المضامين العلمية لضمان جودة المؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعـــداد

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كليـــة التربيـــة – جامعـة بنهـا

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كليـــة التربيـــة – جامعـة بنهـا

أ/ سارة محمد ناصر السهلى

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

المضامين العلمية لضمان جودة المؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين — **أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية** — **كليـة التربيـة – جامعـة بنهـا**

د/ هالة محمد السيد — **مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية** — **كليـة التربيـة – جامعـة بنهـا**

أ/ سارة محمد ناصر السهلى

مقـدمـة البحـث:

لقد طرأت علي بيئة ونظم ضمان الجودة في ظل التغيرات الحديثة ودعت الحاجة إلي ضرورة تحسين المؤسسات التعليمية، وتتضمن هذه المتغيرات والتطورات والعولمة والتغير في تكنولوجيا التعليم، والاعتراف الدولي بعملية التأهيلن وتغيرات في ضمان الجودة في بعض الدول الصناعية، وإجراءات تحقيق ضمان الجودة في التعليم، والضغوط الخاصة بالمحاسبية، وتداعيات المشاركة الاجتماعية من قبل بعض المؤسسات في المجتمع، والمطالبة بضرورة وضع نظام لضمان جودة المؤسسات التعليمية.

ويشير مفهوم الجودة إلي جودة المنتج والخدمة، وأن ملامح وخصائص هذا المنتج تحمل بين صفاتها القدرة علي إشباع حاجات العميل ولتقييم الجودة يجب أن نحدد أولاً من هو العميل وما هي متطلباته وحاجاته التي ترتبط بعدد من السمات الفردية، وهنا فإن الخدمة التي يتم تقديمها هي الخدمة التعليمية والعميل هنا هو الطالب، ومن ثم يمكن تعريف الجودة علي أنها عملية تحويل المعرفة والمهارات الخاصة بمادة معينة من المدرس إلي الطالب عن طريق استخدام طرق التعلم الفعالة. (١)

ولذا أصبح مفهوم كل من الجودة وضمان الجودة من القضايا الرئيسة في التعليم علي المستوي العالمي ففي بعض الدول اهتم مديري نظم التعليم والمؤسسات التعليمية بالجودة، وكيفية استخدام أساليب وأدوات ضمان الجودة في تحسين مستوي أداء هذه المؤسسات، ولذا فقد

اهتمت حكومات هذه الدول بكيفية تقديم برامج أكاديمية تستند علي مجموعة من المعايير، وتنامي الحاجة إلي التأكد من أن هذه المعايير يتم وضعها وتحقيقها علي المستوي المناسب، ويتضح ذلك في سعي القيادات التعليمية إلي بذل مزيد من الجهد في تحسين البرامج والمشروعات التعليمية التي تهدف إلي تحسين المخرج التعليمي، وجودة الخريج لإشباع حاجات أصحاب العمل ومن هنا يتساءل البعض حول مدي حصول المجتمع علي قدر من الاستثمار في التعليم، ومن ثم فإن المحاسبية والاعتماد أصبحت من العناصر الرئيسية في جهود بعض الدول للإلحاق بركب الدول المتقدمة في التعليم.

وعلى هذا تعد القضية الرئيسة في مجال جودة مؤسسات التعليم هي تحسين مستوي عمليات التعليم والتعلم والبرامج الدراسية، وتحسين جودة الخريجين وكيفية تحديد وقياس الجودة والمداخل الإدارية لتحسين المخرجات من المؤسسات التعليمية واستخدام القياس المقارن بالأفضل، ومؤشرات الأداء، وكيفية إقناع المشاركين بأن المؤسسات والنظم تقوم بمهامها الوظيفية لضمان جودة المخرجات.

وثمة قضية أخري في جودة التعليم هي تحقيق جودة المخرجات ووضع وتنفيذ العمليات الإدارية المناسبة لتقييم عملية الإنجاز والمدي الذي عنده يتم تحقيق الأهداف، وتقييم مدي ملائمة الخريجين لسوق العمل والوظائف والمهن المتاحة في سوق العمل، وتوفير المعلومات للمشاركين للتأكيد علي جودة ومصداقية المخرجات، وتوجد اختلافات بين قضية الجودة بمفهومها القديم والحديث وهي أن الأولي تهتم بدرجة كبيرة بالمدخلات والمعايير الأكاديمية القومية والدولية، والثانية تركز علي العمليات الإدارية وفعاليتها.

مشكلة البحث:

تنبع أهمية ضمان الجودة من عدة عوامل هي اهتمام الحكومة والمجتمع والمؤسسات بتحقيق المعايير الأكاديمية في التعليم وارتفاع مستوي الإنجاز والأداء، وتحسين جودة الخريجين، وزيادة الحاجة إلي المحاسبية من قبل المؤسسة، والحاجة إلي المشاركة المجتمعية من قبل مؤسسات المجتمع.

وتتمثل دواعي الحاجة إلي ضمان جودة المؤسسة التعليمية في: (٢)

- الحفاظ علي السمعة الدولية للمؤسسة التعليمية في ضوء جودة العملية التعليمية والمعايير الموضوعة.

- تحقيق درجة عالية من المحاسبة العامة، وخصوصاً لإشباع حاجات كل من الطالب والأفراد العاملين.
- إعلام الطالب بحقه في عملية الاختيار وخاصة علي ضوء تنوع مجالات الدراسة.
- تحسين جودة العمليات والمخرجات علي مستوي المؤسسة ، وتحديد الممارسات الجيدة التي تحقق ذلك.

وعلي هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم المضامين العلمية لضمان جودة المؤسسة التعليمية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهم أساسيات ضمان جودة المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم معايير ضبط جودة المؤسسة التعليمية؟
- ما الفرق بين ضمان جودة المؤسسة التعليمية وضبط الجودة بها؟
- ما أهم طرق ضمان جودة المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم مراحل ضمان جودة المؤسسة التعليمية؟

أهـــداف البحـــث:

استهدف البحث الحالي تحديدأهم المضامين العلمية لجودة المؤسسة التعليمية وذلك من خلال المحاور التالية:

- التعرف علي أهم أساسيات ضمان جودة المؤسسة التعليمية؟
- الكشف عن أهم معايير ضبط جودة المؤسسة التعليمية؟
- تحديد الفرق بين ضمان جودة المؤسسة التعليمية وضبط الجودة بها؟
- الوقوف علي أهم طرق ضمان جودة المؤسسة التعليمية؟
- التعرف علي أهم مراحل ضمان جودة المؤسسة التعليمية؟

منهـــج البحـــث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي من أجل معالجة قضاياه العلمية التي من خلالها يمكن تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته.

أولاً: ماهية ضمان جودة المؤسسة التعليمية:

يشير مفهوم ضمان الجودة إلي إدارة نظامية وإجراءات التقييم بهدف توجيه وتقويم أداء المؤسسة والعاملين، وقد يفضل البعض استخدام مصطلح تقييم الجودة بدلا من ضمان الجودة وعلي الرغم من إتفاق البعض حول تشابه المصطلحين إلا أن مفهوم ضمان الجودة أشمل وأعم حيث لا يتوقف فقط علي عملية التقييم ولكنه يتضمن أنشطة أخري مثل المتابعة التي تهدف إلي عملية التحسين.

وتحاول برامج ضمان الجودة تحقيق مجموعة من الأهداف إلا أن الهدف الرئيس هنا الربط بين المحاسبية العامة، ومجهودات تحقيق المصداقية، والتحسين والتجديد، وفي بعض الحالات توجد فجوة بين الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية علي الرغم من وجود فرق بين المحاسبية وأهداف عملية التحسين، ويتسم نظام ضمان الجودة بالفعالية في عدد من المستويات المختلفة بحيث يتضمن أنشطة المؤسسات المهنية والشبكات التي تقوم بعض الجامعات بتكوينها، لإجراء القياس المقارن بالأفضل وتحقيق بعض أهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم.

ويركز ضمان الجودة علي مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ للتحكم في درجة جودة المنتج التعليمي بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة وأنسب تكلفة ممكنة، وبمعني آخر هي مجمل الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة للإدارة التي يمكن بواسطتها أداء خدمة ذات جودة عالية، ويعبر ضمان الجودة عن إدارة نظامية وإجراءات التقييم التي تفضلها أحدي المؤسسات التعليمية، أو نظام لتوجيه وتقييم الأداء لضمان تحقيق جودة المخرجات ، وتحسين جودتها ويهدف ضمان الجودة إلي بناء الثقة لدي المشاركين عن جودة الإدارة وإنجاز العمل بمستوي جيد، ويعد ضمان الجودة مراجعة مخططة وتقييم لنظامي المؤسسة والبرامج لضمان أن المعايير التعليمية المتفق عليها والبنية الأساسية يتم تنفيذها

وتفعليها ومن ثم فإن التعليم الجيد هو ذلك التعليم الذي يحقق توقعات المتعلم لعملية التعلم وأن هذا المتعلم يمتلك المعرفة والمهارة التي لم يكن يمتلكها من قبل حدوث خبرات التعلم. (٣)

وتأسيساً علي ما سبق فإن ضمان الجودة يساعد المؤسسة التعليمية علي منع وقوع المشكلات وذلك من خلال أنشطة منظمة تتضمن التوثيق، ووضع نظام جيد لإدارة الجودة، وتقييم ملائمتها للأهداف المحددة، ومراجعة تقييم النظام نفسه، علي اعتبار أن ضمان الجودة يركز علي السياسات والعمليات التي من خلالها يتم تحقيق جودة التعليم حيث تؤكد علي الهدف الخارجي لعملية التقويم بغرض ضمان أن كل من الطالب والمجتمع والحكومة تتعاون كوحدة واحدة في تحقيق الجودة عن طريق التركيز علي هدف المحاسبية. (٤)

ويستخدم ضمان الجودة الوسائل التي عن طريقها تصبح المؤسسة قادرة علي تقرير أن المعايير الخاصة بالتدريس والتعلم الموضوعة من قبل المؤسسة نفسها أو الوكالات الأخري يتم مراجعتها وتقييمها بطريقة مستمرة، ويعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة الإجراءات التي من شأنها التأكيد من أن عملية الرقابة علي الجودة تتم طبقاً لخطة مسبقة علي خدمة قد استوفت الشروط والمواصفات الفنية، ويعبر نظام ضمان الجودة عن التقييم المستمر بالطرق والأساليب العلمية للعمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مع تحليل جميع الأعمال والنتائج وتسجيلها ومقارنتها بالوثائق المرجعية لمطالب الجودة بهدف التأكد من أن هذه المطالب نتيجة لتحقيقها. (٥)

ومن ثم فإن ضمان الجودة يعد بمثابة جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن المنتج التعليمي سوف يحقق متطلبات الجودة، **وتأسيساً على ما سبق فإن ضمان الجودة يندرج تحته مجموعة من المضامين تتمثل في:**

- توفير نظام جودة موثق رسمياً.
- التخطيط وليس رد الفعل.
- توفير الثقة.
- الأداء بفاعلية.
- تحقيق الجودة الصحيحة من أول مرة وكل مرة.

معني ذلك أن ضمان الجودة يمكن أن يندرج تحتها كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج التعليمي أو العملية التعليمية المؤداه تستوفي مطالب الجودة المعطاه، وكما يعني تصميم أو تنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ليس فقط علي نطاق مراحل عملية التعليم بل علي نطاق أشمل يضم ضبط الجودة علي مستوي وظائف المؤسسة ككل.

ويتضمن ضمان الجودة مايلي: (٦)

- وضع الأهداف التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها وتحديد الطرق التي يمكن استخدامها في تحقيقها بأقل خسائر ممكنة في ظل تفويض السلطة.
- تنسيق الجهود أثناء تأكيد الجودة للموارد التنظيمية والمادية والمالية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
- التأكد من إتباع العاملين للأهداف الموجهة نحو الأداء الجيد.
- التغذية الراجعة عن طريق الإجراءات التصحيحية.
- الجهود المستمرة لتحسين أداء المؤسسة.
- التنسيق بين كافة أنشطة المؤسسة.
- الجوانب الدافعية ومشاركة العاملين.
- الأشكال والجوانب الاقتصادية.

ويتكون نظام ضمان الجودة من بعض العناصر لعل من أبرزها ما يلي: (٧)

- أداة للتقويم والتنسيق بين إجراءات ضمان الجودة.
- خطة تفصيلية عن كيفية تطبيق نظام ضبط وضمان الجودة.
- وضع إجراءات عامة وواضحة للجميع خاصة بضمان الجودة.
- تحديد إجراءات المراجعة والمحاسبية والتقييم المستمر.
- عمل سجلات خاصة بالمؤسسة التي يراد تقييم جودتها.

ويمكن تناول عناصر ضمان الجودة في ضوء بعض المستجدات العلمية والعالمية وذلك علي النحو التالي: (٨)

- **الاستحسان والجودة:** ويتضمن الإجراءات الإدراية التي تساعد في عملية تنفيذ إجراءات التقييم داخل المؤسسة.
- **التحديد الكامل:** ويتم تحديد الموارد والمصادر اللازمة لعملية التقييم.
- **التقييم الداخلي:** ويشير إلي العمليات التي يمكن من خلالها أن تتأكد المؤسسة من أن الإجراءات المستخدمة جيدة وفعالة.
- **التقييم الخارجي:** ويركز علي العمليات الخارجية التي تضمن أن التقييم الداخلي للمؤسسة ينطبق مع المعايير العالمية من قبل وكالة الاعتماد.
- **ضبط الجودة:** وتعني العملية التي يتم من خلالها التأكد أن التقييم الخارجي للمؤسسة يتفق مع معايير الاعتماد المتفق عليها.
- **التوجيه:** ويقصد به العملية التي يتم استخدامها لقياس مدي نجاح العناصر الأخري في تدعيم معايير الاعتماد.

ويتكون ضمان الجودة من كل الأنشطة المخططة والنظامية التي يمكن تطبيقها داخل إطار المؤسسة لنظم الجودة ويتم تدعيمها نظراً لحاجتها إلي الثقة التي تؤكد علي الإشباع والوفاء بحاجات الجودة، **ويرجع أسباب الحاجة إلي ضمان الجودة ما يلي:** (٩)

أ) ضمان الجودة الداخلي: داخل المؤسسة حيث يوفر الثقة للإدارة.

ب) ضمان الجودة الخارجي في المواقف الأخري ويوفر الثقة للعملاء والمشاركين وإذا ما ركزت هذه المتطلبات علي إشباع حاجات العملاء فإن ضمان الجودة لا يوفر الثقة المطلوبة لكل من العملاء والأفراد والعاملين.

ويتألف نظام ضمان الجودة من مجموعة من العناصر هي: (١٠)

١- تخطيط الجودة:

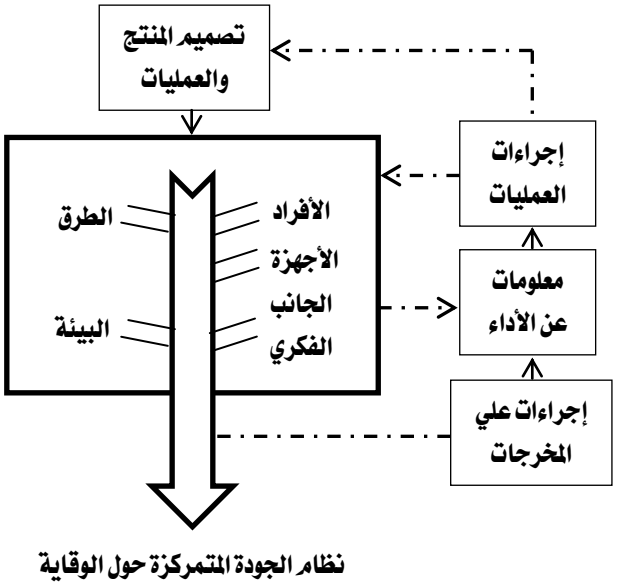
وتعرف علي أنها الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة ويجب أن تكون هذه النظم شاملة نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة والخارجيين ويحتاج

ذلك إلي مزيد من التدريب وجودة التصميم، وجودة المخرجات، **ويتضمن تخطيط الجودة في التدريب مايلي:**

- تخطيط البرامج التدريبية والموارد الدراسية والتحديد والتصنيف وتحديد الملامح في ضوء جودة التدريب ووضع الأهداف والعوامل المؤثرة فيها.
- تخطيط المراقبة والعمليات والإعداد لتطبيق الجودة ويشمل عملية التنظيم والجداول الزمنية.
- إعداد خطط الجودة ومقاييسها لتحسين جودة التدريب.

ونظرا لعدم فعالية ضبط الجودة كأحد نظم الجودة التي تستند علي اكتشاف العيوب والأخطاء والتخلص منها، فإنه يجب أن يتم توجيه الجهود التنظيمية تجاه عملية التخطيط ومنع حدوث الأخطاء بهدف تحقيق عملية التحسين المستمر داخل المؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلي مرحلة ثالثة من مراحل تطوير إدارة الجودة هي ضمان الجودة والذي يعد أنه جزء من إدارة الجودة ويركز علي توفير الثقة التي تدعم متطلبات الجودة.

ويعد ضمان الجودة أحد نظم الجودة التي تستند علي المدخل الوقائي بهدف تحسين المنتجات أوالمخرجات، وتجويدها، وزيادة الإنتاجية من خلال التركيز علي المنتج، وتصميم العمليات، ويساعد التركيز علي أنشطة المصادر وتضمين الجودة في عملية التخطيط والتقييم في تلاشي الحصول علي بعض المنتجات السيئة، ويتطلب التغيير من الاعتماد علي الرقابة إلي المدخل الوقائي استخدام مجموعة من الأساليب الجديدة، ولكن وضع وتطوير فلسفة عملية جديدة، الأمر الذي يتطلب تغيير في الإدارة وأنماطها وطريقة التفكير ويحتاج ذلك إلي تعاون الأقسام والوظائف المختلفة في العمل سويا في فرق عمل بهدف اكتشاف الأسباب الرئيسة الكامنة وراء هذه المشكلات، ويبدأ التخطيط الجيد والتحسين المستمر عندما تقوم الإدارة العليا بتضمين الوقاية في مقابل المراقبة في سياستها التنظيمية وأهدافها، ومن ثم البدء في جهود التحسين داخل الأقسام المختلفة، ويؤدي ذلك في الواقع إلي مستوي ثاني هو إدارة الجودة الشاملة. [١١]، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح نظام ضمان الجودة المتمركزة حول الوقاية.

ويعتبر ضمان الجودة سياسة مميزة يضعها قسم ضمان الجودة وبعض المؤسسات الأخري، حيث تتلخص مهمتها في توضيح عملية ضمان الجودة الكلية داخل المؤسسة، وتوفير التوجيه والإرشاد، وتحديد الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل دور وكيفية تنفيذها وأدوار الفرد، وتحديد نقاط الضعف في النظام، ويحتاج ضمان الجودة إلي أن يصبح جزء من عمليات المؤسسة و وظائفها ككل، سواء من خلال إدراك الأفكار وتحليلها مروراً بدورة حياة المنتج أو الخدمة، وتحديد حاجات العملاء ومتطلباتهم، والتخطيط والتصميم، والإنتاج، وتوصيل الخدمة علي نطاق واسع.

وفي ظل هذا المضمون يتحمل كل فرد مسئولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبر مسئول عنها، ويتضمن ذلك التعامل مع هذه العمليات كمستفيد ومحاولة تحويل المنتجات والخدمات والمواد والوثائق لهم، وتوجيه وتقييم الأداء الجيد وتحليل البيانات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك بهدف منع تكرار الأخطاء و التغذية الراجعة للبيانات، ويجب التركيز علي الإجراءات الوقائية والتصحيحية بهدف تحقيق الجودة والفعالية، ويجب أن يؤدي كل فرد المهام في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تم تحديدها بواسطة نظام إدارة الجودة الشاملة. [١٢]

أما الهدف الرئيس لضمان الجودة هو تحقيق الجودة في المنتجات أوالخدمات أثناء عمليات التصميم والتخطيط، وقد ينتج عن ذلك ثقة العملاء أن المنتج أو المخرج يتفق مع توقعاتهم، وتعد مراجعة الجودة، تقييم عملية التخطيط، وقد ينتج عن ذلك ثقة العملاء أن المنتج أو المخرج يتفق مع توقعاتهم، و تعد مراجعة الجودة، تقييم عملية التخطيط أجزاء من عملها التخطيط للجودة التي يتم إدارتها وتخطيطها بغرض تحسين جهود المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، **وتهدف أنشطة ضمان الجودة إلي:** (١٣)

- وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.
- تصميم موازنات لضبط الجودة ومتابعة الأداء علي ضوئها.
- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة كأهداف متكاملة.
- تقييم نظام ضبط الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.
- معرفة المهام الموكلة إلي جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- معرفة كيفية أداء هذه المهام والرغبة في إتقان العمل.
- قياس جودة الأداء.
- اتخاذ الإجراءات التصميمية اللازمة.
- توافر الموارد الضرورية لإتمام العمل.
- تقليل المخاطر المترتبة علي انخفاض الثقة بالمنتج التعليمي أو الاعتماد عليه.

وتحت مظلة ضمان الجودة يجب قياس الأداء في المعايير الموضوعة وذلك قبل بدء العملية التعليمية وخلالها وبعدها، ويشمل هذا القياس المجالات التالية: (١٤)

- **التخطيط:** ويركز على المواد التي تستخدم وتستوفي الخصائص المطلوب توافرها في نجاح العملية التعليمية.
- **التنفيذ:** ويهتم بكيفية تنفيذ العملية التعليمية لتعطي المنتج التعليمي المرغوب فيه حتى يتوافق هذا المنتج التعليمي مع سوق العمل ومتطلباته .
- **توفير الإمكانيات:** وتعني الحصول علي مدخلات العملية التعليمية أو الأجهزة والأدوات والمعدات التي تكون مناسبة للتكلفة الموضوعة للعملية التعليمية.

- **المتابعة:** وتركز على العمليات التعليمية وتعد حرجة بالنسبة للجودة، وأيها يعد رئيساً أو حاكما على ضوء متطلبات تدريب العاملين التي تفي بمتطلبات الجودة.
- **ضبط الجودة:** وتهتم من التأكد من أن خصائص المنتج التعليمي تتوافق مع الخصائص المحددة مسبقاً.
- **الملائمة:** وتركز على توافق المنتج التعليمي مع متطلبات سوق العمل .
- **الخدمات الميدانية:** وتهتم بتدريب المنتج التعليمي بشكل مناسب بحيث يستطيع مواجهة التغيرات المستمرة والتجديدات في سوق العمل.
- **الإجراءات التصحيحية:** وتركز على الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في الجودة قبل الالتحاق المنتج التعليمي بسوق العمل.

ويعتبر نظام ضمان الجودة مسئول عن وضع الجدول المقبولة للمتغيرات التي يجب مراعاتها في خصائص المنتج التعليمي كما توجد هناك وظائف أخري تقوم بها المؤسسة حتي تصل إلي ضمان الجودة المنشودة وهي كالتالي: (١٥)

١- **التمويل:** بمعنى إعداد موازنات سليمة تهيئ مخصصات كافية لبرامج الجودة.

٢- **الموارد البشرية:** وتركز على سياسات الاختيار والتعيين والتدريب التى تفى بمتطلبات برامج الجودة.

٣- **الصيانة:** وتركز على صيانة التجهيزات لتكون في حالة تشغيلية جيدة.

٤- **الشئون القانونية:** وتهتم بالقوانين التى يتحتم مراعاتها في خطة الجودة على أن تتضمن فقرات أو عبارات عن الجودة وحدود المسئولية عنها.

وهناك مجموعة من الإجراءات لضمان جودة المؤسسة التعليمية لعل من أبرزها ما يلي: (١٦)

- دراسة متأنية للمواصفات المطلوب تحقيقها في الخدمات المقدمة.
- تقييم التخطيط للمحافظة علي مستوي جودة ثابت.
- إعداد إجراءات الجودة لتطبيقها علي جميع العمليات بما فيها عمليات التفتيش.
- التفتيش والقياس والمعايرة لجميع الموارد والإمكانات قبل البدء في العمليات.
- فحص وتقييم التوريدات من حيث جودة التوريدات.

- الرقابة عند تنفيذ العمليات داخل المؤسسة.
- التحقق من مطابقة الخدمات للمواصفات الموضوعة.

وتأسيساً على كل ما سبق فإن ضمان الجودة أن يتم بطريقة تنظيم العمل تضمن أن:(١٧)

- مهمة المؤسسة وأهدافها واضحة ومعروفة للجميع.
- الأنظمة التي يتم العمل من خلالها قد خضعت لتفكير جيد وأنها سهلة الفهم وتم إبلاغها لكل فرد.
- مسئولية كل شخص عما هو مسئول عنه واضحة في كل الأوقات.
- مفهوم المؤسسة للجودة محدد تماماً ومدعم بالمستندات.

ولا شك أن ضمان الجودة في الإدارة يتميز عن غيره من الطرق الإدارية الأخري بأنها: (١٨)

- طريقة لمعرفة مدي الإلتزام بالنظام.
- طريقة لتصحيح الأخطاء.
- طريقة لتغيير النظام إذا أصبح لا يحقق أهدافه.

معنى ذلك أن جانب تصحيح الأخطاء في عملية ضمان الجودة له قدر كبير من الأهمية لأن الأخطاء سوف تحدث وتدرك عملية ضمان الجودة ذلك الاحتمال وتستعد له، فالأخطاء قد تكون نوعين: خطأ بشري أو الطريقة المتفق عليها تكون بالية وغير مناسبة، وضمان الجودة يميز بين الحالتين ففي **الحالة الأولي** يتم حذف الخطأ أو تصحيحه وفي **الحالة الثانية** يتم تعديل الطريقة، وعلي ذلك فإن ضمان الجودة تعتبر طريقة ذاتية للتصحيح كما أنها خطة للتعليم وهي تتغير بتغير الاحتياجات، **وتوجد مجموعة من االمهام الخاصة بإجراءات ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية يمكن عرضها على النحو التالي:** (١٩)

- الاختيار وتقديم المنشورة.
- تخطيط المنهج.
- التدريس.
- التقييم.
- فحص موارد التعلم.

ويعمل تطبيق نظام ضمان الجودة علي تحقيق مجموعة من الفوائد للمؤسسة التعليمية لعل من أبرزها ما يلي: [٢٠]

- مستوي ثابت للجودة.
- خفض التكلفة والوقت.
- الاستخدام الأمثل للموارد والاستثمارات.
- خفض شكاوي التعليم.
- الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات .
- تحقيق رضاء العميل عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

ويتسم ضمان الجودة ببعض الملامح داخل المؤسسة التعليمية تتمثل في: [٢١]

١- الالتزام بالمشاركة من قبل كل العاملين والطلاب في عمليات ضمان الجودة عن طريق:

- التقييم الذاتي وتقييم للمجالات الأكاديمية والإدارية.
- التجميع المنهجي للأساليب الخاصة بالرضا عن الخدمة التعليمية .
- التقييم الخارجي للمقررات المهنية من خلال الاعتماد والمراجعة الدولية.
- الاستخدام التنظيمي لخبرات المستفيدين لتحسين تنمية العاملين وتدريبهم مهنياً.
- المدخل المزدوج لمدخلات الطالب والعاملين في عمليات ضمان الجودة وتحسينها.

٢- التركيز علي الإدارة الكفء الموارد لتحقيق التميز والتحسين المستمر من خلال: [٢٢]

- ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بالخطط والأولويات ونظم المراجعة والتقييم.
- وضع لائحة ولجان لتطوير وتطبيق مراجعة السياسات التعليمية.
- دوائر نظامية من المراجعة لكل المؤسسات التعليمية والخدمات والوحدات الإدارية.
- الربط بين عمليات التقييم التعليمية والإدارية.
- توفير الدعم المالي المتمركز حول الأداء للتدريس والعمل الإداري.
- توزيع الدعم وموارده في جميع مجالات عملية التحسين.
- وضع خطط التدريس والتعلم وربطها بعملية الدعم والتحويل.

- إدارة الأداء ونظم التطوير لكل العاملين ومنهم المديرين.

٣- الالتزام بتقييم المخرجات والعمليات في مقابل المعايير الخارجية عن طريق: [٢٣]

- الروابط الرسمية مع المؤسسات الرائدة في العالم وتطبيق القياس المقارن بالأفضل للمعايير الأكاديمية والمخرجات.
- القياس المقارن بالأفضل علي المستوي القومي والعالمي لعملية ضمان الجودة مع المؤسسات الأخري **وتتطلب هذه الملامح بعض الشروط التي تدعم ضمان الجودة ومنها:**

- يكون العاملين مؤهلين للعمل داخل المؤسسة ولديهم من المعرفة والمهارات ما يمكنهم من القيام بأدوارهم وواجباتهم علي أكمل وجه.
- يتم تعيين المعلمين في وظائف طويلة الأمد والمستمرة لوقت طويل.
- توجد خدمات الكترونية وإدارية مناسبة داخل المؤسسة.
- يوجد دعم إداري كفء سواء فيما يتعلق بالجانب المهني أو الأكاديمي.
- تستند عملية التعيين والترقي الوظيفي علي بعض السمات التربوية والروابط الاجتماعية والسياسية.

وتأسيساً علي ما سبق فإن ضمان الجودة يعد نظاماً إدارياً وتتمثل خصائصه في:

- بيان بالمهمة ومجموعة إجراءات تبين كيفية إنجاز العمل.
- نظام مراجعة للتأكد من الامتثال للإجراءات.
- إجراء تصحيحي لتعديل عدم الامتثال.
- نظام مراجعة إداري لمراقبة وتطوير العمل.

ثانياً: الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة (بالتطبيق علي المؤسسة التعليمية):

في هذا النظام يتوقع الفرد القيام ببعض الإجراءات التي تتعلق بتقييم المواد، وتسجيل الأنشطة، وتجميع وتسجيل البيانات الخاصة بعمليات الأداء، والتغذية الراجعة للمعلومات الخاصة بعملية إشباع حاجات المستفيدين، وتدعيم العلاقة بين الموردين والمستفيدين، وقد شهدت نظم ضبط الجودة بعض التطورات من أنشطة التفتيش الرئيسة إلي الرقابة الذاتية

للعاملين، واستخدام بعض المعلومات والأدوات والطرق في تنفيذ ذلك، وتعد الرقابة والتفتيش المستمر هو أحد الأساليب والطرق الرئيسية لمنع وصول الخدمة أو المنتج السئ إلي العملاء، وتؤدي مقاييس الضبط إلي عملية رقابة واسعة وتقليل عدم الالتزام من قبل العاملين.

وتستند المؤسسة التعليمية التي تحاول تطبيق ضبط الجودة علي الرقابة والتفتيش حتي يهدف ضبط الجودة إلي اكتشاف الأخطاء والعيوب الموجودة، ومن ثم فإن التركيز هنا ينصب علي المنتج والإجراءات والخدمات التي يتم توصيلها للمستفيدين، ومراقبة هذه العمليات، ويكمن الهدف هنا في الكشف عن الأشياء السيئة بعد حدوثها، وقد تتزايد الجهود إلي أن تتخطي عملية التفتيش، والفحص واختيار المنتج أو الخدمة واتخاذ إجراءات فورية لمنع تفاقم الأخطاء والعيوب، ولذا فإن هذا النظام يفتقد إلي أنشطة العمل الإبداعية والنظامية، مع تجاهل حدوث عمليتي التخطيط والتحسين، والتركيز علي العيوب فقط، وفي الواقع فإن مشكلات هذه العملية لا يتم التخلص منها ولكنها يتم إحتوائها، وبعد التفتيش هو الوسيلة الأساسية في دور القائمين بعملية التقييم المؤسسي في المواقف المختلفة، وقد ينتج عن ذلك تخبط في أدوار الأفراد، كما يمكن أن تؤدي إلي عدم الموائمة بين المنتج والخدمات من جهة وعملية المراقبة من جهة أخري.

وتؤثر عملية مراقبة العمل علي اداء الفرد في العمل ، على إعتبار أن قوة العلاقة بين المراقبة والإنتاجية واضحة، فالمراقبة كمدخل للجودة تتضمن انتقاء المنتجات واختبارها، ويتم اتخاذ القرارات بطريقة جيدة، وإعادة العمل، وإعادة الإصلاح، وليس من المعتاد أن توجد المنتجات التي تمر بمثل هذه الدائرة مرة واحدة أو التزامات توصيلها للمستفيدين الخارجيين أو الداخليين ويتطلب ذلك إجراء بعض الأنشطة التي تهدف إلي تحسين جودة المنتج قبل توصيلها إلي العميل. (٢٤)

ويعرف ضبط الجودة Quality Control بأنه الأنشطة والأساليب التي يتم استخدامها لتحقيق جودة المنتج والعمليات والخدمة التعليمية المقدمة للطالب، وتتضمن أنشطة موجهة ولكنها تهتم بالكشف عن الأسباب الكامنة وراء مشكلات الجودة ومن ثم يتم إشباع حاجات العميل، كما يشير ضبط الجودة إلي تصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم المنتج

التعليمي وتنفيذ سلسلة من القياسات المخططة للتفتيش Inspection الفحص والاختبار Testing والمقارنة بالمعايير، وذلك للتأكد من التوافق مع المواصفات واتخاذ إجراءات تصحيحية ومانعة للخطأ أو الانحراف، وبمعني آخر فإن ضبط الجودة بالنسبة للمؤسسة التعليمية يركز علي التأكيد من أن العمل قد تم بالطريقة التي حددت من قبل في الخطة، وإذا حدث انحراف عن المعايير الموضوعة فإن ذلك يحتاج إلي إجراءات معينة لتصحيح هذا الانحراف أي أن الضبط يتم بعد إتمام العمل وأن الضبط في حقيقته هو تقييم لما تم من العمل ومقارنة ذلك بالمعايير.

وكذلك فإن عملية ضبط الجودة تعني البحث بالاختبارات المعملية وغيرها من تحقيق مواصفات معينة والتدخل لمحاولة إصلاح أسباب حدوث أي انحراف عن هذه الموصفات، كما أن ضبط الجودة يمثل ضبط الجودة الأساليب العملية والأنشطة التي تحقق المتطلبات الضرورية للجودة ويشمل الطرق العملية والأنشطة التي يتم توجيهها في كل من التوجيه والتقييم وتحديد أسباب الأداء غير المرضي في المراحل الخاصة بتحقيق الجودة وتحقيق الفعالية **وتشمل أنشطة ضبط وضمان الجودة ما يلي:** [٢٥]

- تحديد الأنشطة الأساسية فى كل عملية وتأثيرها علي عملية التدريب.
- تحليل الأنشطة الأساسية لاختيار الملامح والمقاييس الخاصة بضبط الجودة.
- إيجاد الوسائل التي تؤثر في عملية الضبط.

وبناء علي ذلك فإن ضبط الجودة يشير إلي العمليات والأساليب داخل المؤسسات أو النظام التي يتم استخدامها لضمان التزامها بمعاير الجودة وتحقيق مستوي عال من التحسين المستمر في معدل الأداء، وتتضمن معايير التقييم، وقد يركز هذا المفهوم علي مؤسسات التعليم في المدخلات والمخرجات والأساليب التي يتم استخدامها لتقييم الجودة، أما تقييم الجودة فإنها مراجعة نظامية تتم بصفة مستمرة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة تتفق مع الترتيبات المخططة، وإذا ما كان المنتج (العملية التعليمية) طبق فعالية وأنها مناسبة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وعلي الرغم من ذلك توجد اختلافات في وجهات النظر حول إذا ما كان المطلوب هو التركيز علي ميكانيزمات تحقيق الجودة أو العملية التعليمية والمخرجات [٢٦]، ويهدف ضبط الجودة إلي تحديد الوفاء بالمعايير المحددة للجودة ضمن عمليات الأداء ومن ثم

تحسين جودة المنتج التعليمي **وعلي هذا فإن أهداف ضبط الجودة يمكن عرضها علي النحو التالي:** [٢٧]

- القدرة التنافسية مع المؤسسات التي تقدم خدمات متشابهة.
- تقليل التكاليف الناتجة عن وقوع أخطاء.
- القضاء علي أسباب زيادة الأخطاء في تقديم الخدمة.
- تقليل نسبة الفاقد بتطبيق أساليب فنية متقدمة.
- إخضاع الموارد والعمليات داخل المؤسسة للمعايير العالمية.
- رفع الوعي بين العاملين علي ضرورة الرقي بمستوي الجودة.

وفي ذات الإطار يمكن تحديد مهام نظام ضبط الجودة فيما يلي: [٢٨]

- تحديد مستويات محددة لمتطلبات جودة الخدمة التعليمية.
- تحديد العلاقة بين خصائص المنتج التعليمي وخصائص عملية التعليم ككل لتحديد متطلبات عملية التعليم.
- تحديد الاحتياجات من الكفاءات والتجهيزات والطرق اللازمة لقياس الجودة.
- قياس وتسجيل الجودة.
- تصميم عمليات تصحيحية في حالة انحراف الجودة الفعلية عن المستوي المقبول للجودة.

وتحقيق مثل هذه الأهداف يفرض تصميم أنظمة فرعية متكاملة لنظام الجودة ومنها ما يلي: [٢٩]

- نظام فرعي لمواصفات الجودة والتخطيط للتعليم.
- نظام فرعي لتخطيط ومراقبة جودة المواد والأجهزة المستخدمة.
- نظام فرعي لتخطيط ومراقبة العملية التعليمية.

وتبدأ عملية ضبط الجودة قبل مدة طويلة نسبياً من بدء العملية التعليمية حيث يجب التأكد من جودة المدخلات التعليمية قبل السماح لها باستخدامها، ويمكن عرض مراحل ضبط الجودة علي النحو التالي: [٣٠]

- وضع المواصفات التي تحدد جودة الخدمة طبقاً لمتطلبات العميل.
- وضع المستوي القياسي لهذه المواصفات.

- التخطيط لتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق:
- تحديد التقنية التكنولوجية المستخدمة.
- تحديد الموارد والأجهزة المطلوبة.
- اختيار وتدريب العاملين.
- خطوات التفتيش وضبط الجودة.
- القيام بالعمليات طبقاً للتقنيات المستخدمة.
- مقارنة المستوي الفعلي للمواصفات بالمستوي القياسي.
- اكتشاف الأخطاء وإيجاد الحلول لها.

وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في ضبط الجودة ويمكن عرضها على النحو التالي:

١- **العنصر البشري:** العامل البشري داخل المؤسسة يتأثر بالآتي:

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- الظروف الاجتماعية والوظيفية المحيطة بالعاملين.
- الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين.
- الأمن والأمان.

٢- **الإدارة:** وتتمثل في أداء وظائفها من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

٣- **التقنية التكنولوجية:** يقصد بها الأساليب العلمية والفنية المستخدمة في أداء العمليات داخل المؤسسة. (٣١)

ثالثاً: معايير ضبط جودة المؤسسة التعليمية:

تعتبر المعايير الواجب توافرها هي الأساس الذي تعتمد عليه عملية المراقبة للجودة ويمكن أن تأخذ المعايير الأشكال المختلفة الآتية: (٣٢)

- تكون المواصفات الموضوعة من قبل مستوي الجودة نوعا من المعايير تقارن بها المواصفات الفعلية للمخرجات بعد انتهاء العملية التعليمية وبذلك يمكن تقييم أي انحراف

يحدث بين المواصفات المحددة في الخطة وبين المواصفات الفعلية بعد انتهاء العملية التعليمية.

- يعتبر القصور المحدد مقدماً في المخرجات نوعا من المعايير فإذا ازدادت نسبة هذا القصور استدعي ذلك اتخاذ الإجراء اللازم.
- تعتبر تكاليف ضبط الجودة المخططة من قبل نوعا من المعايير فإذا انحرفت التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة استدعي ذلك تدخلا من الإدارة لكي تراجع تكاليف ضبط الجودة إلي القيمة المطلوبة.
- تعتبر حدود ضبط الجودة علي خرائط المراقبة نوعا من المعايير فإذا انحرفت بعض النقاط عن هذه الحدود دل ذلك علي وجود انحراف يستدعي البحث عن أسبابه لكل نعيد العملية التعليمية إلي حالة الضبط مرة أخري.

ولاشك أن ضبط الجودة ينطوي علي قدر من الاتساع يزيد عن ضمان الجودة غير أنه لا يمكن عمل حد فاصل بينهما، فضبط الجودة هي في أساسها طريقة لفحص واستبعاد الأخطاء، وفي التعليم نجد أن ضبط الجودة نظام يقيس المعيار المحدد للنجاح في امتحان أو اختبار وبعد ذلك يستبعد الذين يخفقون في تحقيق معدلات النجاح المحددة وفي مثل تلك الطريقة لا يوجد مفهوم لمنع حدوث المشكلة في اول الأمر، أما ضمان الجودة فهو نظام وقائي كما تشير إلي ذلك كلمة ضمان، وضمان الجودة تعني صحيح من أول مرة أي منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها مرة بعد مرة.

وعلي ذلك فإن ضمان الجودة يعد أكثر شمولاً من ضبط الجودة إذ يتضمن ضمان الجودة تخطيط وتشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها وحيث أن هذه المتطلبات تنبع من سوق العمل فإن نطاق ضمان الجودة يمتد علي خلاف مع ضبط الجودة لأبعد من عمليات التعليم إلي ما قبلها وما بعدها ليشمل باقي وظائف وأنشطة المؤسسة.

ويوجد أربعة أنواع من ضمان الجودة يمكن عرضها على النحو التالي:

- **إداريـــة/ سياســـية:** يـتم اسـتخدام مـداخل أساسـية هـي الشـرعية، ومعـايير الخـدمات ومؤشرات الجودة.
- **متمركـزة حـول المـواطن:** يـتم اسـتخدام جماعـات العمـل المهتمـة بـالجودة وتقـديم نمـاذج اجتماعية بديلة.
- **متمركـزة حـول الإدارة:** تعتمـد علـي إدارة الجـودة الشـاملة والأيـزو ٩٠٠٠، وجـوائز الجـودة والقياس المقارن بالأفضل.
- **مهنيـــة:** تســتند عــل يالتــدريب والتنميــة المهنيــة، وأخلاقيــات المهنــة وتقــويم الفريــق والتقويم الذاتي.

رابعاً: طرق ضمان جودة المؤسسة التعليمية ومراحلها:

يعتمد ضمان الجودة علي عدد محدد من الطرق والأدوات وتتضمن الدراسة الذاتية والتقييم الذاتي وتقييم الأقران، واستخدام المعلومات الإحصائية ومؤشرات الأداء ومسموح ميدانية تطبق علي جماعات مختلفة من الطلاب، والخرجين و العاملين، وعلي المستوي القومي تشمل أكثر أشكال التقويم المراجعات الطولية، والتقويمات الأفقية للمؤسسة.

ويعتبر تقويم الفريق عملية تعليمية مؤسسية تتم بطريقة جيدة وذات فائدة منظمة لشمولها بعض العاملين والخبرات الذين تساعد مشاركتهم في تفعيل وتدعيم عملية التعلم الذاتي وفي نفس الوقت يجب إدراك أن تقويم الأقران يمكن أن يقدم قيم خارجية ويتضمن زيارة بواسطة بعض الأكاديميين المتخصصين في مجال معين، إلا أن الممارسات الحديثة وخاصة مراجعة وتقييم البرامج الدراسية والنظم تحتاج إلي وجود خبراء في المجال المراد تقييمه، وفى الولايات المتحدة الأمريكية فيتم استخدام بعض المبادرات والمحاولات لوضع الاختبارات لتقييم معرفة ومهارات و قدرات الطالب وقد يحدث ذلك علي المستوي المؤسسي أو علي مستوي الخريجين بهدف تحسين مستوي تعلمهم من خلال بعض المعايير الصادرة عن المؤسسات والوكالات المعتمدة.

ويمكن إبراز مجموعة من الطرق فى مجال ضمان الجودة فى التعليم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم ( ) يوضح طرق ضمان الجودة فى التعليم[٣٣]

الطريقة	المزايا	العيوب
الاختيار، التدريب والتأهيل	تعتمد علي بعض أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والقادرين علي توفير نوع جيد من التعليم والتدريب في مستوي الجودة المطلوب والمتوقع تحقيقه، وتقييم وتحسين مستوي التدريب.	▪ صعوبة تدريب أعضاء هيئة التدريس. ▪ عدم وجود وكالات الاعتماد وتأهيل هذه الفئة. ▪ زيادة التكاليف الخاصة بالاعتماد.
استخدام معايير مختلفة لتحديد محتوي وشكل إدارة التدريب	▪ زيادة المطابقة بين المنظمات الفردية وإدارة الكفايات، وتحديد محتوي وشكل البرامج. ▪ توفير المتطلبات ومعاييرها في جميع المستويات التنظيمية.	▪ تتطلب إجراءات التقنين بين المتخصصين في المجال. ▪ يجب أن يحدد كل معيار عملية الاعتراف والتطوير والتحسين. ▪ عملية التطبيق تتم في المستوي العالي.
تفعيل البحث والشراكة مع المنظمات	▪ تزايد وتراكم خبرات الأفراد. ▪ إثراء عملية وأشكال التدريب. ▪ استخدام دراسات حالة وأساليب التقنية والشراكة الاستراتيجية التي تؤدي إلي عملية التحسين المستمر.	▪ تزايد الحاجات الواقعة علي المنظمات مثل التأهيل والمهارات العملية والنظرية للأفراد العاملين مثل متطلبات عملية الشراكة الاشتراتيجية.
زيارات التفتيش و التقديم	▪ توفر المدخلات البيانات الأساسية لعملية تقييم وتحسين الجودة وإجراء التغذية الراجعة بين المنظمات المختلفة.	▪ يتطلب زيادة التفتيش بعض القدرات العملية المحجددة ولتقييم هذه العمليات يجب تدريب الأفراد العاملين وإعداد نظام من التقييم المؤسسي الشامل وتحتوي هذه الإجراءات علي درجة محددة من الموضوعية.
التدريب والتأهيل	▪ يعد عنصر فعال في إجراء التدريب الذاتي للعملاء ويمكنهم من توضيح النتائج عملية التدريب، والتأهيل المهني. ▪ توفير عملية المطابقة مع القدرات الأخري.	▪ يتطلب إعداد أسئلة ومتطلبات متنوعة لتنمية قدرات الفرد. ▪ تجهيز وإعداد نظام للتأهيل. ▪ الحاجة إلي التقنين.

الطريقة	المزايا	العيوب
الدرسات المقارنة والقياس المقارن بالأفضل	▪ يجعل الحصول علي المعلومات سهل من خلال بعض العمليات التي تحدد الأولويات لتحسين الجودة وحلولها التي تؤدي إلي المزايا التنافسية.	▪ يتطلب ذلك الحصول علي المعلومات من المنظمات حول العمليات التي تستخدم في تدعيم هذه المنظمات وتتطلب القدرات والكفايات اللازمة لعملية التنظيم.
الهيكل التنظيمي لمنظمات التدريب	▪ يحدد المسئوليات والسلطات لكل فرد وسلطة الفرد، والأفراد العاملين والعمليات الأساسية وإعداد البرامج وعملية التقييم والتحسين ومحدداتها.	▪ يحدد الهيكل التنظيمي لعمليات محددة ويقتصر علي إمكانيات الأفراد العاملين، وإعداد الهيكل التنظيمي وتحديد العمليات التي تتطلب قدرات أكبر وتدريب جيد.
التقييم الذاتي	▪ تحدث عملية التقييم الذاتي داخل المؤسسة عن طريق الأفراد العاملين الذين يعرفون نقاط القوي والضعف لضمان الجودة، والاستجابة لحاجات ومتطلبات عملية التحسين.	▪ تتطلب استخدام نموذج محدد لضمان الجودة وملامح خاصة بالجودة، ويتم التعبير عنها بمحكات ومتطلبات معينة. ▪ قد يكون اختيار هذا النموذج موضوعي ويتطلب مزيد من التدريب.
تقييم الجودة عن طريق الأقران	▪ يتم تقييم نظام ضمان الجودة من خلال فريق معين. ▪ يتسم معظم أفراد الفريق بنفس القدرات والسمات. ▪ دور النموذج الموضوعي حول المعايير التي تم تحديدها. ▪ تعد نتائج عملية التقديم موضوعية ومعبرة عن مستوي المؤسسة فهي بمثابة مدخل لتحسين الجودة والحصول علي الاعتماد من قبل مؤسسات الاعتماد.	▪ يتطلب النموذج المقترح إنفاق كبير وزيادة في التكاليف الخاصة بعملية التقييم. ▪ الشهادة التي يتم الحصول عليها من تقييم الأقران ليست بنفس المستوي بتلك الخاصة باعتماد المؤسسة.
تطبيق الأيزو ٩٠٠٠	▪ يتميز نموذج ضمان الجودة بمدخل النظم، فهم مقنن. ▪ تحاول معظم المؤسسات تطبيقه والاستعانة به من المنظمات الأخري. ▪ تزيد المكافأة أو الشهادة من مصداقية المؤسسة. ▪ ساعد تطبيقه علي تحقيق التميز.	▪ تطلب نموذج الأيزو ٩٠٠٠ التكيف مع وسائل تقديم الخدمات التي تعطي مزيد من الموضوعية في ضمان الجودة. ▪ المحافظة علي النظام يتطلب نظام إداري ونظم معلومات جيدة. ▪ يمثل أحداث التعبير عن إداري زائد.

الطريقة	المزايا	العيوب
إدارة الجودة الشاملة المتمركزة حول الأيزو ٩٠٠٠	▪ يتسم نموذج ضمان الجودة بمدخل النظم الشامل. ▪ يتسم النموذج ببعض السمات الدينامية مع التركيز علي مشاركة كل الأفراد فيها. ▪ يربط النموذج بين تطبيق النموذج ومعايير الأيزو ٩٠٠٠ لتحقيق ضمان الجودة. ▪ التأكيد الرسمي المتزايد علي تطبيق النموذج والحصول علي شهادة قومية. ▪ توليد الثقة لدي العملاء.	▪ يتطلب التركيز الشديد علي الجودة. ▪ يتطلب تغيير في ثقافة المنظمة ومشاركة كل الأفراد في تحقيق الجودة. ▪ يحتاج تطبيق البرنامج إلي الاستثمار في التكاليف. ▪ إعادة تجديد عملية التأهيل والاعتماد وفقا للمعايير الجديدة.

أما عن مراحل ضمان الجودة: فيوجد نوعان أساسيان لمراحل ضمان الجودة هما: [٣٤]

١- **التقييم الذاتي:** ويمثل الخطوة الأولي في ضمان الجودة حيث تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد موقفها الحقيقي وواقعها، ويتم تحليل مؤشرات هذا الواقع مما يساعد علي وضع إستراتيجية للتطوير والتحسين المستمر علي أساس قياس معدل الأداء والإنجاز، ويتطلب التقييم الذاتي مشاركة العاملين في المؤسسة وتحسين دافعيتهم نحو العمل، والاهتمام بنتائج العمل والتوجه نحو التنمية المنشودة، ويتم هذا النوع من التقييم بواسطة إحدي مؤسسات التعليم ، ويعتمد علي بعض المبادئ ومنها: [٣٥]

- **الإجراءات والتنظيمات:** وتعد أحد المبادئ الرئيسة في هذا النظام حيث تستند علي سجلات الاعتماد، والقيام باعتماد البرامج الدراسية التي يجب أن يدرسها الطالب بحيث يقدم تقريراً عن المواد التي درسها في السنة الدراسية الماضية ويسمح ذلك بتطوير وتحسين مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية داخلها كما أنها توضح المشكلات التي تتعرض لها ومضامينها، وما يثير الدهشة هنا هو عدم وجود معايير أو محكات للمعلومات التي يجب أن تتضمنها هذه البرامج الخاصة بعملية التقييم عند تقديمها من قبل مؤسسة التعليم ، ولذا فإن المؤسسات المختلفة تحاول تفسير وتوضيح محتوي برامجها التي قد تؤدي إلي صعوبة

عملية المقارنة مع المؤسسات الأخري، كما يوجد جدل حول محتوي عملية التقييم نفسها وإجراءتها وملائمة التقارير الخاصة بها التي تقدمها لجنة الاعتماد، وكذلك حول المؤشرات التي يتم قياسها بمعايير كمية بدلا من المعايير النوعية.

- **التنظيم:** يعتبر تنظيم عملية تقييم الجودة مهم جداً لأنه يتطلب وجود عدد كافي من الوحدات الهيكلية والإدارية المشاركة في كتابة التقرير الخاص بعملية التقويم ويجب أن تتضمنم عملية التقييم بعض العاملين من داخل المؤسسة علي أن يتثني منهم العمالة المؤقتة كما يجب مشاركة أعضاء مجلس إدارة المؤسسة والمعلمين والطلاب في كتابة هذه التقارير، ومن ثم ينبغي أن يكون هناك نظام مستمر لضمان الجودة في مؤسسات التعليم بحيث يمتد إلي تقييم البرامج المقدمة داخل هذه المؤسسات.

٢- **التقييم الخارجي للخبراء (الاعتماد):** ترجع أهمية التقييم الخارجي للمؤسسة في إمكانية مقارنة البرامج الدراسي الخاصة بها بالبرامج التي يتم تدريسها في المؤسسات العالمية الأخري لإمكانية الاستفادة منها إلا أن أهمية هذا النوع من التقييم تتناقص بسبب وجود نوع من الألفة بين المقيمين وبين العالمين في المؤسسات نتيجة لتعدد الزيارات الميدانية والدراسات الذاتية في داخلها، ومن ثم تدعم الحادة إلي الاستعانة بخبراء جدد فتتسم عملية التقييم بمزيد من الموضوعية. مع التركيز على توضيح مستوي الجودة داخل مؤسسات التعليم من خلال بعض الطرق المختلفة وهي: [٣٦]

- **برامج الدراسة:** وهي التي تشبع حاجات الطلاب وتحقق متطلبات البرامج الدراسية من خلال التأكيد علي تحقيق الجودة والأهداف داخل المؤسسة.
- **الجودة كمستوي عالي** من الأداء يمكن الوصول إليه من خلال جودة محتوي البرامج وجودة الخريج.
- **الجودة كمحك ومعيار** علي المستوي المعتدل من الأداء وجدير بالذكر أن هذه الطرق الثلاث يمكن دمجها في عملية الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم حيث يسهل فهم إجراءاته وطرقه وأساليبه من خلال إدراك النتائج المتوقعة أو الناتجة عن عملية التقييم الذاتي.

وربما يتم إجراء عملية الاعتماد عن طريق نفس الأشخاص الذين قاموا بعملية التقييم الذاتي أو آخرين لم يشاركوا من قبل فيها وفي كلتا الحالتين توجد بعض العيوب والمزايا التي ترتبط بهذه العملية فعلي سبيل المثال في الوقت الذي قام به بعض الأفراد بإجراء عملية الاعتماد إلا أن القرار النهائي يتم إنجازه من قبل مؤسسات ووكالات خاصة باعتماد المؤسسات التعليمية.

وعلي الرغم من أن النظم الدولية والقومية تستند علي نموذج يتكون من أربعة مراحل للتقييم الخارجي هي: وكالة التنسيق، وكتابة تقرير التقييم الخارجي، وزيارة الأقران، والتقرير العام فإنه توجد بعض التنوعات داخل النموذج، وتضمن هذه المراحل بعض الأنشطة مثل "الممثلين عن المؤسسات والعاملين الذين يتحتم عليهم أن يؤدوا هذه الأنشطة، وفي إطار عملية التطبيق، يحدث التعليم من خلال العاملين والمؤسسات، ويعتبر التعلم هو المصدر الرئيس للديناميات الداخلية لنظم ضمان الجودة، فعلي سبيل المثال يجب أن يتعلم كلا من العاملين والقيادة داخل المؤسسات أساسيات التقييم الذاتي، وبالمثل فإن بعض الممثلين قد يشتركون في تعلم بعض التضمينات الإيجابية، إلا أن ذلك لا يعد تطوراً إيجابياً، ويؤكد البعض علي أهمية توقعات العاملين الداخلية في إحداث مثل هذا التطور.

ويعتمد دور ضمان الجودة الداخلي علي تحديد وتعريف هذه المشكلات، ولكن لأداء هذه الأدورا بفعالية يجب تدعيم بعض الخبرات عبر مرور الزمن، فعلي سبيل المثال قد يري الفرد أن هذه الميكانيزمات تتفق مع بعض المعايير، ومن ثم فإنها تحتاج إلي تصنيفها مع الخبرات المباشرة التي تحتاج إلي عملية المحاسبة بهدف تحقيق نظم التعليم.

وقد تتغير قاعدة المعلومات مع مرور الوقت طالما أن بعض الأهداف الخارجية مثل تحديد برامج المعايير الفرعية أو المحاسبية العامة التي تعتبر هي السائدة داخل هذه المؤسسات، وقد يساعد ذلك في جعلها مقيمة، وتختلف طبيعة التقييم الخارجي في المراحل المختلفة، حيث تبدأ بمراجعة كلية في المرحلة الأولي ممثلة في اعتماد البرامج، وترتيب المؤسسات لمدخلات و مخرجات وعمليات.

وتتم عملية ضمان جودة المؤسسة التعليمية في ضوء بعض الإجراءات ومنها: (٣٧)

- نشر وتوضيح الأهداف النظامية والتقييم الفعال للأداء ومؤشراته.
- تقييم خبرات التعلم لدي الطلاب علي أن تتضمن طرائق التدريس وأساليب التعلم.
- جمع واستخدام التغذية الراجعة من الطلاب.
- استخدام البيانات الكمية الخاصة بأداء كل من المؤسسة والطالب.
- الاستعانة بالمصادر الخارجية في إجراء عملية التقييم المؤسسي الشامل.
- احتواء القضايا التي يتم تحديدها بطريقة سريعة.
- تحديد إجراءات عملية التقييم الفعال لكل العاملين.
- المداخل النظمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإمكانية مشاركتهم في عمليات التطوير والتحسين.
- التوثيق النظمي لمدي المشاركة في إجراءات ضمان الجودة.

وتحتاج هذه الإجراءات لبعض المتطلبات ومنها: (٣٨)

- تحديد نوع الجودة التي تحتاج المؤسسة أن تحققها في خريجيها كنتيجة حتمية للخبرات التعليمية.
- توضيح المعايير والمحكات التي يمكن استخدامها لتمكنهم من تحسين مستوي الأداء المؤسسي وكذلك أداء الأفراد العاملين والوحدات الإدارية والأقسام وعمليات التقييم والمراجعة الشاملة.
- تقييم المخرجات التي تم الحصول عليها داخل المؤسسة ويخضع ذلك لعملية الاختيار والتغذية الراجعة وفق المعايير والمحكات المتفق عليها.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند ضمان جودة المؤسسة التعليمية لعل من أبرزها ما يلي:

- الموارد التي يتم تخصيصها لضمان جودة أنواع مختلفة من المؤسسات التعليمية.
- الوقت اللازم لإجراء عملية التقييم والمراجعة الشاملة.
- توفير المعلومات والبيانات التي تساعد علي المحاسبية علي أن تتسم جودة.
- إجراءات معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بضمان وتقييم الجودة داخل المؤسسة.
- المراجعة المستمرة لضبط وضمان الجودة لكل وحدة إدارية داخل المؤسسة.
- توفير الخبراء والأفراد المؤهلين من ذوي المهارة والخبرة في لجنة تقييم جودي المؤسسة.

مـــراجـــع البحث وهوامشه

(١) حنا نصر الله وآخرون: مبادئ الإدارة- الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص٩٧-٩٨.

(٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص٣٨-٣٩.

(٣) أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص٧٢-٧٣.

(٤) أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص٦٣-٦٤.

(٥) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص١٢١-١٢٢.

(٦) خالد سعد عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص١١٧-١١٨.

(٧) سلامة عبد العظيم حسين: الإعتماد وضمان الجودة فى التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص٢٦-٢٧.

(٨) عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص١٣٢-١٣٣.

(٩) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: الإدارة العلمية- تجارب التطبيق، دار الجرير للطباعة والنشر ، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص٤٢-٤٣.

(١٠) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص١٠١-١٠٢.

(١١) سلامة عبد العظيم حسين: ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص١٩.

(١٢) عبد المنعم عبد المنعم نافع: الجودة الشاملة ومعوقاتها، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها، ١٩٩٦، ص ص٢٤٣-٢٤٤.

(١٣) فتحي درويش محمد: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم المصري، المؤتمر العلمي السنوي السابع لكلية التربية، تطوير المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، كلية التربية، جامعة حلوان، مايو١٩٩٩، ص ص٢٦٧-٢٦٨.

(١٤) محمد غازي بيومي: مؤشرات جودة المدرسة فى بعض الدول المتقدمة والنامية، المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم فى المدارس المصرية- التحديات- المعايير- الفرص، كلية التربية، جامعة طنطا، فى الفترة من ٢٨-٢٩إبريل٢٠٠٢، ص ص٣٢٤-٣٢٥.

(١٥) نادية محمد عبد المنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة فى العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة- مرحلة التعليم الثانوي العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص٤٢-٤٣.

(١٦) ناصر محمد عامر: معوقات تأهيل الإدارة المدرسية فى مصر للأيزو وإمكانية الإستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الإعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، فى الفترة من ٢٤-٢٥يناير ٢٠٠٥، ص ص٢٧٢-٢٧٣.

(١٧) صفاء محمد شاهين: تطور بعض العمليات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم فى ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإسلامية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦، ص ص٣٦-٣٧.

(18) AlKafazi Albass& Zakaria, Sadek: Total Quality Management: The Role of Management Process, International Business Strategies, Economic Development BIssues the International Academy of Business Sippery Rock, 2007, pp 117-118.

(19) Andrea Mchray and Rohyn Walker: Total Quality Management Policy Implications for Distance Education, Routledge, New York, 2009, PP:104-105.

(20) D. Anderson& et. al: Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education: An Assessment of Australian and International Practice, Centre for Continuing Education, Australian National University, Australia, 2010, PP: 116-118.

(21) T. Angelo& P. Cross: Calssroom assemssment Techniques, A handbook for college Teachers, Hasey, Bass Publishers, San Francisco, 2009, pp: 105-106.

(22) Baund Greg& Ohters: Beyond Total Quality Management, Tamard the Emerging Paradigm, McGRaw-Hill, inc, 2012, PP:221-222.

(23) Beckford Janh: Quality, A Critical Interdiction, Gohn Beck ford, London, 2007, PP:112-113.

(٢٤) محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة- مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص١١٦-١١٧.

(٢٥) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب وتطبيقات أيزو٩٠٠٠، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص١٠٩-١١٠.

(٢٦) محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، ط٤، مطابع الطوبجي التجارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص٩٢-٩٣.

(٢٧) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص١٠٧-١٠٨.

(٢٨) فرانس ماهوني، جي تور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص١٢١-١٢٢.

(٢٩) سلامة عبد العظيم حسين: الإعتماد وضمان الجودة فى التعليم، مرجع سابق، ٤٢-٤٣.

(٣٠) ستيفن كوهن رونالد براند: إدارة الجودة الكلية، دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٣، ص ص١٩٧-١٩٨.

(٣١) أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية ومفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها فى القطاع السعودي، رسالة الخليج العربي، ع٥٠، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٤، ص ص٢٨-٢٩.

(٣٢) أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها فى المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، ٢٠٠٢، ص ص٥٦-٥٧.

(٣٣) سلامة عبد العظيم حسين: ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم، مرجع سابق، ص ص٣٦-٣٧.

(34)Chabbell, Rohert: Can T.Q.m in Public Education Survive without co production? Quality progress, july, 2002, pp: 122-123.

(35) Dessler Gary: Organization Theory, Integrating Structure and Behavior, Englewwood Diffs, New Jersey, 2003, pp:103-104.

(36) Divid Hutchins: Achieve Total Quality, Herfordshire Fitswilliam, publishing, limited, 2007: pp: 109-110.

(37) Edward W Deming: Out of the Crisis, Cambridge, Mass, Cambridge University Press, 2009, PP: 214-215.

(38) Fledler Brian& Atton Tessa: Poorly performing staff in Schools and How to Manage them, competence and motivation, routeldge, London, 2011, pp: 73-74.