



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



موائمة معايير إتحاد الجامعات العربية في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز

Alignment of the Association of Arab Universities Standards to the European Framework for Quality Management (EFQM)

باسم برفاوي و عماد أبو الرب

جامعة محمد الخامس أكادال - أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة، هيئة الاعتماد الأكاديمي- الإمارات العربية المتحدة

المستخلص :

تكمن مشكلة الدراسة أنه وبالرغم من اتساع الحقل المعرفي للجودة في المجال الصناعي إلا أنه يوجد لها نماذج وأطر عالمية للجودة تم الإتفاق عليها لتحفيز التنافس. إلا أن موضوع تأطير إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي ما زالت دون المستوى المطلوب، وتفقر للإتفاق عليها خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مما يعكس سلباً على جودة مخرجات التعليم العالي. تهدف هذه الدراسة إلى تكييف وموائمة معايير إتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز بإعتبارها إحدى أهم وأشهر نماذج الجودة العالمية في القطاع الصناعي والتي تعتمد نموذجها ونظامها كثير من جوائز الجودة العالمية والمحلية، بحيث يمكن بعد ذلك تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي العربية للإستفادة من هذا النموذج الرصين الذي أثبت فاعليته في تحسين جودة وأداء كثير من المؤسسات والشركات. استخدمت الدراسة منهجية البحوث الوصفية، حيث تم دراسة ظاهرة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وتم جمع المعلومات والحقائق حولها ووصف الظروف الخاصة بها ثم تم كتابة تقرير حالتها والإقتراحات الخاصة بتطويرها. كان من أهم نتائج هذه الدراسة أنها قدمت بعض الممارسات الحسنة لتحسين جودة وأداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق معايير الجودة مع تقديم إطار نموذجي مقترح يتوافق مع طبيعة نشاط وأعمال مؤسسات التعليم العالي ويتواءم مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز. أما أهم التوصيات التي خرجت منها هذه الدراسة فهي ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي العربية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال التطبيق الميداني لها على كافة أنشطتها التعليمية والبحثية وتطوير أنظمة داخلية خاصة بها تضمن تطبيق ذلك.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، إتحاد الجامعات العربية، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، معايير الاعتماد، الممارسات الحسنة، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

Despite the breadth of knowledge of the quality field in the industrial sector, but that the issue of framing comprehensive quality management within the framework of a special form of higher education institutions is still below the required level. Although there are international awards for quality in the industry to stimulate competition, and its models and frameworks have been agreed upon among experts in the field, still lacks the higher education sector for such frameworks or quality awards based on them. The aim of this paper is to try adapting and adjusting of the Association of Arab Universities standards to ensure the quality of higher education institutions in the light of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model as one of the most important and most famous international quality model in the industrial sector,

which relies on its model many international and local quality awards, so that it can then be applied to the Arab higher education institutions to take advantage of this excellent model which has proven effective in improving the quality and performance of many organizations and companies. This paper also offers some best practices to improve the quality and performance of the output of higher education institutions in the application of quality standards with the proposed framework that is aligned with EFQM. The most important recommendation of this paper is the importance of higher education institutions to pay more attention to the principles of total quality management through the actual development and implementation of internal quality assurance systems in all teaching and research activities to guarantee the achievement of best quality.

Keywords: Association of Arab Universities, European Framework for Quality Management (EFQM), accreditation standards, best practices, total quality management.

المقدمة

يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية، حيث يعد قمة الهرم التعليمي. ولا تنحصر أهميته في كونه آخر مراحل النظام التعليمي، ولكن في النمو القيمي والحضاري الذي يؤثر في النظام الاجتماعي من حيث التقدم أو الثبات، كما يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد الوطني وتنمية الموارد البشرية (البصيص، 2011: 11). ويشهد العالم العربي توسعاً كبيراً في إنشاء مؤسسات التعليم العالي سواء كان بإنشاء جامعات حكومية أو خاصة جديدة، أو بتحويل فروع الجامعات إلى جامعات مستقلة، أو بإنشاء كليات ومعاهد اقليمية ذات أهداف محددة، إضافة الى ظهور أنواع جديدة من مؤسسات وبرامج وتخصصات علمية ومهنية في التعليم العالي واستحداث أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، والتعليم الافتراضي، والتعليم الإلكتروني، وغيرها. كما تسعى الجامعات إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وإجراء البحوث، وخدمة المجتمع، وتطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية، عملاً بالمفهوم الحديث في إدارة الجودة الشاملة (برقاوي، 2012: 17؛ اتحاد الجامعات العربية، 2008: 35-37).

لقد شهدت الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً في الدول الغربية منذ منتصف القرن الماضي، ويأتي عامل المنافسة في الدرجة الأولى لهذا الاهتمام والانتشار الواسع لمفاهيم الجودة وممارستها في القطاع الصناعي. وقد أدى هذا إلى ظهور مدارس ومفاهيم وممارسات مختلفة في الجودة ولعل من أهمها مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. لقد أدى استخدام هذا المفهوم الحديث في الجودة في المؤسسات الصناعية إلى تحسين الإنتاج وزيادة الأرباح ورفع مستوى الأداء بشكل عام. وامتد أواخر القرن الماضي تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الدول الغربية إلى قطاع الخدمات وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي. لقد عمدت الدول الغربية وبعض الدول العربية إلى تحفيز التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تخصيص جوائز خاصة بالجودة، إضافة إلى إقامة مسابقات الجودة للتحفيز على تطوير الجودة لتحسين مستوى الأداء والتفوق في ظل التنافس العالمي الشديد نحو الأفضل في كافة مجالات الحياة. ومن هنا أنشأت بعض الدول والهيئات جوائز للجودة، حيث نجد جائزة الجودة الأوروبية في الاتحاد الأوروبي والمعتمدة على معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، وجائزة مالكوم بالدرج في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة ديمينج في اليابان، وجائزة خليفة للتميز في الإمارات العربية المتحدة، وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، وغيرها من الجوائز الدولية أو الإقليمية أو المحلية (أبو الرب وآخرون، 2010: 47-51).

تقسم هذه الدراسة على النحو الآتي: يعرض القسم الأول مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، والقسم الثاني منهجية الدراسة، والقسم الثالث الدراسات السابقة، والقسم الرابع معايير اتحاد الجامعات العربية، والقسم الخامس نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز. أما القسم السادس فيعرض مقابلة لمعايير اتحاد الجامعات

العربية مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، فيما يقدم القسم السابع النتائج والتوصيات وما يمكن اضاقتة والعمل فيه في ضوء ما توصلت له هذه الدراسة.

أولاً: الجودة وإدارة الجودة الشاملة

عدد (الطائي، وآخرون، 2006: 22-23) بعض التعاريف العالمية للجودة، حيث أفاد بأن كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد وهو نقيض الرديء، وأن الجودة تعني مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم. وعرفها أيفانز بأنها تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها. وعرفها هيل بأنها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه الأفضل. أما الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)، فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك. وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة. كما عرف جوران الجودة بأنها الملائمة للاستعمال. وعرفها (فيجنوم) بأنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون (حمود والشيخ، 2010: 11-12). وعرف كل من (Movgan, Evans, Heizer, Bounds) الجودة من خلال أربعة مداخل: مدخل مبني على أساس المنتج، وبه تعرف الجودة بأنها صفات وخصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، ومدخل مبني على أساس المستخدم النهائي، وبه تعرف الجودة بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، ومدخل مبني على أساس التصنيع، وبه تعرف الجودة بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات، ومدخل مبني على أساس القيمة، وبه تعرف الجودة بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج. وعرفها كروسبي بأنها المطابقة مع المتطلبات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح. فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس (الأيزو) الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً (الرادكة والشبلي، 2011: 44-47). ويرى (العضاضي، 2011: 31) بأن الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبيئات، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها، وتسعى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو أن تتعداها. بينما يرى ديمنج أن الجودة هي التي تقي بحاجات المستفيد حالياً ومستقبلاً. ويعرفها (البصيص، 2011: 13) بأنها الأفعال المخططة، والمنظمة، والضرورية، لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة تحقق متطلبات الجودة.

وعلى الرغم من أنه ليس هناك تعريف عالمي موحد متفق عليه من أجل تعريف الجودة، إلا أن هنالك عدداً كبيراً من أوجه التشابه التي يمكن استخلاصها من التعريفات المختلفة، وهي:

1. تنطوي الجودة على مطابقة أو تعدي توقعات الزبائن.
2. تنطبق الجودة على كافة جوانب الحياة.
3. الجودة في حالة تغير مستمر.

أما نظام إدارة الجودة الشاملة (أبو الرُب وآخرون، 2010: 61) فهو مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة فيما بينها كالهيكلة التنظيمية، والمسؤوليات، والعمليات، والموارد والمدخلات والمخرجات التي تتكامل فيما بينها ويؤثر بعضها على بعض في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة للوصول للهدف المنشود. ولعل من أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها في نظام إدارة الجودة الشاملة هو التغذية العكسية للنظام والتي تتمثل في مستوى رضا العملاء، ونتائج التقييم، والرقابة لضمان تنفيذ مخرجات النظام وما يصاحب ذلك من سياسات وخطط وبرامج للتطوير والتحسين ومؤشرات أداء واضحة ودقيقة. كما وينبغي مشاركة كافة أصحاب العلاقة في جميع مستويات النظام سواء في التخطيط أو التنفيذ.

ثانياً: منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن موضوع تأطير إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي ما زالت دون المستوى المطلوب، وتفتقر للإتفاق عليها خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مما ينعكس سلباً على جودة مخرجات التعليم العالي. ولذا تأتي هذه الدراسة في محاولة لسد هذه الثغرة في قطاع التعليم العالي من خلال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز المطبق في القطاع الصناعي بحيث يتم استخدامه في قطاع التعليم العالي وبالتحديد في ضوء معايير الجودة لاتحاد الجامعات العربية.

2. أهمية الدراسة

دفعت ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي العديد من الدول إلى التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز لضمان جودة منتجاتها وتحسين مستوى الخدمات وصولاً إلى رفع الانتاجية والتنافس مع الاقتصاديات الأخرى (أبو بكر، 2011: 23). لذا فقد بات من المسلم به ضرورة الارتقاء بجودة التعليم الجامعي لما له من أهمية في تحسين القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، حيث تكثف معظم الدول استثماراتها في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة وتقديم البحوث والابتكار (القرني، 2011: 16-17؛ عبدالعزيز، 2011: 2). يهدف ضمان الجودة إلى التحسين والتطوير المستمر للممارسات الموجودة في المؤسسة التعليمية وتحقيق أعلى المستويات الممكنة لها، الأمر الذي يسهم في تطوير مخرجات مؤسسات التعليم العالي وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى الوطني والأقليمي والعالمي.

3. هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تكييف ومواءمة معايير إتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، باعتبارها إحدى أهم وأشهر نماذج الجودة العالمية والتي يعتمد نموذجها ونظامها على كثير من جوائز الجودة العالمية والمحلية. كما تسعى هذه الدراسة لتقديم بعض الممارسات الحسنة لتحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز. كما تهدف هذه الدراسة للإستفادة من الممارسات الحسنة والآليات والمفاتيح والمنهجيات المطبقة في معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، هذا النموذج الرصين الذي أثبت فاعليته في تحسين جودة أداء كثير من المؤسسات والشركات، بحيث يمكن بعد ذلك خلق أفكار جديدة وتطبيقها على مؤسسات التعليم العالي العربية لتحسين جودة أداء مؤسسات التعليم العالي العربية. وأنه يجب تقليل الفجوة بين الممارسات الحسنة والمنهجيات التي تتم في القطاع الصناعي مع ما يتم تدريسه في مؤسسات التعليم العالي وذلك لتحقيق مخرجات تعلم متميزة وقادرة على النجاح في القطاع الصناعي مستقبلاً. وهذا هو الإسهام العملي المرجو من نشر هذا البحث.

4. منهجية الدراسة

تم استخدام منهجية البحوث الوصفية في هذه الدراسة، حيث تم دراسة ظاهرة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ومدى استخدامها للمعايير والجوائز العالمية، وإذا ما كان هناك اتفاق على إطار عام للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. وتم جمع المعلومات والحقائق حولها ووصف الظروف الخاصة بها ثم تم كتابة تقرير حالتها والإقتراحات الخاصة بتطويرها تمهيداً لتطبيقها. وقد قدمت الدراسة مقابلة دقيقة وواضحة بين معايير الإتحاد ومعايير نموذج المؤسسة الأوروبية بحيث تمكن الجامعات العربية من تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية ببسر وسهولة، وخاصة أن الإتحاد في ضوء الاعداد لمشروع "شهادة التميز الأكاديمية العربية" للجامعات العربية باستخدام نموذج المؤسسة الأوروبية (إتحاد الجامعات العربية، 2013: 38-40). كما وقدمت الدراسة مقابلة بين معايير إتحاد الجامعات العربية ومفاهيم الجودة الثمانية الأساسية التي انبثق عنها نموذج المؤسسة الأوروبية، حيث اقترحت الدراسة مفهومين إضافيين هما سرعة البديهة وتحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام لما لهما من أهمية كبيرة في تطور واستمرار المؤسسة في ظل التنافس الكبير لمجتمع المعلومات وتساعد مفهوم العولمة والعالم المفتوح ببعديه الزماني والمكاني حيث البقاء فيه للأفضل.

ثالثاً: الدراسات السابقة

عرض فرج والفقيهي (فرج والفقيهي، 2013) في دراستهما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التعليم العالي على اعتبار أنه أحد أهم القطاعات الحيوية والتنمية. إضافة إلى واقع تطبيق هذه المفاهيم من وجهة نظر الأكاديميين وذلك من خلال بعض المتطلبات المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والشؤون الأكاديمية، والقضايا الإدارية والمالية، وتحقيق مستوى عال من الجودة في مخرجات التعليم الجامعي وبما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. وخلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمستوى المطلوب لتطبيقه كان متحقق بدرجة منخفضة بالرغم من أن الأوضاع المالية والإدارية كانت متحقة بدرجة متوسطة، أما الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية فقد تحققت بدرجة منخفضة جداً. واستنتجت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي العربية ما زالت تقتقد إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولعل من أهمها وجود نظام واضح ودقيق لدى المؤسسة التعليمية.

ويبين وودهاوس (Woodhouse, 2013) في دراسته للتوجهات الحديثة والمستقبلية في ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي حيث أشار إلى ضرورة وجود أنظمة وأطر واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية، كما هو الحال في المجال الصناعي الذي تجذرت فيه ممارسات الجودة وأصبح له أنظمة وأطر وجوائز للجودة مقدره عند أهل الاختصاص. ولعل من الأمور الهامة في مجال التعليم العالي ضرورة الاتفاق بين

الأكاديميين على أطر وأنظمة موحدة كما هو الحال في المجال الصناعي، فنجد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز وجائزة مالكوم بالدرج الأمريكية، على سبيل المثال لا الحصر، حيث يتم استخدامهما من قبل المؤسسات والمنظمات المختلفة على مستوى العالم.

فيما قدم السبوع وآخرون (السبوع وآخرون، 2011) في مشروع الطائر دليلاً إرشادياً لتعزيز ثقافة الجودة وممارساتها في الجامعات العربية. وتم تصميم وإعداد هذا المشروع ليكون أداة عملية للجامعات العربية التي تتطلع إلى طريقة شاملة ومتكاملة حول تطبيق ثقافة مميزة للجودة في مؤسسات التعليم العالي. وقد تم تكيف هذا الدليل لكي يتماشى مع معايير الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز. ويهدف هذا المشروع إلى بناء القدرات في مجال تطبيق ضمان الجودة وتقنيات القياس والتقييم على مستوى الجامعات في المنطقة العربية، وإنشاء وحدات دائمة لتطبيق ثقافة الجودة، وتطوير طرق لتقييم هذه الجودة وتعزيز ثقافة هذه الجودة.

أما في دراسة كالفو- مورا وآخرون (Calvo -Mora et al., 2006)، فقد أجرى الباحثون تجربتهم حول أثر استخدام معايير "الممكنات" في جائزة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز على تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي. وجرت الدراسة على 111 مؤسسة تعليمية عامة في أسبانيا. وجاءت نتائج هذه الدراسة على أن القيادة تلعب الدور الأساس في ضمان الجودة والتحسينات المستمرة في مؤسسات التعليم العالي وذلك نتيجة لتأثيرها على سياسات ومصادر وعمل هذه المؤسسات، ثم يأتي دور السياسات والعاملين على التوالي كأهم ممكنات لها تأثير على تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي. كما جاءت هذه الدراسة لتثبت أن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز يصلح تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي. وأخيراً، تبين هذه الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي يمكنها أن تطبق أية معايير لضمان الجودة مستقبلاً والإستفادة من الممارسات الحسنة المستخدمة في كثير من جوائز الجودة المستخدمة في الصناعة.

وأشار أوسو- أساري وآخرون (Osseo -Asare et al., 2005) في دراستهم إلى أهمية عنصر القيادة في بقاء وجودة وتطوير مؤسسات التعليم العالي، حيث شملت الدراسة 42 مؤسسة تعليمية بريطانية واستخدمت أدوات الإستبانة والمقابلة. وركزت الدراسة على خصائص القيادة حسب معيار القيادة في جائزة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، وقسمت نتائج الدراسة إلى خصائص ضعيفة ومقبولة وجيدة وممتازة، ثم تم وضع إطار للخصائص الضعيفة التي يجب على قيادة مؤسسات التعليم العالي الإهتمام بها. وكان من أهم الخصائص الضعيفة لقيادة مؤسسات التعليم العالي: رسالة المؤسسة، والإتصالات الداخلية والخارجية بالمؤسسة، وصلاحيات الموظفين.

كما ألفت دراسة هينز وآخرون (Hides et al., 2004) الضوء على مدى تطبيق معايير جائزة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الجامعات الحكومية في بريطانيا. وكانت من نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد تطبيق جدي وحقيقي لمعايير الجائزة الأوروبية وذلك لعدة أسباب، من أهمها ان قيادة هذه الجامعات لا ترى أي فائدة ملموسة من تطبيق هذه المعايير، وبالتالي لا يوجد إلتزام واضح من قبل هذه القيادة في تطبيق هذه المعايير على المؤسسات التعليمية. إن تطبيق معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز يلزم مؤسسات التعليم العالي الحكومية التركيز على رضا الزبائن (الطلاب) ورضا الأفراد (الموظفين)، وبالتالي ضرورة بذل المزيد من الجهد والأموال غير المتوفرة. إضافة إلى أن عدم إعتراف وكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA) بضرورة تطبيق معايير نموذج الجائزة الأوروبية قد أراح الضغط عن قيادات هذه الجامعات لتطبيقه، رغم أن هذه القيادات ترى بوضوح فوائد تطبيق معايير نموذج الجائزة الأوروبية على جامعاتهم. وأوصى الباحثون بضرورة تطبيق معايير نموذج الجائزة الأوروبية ليكون تركيز الجامعات الحكومية على رضا الزبائن (الطلاب).

وفي دراسة جامعة شيفلد هالم البريطانية (SHU, 2003)، عرضت الجامعة تجربتها لتطبيق معايير الجائزة الأوروبية. وخرجت الجامعة بنموذج تكيف معايير نموذج الجائزة الأوروبية على مؤسسات التعليم العالي بعد أن ألفت الضوء على كيفية تكيف المفاهيم الأساسية للجودة المستقاة من معايير نموذج الجائزة الأوروبية ومعايير نموذج الجائزة الأمريكية (مالكوم بالدرج) على مؤسسات التعليم العالي. كما قدمت الدراسة أوجه الإرتباط ما بين "الممكنات" و"النتائج" في معايير نموذج الجائزة الأوروبية. إضافة إلى ذلك، اقترحت الدراسة أمثلة لكل معيار من معايير الجائزة الأوروبية وأفضل الممارسات التي تقابلها في التعليم العالي. وأخيراً، عرضت الدراسة لكيفية وضع العلامات النهائية لتقييم تطبيق الجائزة الأوروبية وبشكل مبسط.

واستعرض الباحثان أوسو- أساري ولونجبتيم (Osseo -Asare and Longbottom, 2002) في دراسة أجريت على ستة جامعات بريطانية، مدى تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز من خلال تقارير التقييم الذاتي الخاصة بهم. وكان من نتائج الدراسة أنه لا يوجد تطبيق حقيقي لمعايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، وذلك بسبب نقص الموارد المالية وعدم إهتمام إدارات هذه الجامعات بتطبيق

معايير هذا النموذج لأنهم غير ملزمين بها. كما بينت الدراسة أن معايير القيادة، والأفراد (الموظفين)، ونتائج الأفراد كانت الأقل تطبيقاً. وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد معايير جديدة للتطبيق تأخذ بعين الاعتبار معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، ومعايير نموذج الجائزة الأمريكية (مالكوم بالدرج)، ومعايير وكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA)، على أن تكون هذه المعايير الجديدة ملزمة لكافة المؤسسات التعليمية. وقد عرض تقرير شهادة التميز الأكاديمية العربية (اتحاد الجامعات العربية، 2013) مقترحاً لعمل جائزة عربية للتميز في المجال الأكاديمي وذلك باستخدام نموذج المؤسسة الأوروبية بحيث يتم تطوير معايير واجراءات خاصة بهذه الجائزة في إطار نموذج المؤسسة الأوروبية. وبالرغم من أن المشروع قد اقترح استخدام نموذج المؤسسة الأوروبية إلا أنه لم يقدم في تقريره الأولي أي تفاصيل حول كيفية تطويع هذه المعايير لتناسب معايير اتحاد الجامعات العربية. ويذكر أن معايير اتحاد الجامعات العربية مطبقة في عدد من الجامعات العربية بشكل طوعي وليس هناك أي الزام لتطبيق هذه المعايير على الجامعات العربية أعضاء الاتحاد، وذلك بسبب الظروف الخاصة لكل بلد عربي حيث يتوفر هيئات ومجالس اعتماد في معظم الدول العربية ولها معاييرها الخاصة بها. من خلال استعراض هذه الدراسات السابقة يتبين أنها اهتمت في وضع إطار لضمان جودة ولكن عدم وجود تفصيلات وإرشادات لكيفية تطبيقها، أدت إلى وجود بعض المشكلات في تطبيق إطار ضمان الجودة. وفي هذه الدراسة، تم تلافي ذلك من خلال وضع تفصيلات وإرشادات وأمثلة وأفضل الممارسات في كل محور من محاور الإطار المقترح بالاعتماد على نموذج رصين تم استخدامه في الصناعة وأثبت فاعلية عالية وهو نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز. إضافة إلى وجود محورين إضافيين تم إضافتهما إلى الإطار لم تنطرق إليهم أي من الدراسات السابقة، وهما سرعة البديهة وتحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام، حيث أنهما من المفاهيم الأساسية للجودة ولهما أثر فاعل في ضمان استمرار عملية الجودة وخاصة في هذا الزمن المتسارع والمتغير بوتيرة عالية.

رابعاً: معايير اتحاد الجامعات العربية

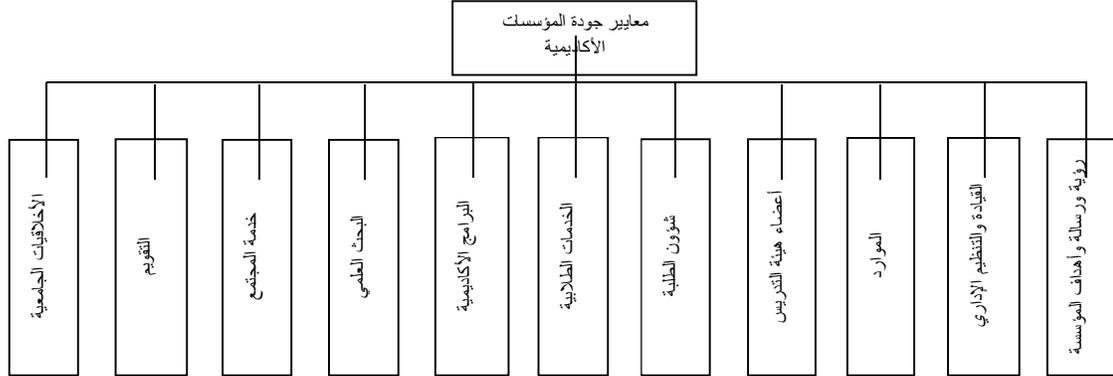
إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية تبرز معه قضية التحديد الواضح لمفهوم الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ومنهج وآلية التطبيق. ولعل هذا من الأمور التي تواجهها بعض الجامعات في محاولتها الفردية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن إجراءاتها وخططها التطويرية. والملاحظ في تتبع انتشار تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الدول المتقدمة أن ما حفز على هذا التوجه هو الأزمة التي تمر بها بعض الجامعات الخاصة التي تجلت في قلة الموارد المالية التي تعود إلى أسباب عدة، نذكر منها انخفاض عدد الطلبة المسجلين بسبب المنافسة الشديدة بين الجامعات وانخفاض الدعم المالي الخارجي لتدني الانتاج العلمي. ويلاحظ أن محاولات بعض الجامعات العربية في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها التعليمية ما زالت متواضعة جداً وقليلة التوثيق، إذ أن ما هو منشور في هذا المجال ضعيف جداً (أبو الرب وآخرون، 2010 : 66).

لقد تطرقت بعض المؤسسات العربية المعنية بالتعليم العالي لموضوع جودة التعليم العالي وبرامجه الأكاديمية، فقد ورد في الدليل المنهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (اتحاد الجامعات العربية، 1998 : 76-79) المحاور الرئيسية المقترحة لتقويم أداء القسم الأكاديمي، وهي: التنظيم الأكاديمي للقسم، والبرامج الدراسية، والخطط التدريسية للمواد، والتدريس الصفي، والتفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومتابعة الخريجين. ولعل هذا كان أولى المحاولات على المستوى العربي لوضع معايير ونظام موحد للاعتماد والجودة على المستوى العربي. حيث يبين الدليل أن التقويم الذاتي يجب أن يتم على مستوى الأقسام التي تطرح البرامج الأكاديمية، وعلى مستوى الكليات، وعلى مستوى الجامعة.

وقد تطرق إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية إلى ضرورة أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بإعطاء أولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، وعليها تطوير المستويات الضرورية لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصيات لكل قطر عربي. وقد أصدر اتحاد الجامعات العربية (اتحاد الجامعات العربية، 2008) دليلاً لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد تناول فيه المعايير والشروط العامة للتقويم واعتماد الجامعات العربية. كما أصدر دليلاً آخر (اتحاد الجامعات العربية، 2009) مكملاً للدليل الأول حول المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية وعلى المستوى المؤسسي. يتكون الإطار العام المقترح لمعايير ضمان الجودة من أحد عشرة محوراً يضمن تميز وجودة مؤسسات التعليم العالي العربية، هي: رؤية ورؤية رسالة وأهداف المؤسسة، والقيادة والتنظيم الإداري، والموارد، وأعضاء هيئة التدريس، وشؤون الطلبة، والخدمات الطلابية، والبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتقويم، والأخلاقيات الجامعية، كما هو مبين في الشكل (1)

(اتحاد الجامعات العربية، 2013 : 12). كما وينبثق من كل محور من محاور التقويم مجموعة من العناصر والمؤشرات المستخدمة في تقويم جودة المؤسسة الأكاديمية. ويمكن استخدام الإطار المقترح لمساعدة المؤسسات الأكاديمية في تقويم نفسها بشكل ذاتي، لإعداد تقرير التقويم الذاتي لمعرفة نقاط القوة والضعف وصولاً لتحسين وتطوير إجراءاتها الأكاديمية، إضافة إلى إمكانية استخدام التقرير من قبل فرق التقويم الداخلية والخارجية كأساس لتقويم جودة أدائها ومخرجاتها.

الشكل (1): المعايير الرئيسية لتقويم جودة المؤسسات الأكاديمية.



المصدر: دليل اتحاد الجامعات العربية (2013).

إضافة إلى ذلك، فقد قام اتحاد الجامعات العربية عام 2011 بإصدار دليلاً موحداً لضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية، يهدف إلى وضع إطار نموذج موحد لتقويم جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية باعتماد مبدأ التقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية، يمتاز بالشمولية بحيث يحتوي على كافة العناصر الرئيسية للتقويم البرامجي، وبالوضوح والموضوعية من خلال إمكانية قياس المؤشرات الخاصة بعملية التقويم، وبالمرونة من خلال إمكانية تطبيقه على جميع البرامج الأكاديمية. وقد صدرت النسخة المعدلة منه حديثاً في إصداره الثاني (اتحاد الجامعات العربية، 2013). وتأتي هذه المبادرة في اتحاد الجامعات العربية للإطلاق من هذا الدليل الموحد إلى إصدار الجمعيات العلمية المنتبقة عن الاتحاد، وبالغلة عشرون جمعية علمية تغطي كافة التخصصات الأكاديمية، لأدلة خاصة ببرامجها الأكاديمية. وقد قام الاتحاد ضمن هذه المبادرة بعقد سلسلة من ورش العمل المتخصصة في هذا المجال للتعريف بالدليل والإطار المعتمد في عملية التقويم البرامجي. وجدير بالذكر أن أولى هذه الأدلة المتخصصة قد صدر حديثاً عن جمعية كليات الحاسبات والمعلومات (جمعية كليات الحاسبات والمعلومات، 2014)، حيث يعرض الدليل معايير تخصصات تكنولوجيا المعلومات والإطار العام لعملية تقويم البرامج الأكاديمية والذي تم اعتماده من مجلس ضمان الجودة والاعتماد في الاتحاد.

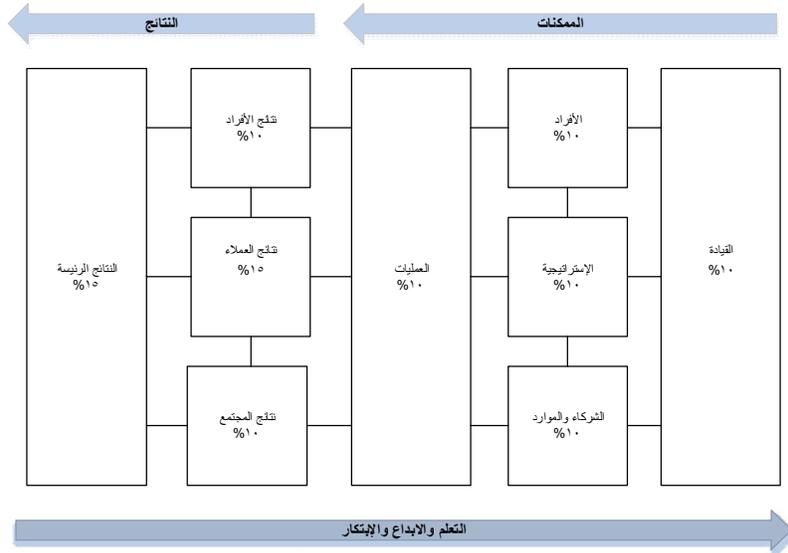
خامساً: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز

في نهاية الثمانينات، قررت أوروبا إنشاء الجائزة الأوروبية للجودة، ولكنها تبنت استراتيجية مختلفة في إنشاء جوائزها، فقد التقت 14 شركة من أفضل الشركات الأوروبية وبمساعدة العديد من الخبراء والأكاديميين في علم الإدارة والجودة، حيث تم توثيق أفضل الممارسات التي تقوم بها تلك الشركات وكانت المحصلة هي النموذج الأوروبي للجودة، والذي يتم مراجعته وتطويره بصورة مستمرة (الشكل 2). يتكون هذا النموذج من تسع معايير رئيسية، وهي: القيادة، والأفراد، والاستراتيجية، والشركاء والموارد، والعمليات، ونتائج الأفراد، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، والنتائج الرئيسية.

إن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز هو إطار غير تقليدي تم بناءه على أساس تسعة معايير. تختص خمسة منها بـ "الممكنات" وما تقوم به المؤسسة، أما الأربعة الأخرى فتختص بـ "النتائج" وما تحققه المؤسسة والتي بدورها يتم تحسينها باستخدام التغذية الراجعة والنتائج عن النتائج، وبدورها تنقسم هذه المعايير التسعة إلى 32 معياراً فرعياً. لكل من المعايير التسعة تعريف يوضح المعنى الأفضل له، ومن أجل تطوير هذا المعنى بشكل أكبر، فإن كل معيار يتم دعمه بعدد من المعايير الفرعية، وهي عبارات تصف بمزيد من التفصيل ما يمكن أن نراه يحدث فعلياً في المؤسسات المتميزة، ويجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند مرحلة التقويم. كما يوجد نقاط إرشادية تحت كل معيار فرعي، العديد منها مرتبط بشكل مباشر بالمفاهيم الأساسية للجودة. وكما توضح الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج، حيث أن الإبداع والتعلم يساعدان على تحسين

الممكنات والتي تؤدي بدورها إلى نتائج أفضل. وحتى يتم تحقيق الجودة بالشكل المطلوب، يتم ربط هذه العناصر التسعة (الممكنات والنتائج) بالمفاهيم الأساسية للجودة (EFQM, 2014). ولعل من أهم العنقبات في تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية في قطاع التعليم العالي هو نقص ثقافة الجودة عند أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي وعدم القناعة في تحقيق مكتسبات وقيمة عالية في جودة منتجاتها من خلال تطبيق أسس ومفاهيم الجودة التي يعتبرها البعض ليس إلا ترف فكري لمتطلبات العصر الجديد. ويعود ذلك إلى أن تطبيق مثل هذا النموذج وما سيؤدي له من خفض الكلفة، وزيادة الأرباح، وتحقيق تحسن مستمر، وزيادة رضا الطلاب، ورفع مستوى الخبرة للعاملين الأكاديميين والإداريين، ورفع مستوى جودة خدمة المجتمع، وجودة الانتاج العلمي، لا يمكن البدء بالحصول على نتائجه إلا بعد اكتمال الدورة بشكل كامل وهذا يتطلب وقتاً ودعماً مادياً بما يتناسب وحجم هذا المشروع، حيث أن هذه البيئة غير متوفرة في معظم جامعتنا العربية، وخاصة مع وجود مقاومة شديدة لبيئة التغيير عند كثير من الأكاديميين وخاصة القدامى منهم والذين يتبوؤن المناصب العليا في الجامعات العربية.

الشكل (2): نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز.



المصدر: (EFQM, 2014)

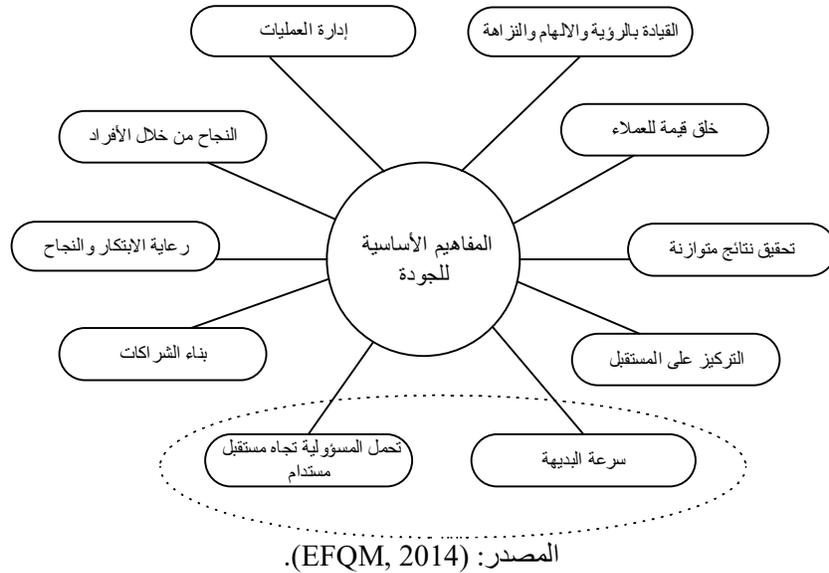
1. تكامل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز مع المفاهيم الأساسية للجودة

كان أحد أهداف التعديلات التي أجريت على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز هو تحقيق تكامل شامل لمفاهيم الجودة الثمانية، وهي: تحقيق نتائج متوازنة، وخلق قيمة للعملاء، والقيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة، وإدارة العمليات، والنجاح من خلال الأفراد، ورعاية الابتكار والإبداع، وبناء الشراكات، وتحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام، كما هو مبين في الشكل (3)، حيث تم مراجعة المفاهيم الأساسية للجودة وتحديثها ومن ثم استخدامها كأساس للنقاط الهامة في أجزاء المعايير لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للجودة. وفي بعض الحالات، يعاد النص كاملاً من المفاهيم الأساسية بالكامل في أجزاء المعيار المناسب. وفي حالات أخرى، يتم موائمة النص من المفاهيم الأساسية للجودة ليلانم سياق معين من أجزاء المعيار لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للجودة، ومن خلال الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها سابقاً.

تقدم هذه الدراسة محاولة لتكييف نموذج التميز والمفاهيم الأساسية للجودة مع المفاهيم الأساسية للجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير اتحاد الجامعات العربية، وكما هو موضح في الجدول (1). ومن خلال المقارنة المرجعية مع المفاهيم الأساسية للجودة في نموذج التميز الأمريكي (مالكوم بالدرج)، فقد تم إضافة مفهومين آخرين، وهما: سرعة البديهة، وتحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام. ويلاحظ أن هذان المفهومين غير متواجدين في نموذج التميز الأوروبي، ولكنهما مفهومان عصريان تم اعتمادهما وإضافتهما إلى الجدول (1) لأهميتهما حيث أن لهما أثر فاعل في ضمان واستمرار عملية الجودة. يقصد بسرعة البديهة قدرة مؤسسة التعليم العالي على التحرك بسرعة ومرونة كافية للمتطلبات المتغيرة للطلاب وأصحاب العلاقة والشركاء، أما تحمل

المسؤولية تجاه مستقبل مستدام فيقصد به قدرة المؤسسة على التطور المستمر والاستدامة من خلال فهم العوامل القصيرة والطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة التعليمية وعلى سوق التعليم والتخطيط المستقبلي. وينبغي التنويه إلى ضرورة وضع معايير فرعية خاصة بالعنصرين الجديدين في حال استخدامهما وهو ما تؤكد عليه هذه الدراسة، حيث من الضروري العمل على تطوير هذين المفهومين بشكل أكبر من خلال الوصف الدقيق لما يحدث من ممارسات حسنة في المؤسسات المتميزة وفي ضوء استخدام المفهومين الجديدين. وبالطبع سينعكس هذا على معظم المعايير الفرعية المنبثق عن المعايير التسعة الأساسية لنموذج المؤسسة الأوروبية، والذي من المفروض أن يؤخذ عند التقويم، ومما سينبثق عنه في ممارسات حسنة.

الشكل (3): المفاهيم الأساسية للجودة.



الجدول (1): تكامل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز مع المفاهيم الأساسية للجودة وتكيفها مع المفاهيم الأساسية للجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الرقم	المفهوم الأساسي للجودة	المفهوم حسب نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)	تكييف المفهوم حسب مؤسسات التعليم العالي
1	تحقيق نتائج متوازنة	تحقيق نتائج مرغوبة لدى الفئات المعنية في المؤسسة	التركيز على فهم احتياجات وتوقعات الطلاب وتقدير نتائجهم وبما يحقق مصالح أصحاب العلاقة في المؤسسة الأكاديمية
2	خلق قيمة للعملاء	خلق قيمة مستدامة للعملاء	العمل على تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب العلاقة في المؤسسة الأكاديمية، من خلال وضع مؤشرات أداء والعمل على تحقيقها
3	القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة	القيادة الملهمة والرؤية الثاقبة مع الحفاظ على أهداف ورسالة المؤسسة	وجود قيادة ملهمة ورؤية واضحة وشفافية وانفتاح في العمل، مع ثبات وحدة الهدف الذي يتم المشاركة بوضعه من قبل العاملين في المؤسسة الأكاديمية
4	إدارة العمليات	إدارة المنظمة من خلال مجموعة من النظم المترابطة والعمليات المبنية على الحقائق	فهم وإدارة جميع الأنشطة في المؤسسة الأكاديمية بشكل منهجي من خلال مجموعة من النظم المترابطة والعملية والتي تساعد في اتخاذ القرارات بشكل واضح وموثوق
5	النجاح من خلال الأفراد	تعظيم مساهمة الأفراد من خلال تنميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات	تطوير وأشرارك وتمكين وتشجيع الكوادر الأكاديمية والإدارية والطلاب بطريقة إيجابية، وتعظيم مساهماتهم، وتاصيل ثقافة وقيم المنظمة.

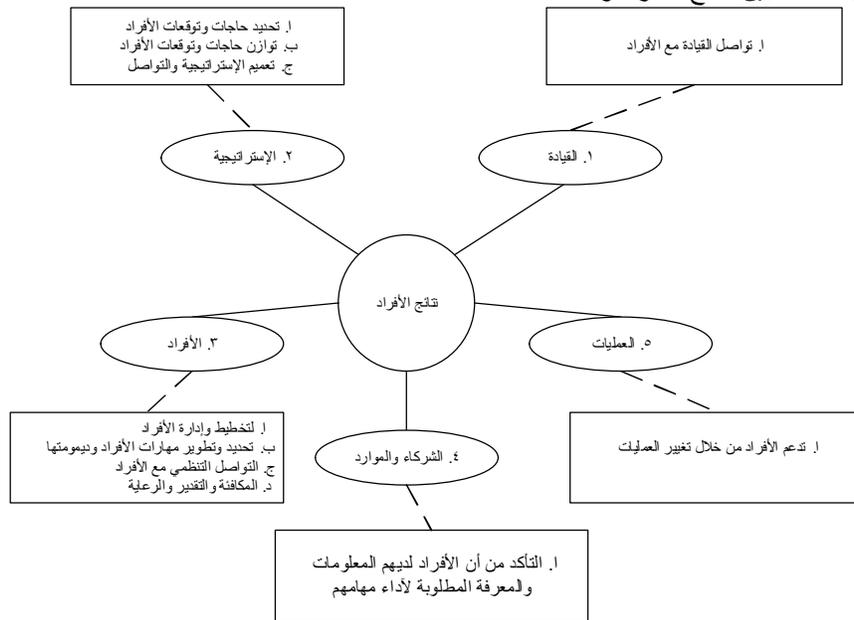
6	رعاية الابتكار والإبداع	تحدي الوضع القائم وأحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين	تحفيز وتشجيع وإدارة العمل المبني على التعلم وإجراء التغييرات والتحسين المستمر باستخدام الابتكار والإبداع والتمكين في عمليات المؤسسة الأكاديمية
7	بناء الشراكات	تطوير وصيانة الشراكات ذات القيمة المضافة	تطوير علاقات هادفة ومفيدة مبنية على العلاقة والفائدة المشتركة على حد سواء داخلياً وخارجياً، من أجل الحصول على قيمة مضافة للشركاء ودعم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية على حد سواء
8	تحمل المسؤولية تجاه مستقبل مستدام	تجاوز الأطر التنظيمية في المنظمة التي تعمل وتسعى جاهدة إلى فهم والاستجابة لتوقعات أصحاب العلاقة في المجتمع	الفهم والتقدير والنظر بشكل إيجابي على الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة التعليمية مع أصحاب العلاقة، محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، ومدى تأثيرها عليهم من منظور علمي وأخلاقي على حد سواء
9	سرعة البديهة	-----	قدرة المؤسسة التعليمية على التحرك بسرعة ومرونة كافية للمطالب المتغيرة للطلاب واصحاب العلاقة والشركاء
10	التركيز على المستقبل	-----	فهم العوامل القصيرة وطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة التعليمية وعلى سوق التعليم والتخطيط لذلك أخذين بعين الاعتبار هذه العوامل

المصدر: من اعداد الباحثان

2. العلاقة بين الممكنات والنتائج

هناك علاقات مؤثرة بين بعض معايير النتائج وبعض معايير الممكنات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع المؤشرات والمقاييس والأهداف. علماً بأن هذه العلاقات تؤثر بالإتجاهين، فإذا كانت الحاجة إلى تحسين نتيجة ما، فإنه يجب تغيير بعض معايير الممكنات التي تؤثر في معايير تلك النتيجة. وإذا حصل هناك تغيير على بعض معايير الممكنات فإنه سينعكس على معايير النتائج المرتبطة به. الشكل (4) يبين العلاقة بين نتائج الأفراد والممكنات على سبيل المثال.

الشكل (4): العلاقة بين نتائج الأفراد والممكنات.



المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً: مقارنة معايير إتحاد الجامعات العربية لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز هناك احد عشر معياراً لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في اتحاد الجامعات العربية، حسب ما ورد سابقاً، وقد تم عمل مقارنة ما بين هذه المعايير ومعايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM) التسعة، حيث تم اعتماد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز كأساس لهذه المقابلة، وكما هو مبين في الشكل (5).

1. القيادة

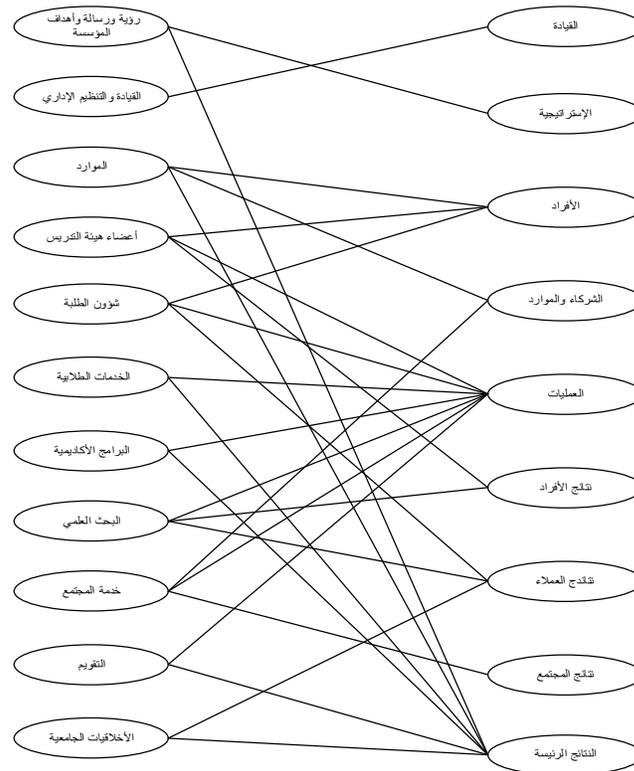
يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة من خلاله. ونعني بالقيادة هنا، قيادة المؤسسة الأكاديمية، وهي: رئيس المؤسسة، ومجالس الأمناء، ومجالس العمداء، ومجالس الكليات، وغيرها.

ومن الأمور الواجب تحقيقها:

- أ. يقوم القادة بتطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة الأكاديمية.
 - ب. يؤدي القادة أدوارهم كنماذج يحتذى بها مع اعطاء القدوة الحسنة لغيرهم.
 - ج. المشاركة الشخصية للقيادة في تحديد ومتابعة ومراجعة وتطوير وتطبيق أنظمة العمل، وبما يضمن تحسين الأداء.
 - د. يتواصل القادة مع جميع الفئات المعنية بالمؤسسة الأكاديمية (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والمتعاملين، والمجتمع، وأصحاب العلاقة).
 - هـ. يدعم القادة ثقافة التميز بالمؤسسة الأكاديمية.
 - و. يعمل القادة على تأكيد المرونة وإدارة التغيير بفعالية.
 - ز. يدعم القادة ثقافة النزاهة بالمؤسسة الأكاديمية.
- الشكل (5): مقارنة معايير إتحاد الجامعات العربية مع معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز.

معايير إتحاد الجامعات العربية

معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لضمان الجودة والتميز



المصدر: من اعداد الباحثان.

- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار القيادة:
- أ. يحفز القادة عملية التغذية الراجعة من قبل أصحاب العلاقة، من خلال عمل لقاء اسبوعي مفتوح، وعمل بريد الكتروني مخصص لتلقي التغذية الراجعة، ووضع صندوق اقتراحات، وعمل لقاءات ميدانية مع العاملين والطلاب بأماكن عملهم ودراساتهم.
 - ب. مشاركة القادة بورش التدريب والتطوير، حتى يشعر الموظفون بأهمية التدريب والتطوير، ولكي يطور القادة من مهاراتهم.
 - ج. وجود ميثاق شرف أخلاقي لدى المؤسسة الأكاديمية، يتقيد بها جميع العاملين.
 - د. مشاركة القادة في الاجتماعات المهمة والمؤتمرات وورشات العمل الخارجية والداخلية مع أصحاب العلاقة.
 - هـ. وجود نظام حوافز معن ومطبق لتحفيز العاملين والطلاب.
 - و. مدى استعداد القادة للتغيير حسب المتطلبات والضرورات وأهداف المؤسسة.
 - ز. وجود نظام تحفيز لأفضل الممارسات الحسنة وتعميمها.

2. الاستراتيجية

- يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رؤية ورسالة وقيم المؤسسة الأكاديمية من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات تركز على احتياجات الأطراف المعنية، ومعززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ومنشورة. ونقصد بالإستراتيجية هنا، الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الأكاديمية. ومن الأمور الواجب تحقيقها:
- أ. مدى كون سياسة واستراتيجية المؤسسة الأكاديمية مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع الفئات المعنية.
 - ب. صياغة سياسة واستراتيجية المؤسسة الأكاديمية مبنية على معلومات مستقاة من نتائج قياس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ونتائج التعلم المؤسسي.
 - ج. كيفية مراجعة وتطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية للمؤسسة الأكاديمية.
 - د. كيفية تعميم وشرح وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.
 - هـ. مدى توافر المؤسسة بنظام إداري ذات هياكل إدارية واضحة المستويات والمسؤوليات سواء على المستوى العام أو على مستوى الوحدات.
 - و. مدى توافر أهداف، وخطط وبرامج، وأنظمة، وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ومنشورة. وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار الإستراتيجية:
 - أ. استخدام إستراتيجيات مختلفة وبشكل دوري مع أصحاب العلاقة، مثل: الطلاب، والموظفين الإداريين، وأعضاء الهيئة التدريسية، والمجتمع، وأرباب عمل الطلاب الخريجين، والصناعة، وأولياء الأمور، والمساهمين، والحكومة، الخ.
 - ب. وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة، وكيفية تحقيقها، والمسؤول عن تحقيقها، والزمن المتوقع لتحقيقها، والهدف المتوقع من تحقيقها.
 - ج. مدى مشاركة أصحاب العلاقة في وضع الخطة الاستراتيجية.
 - د. عمل مقارنات مرجعية مع مؤسسات أكاديمية متشابهة محلية وإقليمية وعالمية، وإجراء تحليل لاحتياجات السوق قبل وضع الخطة الإستراتيجية.
 - هـ. عمل تحليل للمخاطر الإدارية المتوقعة، مع وضع خطة طوارئ تكون مناسبة في حال وجود ظروف تحولون تطبيق الخطة الإستراتيجية.
 - و. تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى خطط سنوية إجرائية قصيرة المدى، ووجود تقارير أداء نصف سنوية على الأقل لمراقبة الأداء ومقارنته مع مؤشرات الأداء الرئيسة، وإجراء تحسينات بشكل مستمر كلما دعت الحاجة.
 - ز. وجود آليات تقويم واضحة وشفافة وموثوقة لعملية تربط بين مؤشرات أداء العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في المؤسسة مع مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الأكاديمية.

3. الأفراد

- يركز هذا المعيار على الأفراد (طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين إداريين) كمدخلات للمؤسسة الأكاديمية، بحيث تشارك برامج تطوير الأفراد في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وكذلك في تحقيق مصالح أصحاب العلاقة. ونركز هنا في الأمثلة على الطلاب على سبيل المثال لا الحصر. ومن الأمور الواجب تحقيقها:

- أ. مدى كون البرامج والخدمات الطلابية مبنية على حاجات الطلاب وقدرة المؤسسة على توفير الدعم الكافي والمناسب.
- ب. كيفية مراجعة وتطوير وتحديث أهداف الخدمات الطلابية وتنظيمها، وبما يحقق مصالح الفئات المعنية.
- ج. مدى كون تقويم الأداء الأكاديمي للطلاب مبني على أنظمة وسياسات واضحة ومحددة.
- د. مدى توفر البيئة التعليمية الملائمة والداعمة لتحقيق أهداف ومخرجات التعلم.
- هـ. مدى اتساق سياسة قبول الطلاب مع رسالة المؤسسة الأكاديمية والسياسة التعليمية المتبعة في الدولة.
- و. كيفية تعميم وشرح وتنفيذ السياسات المتعلقة بالطلاب في المؤسسة الأكاديمية.
- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار الافراد، الخاصة بفئة الطلاب:
- أ. وجود دليل حقائق يحتوي على احصائيات ومؤشرات تحدث دورياً، مثل:
- متوسط نسبة إنسحاب الطلاب من المؤسسة الأكاديمية، ومتوسط نسبة إنسحاب الطلاب من البرامج الأكاديمية، ومتوسط المعدل التراكمي للطلاب، ومتوسط إكمال الطلاب لدراساتهم.
 - نسبة الطلاب الذين انتقلوا من المؤسسة الأكاديمية إلى مؤسسات أكاديمية أخرى لإكمال دراستهم، ونسبة الطلاب الذين التحقوا بالمؤسسة الأكاديمية من المؤسسات الأكاديمية الأخرى.
 - متوسط رضا الطلاب عن الخدمات الطلابية المقدمة لهم (شؤون طلاب، وشؤون مالية، ومصادر تعلم، وتسجيل، وتكنولوجيا، ومباني، ومقاعد، ووسائل تدريس، وقاعات صفية مناسبة، ..الخ).
 - متوسط رضا الطلاب عن المقررات الدراسية التي يدرسونها.
 - متوسط رضا الطلاب عن أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسونهم.
 - متوسط رضا الطلاب الذين انهوا الدراسة، أو على وشك الإنتهاء، من المهارات والمعلومات التي يمتلكونها.
 - عدد الطلاب الذين التحقوا بأعمال في سوق العمل، وفي التخصصات التي درسوها.
 - نسبة عدد الطلاب الذين أكملوا دراستهم الجامعية.
- ب. مشاركة الطلاب في المجالس المختلفة وأشراكهم في صناعة القرار.
- ج. عمل برنامج تعريفى وتوجيهي للطلبة الجدد.
- 4. الشراكاء والموارد**
- يركز هذا المعيار على كيفية قيام المؤسسة الأكاديمية بتخطيط وإدارة شراكاتها الخارجية ومواردها المتاحة، لدعم وضمان تحقيق سياستها واستراتيجيتها وبما يحقق مصالح الفئات المعنية. ونقصد بالشركاء هنا جميع العلاقات الخارجية للمؤسسة الأكاديمية، مثل: المؤسسات الأكاديمية المشابهة، والصناعة، والحكومة، والموردين، والمجتمع، الخ. كما نقصد بالموارد هنا، الموارد المتاحة للمؤسسة الأكاديمية، مثل: الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، ومصادر التعلم، الخ.
- ومن الأمور الواجب تحقيقها:
- أ. إدارة العلاقة مع المجتمع وبما يحقق أهداف الفئات المعنية.
- ب. كيفية قيام الإدارة بالتخطيط لتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.
- ج. تنمية وتحفيز وضمان مشاركة الموارد البشرية، وبما يضمن إطلاق قدرات وطاقات الأفراد وبما يمكنها من التميز.
- د. إدارة الموارد المالية، وبما يحقق أهداف مصالح الفئات المعنية.
- هـ. إدارة الموارد المادية (كالمباني، والمعدات، والمواد، والموارد الطبيعية) بطريقة مستدامة.
- و. إدارة مصادر التعلم، وبما يحقق رسالة وأهداف المؤسسة الأكاديمية.
- ز. إدارة المعلومات والمعرفة، وبما يدعم اتخاذ قرارات فعالة وبناء القدرات المؤسسية.
- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار الشركاء والموارد:
- أ. وجود قوائم محدثة بشكل دوري ومفعلة للشركاء والموردين وأصحاب العلاقة للمؤسسة الأكاديمية في كافة المجالات.
- ب. وجود اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أكاديمية أخرى.
- ج. وجود اتفاقيات تعاون مع الصناعة لتدريب الطلاب أو لتوفير فرص عمل للطلاب بعد التخرج.
- د. وجود سياسات وصلاحيات، واضحة، ومعلنة، ومطبقة، لمدراء الإدارات والعمداء لاتخاذ قرارات ادارية ومالية.
- هـ. وجود استراتيجيات واضحة ومعلنة لإدارة الموارد المادية بطريقة مستدامة، وكيفية نموها مستقبلاً.

- و. وجود سياسات واضحة ومعلنة ومطبقة بشأن الأمان وتخفيض إستهلاك الطاقة.
 ز. وجود شبكة داخلية تربط أجهزة الحاسوب الداخلية لكافة العاملين في المؤسسة.
 ح. وجود نظام لإدارة محتوى التعلم الإلكتروني.

5. العمليات

يركز هذا المعيار على كيفية إدارة العمليات الإدارية، وتصميم وإدارة وتطوير البرامج الأكاديمية، وضمان جودة هذه العمليات، وبما يحقق رسالة وأهداف المؤسسة الأكاديمية ومصالح أصحاب العلاقة. ونقصد بالعمليات هنا كافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية بالمؤسسة، ومدى إسهامات المؤسسة الأكاديمية بالبحث العملي إضافة إلى العلاقة مع المجتمع والخدمات المقدمة له، بحيث تشارك هذه الأقسام الإدارية والأكاديمية في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ومصالح أصحاب العلاقة.
 ومن الأمور الواجب تحقيقها:

- أ. بناء نظام لإدارة الجودة يتم من خلاله وضع مؤشرات أداء وقياسها بأدوات قياس واضحة ودورية، ثم تحليل نتائج هذه المؤشرات، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف الموضوعية، وعمل خطط للتحسين المستمر.
 - ب. مراجعة وتطوير وتحديث وتصميم وإدارة عملية التعليم والتعلم بما يضمن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة.
 - ج. مراجعة وتطوير وتحديث وتصميم مخرجات تعلم واضحة ومحددة وقابلة لقياس البرنامج الأكاديمي.
 - د. مراجعة وتطوير وتحديث وتصميم الخدمات الطلابية والأنشطة المصاحبة له.
 - هـ. مراجعة وتطوير وتحديث البحث العلمي والإبداع.
 - و. مراجعة وتطوير وتحديث الموارد المادية والمالية للمؤسسة، وبما يحقق أهدافها وأهداف أصحاب العلاقة.
 - ز. مراجعة وتطوير وتحديث وتصميم أساليب استقطاب وتقييم أعضاء هيئة التدريس.
 - ح. مراجعة وتطوير وتحديث أساليب استقطاب الطلاب وفق أهداف ورؤية المؤسسة الأكاديمية.
- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق معيار العمليات:
- أ. وجود وحدة خاصة بضمان الجودة على مستوى المؤسسة، بحيث يتم تطبيق الممارسات الحسنة لمعايير أنظمة عالمية في الجودة، مثل: نظام الأيزو (ISO)، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM)، ووكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA)، والمجلس الأمريكي للهندسة والتكنولوجيا (ABET)، إضافة إلى معايير ضمان الجودة المحلية والمعايير العربية.
 - ب. وجود آليات وأنظمة للعمل تكون معتمدة، وواضحة، ومعلنة ويتم تطبيقها بشكل شفاف وموضوعي.
 - ج. وجود وصف وظيفي معتمد، وواضح، ومعلن لكافة الوظائف بالمؤسسة الأكاديمية، سواء الإدارية أو الأكاديمية.
 - د. وجود دليل للطلاب، ودليل لعضو هيئة التدريس، ودليل للموظف، ونحوها على أن تكون هذه الأدلة معتمدة، وواضحة، ومعلنة، ومطبقة بطريقة صحيحة.
 - هـ. وجود دليل للجودة في المؤسسة بشقيها الأكاديمي والإداري، واضح ومعلن، ويتم تطبيقه بشكل صحيح.
 - و. وجود دليل للتعليم والتعلم معتمد، وواضح، ومعلن، ومطبق بشكل صحيح، بحيث يشمل آليات بناء أهداف البرامج الأكاديمية، ورسالتهم، ومخرجات التعلم الخاصة بهم، والمخرجات التعلم الخاصة بالمساقات الخاصة بكل برنامج أكاديمي، وكيفية بناء أدوات التقييم الخاصة بكل مقرر أكاديمي، ووسائل تقييم المقرر الأكاديمي، ونحوه.
 - ي. وجود خطة إستراتيجية واضحة لخدمة المجتمع وبما يحقق أهداف أصحاب المصلحة.
 - ط. وجود ميزانية سنوية لغايات البحث العلمي، مع وجود آليات واضحة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على القيام بأنشطة البحث العلمي.

6. نتائج الأفراد

يركز هذا المعيار على مستويات رضا ونتائج الأفراد العاملين والإنتاج العلمي الخاص بهم. ونقصد بالعاملين هنا الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
 ومن الأمور الواجب تحقيقها:

- أ. مقاييس رأي العاملين، وهي مجمل المقاييس التي تحدد انطباق العاملين عن المؤسسة الأكاديمية ويتم تجميعها من خلال أدوات، مثل: الاستبيانات، واللقاءات، ومجموعات الرأي، والشكاوى، والإقتراحات.
 - ب. مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين، وهي مقاييس داخلية تستخدم من قبل المؤسسة الأكاديمية للمتابعة والفهم والتحديد والتنبيه، ومن ثم تحسين الأداء المتعلق بالعاملين وتعزيز مستوى رضاهم.
- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق نتائج العاملين:
- أ. وجود استبيانات تقيس رضا الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس عن المؤسسة الأكاديمية.

- ب. وجود آليات تقويم (360 درجة) للموظفون وأعضاء هيئة التدريس. تشمل رأي الطلاب، ورأي أعضاء هيئة التدريس، ورأي رؤساء الأقسام العلمية، ورأي العميد الأكاديمي، ومدى مشاركة عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع، وعدد الأبحاث العلمية والمشاركات العلمية التي قام بها عضو هيئة التدريس، الخ.
- ج. وجود احصاءات لعدد أيام غياب العاملين (بكل أنواع الغياب)، ونسبة دوران العمل، وعدد اللقاءات الدورية مع الموظفين، ونسبة الذين اجتازوا فترة التجربة، ونسبة الموظفون لأعضاء هيئة التدريس، ونحوه.
- د. حصر وتوثيق مؤهلات أعضاء هيئة التدريس.
- ه. توثيق نتائج العاملين لمدة ثلاث سنوات سابقة على الأقل ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية، بحيث يتم إدراك الأسباب الأساسية لهذه النتائج وتفهم ذلك، ثم استخدام هذه البيانات لوضع أهداف أخرى بعد تفهم احتياجات وتوقعات أصحاب الفئات المعنية وعمل المقارنات الضرورية مع المؤسسات الأكاديمية المشابهة.
- و. وجود إحصائيات لنسب الأبحاث المقدمة، ونسبة حضور المؤتمرات، ونسبة الترقيات، وغيرها والتي قام بها أعضاء هيئة التدريس.
- ي. وجود إحصائيات على انجازات أعضاء هيئة التدريس فيما يخص أنشطة خدمة المجتمع.

7. نتائج العملاء

- يركز هذا المعيار على مستويات رضا ومنجزات الطلاب وانتاجهم العلمي، وأن هذه المنجزات والإنتاج العلمي قد تم وفق معايير النزاهة والأخلاقيات الجامعية. ويتم التأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمات والعمليات. حيث يتم الاتفاق على مجموعة من مؤشرات الأداء ووضع أهداف واضحة لتحقيقها مبنية على احتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة.
- ومن الأمور الواجب تحقيقها على سبيل المثال لا الحصر:
- أ. مقاييس رأي الطلاب، وهي مجمل المقاييس التي تحدد انطباع الطلاب عن المؤسسة الأكاديمية
- ب. مؤشرات الأداء المتعلقة بالطلاب، وهي مقاييس داخلية تستخدم من قبل المؤسسة للمتابعة وفهم وتحديد والتنبؤ، ومن ثم تحسين الأداء المتعلق بالطلاب وتعزيز مستوى رضاهم.
- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق منجزات ونتائج الطلاب:
- أ. وجود أدوات وآليات واحصاءات لحصر انجازات ونتائج الطلاب، من خلال أدوات، مثل: إستبانات تبين مدى رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة لهم، وعن البرامج والمقررات التي درسوها أو يدرسون بها، وعن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يدرسونهم، ونحوه. وكذلك اللقاءات المباشرة مع الطلاب، ومجموعات الرأي، والشكاوى، والإقتراحات المقدمة من الطلاب، وغيرها.
- ب. وجود استبانات خاصة بأولياء أمور الطلاب، وأرباب عمل الطلاب الذين التحقوا بسوق العمل، وأصحاب الصناعة، والحكومة، والمجتمع، الخ.
- ج. وجود احصاءات بمتوسط المعدل التراكمي للطلاب، ومعدل انسحاب الطلاب من البرنامج الأكاديمي، وعدد الطلاب الذين أكملوا دراستهم العليا، ونسبة الطلاب الذين يعملون، ونسبة الطلاب الذين أكملوا الدراسة في البرنامج الأكاديمي، الخ.
- د. وجود معايير نزاهة وشفافية وأخلاقيات للمؤسسة الأكاديمية موثقة ومستمدة، ويتم توثيق كافة منجزات وانتاج الطلاب من خلال هذه المعايير وبشكل شفاف ولمدة ثلاث سنوات أكاديمية.
- ه. توثيق نتائج الطلاب لمدة ثلاث سنوات سابقة على الأقل ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية، بحيث يتم إدراك الأسباب الأساسية لهذه النتائج وتفهم ذلك، واستخدام هذه البيانات لتحسين وتطوير الأهداف بعد تفهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنية، وعمل المقارنات الضرورية مع المؤسسات الأكاديمية المشابهة.
- و. وجود احصائيات لحصر انجازات ونتائج الطلبة فيما يخص أنشطة البحث العلمي.
- ي. وجود احصائيات لحصر انجازات ونتائج الطلبة فيما يخص خدمة المجتمع.

8. نتائج المجتمع

- يركز هذا المعيار على مستويات رضا المجتمع. ونقصد بالمجتمع هنا البيئة المحيطة بالمؤسسة الأكاديمية وجميع العلاقات الخارجية لها، مثل: المؤسسات الأكاديمية المشابهة، وأرباب عمل الطلاب، وأولياء أمور الطلاب، والصناعة، والحكومة، والموردين، والمجتمع، الخ.
- ومن الأمور الواجب تحقيقها:
- أ. مقاييس رأي المجتمع، وهي مجمل المقاييس التي تحدد انطباع المجتمع عن المؤسسة الأكاديمية ويتم تجميعها من خلال أدوات مثل الإستبانات، اللقاءات، التقارير، الإعلام، الشكاوي والإقتراحات، وغيرها.

ب. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع، وهي مقاييس داخلية تستخدم من قبل المؤسسة للمتابعة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء المؤسسة المتعلق بالمجتمع، ومن ثم تحسين هذا الأداء وتعزيز مستوى رضا المجتمع، وبما يحقق مصالح أصحاب العلاقة.

وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق نتائج المجتمع:

- أ. استبيانات تقيس مدى رضا المجتمع عن المؤسسة الأكاديمية.
- ب. توثيق كامل لمدى اسهامات المؤسسة الأكاديمية في تنمية وخدمة المجتمع.
- ج. وجود سياسات وأهداف للمؤسسة الأكاديمية حول مسؤولياتها الإجتماعية في المجتمع.
- د. وجود خطة شاملة وسنوية للأنشطة والفعاليات التي ستقيمها المؤسسة الأكاديمية في خدمة المجتمع.
- هـ. إشراك المجتمع المحلي في المجالس الادارية، وصناعة القرارات، وتطوير الخطط التي تطبقها المؤسسة الأكاديمية.

9. النتائج الرئيسية

يركز هذا المعيار على نتائج وانجازات المؤسسة الأكاديمية المالية وغير المالية من خلال التقويم الشامل للمؤسسة الأكاديمية والذي يتم بشكل سنوي والذي يشمل منجزات الأقسام الإدارية والمالية والأكاديمية مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف ومصالح المؤسسة الأكاديمية. حيث يتم الاتفاق على مجموعة من مؤشرات الأداء ووضع أهداف واضحة لتحقيقها مبنية على احتياجات وتوقعات اصحاب الفئات المعنية، ثم يتم عرض النتائج لمدة ثلاث سنوات على الأقل ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية. كما تشمل النتائج النهائية سمعة ومكانة المؤسسة الأكاديمية مقارنة بالأهداف الموضوعية. بعد ذلك يتم إدراك الأسباب الأساسية لهذه النتائج وتفهم ذلك، حيث يتم استخدام هذه البيانات لتحسين وتطوير الأهداف بعد تفهم احتياجات وتوقعات أصحاب الفئات المعنية، وعمل المقارنات الضرورية مع المؤسسات الأكاديمية المشابهة.

ومن الأمور الواجب تحقيقها:

- أ. نتائج الأداء الرئيسية، وهي مقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها من قبل المؤسسة الأكاديمية، وتشمل النتائج المالية وغير المالية.
- ب. مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي عبارة عن مقاييس تشغيلية إضافية خاصة بعمليات المؤسسة وتستخدمها في مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بنتائج أداء المؤسسة، ومن ثم تحسين هذا الأداء.
- وفيما يلي أمثلة على بعض الممارسات الحسنة لتحقيق المنجزات والنتائج الرئيسية:
- أ. وجود توثيق للإستبانات التي تمت وبكافة المجالات وتحليلها والتقارير التي رفعت للإدارة العليا والإجراءات التي تمت بعد ذلك.
- ب. وجود تقويم ذاتي للمؤسسة الأكاديمية وبشكل دوري.
- ج. وجود نظام يحتوي على كافة معلومات الطلبة والعاملين بالمؤسسة الأكاديمية.
- د. وجود نظام للتدقيق المالي والإداري والأكاديمي الداخلي والخارجي مطبق وبشكل دوري.
- هـ. وجود تقارير سنوية ونصف سنوية لأداء المؤسسة الأكاديمية مالياً وإدارياً وأكاديمياً والإجراءات التي تمت عليها.
- و. وجود نظام لمراجعة الخطة السنوية وتحديثها بشكل دوري.
- ز. وجود نظام مالي شفاف ومعتمد لمراجعة الإيرادات والمصاريف التي تتم وبشكل سنوي.
- ح. وجود توثيق لكافة سياسات المؤسسة وتقويم ذاتي لمدى تطبيق هذه السياسات وترجمتها على أرض الواقع وبما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة الأكاديمية.

سابعاً: النتائج والتوصيات

لقد قامت هذه الدراسة بتأطير إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي من خلال تكييف وموائمة معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز واستخدام أفضل الممارسات الحسنة لتحسين جودة وأداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي. وبالرغم من أن هناك جوائز عالمية للجودة في المجال الصناعي لتحفيز التنافس ولها نماذج وأطر أصبحت محل اجماع عند المتخصصين في مجال الجودة في القطاع الصناعي، ما زال قطاع التعليم العالي يفتقر لمثل هذه الأطر وجوائز الجودة المبنية عليها ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة. كما قامت هذه الدراسة بتأطير ممارسات الجودة بإطار واضح ودقيق يمكن القياس عليه. إضافة إلى الإرتقاء بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ربط معايير الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز بمعايير مؤسسات التعليم العالي وإلقاء الضوء على أفضل الممارسات الحسنة في هذا المجال.

وبناءً على ما تقدم، توصي هذه الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي العربية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال التطبيق الميداني لها على كافة أنشطتها التعليمية والبحثية وتطوير أنظمة داخلية خاصة بها تضمن تطبيق ذلك، وإنشاء جوائز للجودة على مستوى الوطن العربي تعنى بقطاع التعليم العالي بشكل خاص، إضافة قيام مؤسسات التعليم العالي العربية بتوثيق ونشر الممارسات الحسنة وتجاربها العملية في تطبيق مفاهيم الجودة في عملية التعليم والتعلم. ويرى الباحثان ضرورة إجراء البحوث والدراسات لتأطير نموذج عربي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وخاصة في التعليم العالي. ولعل من المفيد إجراء دراسات متخصصة حول الممارسات الحسنة كنتيجة لتطبيق النموذج المقترح، إضافة إلى ضرورة تأطير مفهومي سرعة البديهة والتركيز على المستقبل بحيث يتم تضمينهما في النموذج وما يصاحب ذلك من مؤشرات فرعية وممارسات حسنة.

المراجع

1. أبو بكر، فاتن (2011). التخطيط للإعتماد أم التخطيط للعالمية. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية.
2. أبو الرّب، عماد وقداة، عيسى والوادي، محمود، والطائي رعد (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
3. اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1998). دليل منهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي العالي. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
4. اتحاد الجامعات العربية (2008). دليل ضمان الجودة والإعتماد للجامعات العربية أعضاء الإتحاد. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
5. اتحاد الجامعات العربية (2009). دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والإعتماد للجامعات العربية أعضاء الإتحاد. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
6. اتحاد الجامعات العربية (2012). تقرير داخلي: مشروع شهادة التميز الأكاديمي العربية. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
7. اتحاد الجامعات العربية (2013). دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
8. البصيص، حاتم (2011). ضمان جودة الأداء التدريسي في التعليم الجامعي: تطوير الكفايات الأدائية للمعلم على ضوء معايير الجودة. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية.
9. الدراكة، مأمون والشبلي، طارق (2011). الجودة في المنظمات الجديدة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
10. السبوع، محمد والصاحب، محمود وديب، وليد وعيادي، نزار وقيسي، باسم وسلامة، وليد وإسكاري، روبيرتو (2011). دليل إرشادي: تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية. مشروع الطائر، مؤسسة تمبوس، الإتحاد الأوروبي.
11. الطائي، يوسف والعجيلي، محمد والحكيم، ليث (2006). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
12. العضاضي، سعيد (2011). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الأردن.
13. القرني، عوض (2011). بناء نظام الجودة الداخلي في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الأردن.
14. برقاي، باسم (2012). ضمان الجودة في التعليم العالي: حالة دولة الإمارات العربية المتحدة. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات.
15. برقاي، باسم وخریط، فاتن وأبو الرب، عماد (2011). ضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي: تجربة كلية الإمارات للتكنولوجيا. المؤتمر الأول للشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
16. جمعية كليات الحاسبات والمعلومات (2014). دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية لتخصصات تكنولوجيا المعلومات. اتحاد الجامعات العربية.
17. داوود، عبد العزيز (2011). إدارة الجودة والإعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

18. كاظم حمود، كاظم والشيخ، روان (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. فرج، عيسى والفقيهي، مصطفى (2013). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، 6(14)، ص 155-172.
20. Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldan, J. (2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education. **Quality Assurance in Education**, 14(2), pp. 99-122.
21. EFQM, <http://www.efqm.org>, last access, 12 January, 2014.
22. Harvey, L. and Williams, J. (2010). Fifteen Years of Quality in Higher Education. **Quality in Higher Education**, 16(1), pp. 3-36, April 2010.
23. Hides, M., Davies, J. and Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector: Lessons Learned from Other Sectors. **The TQM Magazine**, 16(3), pp. 194-201.
24. Osseo-Asare, A. and Longbottom, D. (2002). The Need for Education and Training in the Use of the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions. **Quality Assurance in Education**, 10(1), pp. 26-36.
25. Osseo-Asare, A., Longbottom, D. and Murphy, W. (2005). Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model. **Quality Assurance in Education**, 13(2), pp. 148-170.
26. Sheffield Hallam University (2003). **EFQM Excellence Model: Higher Education, Version 2003**, UK.
27. Woodhouse, D. (2013). Global Trends in Quality Assurance. **Quality Approaches in Higher Education**, 4(2), pp. 3-7.