي ، التقرير الإقليمي ، القاهرة 31 مايو — 2 يونيو.
46. منير الدين ، أميرة عبد الرحمن : آلية استخدام هندسة المنهج كنظام لتطوير مناهج وطرق تدريس التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية ، موقع جامعة أم القرى.
47. وزارة التعليم العالي المصري (2006): رؤية لتطوير القوانين والتشريعات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي سبتمبر.
48. هلاي، حسين مصطفى (2006): استشراف مستقبل التعليم في البلدان النامية دليل مقترح لتمويل التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية

- 1) Abbas Buzargan, "The Role of Regional Accreditation Mechanisms in Improving Higher Education Quality : A case of the Middle East"; UNESCO Conference on the University of the 21st Century, Muscat,Oman,17-19 March,2001.
- 2) Aronson. (1978). The Jigsaw Classroom Beverly Hills : Sage Publications, Inc.
- 3) Astin,A.W.(1997), "What Matters in College Four Critical ears Revisited". San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 4) Baldwin, L.M. Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stockholder Perception ' Ph.D; New Mexico State University,2002, <http://www.lib.umi>. Dissertation preview.
- 5) Barr,E.B. & Tag,(1995) "From Teaching to Learning : A New Paradigm for Undergraduate Education " change.
- 6) Blaland.P.A, Seamarks, I.C & Rogens, R.R. (1996) Redirecting the role of student offense to focus on student learning. Journal of College Student Development .
- 7) Bloom, B.S. "Learning for mastery; (UCLA-GSEIP) the evaluation comment, 1(2). In B.S. Bloom (Ed.) All our children learning. London : Mc. Graw-Hill(1968).
- 8) Bomb's(1968)."Learning for mastery; (UCLA-GSEIP) the evaluation comment, 1(2). In B.S. Bloom (Ed.) All our children learning. London : Mc. Graw-Hill.
- 9) Bruner,J.S. (1966) "Toward a theory of instruction". Cambridge, Mass: Harvard University Press. P.197.
- 10) Bruner,J.S.(1966) "Toward a theory of instruction". Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- 11) Carroll. J.(1963) "A model of school learning" Teachers College Record 54

- 12) Catterall, J.S. (1998). A cost-effectiveness modes for the assessment of educational productivity In J.E Grecian & J.E. Miller (Eds), New directions for higher education, No.103 Enhancing Productivity : Administrative instructional, and technological strategies. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 13) Catterall, J.S. (1998). A cost-effectiveness modes for the assessment of educational productivity In J.E Groccia & J.E. Miller (Eds), New directions for higher education, No.103 Enhancing Productivity : Administrative instructional, and technological strategies (PP.61-84). San Francisco, A: Jossey-Bass.
- 14) Cross, K.P (1998) "Why Learning Communities ? Why Now?" About Campus.
- 15) Devine, K (2001, March 5). Developing Intellectual Entrepreneurship The Scientist, 15(5), t.
- 16) Feldman, K.A. (1996) Identifying exemplary reaching : using data from counsel and teacher evaluations. In M.D. Svinicke & R.J. Menges (Eds), New directions for teaching and learning, No.65 Honoring exemplary teaching San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 17) Gornitzka, A. & Maassen, P; (2000) " National Policies Concerning the Economic Role of Higher Education", Higher Education Policy; vol.13; No.3; September.
- 18) Hatfield, S.R. (Ed.), (1995). The seven principles in action : I improving undergraduate education. Bolton, MA. Anker.
- 19) Haworth, J.G., & Conrad, C.F. (1997). Emblems of quality in higher education : Developing and sustaining high-quality programs Needham Heights, MA; Allyn & Bacon.
- 20) Hurst, C.M; Total Quality Management in Higher Education: How Concepts and Processes Manifest Themselves in The Classroom; Op.Cit.
- 21) Johnston, D.B. (1993, December). Enhancing the productivity of learning. AAHE Bulletin.

- 22) Johnston's, " The University of the Future, Boyer Revisited" Op.Cit.
- 23) Johnstone,D.B(1993)"Enhancing the Productivity of Learning" AAHE Bulletin.
- 24) Jonf.Wergin,Original Title : Departments that work.
- 25) Johnson. & Johnson. R (1992). Approaches to implementing cooperative learning in the social studies classroom. In Stahl, R. & Vansickle,R(Ed). Cooperative learning in the social studies classroom, An introduction to social study Washington,D.C : National Council for the social studies.
- 26) Johnstone,D.B(1993,December) Enhancing the Productivity of Learning AAHE Bulletin,46(4)3-5.
- 27) Kabbanji, Jacques – (2009)Fates of Social Science Research in Lebanon in a globalized context : An attempt to understand its components conditions and limits.
- 28) Kabbanji, Jacques – Fates of Social Science Reseach in Lebanon in a globalized context : An attempt to understand its components conditions and limits
- 29) Levin,H.,Glass,G.V, & Meister,G.R.(1984). A cost-effectiveness analysis of four educational interventions (Project Report No.84-A11). Stanford CA: Stanford University, Institute for Research on Educational Finance and Governance.
- 30) Levin, H.(1991). Raising productivity in higher education. Journal of Higher Education
- 31) Levin, & Mister.(1996). Is CAL cost-effective? Phi. DeltaKappan.
- 32) Massy,W.F.(2001,July August). Making quality work. University Business.
- 33) Massy,W.F.(2003).Honoring the trust. Quality and cost containment in higher education Boltor,MA.Anker .
- 34) Mc clintock,R.(Director), Education America for the 21st Century, A strategic Plan for Educational Leadership, 1993 – 2001, Institute for Learning Technologies Colombia University.

- 35) Michio Nagai, " The University in the 21st century " Higher Education Policy; vol 4No.1:1995.
- 36) Miller,J.E., Groccia,J.E., & Miller,M.S. (Eds.). (2001). Student-assisted teaching : A guide to faculty-student teamwork.Boltan, MA : Anker.
- 37) Mona El Baradei; (2009)Access, Equity and Competitiveness of Higher Education : the Case of Egypt
- 38) Myntti,Cynthia, Zurayk, Rami,Mabsout.Mounir.Beyond the Walls : The American University of Beirut Engages its Communities
- 39) Morrison,H.C. (1926)"The practice of teaching in a secondary school University of Chicago Press Chicago.
- 40) Myntti,Cynthia, Zurayk, Rami,Mabsout.Mounir.Beyond the Walls: The American **University of Beirut Engages its Communities**
- 41) O'Brien,F.2004. "Scenario Planning-Lessons for Practice from Teaching and Learning" European Journal of Operational Research. PP. 152, 709-722.
- 42) Partnership between universities and industry (2003 edition) <http://www.mext.go.jp/english/org/science/07d/0306/30/htm>
- 43) Partnership between universities and industry (2003 edition) <http://www.mext.go.jp/english/org/science/07d/0306/30/htm>
- 44) Phipps,R.A, Wildman J.V & Merisatis,J.P; "Assurance Quality in Distance Learning : A Preliminary Review Washington DC : Council for Higher Education Accreditation [http:// chea. org/ perspective/assuring.html](http://chea.org/perspective/assuring.html).
- 45) Randall; " Quality Assurance Accreditation and Recognition of Programmes,INESCO Conference on the University in the 21st Century; Muscat, Oman 17-19 March 2001.
- 46) Ricer's(1991) "The New American Scholar. Scholarship and the Purposes of the University" Metropolitan Universities Journal.
- 47) Rosan,R.M.; The Key Role of University in Our Nation's Economic Growth and Urban Revitalization" Op. Cit.

- 48) Rosan,R.M.; "The Key Role of University in Our Nation's Economic Growth and Urban Revitalization" <http://experts.ule.org/content/whosoffncens/Rosan/htm>.
- 49) Rosan,R.M.; "The Key Role of University in Our Nation's Economic Growth and Urban Revitalization" <http://experts.ule.org/content/whosoffncens/Rosan/htm>.
- 50) Sallehuddin Ibrahim; " The Role of the University in Promoting and Developing Technology, A case Study of University Technology Malaysia"; Higher Education Policy. Vol.10.No.2, 1997.
- 51) Samuel,K.HO.; "Higher Education TQM Model HETQMEX, Innovation & Learning in Education, "The International Journal for the Reflective Practitioner, vol,1,No.3 ,1995
- 52) Senge,P.M. The (1990) "Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization New York – Doubleday.
- 53) Seppo,H. & Pertti,M.; " Response of Finnish Higher Education Institutions to the National Information Society Programmed; Higher Education Policy, vol.13, No.3, September 2000.
- 54) Sharp's & Others; "Quality Assessment in Higher Education: the Scottish Experience"; Higher Education Quarterly; vol.51; No.4 October 1997
- 55) Shoran. & Shoran's. (1989). Group investigation expands cooperative learning. Educational Leadership.
- 56) Skinner,B.F. " The science of learning and the art of teaching". Harvard Educational Review.
- 57) Slavin,R.(1987). Cooperative Learning and Cooperative School Educational Leadership.
- 58) Thomas, N.L, "Community Perceptions : What Higher Education Can Learn by Listening to Communities" Op. Cit.
- 59) Vergnaud,G (1991). La theories des champs conceptuels. (The Theory of Conceptual Fields). Recherché en didactigur des mathematigues.
- 60) Walvoord,B.E., & Pool, K. (1998). Pedagogical approaches. In J.E. Grecian & J.E. Miller (Eds), New directions for higher

- education, No.103 Enhancing Productivity : Administrative instructional, and technological strategies. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 61) Walvoord,B.E., & Anderson, V.J. (1998). Effective grading : strategies for learning and assessment, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 62) Walvoord,B.E., Carey,A.K., Smith,H.L., Soled,S.W., Way,P.K., & Zorn. (2000). Academic departments : How they work, how the change. ASHE-ERIC Higher Education report, San Francisco CA : Jossey-Bass.
- 63) Weisbuch,R. (2001). Intellectual Entrepreneurship : The new academic spirit. On Campus, 28(3), 21.
- 64) Wlod kowske,R.J., Mauldin,J.E., & Cahn,Sw. (2001 August) Learning in the Fast Lane : Adult learners, Persistence and Success in Accelerated College Programs. New Agenda Series,4(1) Retrieved.August 19,2004.
- 65) Young,J.R.(2002December,6).Homework? What homework? Chronicle of Higher Education.