ندوة حول

المدخل المنظومى وإدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى

- مقدمـــــــــــة
- مجالات الأداء الجامعى
- إدارة الجودة الشاملة (TQM) فى منظومة الأداءالجامعى.
- ضبط الجودة الشاملة (TQC) فى منظومة الأداء الجامعى.
- توصيات

ورقة مقدمة من

أ.د. أمين فاروق فهمى

أستاذ متفرغ بكلية العلوم والخبير بمركز تطوير تدريس العلوم ومديره السابق

جامعة عين شمس

الأربعاء 12 مايو 2004

جامعة المنيا

المدخل المنظومى وإدارة الجودة الشاملة
فى منظومة الأداء الجامعى

❑ مقدمـــــة:

- نشأ المدخل المنظومى فى التدريس والتعلم عام (1997) وقد تم تطبيقه بنجاح فى تدريس وتعلم العلوم الأساسية والتربوية والطبية والزراعية وعلوم الشريعة والقانون وغيرها...

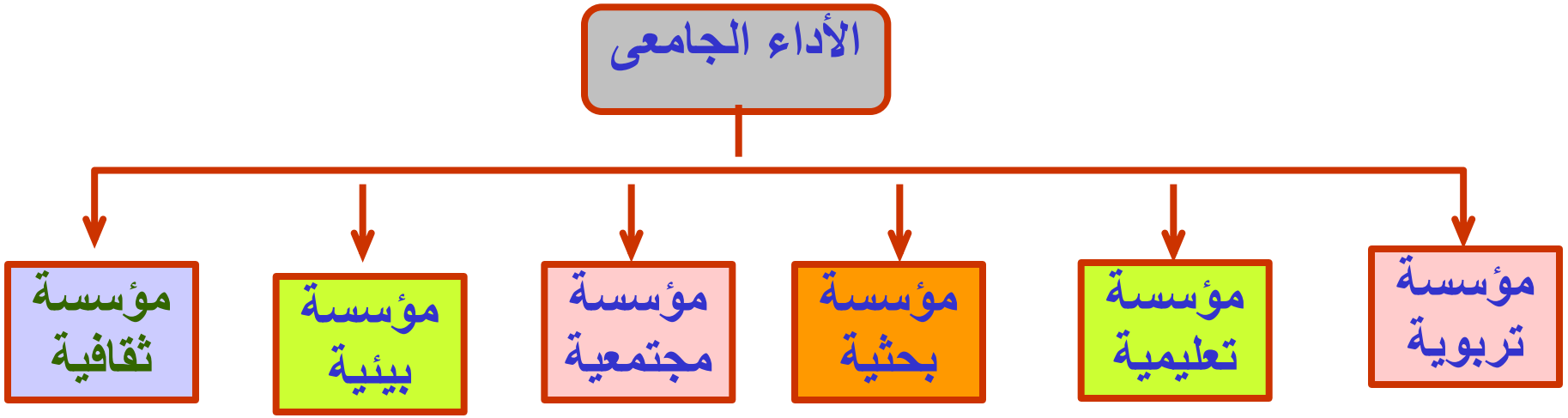
- المدخل المنظومى يعنى أنه عند تناول أى موضوع من شتى مجالات الحياة يجب أن يتم التناول من كافة الجوانب المؤثرة فيه أو يمكن أن تؤثر فيه بحيث يكون التناول منظومياً وشاملاً تتضح فيه كافة العلاقات مع الموضوعات الأخرى التى تؤثر وتتأثر به.

- عرضنا فى دراسة سابقة عن تطبيق المدخل المنظومى فى إدارة وضبط الجودة الشاملة فى منظومة التعليم ونعرض فى هذه الدراسة تطبيق المدخل المنظومى فى إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى.

- ولأحداث نقلة نوعية فى الجامعات المصرية يجب أن نحدد مجالات الأداء التى تقوم بها الجامعات فى المجتمعات المتقدمة كنقطة بداية على الطريق الصحيح . فالجامعات تعمل بصورة فعالة فى هذه الدول لأنها تخضع لأداره الجودة الشاملة فى الأداء الجامعى.

- يجب أن يكون لجامعة الحاضر والمستقبل مجالات محددة ومعلنة تحقق تطلعات وطموحات خريجيها والمجتمع والهيئات والمؤسسات التى تستقبل هؤلاء الخريجين

- بنظرة فاحصة لمجالات الأداء الجامعى نجد أن الجامعات تعمل كمؤسسات تربوية ومجتمعية وبيئية وتعليمية وبحثية وثقافية كما يتضح من الشكل الأتى:

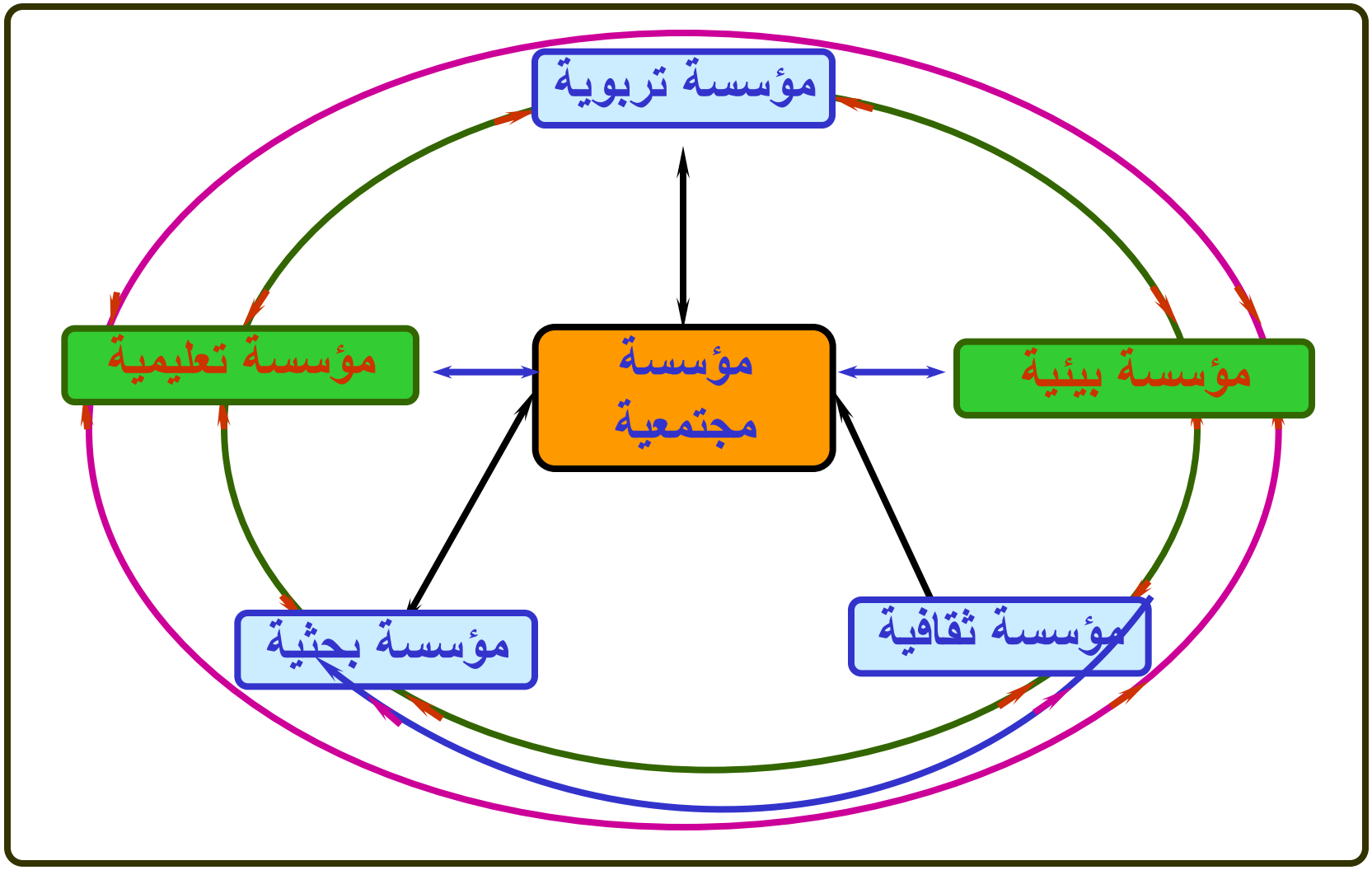


شكل (1) مجالات الأداء الجامعى

- من الشكل السابق يمكن تناول كل جانب من جوانب الأداء مستقلاً عن الآخر. وهو التناول الخطى الذى يتناول دور الجامعة كمؤسسة تعليمية مستقلاً عن دورها كمؤسسة بحثية أو ثقافية أو تربوية.. إلخ. فى حين أنه لا يمكن تناول أى جانب من جوانب الأداء السابقة مستقلاً عن الجوانب الأخر.

- كما لا يمكن أن ننظر للجامعات على أنها مؤسسات تعليمية فقط لأن دورها يختلف تماماً عن دور المدارس فالتركيز على الجامعات كمؤسسات تعليمية أكثر من الأدوار الأخرى أدى إلى تدنى مستوى الأداء فى كافة الجوانب وغياب دور الجامعة الحقيقى أمام المجتمع.

- لذا لا بد من تناول كافة جوانب الأداء الجامعى فى منظومة واحدة تتفاعل وتتناغم فيما بينها وعندما ينهض الأداء فى أحد جوانبها ينهض معه الأداء فى كافة الجوانب الأخرى كما يتضح من الشكل المنظومى الآتى:



شكل (2): منظومة مجالات الأداء الجامعى

وسوف نتناول كل مجال من مجالات الأداء السابقة بصورة مختصرة وفى ضوء علاقته بجوانب الأداء الجامعى الأخرى.

❑ مجالات الأداء الجامعى:

المجال الأول: الجامعة كمؤسسة تربوية:

- للجامعات دور مهم فى بناء شخصية دارسيها فهى بمثابة البوتقة التى تنصهر فيها العادات والتقاليد والقيم والمثل والأعراف والأديان لكى تشكل اتجاهات إيجابية نحو نبذ التعصب والعنف والإرهاب وقبول الأخر وبث روح الانتماء للوطن وتأصيل القيم والعادات والتقاليد وتعميق الأيمان بالله والعمل بتعاليم الأديان منهجاً وسلوكاً فى الحياة.

- يجب على الجامعات أن تعد خريجيها للتعامل مع العولمة بما لا يمس الهوية والثقافة والأعراق.

- للجامعات دور واضح فى تأصيل أخلاقيات المهنة فلكل مهنه أخلاقياتها لابد للجامعات أن تضعها نصب أعينها وضمن أولوياتها فى أعداد خريجيها حتى يعود الانضباط والسلوك القويم الى الأداء المهنى فى المجتمعات.

- يجب على القائمين على التعليم الجامعى أن يكونوا على قدر كبير من الانضباط فى الأداء من حيث السلوك والدقة والأمانة والولاء حتى يكونوا قدوة فى أعين طلابهم .

- لكى تؤدى الجامعات رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة فى المجتمع يجب الإسراع بوضع **معايير محددة لجودة الأداء فى هذا المجال**. هنا فقط تصبح الجامعات رافداً لأعداد أجيال المستقبل المسلحة بالأيمان والانتماء والسلوك القويم وينصلح حال الأداء الجامعى فى كافة جوانب الأداء الجامعى الأخرى.

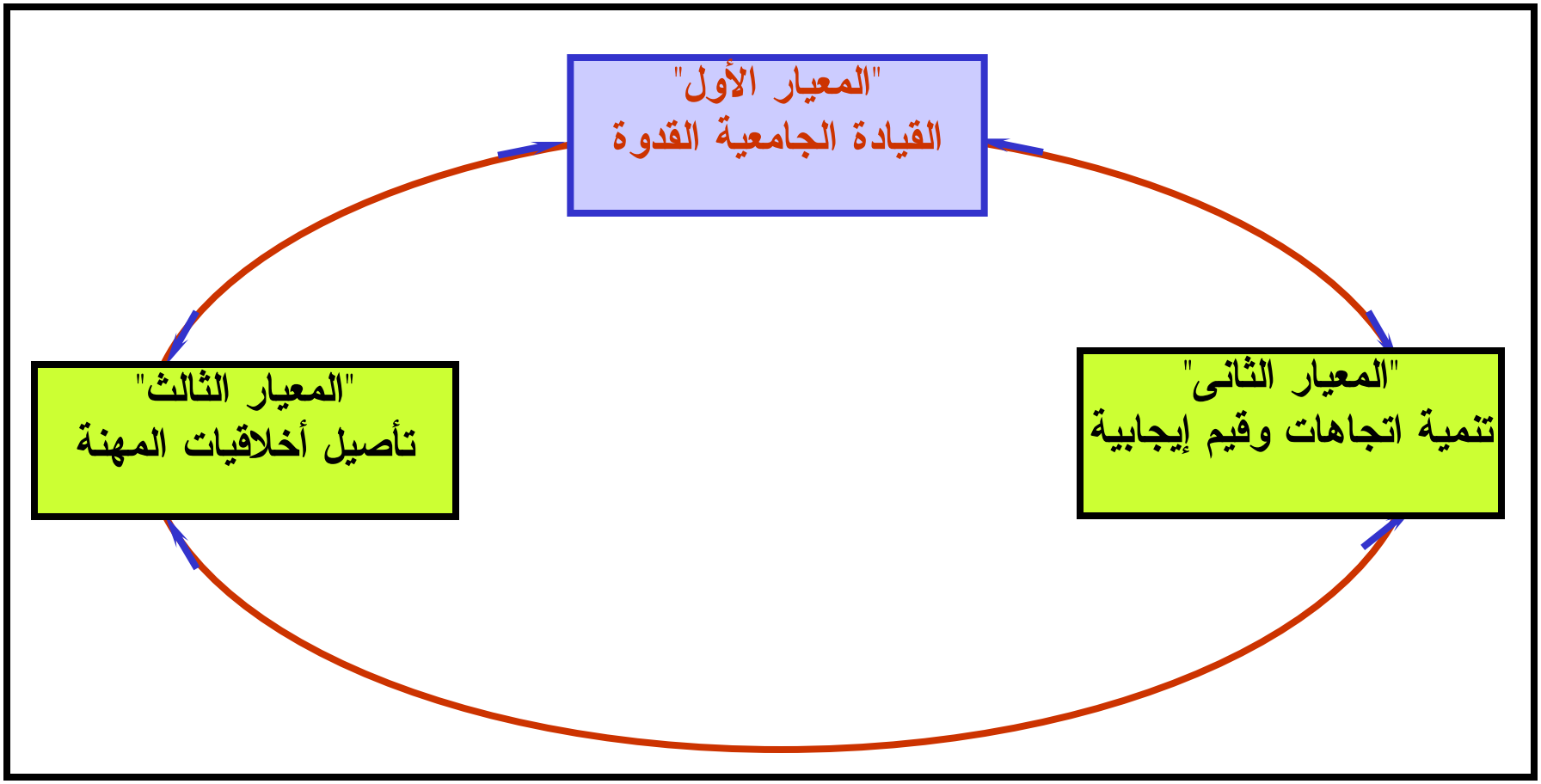
❑ بعض معايير الأداء فى المجال الأول:

المعيار الأول: القيادة الجامعية القدوة فى الانضباط والسلوك القويم.

المعيار الثانى: تنمية اتجاهات وقيم إيجابية.

المعيار الثالث: تأصيل أخلاقيات المهنة.

والمعايير السابقة تعمل فى منظومة واحدة يكمل كل معيار منها الآخر ويمكن تمثيل ذلك فى الشكل المنظومى الآتى:



شكل (3): منظومة إدارة معايير الجامعة كمؤسسة تربوية

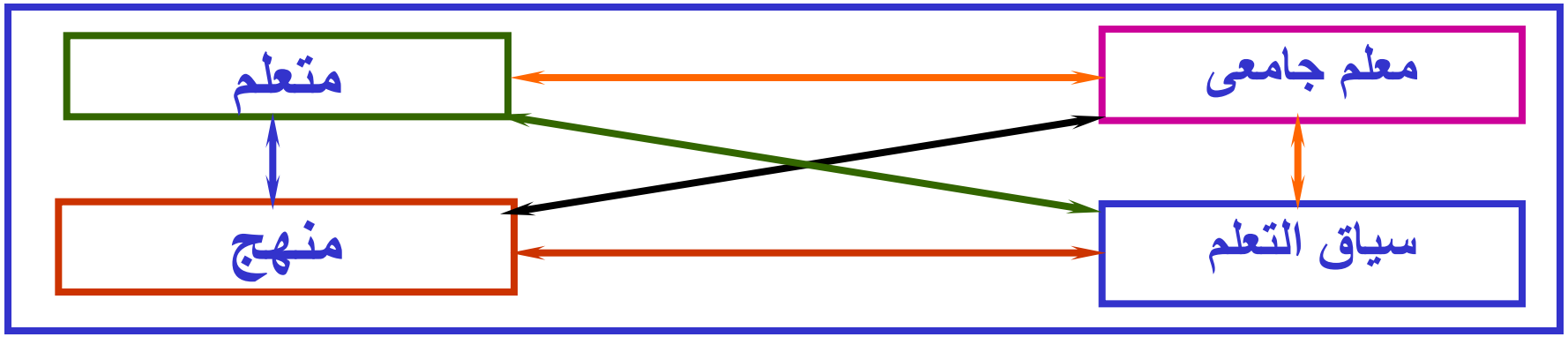
المجال الثانى: الجامعة كمؤسسة تعليمية:

- للجامعات دور تعليمى فى اعداد طلابها فى مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا . وفى هذا المجال يجب أن:

- يكون الأعداد فى ضوء معايير الجودة المحلية والعالمية بحيث تأتى المناهج مرتبطة بالبيئة وتحقق أهداف حاضرة ومستقبلية .

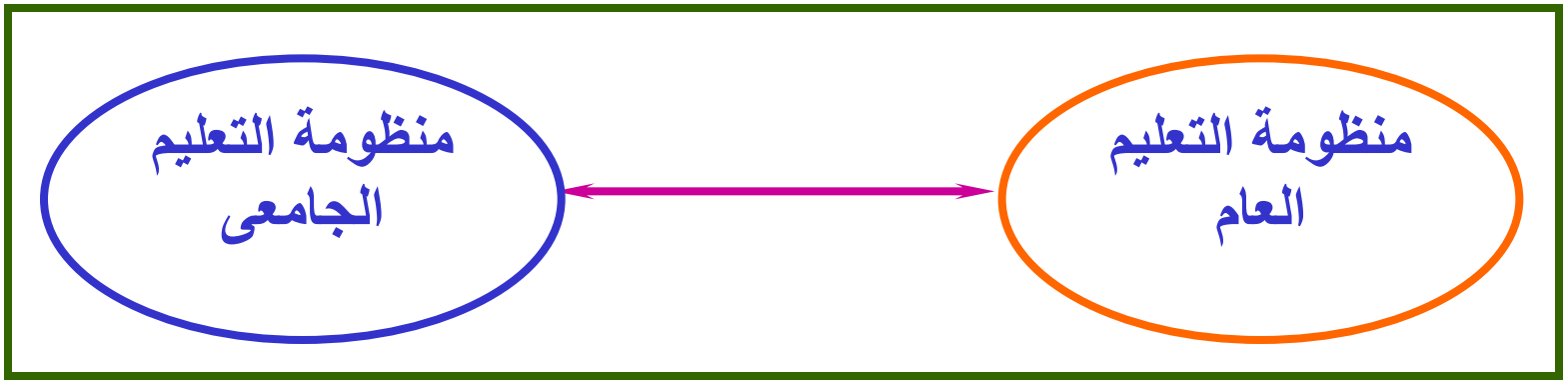
- تكون عصرية فى أعداد طلابها بما يحقق طموحاتهم الحاضرة والمستقبلية ومتطلبات سوق العمل المعولم .

- دور الجامعات كمؤسسات تعليمية يجب أن يمس جميع مكونات منظومة التعليم الجامعى من معلم جامعى ومتعلم ومنهج والسياق الذى يتم فيه التعلم كما هو موضح بالشكل المنظومى الأتى:



شكل (4): منظومة التعليم الجامعى

- لكى تتحقق الجودة الشاملة فى منظومة التعليم الجامعى لابد من جودة الأداء فى جميع مكوناتها.
- منظومة التعليم الجامعى تؤثر وتتأثر بمنظومة التعليم العام كما هو موضح بالشكل الآتى.



شكل (5) : العلاقة بين منظومتى التعليم العام والجامعى

- منظومة التعليم الجامعى تعطى مخرجات تعمل فى منظومة التعليم العام والتعليم العام يعطى مدخلات للتعليم الجامعى فجودة أحدهما لابد أن تؤثر و تتأثر بالأخرى . فلا يمكن أن تكون هناك جودة شاملة فى التعليم الجامعى اذا كانت مدخلاته (مخرجات التعليم العام) لا تحقق معايير الجودة الشاملة.

- إدارة الجودة الشاملة فى منظومة التعليم الجامعى سوف تنعكس إيجابياً على إدارة الجودة الشاملة فى منظومة البحث العلمى. لذلك فأن جودة الأداء الجامعى فى مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا سوف تنعكس إيجابيا على جودة الأداء فى منظومة البحث العلمى ولا يمكن أن ننشد بحثا علمياً جيداً فى ظل منظومة تعليمية متخلفة.

- كما أن إدارة الجودة الشاملة فى منظومة التعليم الجامعى سوف تنعكس إيجاباً على الأداء الجامعى فى كافة مجالات الأداء الأخرى.

- لتحقيق الجودة الشاملة فى منظومة التعليم الجامعى يجب وضع **معايير للجودة لكل مكون من مكوناتها**. فيجب وضع معايير للمعلم الجامعى ومعايير لمكونات المنهج ومعايير لسياق التعلم. بحيث يمكن العمل على تحقيقها من خلال خطة زمنية محددة ومعلنة.

- يجب أن تركز معايير الجودة فى منظومة التعليم الجامعى على:

  - التعلم أكثر من التعليم وعلى التعلم الذاتى أكثر من التعلم النمطى والتعليم المستمر أكثر من التعليم المرحلى وعلى التعلم ذو المعنى أكثر من التعلم من أجل الحفظ والتلقين.
  - المعلم الجامعى كمرشد وموجه لطلابه أكثر منه ملقنا لهم.
  - هنا نرتفع بالأداء داخل منظومة التعليم الجامعى.

❑ بعض معايير جودة الأداء فى المجال الثانى:

- يمكن تناول معايير الأداء الجامعى فى منظومة التعليم الجامعى فى أربعة محاور (المعلم – المتعلم - المنهج – سياق التعلم).

معايير المعلم الجامعى:

فى مجال الأداء المهنى:

- القدرة على إنتاج وإدارة المعرفة.
- القدرة على تحديد المفاهيم الأساسية فى مجال تخصصه وإيجاد علاقات منظومية فيما بينها.
- القدرة على إيجاد علاقات منظومية بين تخصصه والتخصصات الأخرى.
- التمكن من طرائق البحث العلمى فى مجال التخصص.
- التمكن من استخدام التكنولوجيات الحديثة فى مجال التخصص لإنتاج بحوث تحقق الجودة.
- مهارة القيادة والتحكم فى أجهزة الكمبيوتر.
- العمل بروح الفريق.
- يتمسك بالسلوك القويم بعيداً عن مواطن الشبهات.
- ينمى معلوماته فى المجالات التربوية والثقافية عن طريق التعلم الذاتى المستمر والتعلم عن بعد.

فى مجال التخطيط الاستراتيجى للتعليم والتعلم:

- القدرة على التخطيط لأهداف كبرى مرتبطة منظومياً باحتياجات الحاضر والمستقبل.
- القدرة على وضع استراتيجيات تعليمية تناسب احتياجات وطموحات الطلاب الحاضرة والمستقبلية.
- التوكيد على دور المعلم الجامعى كميسر وموجه فى التعليم والتعلم.
- التركيز على استراتيجيات التعلم الذاتى والمستمر وذو المعنى.

فى مجال التقويم:

المعيار (1): تقويم الطلاب.

المعيار (2): تقويم أداء المعلم الجامعى.

المعيار (3): تقويم المؤسسة التعليمية.

معايير الطالب:

- الإعداد منظومى يجعله قادراً على مواجهة تحديات العولمة المتمثلة فى عولمة سوق العمل
- مهارة العمل التعاونى لتحقيق أهداف معينة.
- مهارة القيادة والتحكم لأجهزة الكمبيوتر.
- مهارات التعامل مع التكنولوجيا العالية والمتقدمة.
- مهارة التعلم الذاتى عن طريق شبكة الأنترنت.

معايير المنهج:

- الأهداف منظومية تحقق طموحات التعلم الحاضرة والمستقبلية.
- المحتوى عصرى ومرتبط باحتياجات الطلاب والبيئة.
- الطرائق تأخذ بالمدخل المنظومى.
- الوسائط متعددة وتعمق مفاهيم المادة العلمية.
- التقويم تراكمى منظومى يقيس البنية المعرفية كماً وكيفاً.

معايير سياق التعلم:

- مساحة المدرجات والمعامل والملاعب وأماكن الأنشطة تتناسب مع أعداد الطلاب
- الأجهزة والأدوات والمواد تتناسب مع أعداد الطلاب.
- حداثة الكتب والمراجع الورقية والإلكترونية وتناسبها مع أعداد الطلاب.
- حداثة أجهزة الكمبيوتر وتوفرها بأعداد كافية مع اتصالها بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

المجال الثالث: الجامعة كمؤسسة بحثية:

للجامعات دور رئيس فى البحوث العلمية كما يتضح من الآتى:

- تعد الباحثين والإداريين والعاملين بمنظومة البحث العلمى.
- تقدم القاعدة العلمية العريضة التى تقوم عليها البحوث العلمية.
- تقدم الفرق البحثية التى تعمل بروح الفريق من كافة التخصصات والتى تقوم بإجراء بحوث هادفة لحل مشاكل بيئية أو تكنولوجية أو مجتمعية او تربوية.

- لا يمكن فصل دور الجامعات كمؤسسات بحثية عن دورها كمؤسسات مجتمعية أو بيئية أو تربوية

- لابد من وضع معايير محددة لجودة الأداء فى منظومة البحث العلمى يراعى فيها تناسب الإمكانات المادية والبشرية مع نوعية البحوث التى تتصدى لها والتى يجب أن تعمل على تنمية المجتمع والبيئة.

❑ بعض معايير الأداء فى المجال الثالث:

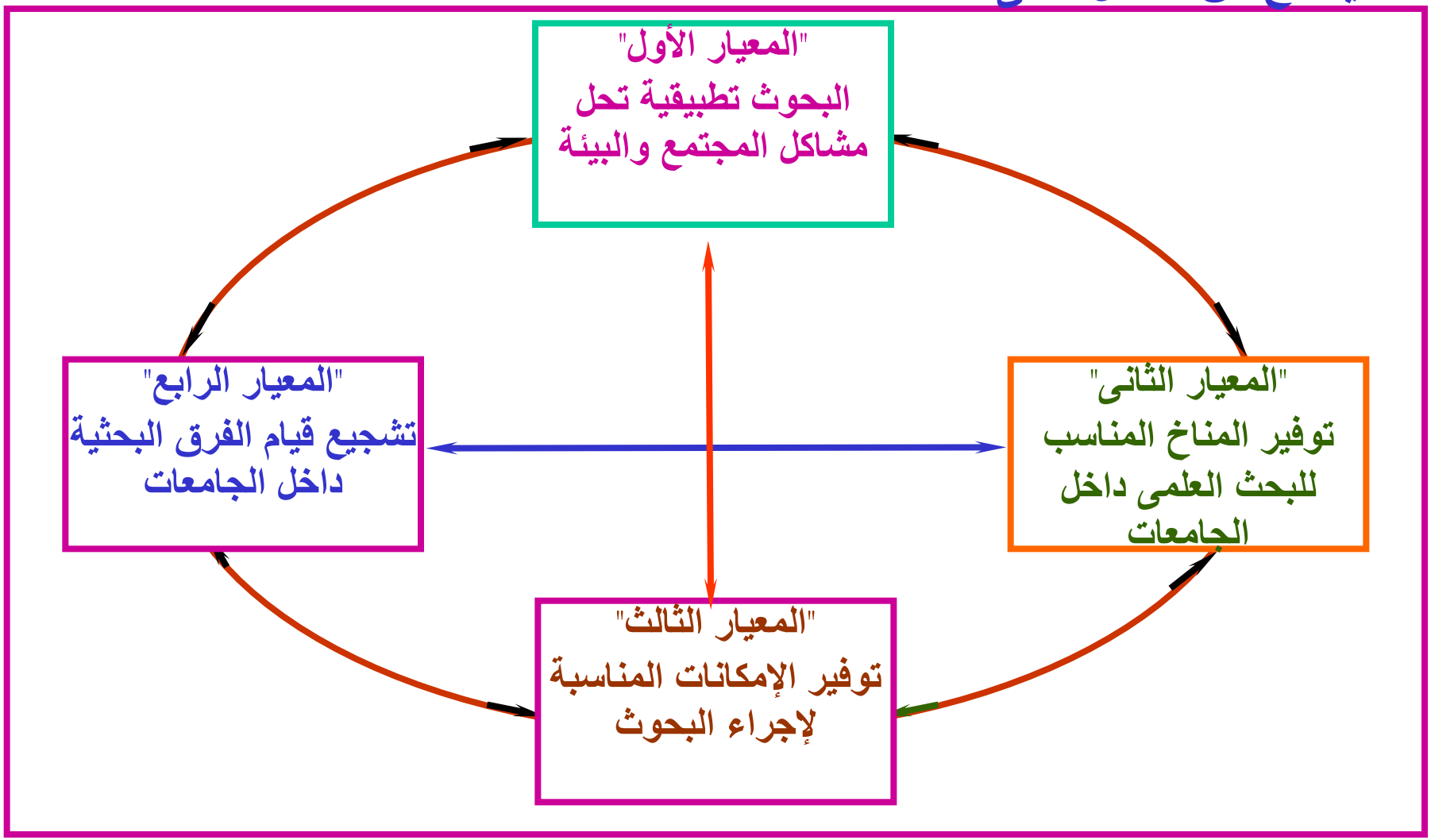
المعيار الأول: البحوث تطبيقية تحل مشاكل المجتمع والبيئة.

المعيار الثانى: توفير المناخ المناسب للبحث العلمى داخل الجامعات.

المعيار الثالث: توفير الإمكانات المناسبة لإجراء البحوث.

- **المعيار الرابع:** تشجيع قيام الفرق البحثية داخل الجامعات وصولاً لجودة مخرجات البحث العلمى.

وجميع المعايير السابقة تعمل فى منظومة واحدة تؤثر وتتأثر ببعضها كما يتضح من الشكل الآتى:



شكل (6): منظومة إدارة معايير جودة الأداء الجامعى فى مجال البحث العلمى

المجال الرابع: الجامعة كمؤسسة بيئية:

- للجامعات دور مهم فى البيئة كما يتضح من الآتى:
- لا يمكن فصل دور الجامعة كمؤسسة بيئية عن دورها كمؤسسة بحثية أو تعليمية أو تربوية أو مجتمعية فكل هذه الأدوار مكملة لبعضها البعض.
- الجامعات تقوم بحل مشاكل البيئة المحيطة بها بما يحقق الحفاظ عليها وتنميتها وحسن إدارة مواردها.
- تقوم بدور رائد مع أجهزة الأعلام فى تنمية الوعى البيئى.
- لذا لابد من وضع معايير لجودة الأداء فى هذا المجال يمكن تتبعها وقياسها.

❑ بعض معايير الأداء فى المجال الرابع:

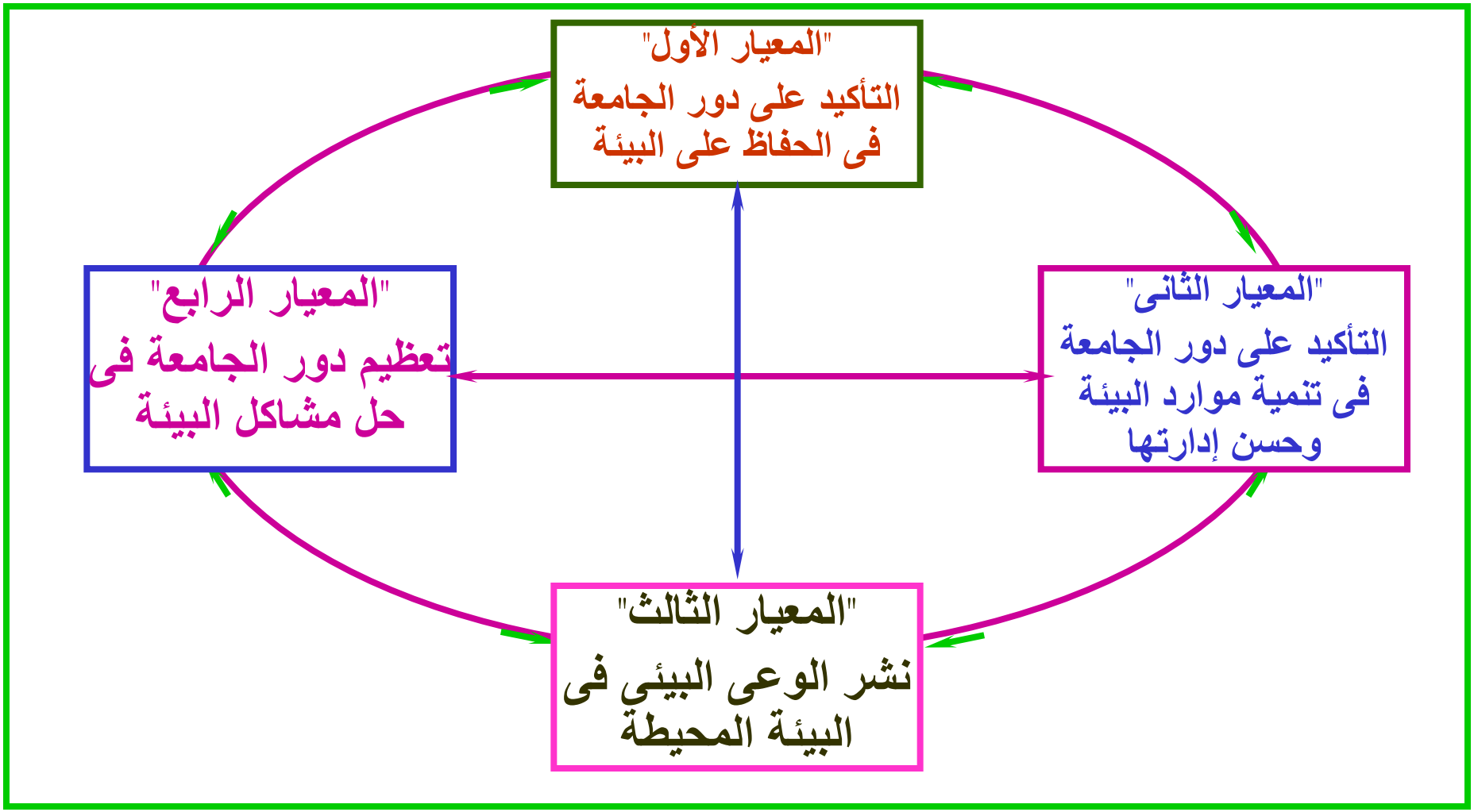
المعيار الأول: التأكيد على دور الجامعة فى الحفاظ على البيئة المحيطة.

المعيار الثانى: التأكيد على دور الجامعة فى تنمية موارد البيئة وحسن إداراتها.

المعيار الثالث: نشر الوعى البيئى فى البيئة المحيطة.

المعيار الرابع: تعظيم دور الجامعة فى حل مشاكل البيئة.

وجميع المعايير السابقة تعمل فى منظومة واحدة كما هو موضح بالشكل الأتى.



شكل (7): منظومة إدارة معايير جودة الأداء الجامعى فى مجال البيئة

المجال الخامس: الجامعة كمؤسسة مجتمعية:

- الجامعات مؤسسات مجتمعية بالدرجة الأولى.

- الجامعات تنشأ فى رحم المجتمعات لذا فهى تأخذ من المجتمع المدخلات التى تقوم بإعدادها بما يحقق الجودة ثم تعطيها المخرجات التى يجب أن ترضى تطلعاتها الحاضرة والمستقبلية.

- تفعيل المشاركة المجتمعية لا يمكن أن يأتى إلا من أداره الجودة الشاملة داخل منظومة التعليم الجامعى بحيث تعطى مخرجات ترضى المجتمعات.

- يجب تنمية الوعى لدى أفراد المجتمع بالدور الحيوى للجامعات كقاطرة المستقبل للتقدم والرقى والازدهار. فالجامعات هى عقل الأمة ومصدر قوتها. وإذا انصلح حالها انصلح حال المجتمع والأمة.

- لا يمكن فصل دور الجامعات كمؤسسات تعليمية او بحثية او تربوية او بيئية أو ثقافية عن دورها كمؤسسات مجتمعية. فجميع الأدوار السابقة تعمل فى منظومة واحدة يكمل كل جانب منها الآخر.

- جودة الأداء فى الجوانب السابقة لا بد أن يؤثر إيجاباً على جودة الأداء الجامعى فى المجتمع.

- لذا لابد من وضع معايير للأداء فى هذا الجانب تعمل على الأعداد الجيد للمخرجات بحيث ترضى المجتمعات الى جانب تفعيل دور المشاركة المجتمعية.

بعض معايير الأداء فى المجال الخامس:

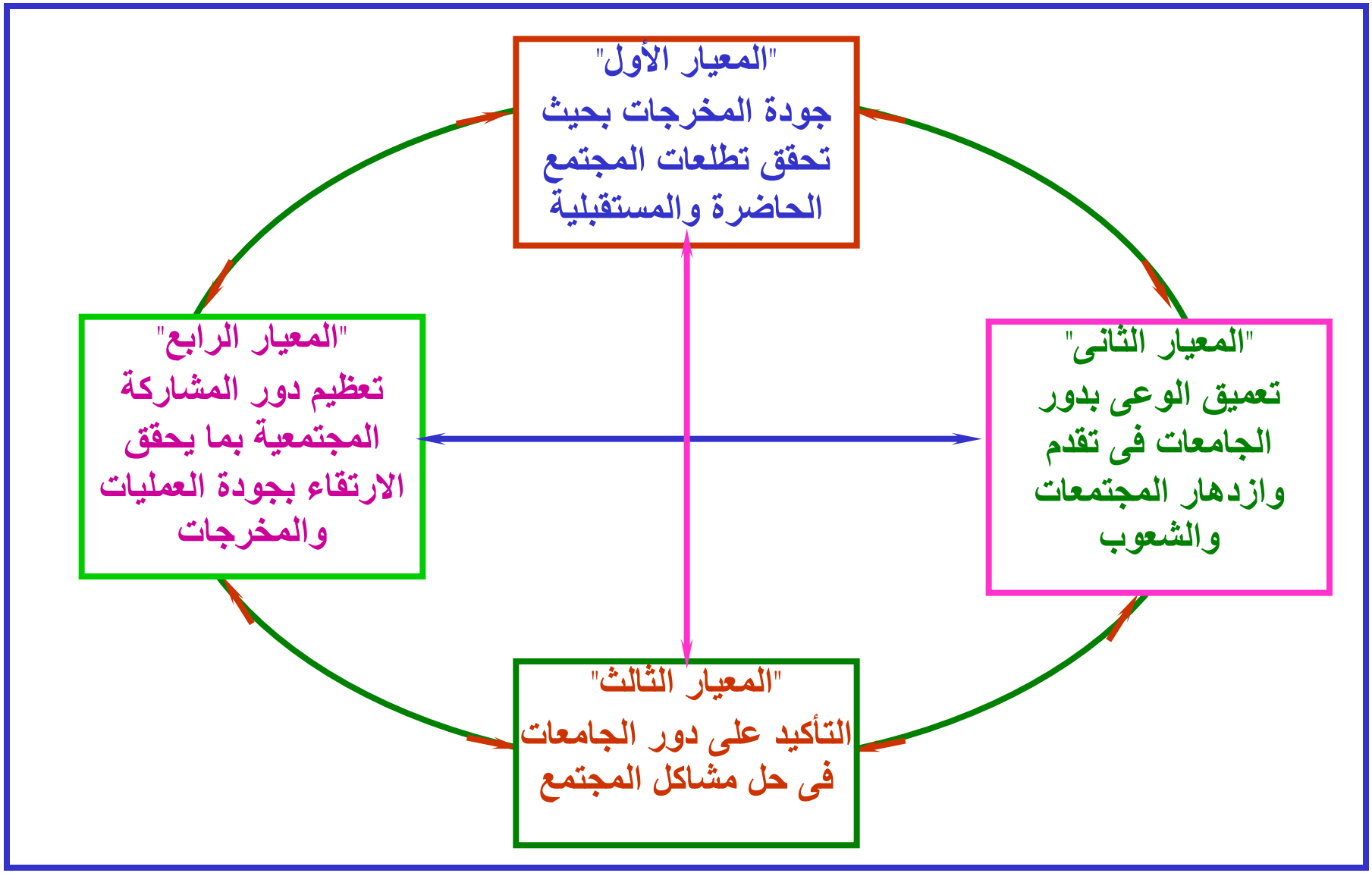
المعيار الأول: جودة المخرجات بحيث تحقق تطلعات المجتمع الحاضرة والمستقبلية.

المعيار الثانى: تعميق الوعى بدور الجامعات فى تقدم وازدهار المجتمعات والشعوب.

المعيار الثالث: التأكيد على دور الجامعات فى حل مشاكل المجتمع.

المعيار الرابع: تعظيم دور المشاركة المجتمعية بما يحقق الارتقاء بجودة العمليات والمخرجات.

وتعمل المعايير السابقة فى منظومة واحدة كما هو موضح بالشكل الآتى:



شكل (8): منظومة إدارة معايير جودة الأداء الجامعى فى مجال المجتمع

المجال السادس: الجامعة كمؤسسة ثقافية:

- للجامعات دور مهم فى منظومة الثقافة فى اى مجتمع بل لا نبالغ إذا قلنا أن الجامعات هى أحد المصادر الرئيسة فى صنع المعرفة وإدارتها بما يجعلها منارات ثقافية فى المجتمع.

- قيام الجامعات بتنظيم الندوات والمؤتمرات والموائد المستديرة حول الكثير من القضايا المطروحة على الساحة يفتح المجال للعصف الذهنى بين أساتذة الجامعات وفئات المجتمع المختلفة مما يعمل على نشر وازدهار الثقافة بين أفراد المجتمع.

- لابد من وضع معايير للجودة تعظم من الأداء فى هذا الدور وتجعله فاعلاً فى منظومة الثقافة المحلية والعالمية مما يعمل على حوار الثقافات لا تصادمها فى عصر العولمة.

❑ بعض معايير الأداء فى المجال السادس:

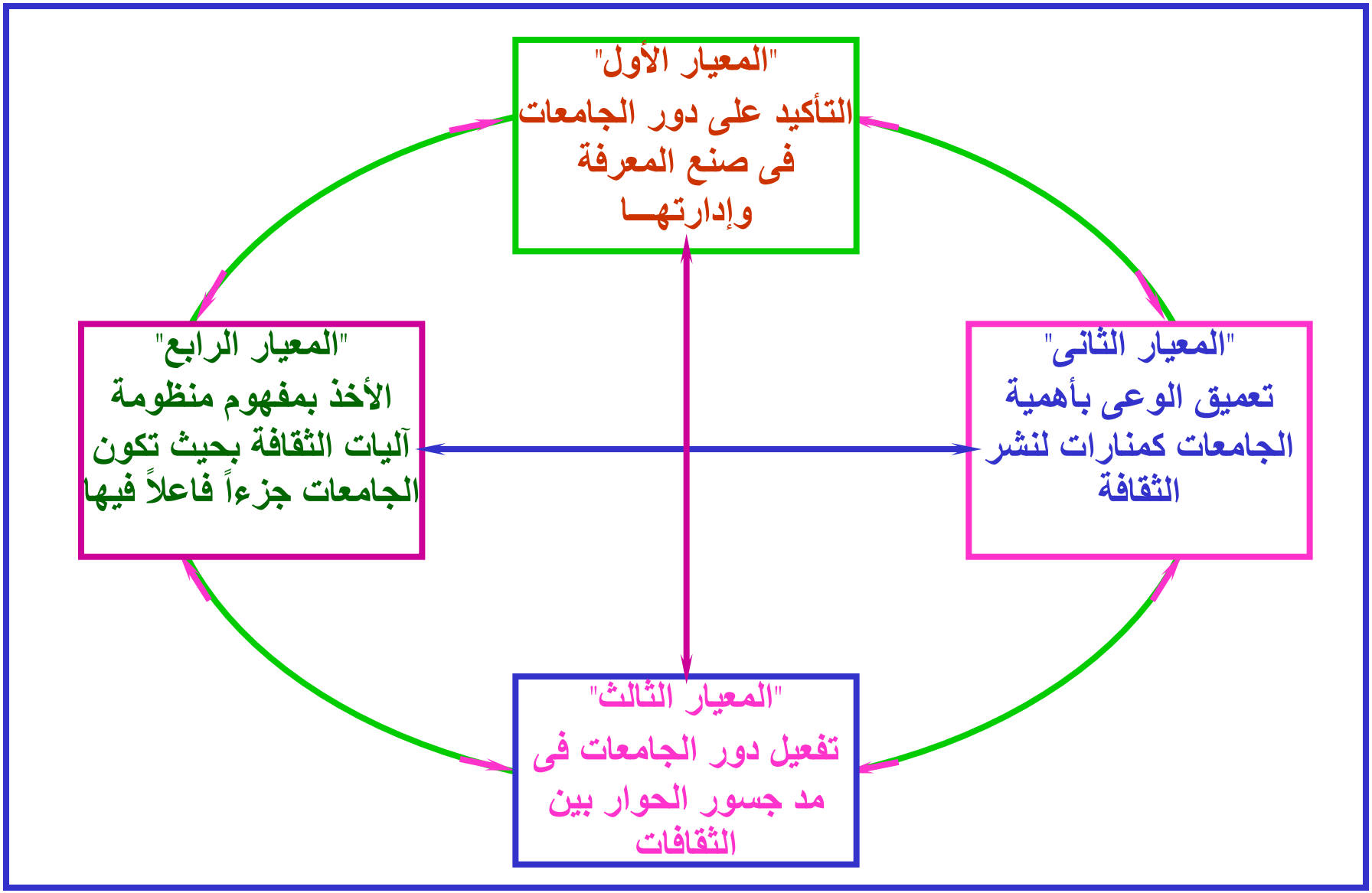
المعيار الأول: التأكيد على دور الجامعات فى صنع المعرفة وإدارتها.

المعيار الثانى: تعميق الوعى بأهمية الجامعات كمنارات لنشر الثقافة فى ربوع المجتمع.

المعيار الثالث: تفعيل دور الجامعات فى مد جسور الحوار بين الثقافات لا التصادم فيما بينها.

المعيار الرابع: الأخذ بمفهوم منظومة آليات الثقافة بحيث تكون الجامعة جزءاً فاعلاً فيها.

وجميع المعايير السابقة تعمل فى منظومة واحدة.



شكل (9): منظومة معايير جودة الأداء الجامعى فى مجال الثقافة

إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى:

- بعد أن عرضنا فى الجزء السابق من هذه الورقة لمنظومة مجالات الأداء الجامعى وبعض معايير الأداء فى كل مجال.

ماذا نعنى بالجودة الشاملة فى الأداء الجامعى؟

- نعنى التحسين المستمر فى الأداء لتقديم افضل خدمة بتكاليف اقتصادية وباستخدام افضل للموارد.

- بعد ان ثبت نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة فى عدة مجالات أهمها التجارة والصناعة.

كان لابد من التفكير فى الأخذ به فى منظومة الأداء الجامعى بصورة عامة ومنظومة التعليم الجامعى بصورة خاصة.

بداية يجب أن نسأل أنفسنا جودة من ولمن؟

- وهنا تكون الإجابة بجودة الأداء فى جميع مجالات الأداء الجامعى السابق ذكرها.
- ولمن الجودة؟ للعميل.
- ومن هو العميل؟ العميل هو الطالب والمجتمع والبيئة والهيئات والمؤسسات وسوق العمل المعولم.
- لذا لا نبالغ إذا قلنا أن إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى هى المدخل الحقيقى للإصلاح التعليمى والاقتصادى والاجتماعى والسياسى والبيئى. لذا لم تعد ترفاً بل أصبحت ضرورة أمن قومى للدولة القومية فى مقابل التحديات التى فرضتها العولمة واقتصاديات السوق.
- لكى تتحقق إدارة الجودة الشاملة (TQM) فى منظومة الأداء الجامعى لابد أن تخضع كافة الأنشطة الجامعية لضبط الجودة الشاملة (TQC) التى يتم من خلالها قياس دقيق للجودة فى ضوء معايير محلية وعالمية وعمليات تفتيش ومراقبة محددة وموثقة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى:

هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

- العمل من خلال استراتيجية واضحة ومعلنة.
- التركيز على العمل الجماعى.
- التعرف على احتياجات العملاء وهم المجتمع والبيئة وسوق العمل المعولم الحاضرة والمستقبلية والسعى لتحقيقها.
- التأكيد على التحسين والتطوير المستمر فى منظومة الأداء الجامعى.
- القرار جماعى ومبنى على الحقائق.
- التركيز على التوجيه والعلاج أكثر من التفتيش

أهداف إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى:

- تطوير أساليب العمل فى كافة مجالات الأداء الجامعى.
- رفع مهارات الأداء للعاملين فى كافة مجالات الأداء.
- تحسين بيئة العمل بما يكفل جودة الأداء فى كافة المجالات.
- تقوية الولاء للجامعة والبيئة والمجتمع.
- تطوير أساليب العمل فى منظومة الأداء الجامعى بما يحقق الجودة الشاملة.

لماذا إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى:

- لا نبالغ إذا قلنا أن إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى هى المدخل الحقيقى للإصلاح التعليمى الاقتصادى والسياسى والاجتماعى والبيئى فى الدول، وهو الوسيلة التى تساعد الدول على تحمل تداعيات العولمة وما صاحبها من تطبيق اتفاقية التجارة العالمية (الجات).

ومن ضرورات الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى الآتى:

- عولمة نظام الجودة حيث أصبح سمة من سمات العصر.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية والمنظومية فى كافة مجالات الأداء الجامعى
- ارتباط الجودة بالإنتاجية فى كافة مجالات العمل الجامعى.
- تعظيم دور الجامعات كمؤسسات تربوية فى تعميق الإيمان بالله والولاء للوطن وتعميق أخلاقيات المهنة.
- تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية فى الحصول على فرص عمل فى سوق العمل المعولمة.
- تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والإقليمية والعالمية والتى تأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة والعالية نقلاً وتحديثاً وإبداعاً.

- تعظيم دور المشاركة المجتمعية فى تدعيم منظومة الأداء عن طريق رضاء الطلاب وأولياء أمورهم ورجال الأعمال والمجتمع والبيئة عن الأداء الجامعى وبذلك يستعيدوا الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها.

- حماية الأمن القومى للدول عن طريق إمداد قطاعاتها المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء فى كافة قطاعاتها (منظوماتها). وبذلك تقوى منظومة القوة الشاملة للدولة فى مقابل منظومات العولمة السياسية والاقتصادية والتجارية والدفاعية.. إلخ.

- الارتقاء بجودة الأداء فى منظومة البحث العلمى لأن البحث العلمى هو الوجه الآخر للتعليم فجودة مكونات منظومة التعليم سوف تنعكس إيجاباً على جودة أداء الخريجين العاملين فى منظومة البحث العلمى لذا فإن إدارة الجودة الشاملة فى منظومة التعليم سوف يقابلها بالضرورة إدارة جودة شاملة فى منظومة البحث العلمى تحسن من الأداء وترتفع بجودة المخرجات (البحوث).

- تعظيم دور الأداء فى المجال البيئى عن طريق حماية البيئة وحسن إدارة مواردها وحل مشاكلها.

- تفعيل دور الجامعات كمنارات ثقافية تمد جسور الحوار بين الثقافات.

ضبط الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى:

- لكى تتحقق إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى يجب إخضاع كافة مكونات منظومة الأداء لضبط الجودة الشاملة التى تتم من خلال عدة إجراءات من أهمها.

- **سياسات واستراتيجيات ضبط الجودة:** يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة المعالم لجودة كل مكون من مكونات (مفردات) الأداء الجامعى إلى جانب جودة المفردات مجتمعة بحيث تعمل آليات الرقابة والمتابعة والمحاسبة فى إطارها بما يحقق تحسين الأداء وضبط الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى.

- **نظام ضبط الجودة:** يقتضى ضرورة وجود دليل إرشادى يوضح السياسة العامة للجودة وإجراءات وممارسات الجامعات فيما يتعلق بتقديم الخدمة فى كافة المجالات من خلال معايير لضبط جودة الأداء يمكن قياسها.

وفى هذا المجال يجب أن:

- توجد معايير للحكم على نوعية ومستوى الأداء فى كل جانب من جوانب الأداء.
- يكون مقياس الجودة دقيق ومحدد.
- تكون عمليات التفتيش وضبط الجودة دقيقة ومحددة وموثقة.

الرقابة من خلال الحوار:

- يجب أن يكون هناك حوار بين القائمين على منظومة الأداء الجامعى والمؤسسات والشركات والهيئات المحلية والعالمية والمؤسسات المجتمعية والثقافية والبيئية والشعبية للتأكد من جودة مستوى الأداء الجامعى فى ضوء معايير ضبط الجودة المحلية والعالمية.
- بذلك تعم الثقة بين الجامعات والهيئات المحلية والعالمية وتحدث المشاركة المجتمعية من الطلاب وأولياء أمورهم والشركات والهيئات السابق ذكرها.

مراقبة الجوانب ذات العلاقة بالخدمة: يجب أن تتوافر إجراءات لضبط جودة الجوانب ذات العلاقة بتقديم الخدمة للتأكد من ترجمتها إلى مستويات معيارية للجودة يمكن قياسها وترضى طموحات المتعلم الحاضرة والمستقبلية وتحقق متطلبات سوق العمل المعولمة إلى جانب رضاء المجتمع ومؤسساته المختلفة.

مراقبة الوثائق والتدوين:

يجب على العاملين فى منظومة الأداء الجامعى تحديث كل ما له علاقة بالجودة وموثق. كما يجب مراجعته وتنظيمه ومراقبته بصفة دورية بحيث تتحقق مراقبة الجودة وهذا يتطلب الآتى:

- وجود دليل استرشادى لمعايير الجودة لكل جانب من جوانب الأداء الجامعى.

- وجود مستوى معيارى محدد للجودة.

وفى ضوء المعايير السابقة يمكن ضبط جودة الأداء فى كافة المجالات من خلال آليات الرقابة والمتابعة.

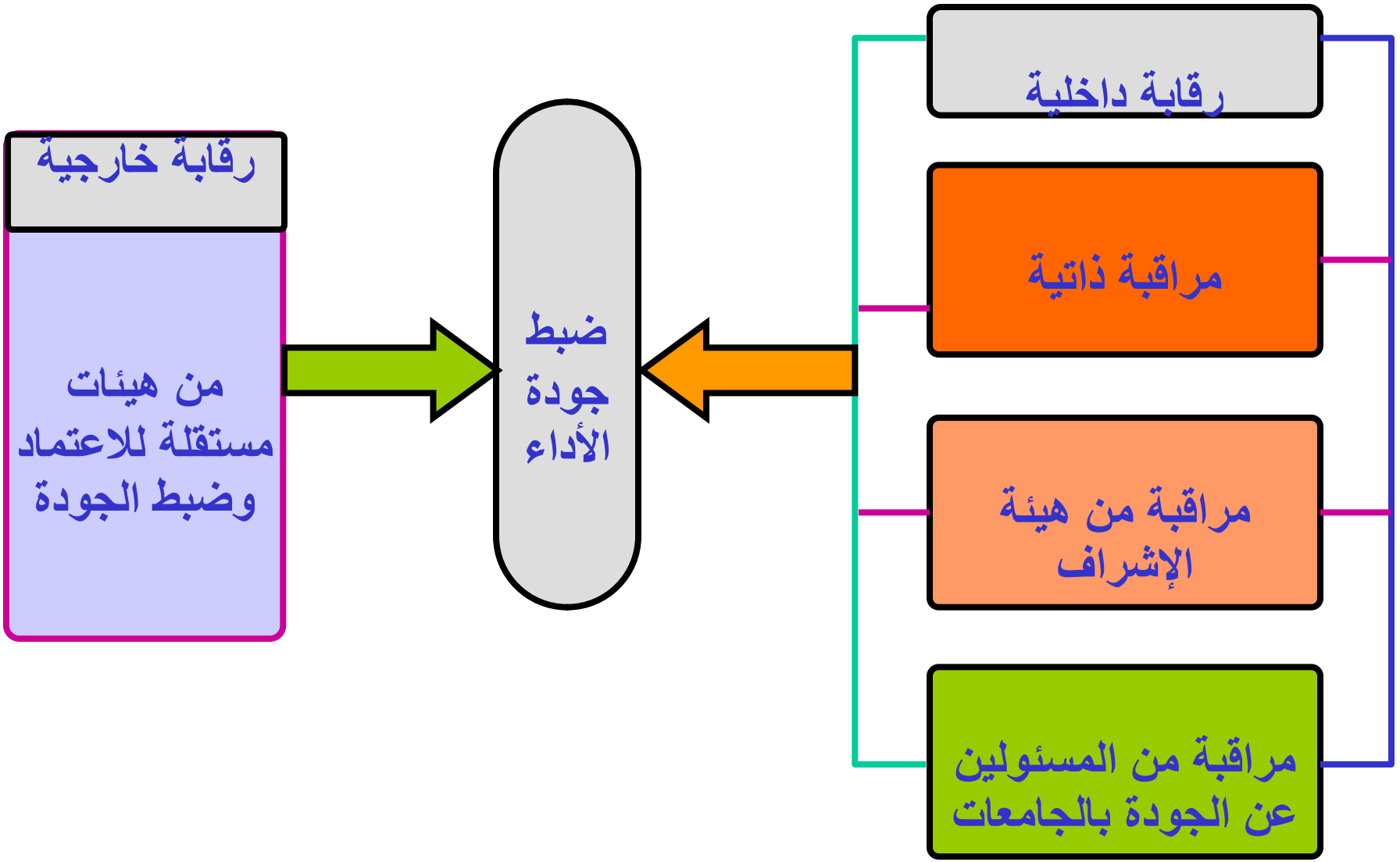
التعريف والتتبع للعمليات من خلال آليات الرقابة:

لكى تكون عمليات ضبط الجودة فاعلة وشاملة فى منظومة الأداء الجامعى يجب أن تكون جميع العمليات التى تشملها تقديم الخدمة من خلال المنظومة واضحة وظاهرة ومفهومه وممكن تتبعها وقياسها من خلال آليات الرقابة والمتابعة والمحاسبة.

التفتيش والقياس والمراقبة للأداء:

عند وضع أى مستوى محدد للجودة يجب أن يستتبعه مراقبة لأداء العاملين بما يضمن ضبط الأداء مع المستوى المعيارى المستهدف وتتوفر عدة مستويات للمراقبة منها.

- مراقبة المعلم الجامعى لأدائه أى يقومّ أداؤه ذاتياً.
- مراقبة من المشرفين على أداء منظومة الأداء الجامعى (رؤساء الأقسام وأساتذة المواد) فى وكلاء وعمداء الكليات.
- مراقبة من المسئولين عن الجودة بالجامعات.
- رقابة خارجية: من هيئات مستقلة محلية أو عالمية تقوم بضبط وقياس الجودة والاعتماد فى كافة مجالات الأداء وذلك عن طريق تلقى المعلومات لتقييمها والحكم على مدى اقترابها أو تطابقها من المعايير المحددة لكل جانب المحلية والعالمية.



شكل (10): يوضح ضبط جودة الأداء الجامعى

الرقابة على العمليات:

- تعنى الرقابة على كافة العمليات التى تحدث فى منظومة الأداء الجامعى بهدف تحسين الأداء وضبط الجودة أولاً بأول.
- تتم الرقابة على كافة العمليات فى ضوء الأهداف والمعايير والمؤشرات المنبثقة عنها والدالة على تحقيقها وتحديد المقاييس والوسائل التى يقيم بها مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة لوظيفة الجامعة.
- بذلك نصل إلى تحسين وضبط الأداء فى كافة العمليات التى تحدث داخل منظومة الأداء الجامعى فى كافة المجالات.

التحسين المستمر للجودة: يتم غالباً عندما.

- يتم تحديد إخفاقات الجودة فى الأداء فى ضوء مقاييس ضبط الجودة.
- عندما تكون هناك شكاوى مقدمة من الطلاب أو أولياء أمورهم بأن مستوى جودة الأداء فى منظومة التعليم لم يحقق طموحاتهم الحالية والمستقبلية.

- (أو) شكاوى من النقابات أو المؤسسات المجتمعية والبيئية أو الشركات أو رجال الأعمال من تدنى جودة مستوى الأداء الجامعى.

- من مزايا التحسين المستمر للجودة هو التحسين المستمر فى الأداء بحيث يصل إلى المعايير الموضوعة لضبط الجودة أولاً بأول.

- لكى يكون ضبط الجودة شاملاً (TQC) وفعالاً فى كافة مجالات منظومة الأداء الجامعى يجب ان يكون هناك نظام للمحاسبة (المسائلة) (Accountability) وهناك عدة نظم للمحاسبة منها المحاسبة المبنية على المعايير.

- ويعتمد نجاح المحاسبة على عدة عوامل منها:

- تحديد المستوى المناسب للمحاسبة، فهناك محاسبة على مستوى المنظومة (منظومة الأداء ككل) وعلى مستوى كل جانب من جوانبها.

- الأخذ بالمنظور المنظومى فى المحاسبة.
- استحداث طرائق وإستراتيجيات غير تقليدية لتقييم الأداء.

- ومن أنظمة المحاسبة نظام وضعه نيومان (Newmun, F. 1997) ويعتمد على:
  - وجود معلومات عن أداء المؤسسة.
  - وجود معايير للحكم على مستوى الأداء.
  - وجود جهة مسئولة عن تلقى المعلومات لتقييمها والحكم عليها وممارسة الثواب والعقاب.

توصيات

- تطبيق المدخل المنظومى كأحد المداخل المهمة لتحقيق الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعى
- الإسراع بوضع معايير للجودة فى كافة مجالات الأداء الجامعى
- الأخذ بالمنظومية فى إعداد معايير الجودة فى التعليم العام والجامعى
- التأكيد على تعظيم العمل الجماعى والقرار الجماعى
- ضرورة الإسراع بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعى باعتباره مدخلاً لإصلاح وتحديث التعليم والتعلم وتفعيلاً لدور الجامعة فى المجتمع والبيئة
- الإسراع فى إنشاء هيئة مستقلة لتقيم الأداء وضبط الجودة والإعتماد

❑ المراجع:

1- Theobald, P., and Mills, Ed., “Accountability and the struggle over what counts” Phi Delta Kappan, 76 (6), 462 (1995).

2- فاروق فهمى – منى عبدالصبور (2001)

"المدخل المنظومى فى مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية"

دار المعارف (2001).

3- ندوة عن "إدارة الجودة الشاملة فى التعليم"

نظمها مركز تطوير تدريس العلوم – جامعة عين شمس، نوفمبر (2001).

4- "إدارة الجودة الشاملة" تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الرعاية الصحية وضمان استمرارها"

تأليف ط. كوسن ترجمة طلال بن عابد الأحمدى

معهد الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية (2002).

5- فاروق فهمى (2002)

"الوجه الأخر للعولمة" المنظومية وتحديات الحاضر والمستقبل.

توزيع مؤسسة الأهرام.

6- ندوة عن "الجودة فى التعليم العالى – التجربة المصرية"

نظمها مركز تطوير تدريس العلوم – جامعة عين شمس، أكتوبر (2003).

7- خالد العمرى (2004)

"المساءلة والإصلاح التربوى فى إطار المدخل المنظومى"

المؤتمر العربى الرابع حول "المدخل المنظومى فى التدريس والتعلم".

القاهرة (3-4 أبريل 2004).

8- فاروق فهمى (2004)

المدخل المنظومى وأدارة وضبط الجودة الشاملة فى منظومة التعليم

المؤتمر العربى الرابع حول " المدخل المنظومى فى التدريس والتعلم "

القاهرة (3-4 ابريل 2004)