المجلة السياسية والدولية

اسم المقال: فلسفة مؤسسات التعليم العالي (في اطار نظرية ادارة الجودة الشاملة)
اسم الكاتب: د. عماد مطير خليف الشمري، م.م. ضحى لعيبي كاظم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/2042
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 04:28 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من الصفحة الخاصة بالمجلة السياسية والدولية على موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

فلسفة مؤسسات التعليم العالي
(في اطار نظرية ادارة الجودة الشاملة)

الدكتور المدرس المساعد

عماد مطير خليف الشمري(*) ضحى لعيبي كاظم(**)

أدت التطورات التكنولوجية والمعلوماتية السريعة في البيئة المحيطة بالجامعات الى ضرورة إتباع منهج يعني بملاحقة هذه التطورات ومحاولة السيطرة عليها وذلك لتمكين الجامعات من الاحتفاظ بالميزة التنافسية بما يستدعي ضرورة وجود نظام متكامل يهدف الى الوفاء بمتطلبات جودة الخدمة المقدمة للعملاء ويحاول بحثنا هذا الإجابة على التساؤل الجوهري التالي: ماهي المرتكزات الأساسية التي يجب ان تتبناها مؤسسات التعليم العالي لتكوين راس المال البشري القادر على التنافسية في البيئة العالمية المعقدة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:ماهي العلاقة بين العولمة وتغير الأدوار الاستراتيجية للتعليم العالي؟ وماهي المداخل المختلفة للتخطيط لتأسيس فلسفة جديدة للتعليم العالي؟ وكيف يمكن تطوير الأداء الجامعي من خلال مدرسة ادارة الجودة الشاملة التي تعني مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها الى تحسين مستمر في المنتج التعليمي مع مراعاة ان هذه الإجراءات لاتقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة ولا على وظيفة دون أخرى وإنما تشمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة. واتبع الباحث الخطة التالية في الإجابة على التساؤلات السابقة:

:. العولمة وتغيير الأدوار الاستراتيجية للتعليم العالي
. التخطيط لجودة فلسفة التعليم الجامعي في ظل المتغيرات العالمية
. مداخل التخطيط المختلفة في التعليم العالي
. تجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية:رؤية مستقبلية

(*) **جامعة ميسان.**
(**)**جامعة ميسان.**

مقدمة:

في ظل ثورة المعلومات أصبح الحديث عن تطوير وتدريب راس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية أكثر من ضرورة وبهذا الصدد استحوذ موضوع تطوير التعليم العالي وإعادة النظر في فلسفة تجديد منطلقا ته وأهدافه وتكييفه مع البيئة الدولية بما يتناسب مع اعداد راس المال البشري المؤهل والمدرب وتأسيسا على ذلك تم تناول تطوير التعليم العالي من عدة زوايا ولأجل ذلك يحاول البحث معالجة هذا المنحى من منطلق مدرسة ادارة الجودة.

أولا: العولمة وتغير الأدوار الاستراتيجية للتعليم

تعتبر العولمة كصيرورة وظاهرة تجتاح العالم بمثابة المسار التاريخي الذي افرزه في سياق مجموعة من التحولات المعرفية والاقتصادية والإعلامية والثقافية العملاقة،والجامعة كمنظومة منفتحة على الآفاق الدولية الكبرى تأثرت بمجريات هذه الظاهرة. ترى ساندرا تيلور ان العولمة أصبحت بمثابة الفكرة الأساسية التي يحاول بها واضعوا النظريات الاجتماعية ان يفهموا ويفسروا كيفية انتقال المجتمع الإنساني الى الألفية الثالثة وتحرك هذه الظاهرة عدة عوامل أثرت بدورها على رسالة الجامعة في الألفية الثالثة، لعل أهمها:

:. الثورة العلمية والتكنولوجية: تعتبر الثورة التكنولوجية احد أهم الإنجازات الضخمة التي ظهرت في الربع الأخير من القرن العشرين، والآخذة في النمو نموا أساسيا خلال القرن الحادي والعشرين في المجالات الهندسية والالكترونية والبايلوجية والكيميائية والمعلوماتية وغيرها من المجالات وقد أدت هذه الثورة العلمية الى ظهور عدد ضخم من الابتكارات التي أثرت في مجال التنمية البشرية، فقد ازداد متوسط العمر المتوقع. تحسنت الحالة الصحية لاكتشاف عديد من العلاجات للأمراض المختلفة،وارتفع معدل الإنتاج الزراعي،وظهرت بعض المؤشرات الدالة على تحسن نوعية الحياة،كما ساعد التطور التكنولوجي على استغلال الطاقات والموارد المتاحة وزيادة فرص تحرر الأفراد من الأعمال الشاقة وازدادت أهمية العمل في مجال البرمجيات والهندسة الالكترونية وصناعة المعلومات.

---

[1] **sandra Taylor educational policy and the polities of change London and new York t j press roué ltd 1997 p56**

[2] **حسين كامل بهاء الدين:التعليم والمستقبل،دار المعارف،القاهرة، - .**

ومع هذا التطور العلمي والتكنولوجي اتسع نطاق الأنشطة الاقتصادية الخدمية وبدا تفعيل مصطلح المراجحة كمصطلح اقتصادي قائم على عالم المعلومات والمعرفة بحيث تصبح المعرفة حرة عن طريق مراجحة المعلومات وانتقاء أفضلها وتوظيفها، وإعادة تركيبية لإنتاج معلومات أخرى أكثر قوة، وقد أدى هذا المتغير الثوري للانتقال من مفهوم الميزة التنافسية المصنوعة والمكتسبة بفضل التقدم العلمي وتوظيفه تكنولوجيا . ومن تأثيرات العولمة على الأداء الجامعي ما يلي:

- إبراز الدور الإستراتيجي للجامعات والمراكز البحثية في اعداد راس المال البشري القادر على التنافسية.
- تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء العلمي للجامعات وبروز نماذج تعليمية جديدة مثل التعليم عن بعد،والتدريب عن بعد.
- تزايد المناداة بدفع التعليم العالي للمشاركة العالية في التنمية من خلال الاستفادة من النماذج العالمية، وبروز اقتصاديات التعليم.
- المعرفة والقدرة التنافسية:مفاهيم جديدة ذات صلة بالجامعة:

امتدت آثار المعرفة العلمية والتكنولوجية الى تحول في علاقة الإنتاج العمالة وقيمة الميزة النسبية،حيث أصبحت التكنولوجيا الجديدة هي مفتاح القدرة التنافسية،وباختصار أصبحت الميزة التنافسية لأي دولة هي المعرفة_التراكم المعرفي–الرصيد المعرفي العام ولعلنا في حاجة الى معامل او معيار جديد بدلا من الدخل او الدخل القومي الإجمالي وهو ما يمكن ان يطلق عليه بالرصيد المعرفي القومي وذلك مع ضرورة توافر اعداد متزايدة من المتميزين –العلماء.

ومع ذلك فان القدرة التنافسية لأي دولة تعتمد بدرجة اكبر على الثروة المعرفية القومية التي تستمد من شريحة عريضة من القوى العاملة،رجالا ونساء، من المتعلمين المتميزين والعلماء البارزين، ومن محصلة الخبرات والقدرات التي يمثلها الشعب بأسره لكي تحقق جدوى اكبر وإنجاز أسرع، وأخطارا وإخفاقا اقل، وسعرا ارخص، وتلك هي ثروة الأمم في الألفية الثالثة. من هنا ظهرت فكرة أساسية وهي وظيفة المعرفة وتطبيقاتها في المجالات المختلفة والقائمة على التدقيق اللامتناهي، واللامحدود للمعلومات والأفكار،فالمعرفة قوة اقتصادية واجتماعية وسياسية كنتيجة مباشرة لتطبيقها في مجال الإنتاج والتنافس على امتلاكها،كما ان القوة تسعى دائما لإنتاج المعرفة وتجديدها وتوظيفها.

- راس مال بشري لعصر المعلومات:

---

[3] **الوطنية في عالم بلا هوية،تحديات العولمة،دار المعارف ،القاهرة،** .

أصبح في ظل الافرازات السابقة للعولمة ان تواكب الجامعات تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة في عصر المعلومات. وتعد القدرات والمهارات هامة لمكان العمل الناشيء، وإذا أردنا ان يصبح الطلبة مستخدمين أذكياء للتقنية والمعلومات، فان عليهم أيضا ان يتعلموا كيف يصبحوا مبدعين ومبتكرين، إذ يجب ان يشاركوا في حل المشكلات وإعداد الدراسات، كما يجب ان يكونوا قادرين على تناول دراسات الحالة،وان يفهموا كيفية تحليل البيانات والوصول الى استنتاجات ذكية،وعلى الطلبة والباحثين ان يعرفوا كيفية استعمال التقنيات الجديدة والمعلومات من مصادرها الجديدة ونشر أفكارهم بشكل فعال، كما يتعين ان يبقى التفوق والمساواة أولوية في كل سياسة تعليمية جديدة،ويتطلب التعليم في القرن الحادي والعشرين مايلي :

- مناهج متعددة تفاعلية يعكف على إعدادها علماء بارزون على ان تتجها أفضل دور النشر والبرمجيات.
- مناهج جديدة متكاملة مع الوسائط الفعالة متعددة التفاعلية.
- مستويات الاتصال وتقنية الحاسبات الملائمة لمستوى الطلاب والباحثين،لتنشيط الإبداع والأبحاث والدراسات علاوة على المهارات الجديدة.
- تغيير الكتب المدرسية بأكملها،على ان تستبدل بمناهج من الكتب ذات الاغلفة الصلبة ومجموعة واسعة من البرمجيات الدراسية،وأجهزة الحاسوب الشخصي،وأجهزة الحاسوب المحمولة والأقراص المدمجة والتلفزيون التربوي، والفيديو، والمذياع التفاعلي، والاتصالات التربوية عبر التلفزيون الخطي الكابلي والأقمار الصناعية.
- ادوار جديدة للأستاذ وتدريب جديد أثناء الخدمة وخارجها لجمع المعرفة وتقاسمها، يجب ان يتحول المعلمون من مجرد محاضرين الى مستخدمين للتقنية ومشرفين وباحثين ومستخدمين للمعرفة ومتعلمين مدى الحياة.
- مشاركة قوية بين المنازل والمدرسة بمساعدة أولياء الأمور والتعلم عن طريق الأقراص المدمجة.
- مشاركة المجتمع والمناطق المجاورة.

---

[4] **عدنان بدران، راس المال البشري والإدارة والجودة: استراتيجيات لعصر العولمة، مركز الدراسات الاستراتيجية، الإمارات، – .**

- مشاركة مجتمع رجال الأعمال من خلال إتاحة فرص للتدريب في بيئة تشابه بيئة العمل وعليه فان مجتمع الأعمال يصبح شريكا اعداد راس المال البشري مستقبلا لمكان العمل الذي تسوده المنافسة.
- طريقة جديدة لتقويم الطلبة والأساتذة وتحديد قدراتهم وميولهم بشكل يتلاءم مع العصر.
- تنوع التعليم بعيدا عن الأشكال التقليدية التي برزت بعد الثورة الصناعية،والمضي نحو منهج ابتكاري قائم على عدة مباحث علمية متداخلة،وذلك بهدف تطوير قدرات جديدة.
- القدرة على استكشاف المعلومات وتمثيلها بطريقة ديناميكية وبأشكال مختلفة.

أما شبكة المعلومات على مستوى المدرسة التي توفر الترابطية والتفاعلية فضرورية في عملية التعلم بشكلها الجديد، وجماعات المستخدمين والمتعاونين الذين يبحثون عن المعلومات سوف يفتحون آفاقا جديدة من التفكير وسوف يصبحون مستقلين من خلال مناهج التعلم المستقلة،أما الوضع الجديد للصف التعليمي فتقرره عملية التعلم لعصر المعلومات.

وبهذا الصدد وتماشيا مع هذه التغيرات ،فقد شهد التعليم العالي توسعا في النمو في الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية، فحسب إحصائيات اليونسكو ارتفع مجموع الملتحقين بالتعليم العالي من مليون عام الى مليون عام ورغم انه تم تحقيق الكثير فيما يتعلق بالجودة النوعية للتعليم من خلال سياسة التعليم للجميع التي تتبناها منظمة اليونسكو، فان قضية الجودة النوعية التي لم تلق ما تستحقه من الاهتمام، وقد استجابت بعض الجامعات للتحدي المتمثل في تخريج طلبة متميزين يمكنهم ان ينافسوا بجدارة في سوق العمل من خلال :

- إعادة توجيه المنهج والبيئة التعليمية بما يناسب قدرات الطالب واحتياجاته.
- استثمارات متلاحقة في مجال تقنية الأقراص المدمجة التفاعلية وشبكات الحاسوب.
- دراسة حالة وإدارة المشروعات والدراسات والتطوير لتنمية المشروعات.
- مقررات متعددة التخصصات الأكاديمية مع التدريب أثناء العمل.
- التعلم المستمر بما يتيح إعطاء المهنية بعدا جديدا.

.. الاستثمار في التعليم العالي: مدخل لاقتصاد المعرفة

---

[5] **نفس المرجع،ص .**

ان احد أهم التوجهات الرئيسية التي كشف عنها تقرير العلوم العالي لسنة والذي أعدته اليونسكو هو غياب التناسق والتماثل في توزيع العلوم حول العالم، إذ نرى ان الدول النامية مجتمعة مسؤلة عن ما نسبته % من الإنفاق الكلي على الأبحاث والتطوير بينما ينسب الى الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما نسبته % % وفيما تنفق الدول الصناعية ما بين % % من الناتج المحلي الإجمالي على الأبحاث والتطوير فان دول بلدان الجنوب لا تنفق إلا كسرا صغيرا من هذا الرقم، على سبيل المثال في أمريكا اللاتينية وأفريقيا بلغت نسبة الاستثمار . % او اقل بل ان بعض الدول التي تتمتع بتجمعات علمية مهمة مثل البرازيل والصين فأنها لا تقدر ان تخصص أكثر من . %، وتكرر القصة نفسها إذا ما أخذنا عدد العلماء والمهندسين العاملين،فرغم ان نحو %من العلماء موجودين في الدول النامية فان الأرقام الإقليمية تظهر اختلالا واضحا فمثلا يوجد في دول الاتحاد الأوربي عالمان لكل ألف نسمة، إلا ان الأرقام الخاصة بالدول النامية متدنية للغاية بالمقارنة، فالنسبة في دول جنوب الصحراء الكبرى الأفريقية تقل عن . %عن القيمة اليابانية%.

بينما أنفقت البلدان العربية على التعليم العالي عام ما مجموعه , مليار دولار كان نصيب الجامعات منها . مليار دولار أي ما يعادل % مقابل % للمعاهد الفنية والمعاهد المتوسطة، ويعادل ذلك حوالي . % من الدخل الإجمالي العربي الذي بلغ . مليار لنفس العام المذكور، وطبعا تتفاوت الدول العربية في نسبة الإنفاق بناء على متغيرات كل دولة وظروفها الاقتصادية والاجتماعية (انظر الملاحق).

وهنا تبرز أهمية الالتزام الواضح من قبل المؤسسات والحكومية والسياسيين بالأداء التعليمي وضرورة الاستثمار الواسع في بناءا لقدرات وتقوية البنية التحتية العلمية وتطوير الموارد البشرية.

ثانيا: التخطيط لجودة فلسفة التعليم الجامعي في ظل المتغيرات العلمية:

يؤكد علماء التخطيط وخبراء التربية ان رسالة الجامعة مرتبطة بمرتكزات ثلاثة وهي :

- اعداد القوى البشرية (ما أصبح يسمى لاحقا راس المال البشري)
- البحث العلمي

---

[6] **نفس المرجع .**

[7] **تحرير فاتن البستاني، اعداد مجموعة من المولفين، التعليم العالي في البلدان العربية، السياسات والأفاق، منشورات منتدى الفكر العربي، – .**

[8] **محمد منير مرسي،الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي الجامعي العام،عالم الكتب،**

- التنشيط الثقافي والفكر العام

ويرتبط بهذه المرتكزات شجرة مختلفة من الأدوار والقرارات الاستراتيجية وعدد من الظروف المتشابكة المتكاملة. هذا وقد أدت المتغيرات العالمية الى إحداث انعكاسات كبرى على الأداء التعليمي يمكن إجمالها في ما يلي :

الانعكاس الاول: ويظهر بالاتجاه نحو تطبيق المعايير الاقتصادية عن الأنظمة التعليمية والمتمثلة في المنافسة وكفاءة الأداء وتعظيم العائد وتأكيد الربحية وتؤدي هذه المعايير الى تحجيم الرؤى التربوية وتقليصها بما تتضمنه من قيم إنسانية وثقافية واجتماعية، وإثارة الجدل حول ادوار التعليم بين كونها إحدى النظم المساعدة على انتقال التراث المجتمعي الى الأجيال الجديدة لتطويرها ومساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم كمواطنين من ناحية، وبين كونها مجرد وسيلة لإعداد وتخريج عمال لشغل مواقع الإنتاج من ناحية أخرى،وهذا ما يعني ان التعليم أصبح سلعة توظف لإنتاج سلعة أخرى ويطلق على هذه الظاهرة (تسليع التعليم) وقدا ثرت أيضا هذه المعايير على النسب المخصصة لميزانيات التعليم كنتيجة لتفعيل دراسات الجدوى الاقتصادية على حساب الجدوى الاجتماعية،وهو ما يشير إليه عدد من التقارير التي توضح كيف ان الحكومات استجابت للضغوط الناتجة عن برامج الإصلاح الاقتصادي حيث قامت بخفض الإنفاق عن التعليم والخدمات الاجتماعية.

الانعكاس الثاني: ويتمثل في الاتجاه نحو خصخصة التعليم كاستجابة لعدم وفاء الحكومات بمتطلبات وتوفير نوعية جيدة من التعليم، وتقليص مسؤولياتها وأدوارها الاقتصادية والاجتماعية ومن أشكال خصخصة التعليم:

. ظهور المدارس والجامعات الخاصة وانتشارها بسرعة كبيرة تحت تمويل شركات خاصة وبأشراف بسيط من الحكومة.

. تحميل الطلبة التكلفة الكاملة للتعليم العام او جزء منها في صورة رسوم وضرائب.

. تطبيق نمط من الخصخصة من داخل النظام الحكومي ،حيث يوجد داخل النظام الحكومي في بعض الدول مدارس ذات نوعية جيدة وأقسام داخل كليات جامعية متميزة تتلقى جميع نفقاتها من الحكومة، إلا إنها

---

[9] **لمياء احمد السيد،العولمة ورسالة الجامعة،رؤية مستقبلية،الدار المصرية اللبنانية** – .

لأتفتح أبوابها إلا الى نوعية خاصة من الأفراد في مقابل رسوم دراسية بسيطة،وتعمل هذه الظاهرة على تحيز تخصيص المواد العامة لصالح الفئات العليا في المجتمع.

- تطبيق نظام القروض الطلابية عن طريق البنوك، مع التعهد بتسديد هذه القروض بصورة أقساط او دفعة واحدة ولا شك ان أشكال الخصخصة المتسارعة للتعليم نمت بصورة أثرت على التعليم الحكومي ونوعية الخريجين ويضعف تأثيره في تكوين الأفراد القادرين على التعامل مع تحديات العولمة في إطار المصالح الوطنية.

الانعكاس الثالث: تحويل التعليم الحكومي العام الذي لا يبادر الى تطوير هيكله ومضامينه من ميزة تنافسية ووسيلة للنمو والتقدم والتنمية الى أداة تكريس للتفاوتات وتعميق الفجوات بين عالمي الشمال المتقدم المصدر للعولمة والجنوب المتخلف المتحمل لضغوطها.

الانعكاس الرابع: يرتبط هذا الانعكاس بسابقه بحيث تتجه العديد من الدول النامية للبحث عن شركاء لمساعدتهم على جسر فجوات التخلف بين الشمال والجنوب لتدعيمهم في تنفيذ برامجهم التنموية ولهذا الاتجاه نحو شراكة مع دول ومنظمات دولية يؤدي الى التأثير على السياسات التي تتبعها تلك الدول في مجالات التنمية المختلفة حيث لا يترك لتلك الدول بمفردها حرية وضع وصياغة سياساتها التنموية في مجال التعليم او التنمية الاجتماعية، وفيما تأتي هذه السياسات تعبيرا عن الشراكة والشركاء، هذا التعاون والتبادل تصحبه زيادة في الطموحات الاجتماعية والطلب على التعليم بدءا من برامج محو الأمية الى أعلى درجة علمية ويصحب ذلك التوجه نحو زيادة المعروض من الفرص التعليمية بأحداث التكامل بين التعليم الرسمي وغير الرسمي والحكومي وغير الحكومي تحديث المناهج والأفكار في النظام التعليمي.

الانعكاس الخامس: ويتضح في تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية فمن الملاحظ ان أي عملية يمكن ان يتم تسهيلها من خلال الظروف التكنولوجية الجديدة،وبفعل الأوامر الاقتصادية للعولمة تتأثر عملية وضع القرار ،وضع سياسة تعليمية حيث استخدمت التكنولوجيا لتفعيل عامل الوقت والمكان في صياغة السياسة التعليمية وتطوير مناهج التفكير وأدواته وتدريب القائمين على صنع القراروتوجيههم.

الانعكاس السادس: اضطراب العلاقة بين عالمي العمل والتعليم فالمتأمل لعالم العمل القائم تقليديا على التدرج الهرمي ،بدءا من العمالة غير الماهرة وانتهاءا بالعمالة المتخصصة يلاحظ التشابه الكبير بينه وبين التدرج الهرمي للمستويات التعليمية،بينما لم يعد هذا التشابه بينهما من الأمور المستقرة،فقد كان السائد في العصور الماضية ان الصناعة تكون أكثر قدرة على التنافس مع وفرة اليد العاملة المدربة الماهرة وشبه الماهرة للقوى العاملة.

. مبررات التخطيط لتطوير التعليم العالي:

ان هناك الكثير من المبررات الكيفية والكمية التي تجعل ضرورة الاهتمام بتطوير منظومة التعليم عربيا، بهذا الصدد يمكن رصد عدد من الملامح المصورة لبعض الجوانب الكيفية (النوعية) .

.. تشكو معظم النظم التعليمية العربية من انفصال ناتج التعليم الرسمي عن مطلب سوق العمل وغياب التنسيق بين التخطيط للتعليم والقوى العاملة، وبينما تتطلبه من مشاريع التنمية وأهدافها، نضيف الى ذلك عدم التوازن بين التخصصات النظرية والعملية خاصة في بلدان الخليج واليمن التي يعزف شبابها الذكور عن الالتحاق بالتخصصات العلمية وميولهم الى تلك التي تؤهلهم او تضعهم بمناصب إشرافية او ادارية ذات طابع مكتبي.

. لا ديمقراطية التعليم، على الرغم من شيوع مجانية التعليم،إلا ان هناك العديد من الممارسات التي تهدر القيم الديمقراطية في التعليم مثال ذلك اتساع ظاهرة الدروس الخصوصية والهوة الواسعة بين أهداف التعليم المعلنة وبين أهداف التعليم الغير معلنة التي تبدي فيما أصبح يعرف بالمنهج الخفي وهذا لتنوع أساليب الغش والتفاوت الحاد للخدمة التعليمية مابين الريف والحضر وتفاوتها داخل الحضر نفسه،حيث نجدها تتحاز لصالح المقاطعات التي يسكنها الأثرياء على حساب المناطق الفقيرة.

. ازدواجية التعليم كما نراها في ثنائية التعليم الديني والتعليم المدني، والتعليم بلغات أجنبية والتعليم باللغة العربية، والتعليم للنخبة والتعليم للعامة، في دول الخليج تعليم للعرب المقيمين وتعليم للعرب الوافدين، وفي بعض الدول العربية لم يقتصر التعليم العسكري على المعاهد العليا، بل امتد لينشي له تعليما أساسيا وتعليما ثانويا لتترسخ

---

[10] سعيد إسماعيل علي ،التعليم والإعلام ،مجلة عالم الفكر،المجلد ،العددان الاول والثاني يوليو_أكتوبر
– .

بذلك الازدواجية القائمة، هذا فضلا عن تعليم مختلف يقدم للجاليات الأجنبية ويلتحق به بعض أبناء البلد

- أساليب التعليم في معضمها تكاد تعتمد على التلقين بالدرجة الأولى مما يرسخ في عقول الأبناء صورة التفكير ذي الاتجاه الواحد،الذي عليه ان يتلقى دون ان يناقش وينتقد، فضلا عن قيام التعليم على الطاعة التي تعد النموذج والمثل الأعلى، وتوخذ المخالطة والمغايرة دائما على إنها انحراف وتمرد لابد ان يقابل بالعقاب.
- يكاد البحث العلمي يفقد فاعليته سواء داخل الجامعات والمعاهد العليا لانفصال كثير من الموضوعان عن المشكلات العلمية التي تعاني منها قطاعات الإنتاج والخدمات وتنحو معظم جامعاتنا الى التركيز على مهمتها التعليمية وإغفال مهمة البحث وإنتاج المعرفة الجديدة، إذ ان معظم أساتذة الجامعات العربية يعزفون عن البحث العلمي إلا لأغراض الترقية.

ثالثا: مداخل التخطيط المختلفة في التعليم العالي:

يرتبط تخطيط التعليم من حيث فلسفته وأهدافه بفلسفة التربية في المجتمع والتي تشتق من فلسفة المجتمع الذي يعتبر التعليم احد نظمه الفرعية المتشابكة والمتفاعلة ويتم توجيه التعليم عن طريق السياسات التعليمية التي توجه النشاط التعليمي لتحقيق الأغراض والتوقعات او التطلعات التي ينشدها المجتمع في مراحل التطور،وتخطيط التعليم وفقا لذلك يمثل (الجهد العلمي المنظم الذي يستهدف الوصول الى الأغراض التي تتضمنها السياسة التعليمية وذلك بأقصى درجة من الإنجاز والكفاءة وعلى هذا يكون تخطيط التعليم بمثابة الدراسة الشاملة المتكاملة اللازمة للسير في مراحل واضحة لتحقيق أهداف محددة سلفا في مدى زمني محدد) .

ويمكن حصر مداخل تطبيق التخطيط في التعليم العالي وفقا للمرتكزات التالية :

- تخطيط التعليم وفق الحاجة للقوى العاملة وهو يتناول مسالة العرض والطلب في العمالة وتحديد الفجوة بين طرفي هذه العمالة.
- تخطيط التعليم وفق الطلب الاجتماعي، ويكون تخطيط التعليم وفق هذا المدخل من منظور الحاجات الثقافية والاجتماعية التي تطلبها الشرائح الاجتماعية، ومن ثم يركز المخطط التعليمي على كفاءة النظام التعليمي من زاوية مدى تحقيق الحاجات الثقافية والاجتماعية لطالبي الاستفادة من رواده بغض النظر عن حاجات

---

[11] **محمد الهادي عفيفي،في الأصول الفلسفية للتربية،القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، .**

[12] **لمزيد من التفاصيل يمكن دراسة الورقة العلمية ل(شوقي عبد الجليل ،التخطيط التعليمي:المفهوم والمنهجية،المجلة المصرية للتنمية والتخطيط،معهد التخطيط القومي،العدد ان، – .**

سوق العمل، وبالرغم من تأثير هذا المدخل على التربية كقيمة وبالرغم من استجابته لرغبات أفراد المجتمع إلا ان هذا المدخل يتجاهل نوع ومستوى القوى العاملة المطلوبة للأنشطة الاقتصادية، ويغفل المشكلة القومية فيما يتعلق بتخصيص الاعتمادات المالية للتعليم ومن ثم فان تطبيقه تعترضه عقبات مثل: صعوبة وضع معايير لنمو التعليم.

- تخطيط التعليم وفقا لمعدل العائد منه:يعتبر ظهور هذا المدخل استجابة طبيعية من جوانب بعض الاقتصاديين الذين اتجهوا الى تطوير مفهوم يضع في حسبانه مشكلة الموارد المالية المتاحة للأنفاق على التعليم حيث يؤكد هذا المدخل على قياس العائد الاقتصادي للتعليم والسؤال المطروح هو هل تخطيط التعليم وفقا للعائد منه يعد مدخلا أم أداة تخطيطية؟ ان إظهار دور التعليم في التنمية الاقتصادية وفقا لوجهة النظر هذه فان هذا المدخل ليس في الأساس إلا أداة وأسلوبا تخطيطيا وهو مدخل لتحليل (الكلفة/المنفعة).

ويرى فريق من الباحثين انه بامكان الاستفادة من تطبيق هذا الدخل كأداة تخطيطية بحساب القيم الصافية لتدفقات التمويل المستقبلي لكل برنامج بالأسعار الحالية، وفي حالة البرامج التي لها قيم صافية موجبة يمكن تحفيزها،وفي المقابل يجب اختزال البرامج التي لها قيم سالبة او مساوية للصفر.

وهناك ملاحظة مهمة يجب الإشارة إليها وهي انه يمكن إحداث نوع من التكامل بين المداخل الثلاثة_في الدول العربية–بحيث يمكن الاستفادة من ميزات كل منها وبذلك نحقق هدفا مشتركا هو توظيف وإعداد راس مال بشري كفؤ من خلال ما تقدمه المنظومة الجامعية التربوية .

رابعا: تطوير الأداء الجامعي من خلال مدرسة ادارة الجودة الشاملة: مقاربة وتحليلية

- تجديد التعليم الجامعي :كمدخل لتطبيق الجودة (الإطار الفلسفي ألممارساتي):

(. التجديد في الإطار الفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة:يمكن حصر أهم التجديدات في هذا المجال في ثلاثة نقاط رئيسية :

:. ان الجامعة او التعليم الجامعي لم يعد قاصرا على الصفوة بل بات مفتوحا لعدد كبير من الافراد

---

[13] للتفصيل أكثر يمكن الإطلاع على Chunk e economics of education London mass bahinger company 1979

[14] شبل بدران ،جمال دهشان،التجديد في التعليم الجامعي،دار قباء للطباعة والنشر،القاهرة، _ .

. ان الجامعة او مؤسسات التعليم العالي لم تعد مؤسسات حكومية فقط

. لم تعد الجامعة قاصرة في أهدافها على اعداد الخريجين وإجراء البحوث الأكاديمية وإنما تجاوزت ذلك الى الاهتمام بالتعليم المستمر وتقديم خدماتها للمجتمع.

. التجديد في أهداف التعليم العالي:

- فيما يتعلق بخدمة المجتمع والتعليم المستمر :تعليم الطالب كيفية التعلم الذاتي والتقويم الذاتي _اكتساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الإبداع_اكتساب الطالب القدرة على التحكم في التغيير_اكتساب الطالب القدرة على المشاركة في تنمية المجتمع_اكتساب الطالب الرغبة في الاستمرار بالتعلم_اكتساب الطالب القدرة على تحديد ما يريد ان يكون عليه والقدرة على تنمية شخصيته.
- فيما يتعلق بخدمة المجتمع والتعليم المستمر :تدريب العاملين عن الجديد في مجال عملهم_معاونة مؤسسات المجتمع المختلفة في ظل ما يواجه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث_الانفتاح على الثقافات الإنسانية لدى الشعوب الأخرى_الإسهام في حل المشكلات العالمية_تزويد الباحث والدارس بالمعارف والخبرات التي تمكنه من معرفة أصول ثقافته وتراثه الوطني
- فيما يتعلق بالبحث العلمي: المساهمة في مجال العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها_الربط بين نوعية البحوث العلمية مشاكل المجتمع المحلي_إجراء البحوث البيئية التي تعالج المشكلات المتداخلة من خلال أكثر من تخصص_التعاون العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية

. التجديد في أنماط التعليم وبنيته:مثل

- الجامعات المفتوحة: يمكن هذا النوع من التعليم الطلاب من الحصول على الشهادات الجامعية للطلاب البالغين غير المتفرغين وفرص الالتحا بها متاحة للجميع دون التقيد بشروط السن او المؤهلات العلمية.
- جامعات الهواء: الجامعات التربوية الإذاعية،الجامعات الإذاعية التلفزيونية وغيرها.

- الجامعات بدون جدران: وهي مؤسسة مستقلة لها كيانها القانوني المستقل تقوم بتنظيم دراسات جامعية تلقى عبر البريد الالكتروني في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية دون ان يكون فيها العملية التعليمية.
- التوسع في مؤسسات التعليم العالي التعاوني:
- التوسع في مؤسسات التعليم العالي قصير المدى

. التجديد في العملية التعليمية الجامعية:التحول من نظام العام الأكاديمي الكامل الى نظام الفصول الدراسية–الأخذ بالتقنيات الحديثة في طرق التعليم–تطوير المناهج والمقررات الدراسية _الاهتمام بالتقويم المستمر بكل جوانبه التعليمية (الطالب، الأهداف، المحتوى التعليمي)–توجيه المزيد من الاهتمام بالخدمات الطلابية.

. التجديد في تنمية أعضاء هيئة التدريس:الاهتمام بالإعداد التربوي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تنظيم الدورات التدريبية في مجال التقويم تعديل اللوائح المنظمة للعمل–الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للأستاذ الجامعي وذلك من خلال تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المنتديات والملتقيات العالمية–الاستفادة من النظريات والمفاهيم المتعلقة بنظرية الأداء الإنساني وتكنولوجيا الأداء،وهندسة التغيير، وإعادة الهيكلة ونظم ادارة الجودة الشاملةtqm.

.. الإطار الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ويمكن تصنيف التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة الى ثلاث مجموعات .

- المجموعة الأولى: تركز على مباديء الجودة الشاملة حيث:

يعرفهاSunil بأنها الطريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا وتتدفق كطريقة للحياة خلال المنظمة وذلك في إطار التركيز على العميل والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية.

وفي تعريف اشمل ذكره James Saylor [17] ان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة من المباديء الرشيدة التي تعد كأساس مستمر للمنظمة وهي أيضا تطبيق لأساليب

---

[15] **صلاح حسن علي سلام، ادارة الجودة الشاملة(أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عين شمس،**

.

[16] **babbar Sunil Applying total quality management to education :a case study for a us public university international journal of public sector management no 8 1995 p 35_55**

كمية وجهود شاملة للمنظمة تسعى الى تهيئة وخلق مناخ يقوم العاملون فيه بتحسين مستمر لقدراتهم من اجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي يفي بها منتج المنظمة احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق تكامل الأساليب الادارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من اجل التركيز على التحسين المستمر.

- لمجموعة الثانية: ترتكز على كيفية أداء ادارة الجودة الشاملة: يقسمEric مصطلح ادارة الجودة الشاملة TQM الى ثلاثة كلمات:

الشاملة (total) تعني ان كل شخص في المنظمة يجب ان يشترك في برنامج الجودة سواء شخصيا او من خلال عمل الفريق الجماعي او الاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

الجودة (quality): وتعني التأكيد من ان العملاء يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن ذلك ان أمكن، وهذا يتطلب الاتصال بالعميل والتأكد من ان السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.

(management): يجب ان تكون هذه الفلسفة قوامها التركيز على العميل وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف والإدارة تعني أيضا تغيير الثقافة وإزالة العقبات والتأكد من ان الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة المتاحة وان تجعل المنظمة من العمل متعة.

- المجموعة الثالثة: ترتكز على الأهداف والنتائج

يعرفها Dan cimpa بأنها ولاء مستمر للعميل وانخفاض مستمر في التكاليف ومناخ يساعد على العمل الجماعي والتحسن المستمر.

لكن يمكن الاتفاق على ان الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة في النقاط التالية :

- مدخل شامل بمعنى ان يشمل كافة القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة.
- مدخل يهدف التحسين المستمر في كافة الأنشطة في المنظمة.مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاطات المنظمة.
- مدخل يعمل على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.

---

[17] james h Saylor TQM field manual new York McGraw hill book co 1992 p6

[18] eric sand elands strategic for quality a achievement costuming service management decision no 32 1994 pp 30_40

[19] dan cimpa total quall a users guide for implementation (m aAddison Wesley publishing company 1992 p10

[20] صلاح علي حسن ،مرجع سابق ،ص – .

- مدخل يعتمد على تعاون وتفتهم وترابط وتشابك كل أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الهدف.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- مدخل يهدف الى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.
- مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المتقطع.
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.
- مدخل يرتكز على أساس القدرة التنافسية والتميز.

لقد كان Deming أول عالم أمريكي يقدم مباديء الجودة الى اليابانيين على نطاق واسع وذلك من خلال لقاء جمعه مع رجال الأعمال و المدربين والمهندسين حيث حاضرهم في أسلوب تحسين قاعدتهم الصناعية لدرجة ان اليابان خصصت باسمه جائزة للجودة والتميز تمنح للمتميزين، لقد أوجز ديمنغ فلسفته في اربعة عشر نقطة لتكون إطارا عاما للإدارة العليا إذا أراد تحقيق الجودة:

:. التفكير الدائم في هدف تحسين المنتج.
. تبني او تطبيق الفلسفة الجديدة.
. التوقف عن الاعتماد على أسلوب الفحص لإنجاز الجودة.
. إنهاء أسلوب المفاضلة بين الموردين على أساس السعر والمفاضلة بينهم على أساس نوعية المواد مع إقامة علاقات طيبة وطويلة الأمد معهم.
. استخدام الإحصائيات في التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات.
. استخدام طرق حديثة للتدريب على الوظائ .
. استخدام طرق حديثة في الإشراف.
. الشعوربالامان او البعد عن الخوف.
. العمل على إزالة العوائق بين الأقسام.
. عدم الاعتماد على المعايير الرقمية للإنتاج لان ذلك يبعد العامل عن الجودة.
. مراجعة مستويات العمل لإنجاز الجودة.
. إزالة العوائق التي تمنع العاملين من الاعتزاز بأدائهم.
. إقامة برنامج نشط للتدريب على المهارات الجديدة.
. على الإدارة العليا ان تعمل على التحرك لتطبيق ما سبق.

. المباد والمتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يمكن تنظيم أهم مباديء تطبيق الجودة الشاملة في ما يلي:

:. التوجه بالعميل (رضا العميل).

. التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات.

. مشاركة العاملين.

. تبني مفهوم منع الأخطاء.

. الاعتماد على فرق العمل في إنجاز أعمال التحسين.

. التركيز على النتائج والعمليات معا.

. القيادة الادارية الفعالة لدعم وتأييد برنامج ادارة الجودة الشاملة.

. الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة.

. التعليم والتدريب المستمر.

. تهيئة مناخ العمل.

. تأسيس نظام معلومات فعال.

. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

.. مرتكزات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يعرف likins peter الجامعة بأنها نظام له عدة أغراض لإمداد الأفراد بالفوائد المتعلقة بالتعليم على وجه الخصوص فان هذه الفوائد مشتقة من الأنشطة التي توصف بالتدريس والبحث والخدمة العامة، ويرى likins انه عندما تريد الجامعة تطبيق ادارة التدريس بالجودة الشاملة عليها الالتزام بالمياديء التالية:

- الحاجة الى ان يقوم كل فرد بالجامعة بتحديد رسالته الأساسية حتى تستطيع تطوير استمرارية الهدف.
- تحديد الأهداف والمنافع والعملاء وخدمتهم ومحاولة فهم احتياجاتهم.
- التركيز على احتياجات ورعاية عملاء الجامعة وقدرات الموردين، وعملائهم الطلاب، الأفراد الذين يشترون الأبحاث، الموردون (المدارس الثانوية، الكليات والمعاهد الأخرى).
- ان من مباد الجودة الشاملة ان يتم التعامل مع الموردين على إنهم شركاء وليس كمصادر توريد فقط.

---

[21] جوزيف بلوسكي،تطبيق ادارة الجودة الشاملة نظرة عامة ،ترجمة عبد الفتاح النعماني،القاهرة،مركز الخبرات المهنية للإدارة، ـ .

- الالتزام بالجودة الشاملة،بمعنى ان تتبنى الجامعات كل هذه المباديء والالتزام بمعنى الجودة في كل مكان في المناهج والبرامج والمكتبات ومختبرات البحث والالتزام أيضا بالجودة لكل شخص.

وهناك ركائز ثلاثة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعات:

. الركيزة الأولى: تقويم ملائمة الثقافة التنظيمية بالجامعات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

. الركيزة الثانية: مبدأ كسب رضا العميل كأساس لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

. الركيزة الثالثة:تقويم ملائمة الأداء الجامعي لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

.. خطوات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

ان عرض خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل فريق ادارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات :لتالية :

- مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرار وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية TQM وينبثق من مجلس الجامعة او الكلية ويرأسه رئيس الجامعة او عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية:

:. وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

. قيادة عملية التخطيط الشاملة.

. إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.

. توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

. وضع الأهداف السنوية.

. متابعة أعمال دوائر الجودة.

- فريق تصميم الجودة وتنميتها:يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل مسؤولياته في:

:. دراسة مفاهيم TQM وتطبيقاته.

---

[22] **فتحي درويش عشيبة، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي المصري، مجلة الإدارة العامة السعودية، صص ـ .**

. تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
. تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة او الكلية او خارجها.
. اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة ،وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وآماكن عمل وغيرها.
. تحسين الجودة داخل الجامعة.

- لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية ادارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في :

:. توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
. وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
. إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة او الكلية.

- لجنة قياس الجودة وتقييمها: وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

وبخصوص خطوات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فأنها ثلاث مراحل أولها التمهيد وهي المرحلة التي يتم فيها تهيئة العاملين بالكلية او الجامعة لتقبل مفهوم الجودة،ثم تنفيذ هذا المفهوم من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة المناسبة للإفراد والمستويات التنظيمية، وأخيرا التقويم وذلك بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.

.. ادارة الجودة الشاملة: بعض التجارب والاتجاهات العالمية:

. جامعة نورث ويست ميسوري ستايت: north Missouri state university

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال TQM تجربتها سنة وذلك بعد عامين من تولي (dr dean Hubbard) رئاسة الجامعة و في عام قامت الجامعة بتطوير ثقافتها النوعية ،وفي سنة تقدمت الجامعة بطلب الحصول على جائزة ميسوري للجودة وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس والموظفين في إنتاج قائمة ضمن ما يزيد على فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي وتم اختيار بندا من القائمة ليتم تنفيذها على مدى سبع سنوات وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح : مجت سبع كليات في اربعة–ألغت برنامجا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب او متدنية الجودة–حولت –% من مخصصات الإدارة

---

[23] روبرت كورنسكي،تطبيقات ادارة الجودة في التعليم العالي، التدريب،مؤلف جماعي سبق ذكره صص _

والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية الى التدريس_زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة % دون مستوى نظرائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل–أزالت تراكما لمشروعات الصيانة غير المنجزة خلال الست اشهر الى الثماني عشر شهرا السابقة–حددت الكفاءة الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم–حولت عجزا مقداره مليون دولار الى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار–زادت نسبة تسجيل الطلاب بنسبة % من القدرة الاستيعابية–أقامت حرم جامعي الكتروني شامل في أمريكا–أقامت امتحانا نهائيا شاملا للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريبا.

. فكرة بيت الجودة في اليابان: تأسست هذه التجربة في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية ،ويعني بيت الجودة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة، وتحدد مرتكزاتها في [24] .

- السطح او البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وأداتها وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني.
- ركائز الجودة وهي:خدمة العمل،احترام البشر ،والإدارة بالحقائق، والتحسن المستمر.
- الأصول والأحكام الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات.
  - الأصول الاستراتيجية، وعمليات ومشروع وإنسانية الادارة.
  - الأركان، المهمة، الرؤية، القيم، الأهداف والقضايا.

. المشروع الأوربي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي:

ركز هذا المشروع الذي أقامته اللجنة الأوربية European commission :لى تقويم التدريس والتعليم في الجامعات مع الأخذ في الحسبان أنشطة البحث ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراسيتين هما ::لعلوم الهندسية وعلوم الاتصالات والمعلومات وشاركت مؤسسة تعليمية تم تقويمها في نفس الفترة الزمنية الممتدة منن نوفمبر الى يونيو ونتج عنه تقريرا للتقويم الذاتي وعدد مماثل من تقارير التقويم على المستوى المؤسسي و تقريرا قوميا يحلل الخبرة على المستوى القومي وتقريرا نهائيا على مستوى الاتحاد الأوربي.

---

[24] **فتحي درويش،مصدر سابق ص .**

واعتمدت اللجنة الأوربية وجماعاتها الاستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع ووضعت إطار العمل المنهجي لنقل الخبرة بين الدول المشتركة التي كانت تتكون من ستة خبراء من أجهزة التقويم في الدانمرك وفرنسا ونيوزيلندا وبريطانيا وممثل كل من ألمانيا والبرتغال والنرويج وقامت السكرتارية المفوضة بالربط بين الدول المشتركة، وتم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع الى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقويم الذاتي وبعمليات مراجعة العملاء وتشكيل مسؤولية الجماعات المتنوعة المسؤلة قوميا عن المشروع والمباديء العامة الأربعة للتقويم وهي: استقلالية الإجراءات المتعلقة بتقويم الجودة–التقويم الذاتي–التقويم الخارجي عن طريق جماعة مراجعة الزملاء–النشر وكتابة التقويم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسينات .

خامسا: تجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية: ((رؤى مستقبلية)

). التغيرات المطلوبة لتنفيذ برنامج TQM في التعليم العالي:

لابد من إحداث بعض التغيرات في أداء الهيئة التدريسية وكذا أفراد الهيئة الادارية كي يتم تنفيذ البرنامج ويتحقق ذلك في الآتي :

- تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية تطبيق نظام ادارة الجودة. .
- لابد ان تكون أهداف الجامعة واضحة كي يعرف كل فرد ماذا يستفيد من هذه المنظومة.
- لابد من الأخذ بنظر الاعتبار نوعية الأفراد الذين ينتمون للجامعة عند قياس نجاح او فشل المؤسسة.
- كل فرد في الجامعة لابد ان يشعر بالانتماء لها ويتحمل المسؤولية تجاهها ويحقق اهدافها.
- لابد من عمل تقييم دائم للأداء لجميع أفراد الجامعة.
- لابد ان تقوم الجامعة بتدريب العاملين بها على كيفية تحقيق أهداف الجامعة وإزالة المعوقات التي تواجهها وتحسين الاداء.

.. نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسينات المستمرة:

---

[25] نجدت إبراهيم،رؤية مستقبلية لتقويم الجودة وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر،المؤتمر القومي السنوي الخامس،معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية،جامعة القاهرةص _ .

[26] كمال إمام كامل،ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي،المؤتمر السنوي السابع،ادارة الأزمة التعليمية،كلية التجارة ،جامعة عين شمس،ص .

تتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت اليوم تعظيم جودة الجامعات والتعليم العالي ليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية، ولكن لمواجهة المنافسة، لذلك لم تعد الجامعات حريصة على البحث عن الجديد في التكنولوجيا من منظور الاستيراد وفلسفة ردود الأفعال ولكن الجامعات مطالبة أيضا بالمبادرات والاختراعات والسبق العالمي في حقول العلوم التكنولوجية المتقدمة ويعتمد هذا النموذج بالدرجة الأعلى على قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات فالطلاب اليوم يتوقعون الكثير من الجامعات ومن غير الجامعات، وبالتحديد يبحث الطلاب عن:

- أفضل خدمة تعليمية وبحثية واجتماعية وثقافية
- اقل تكلفة ممكنة للحصول على كل الحاجات
- أعلى مستوى للجودة في الخدمة المختلفة
- الأمان والاطمئنان في الحياة الجامعية
- الاحترام والحب والولاء والانتماء للجماعة
- ثقة في ان المستقبل سوف يكون أكثر إشراقا الوظائف، المرتبات، الحياة السعيدة الشريفة)

ويعتمد النموذج على التحسينات المستمرة في التعليم العالي (انظر الملاحق) ويجب تحديد الوظائف القيادية المسؤلة عن التحسينات المستمرة في التعليم العالي وجودته ،ويجب ان يتكون فريق قيادة التطور الجامعي من :

رؤساء الجامعات–نواب رؤساء الجامعات_مجلس الجامعة_عمداء الكليات والوكلاء_فريق الخبراء–الاستشاريون–أولياء أمور الطلاب–قيادات المجتمع.

ان التعليم العالي في الوطن العربي في حاجة ماسة الى التطوير والتجديد في فلسفة التعليم وإجراءات الأداء وتعزيز القدرات البشرية في الجامعات والاستشراف الدقيق للمستقبل.

الملاحق:

ملحق (() نمو اعداد الملتحقين بالتعليم بالمنطقة العربية

					المجموع
	مجموع الطلبة الملتحقين	سنة الطلاب حسب الدرجة	مجموع الطلاب الملتحقين	سنة الطلاب حسب الدرجة	
كليات المجتمع					

بكالوريوس					
ماجستير					
دكتوراه					
المجموع					

المصدر:unesco world science report 1998

ملحق(() مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية:

			نسبة التغيير
كليات المجتمع			**%**
الجامعات			**%**

المصدر:المصدر السابق

ملحق (() التحسينات المستمرة في التعليم العالي

( ))	(( )	())
احد اهم مباديء الجودة	التعرف على السوق والمجتمع والمنافسين	تبدأ الجودة بوضوح الرؤية
( )	( )	( )
هنا ابدا بتجديد وتقدير الحاجات	قيادة فريق التغيير للجودة الشاملة	تحديد الدور الدقيق لتعديل الاتجاهات