



المضامين العلمية لضمان جودة المؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين د/ هالة محمد السيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها كلية التربية – جامعة بنها

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 / د / هالة محمد السيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

أ / سارة محمد ناصر السهلي

مقدمة البحث:

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 التأهيل 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 الرئيسية في التعليم علي المستوى العالمي ففي بعض الدول اهتم مديري نظم التعليم والمؤسسات التعليمية بالجودة، وكيفية استخدام أساليب وأدوات ضمان الجودة في تحسين مستوى 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 المستوى 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 مدى 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 الرئيسية في مجال جودة مؤسسات التعليم هي تحسين مستوى 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 أخرى 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:

تتبع أهمية ضمان الجودة من عدة عوامل هي اهتمام الحكومة والمجتمع والمؤسسات بتحقيق المعايير الأكاديمية في التعليم وارتفاع مستوى 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 الموضوعية.

- 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؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحديد أهم 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؟

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي من أجل معالجة قضاياها 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 توجيهه وتقويم أداء المؤسسة والعاملين، وقد يفضل البعض استخدام مصطلح تقييم الجودة بدلاً 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 أخرى 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

وتفعلها 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 ملامتها 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 الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها أو الوكالات الأخرى 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 علي 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 المؤداة 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 تسعى 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 الإدارية 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 مدى نجاح العناصر الأخرى 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 الأخرى 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:

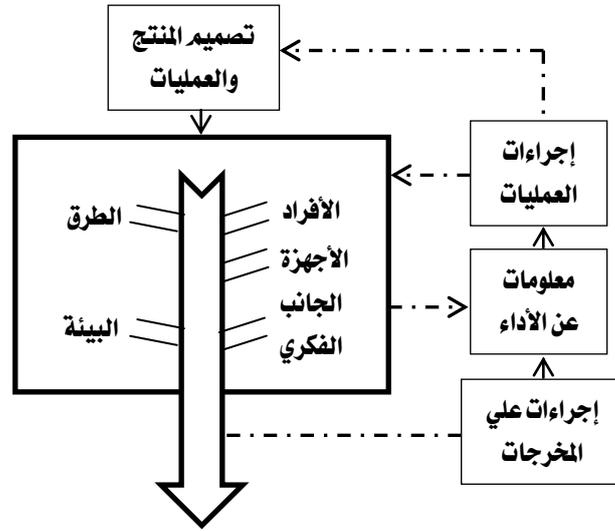
وتعرف علي أنها الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة ويجب أن تكون هذه النظم شاملة نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة والخارجيين ويحتاج

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 والجدول 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:



نظام الجودة المتمركزة حول الوقاية

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

ويعتبر ضمان الجودة سياسة مميزة يضعها قسم ضمان الجودة وبعض المؤسسات الأخرى، 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 أو الخدمات 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 الموضوعية 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 الموضوعية للعملية التعليمية.

- **المتابعة:** وتركز على العمليات التعليمية وتعد حرجة بالنسبة للجودة، وأيها يعد رئيساً أو حاكماً 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 بالمنتج التعليمي بسوق العمل.
- ويعتبر نظام ضمان الجودة مسئول عن وضع الجدول المقبولة للمتغيرات التي يجب مراعاتها في خصائص المنتج التعليمي كما توجد هناك وظائف أخرى 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 التي تفي بمتطلبات برامج الجودة.
 - ٣- **الصيانة:** وتركز على صيانة التجهيزات لتكون في حالة تشغيلية جيدة.
 - ٤- **الشؤون القانونية:** وتهتم بالقوانين التي يتحتم مراعاتها في خطة الجودة على أن تتضمن فقرات أو عبارات عن الجودة وحدود المسؤولية 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 مستوى 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 الموضوعية.
- 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 الأخرى بأنها: (١٨)

- طريقة لمعرفة مدى الالتزام 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 وتدرج 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 الأولى 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 المهام الخاصة بإجراءات ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية يمكن عرضها على النحو التالي: (١٩)

- الاختيار وتقديم المنشورة.
- التخطيط 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 رضا 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 مهنيًا.
 - المدخل المزدوج لمدخلات الطالب والعاملين في عمليات ضمان الجودة وتحسينها.
- ٢- التركيز علي الإدارة الكفاء 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.
- 3- 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 المستوى القومي والعالمى لعملية ضمان الجودة مع المؤسسات الأخرى 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 كفاء 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 السيئ 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 أخرى.

وتؤثر عملية مراقبة العمل علي أداء 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 الإصحاح، 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 والفحص والاختبار Testing والمقارنة بالمعايير، وذلك للتأكد من التوافق مع المواصفات واتخاذ إجراءات تصحيحية ومانعة للخطأ أو الانحراف، وبمعنى 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 المواصفات، 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 في 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 بمعايير 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 الموضوعية من قبل مستوي الجودة نوعاً 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 نوعاً من المعايير فإذا ازدادت نسبة هذا القصور استدعي ذلك اتخاذ الإجراء اللازم.
- تعتبر تكاليف ضبط الجودة المخططة من قبل نوعاً من المعايير فإذا انحرفت التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة استدعي ذلك تدخلاً من الإدارة لكي تراجع تكاليف ضبط الجودة إلى القيمة المطلوبة.
- تعتبر حدود ضبط الجودة علي خرائط المراقبة نوعاً من المعايير فإذا انحرفت بعض النقاط عن هذه الحدود دل ذلك علي وجود انحراف يستدعي البحث عن أسبابه لكل نعيد العملية التعليمية إلى حالة الضبط مرة أخرى.

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، وضمن 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:

- **إدارية/ سياسية:** يتم استخدام مداخل أساسية هي الشرعية، ومعايير الخدمات ومؤشرات الجودة.
- **متمركزة حول المواطن:** يتم استخدام جماعات العمل المهتمة بالجودة وتقديم نماذج اجتماعية بديلة.
- **متمركزة حول الإدارة:** تعتمد علي إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، وجوائز الجودة والقياس المقارن بالأفضل.
- **مهنية:** تستند عل بالتدريب والتنمية المهنية، وأخلاقيات المهنة وتقويم الفريق 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، والخريجين 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، وفي 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 في مجال ضمان الجودة في التعليم من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم () يوضح طرق ضمان الجودة في التعليم^(٣٣)

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> صعوبة تدريب أعضاء هيئة التدريس . عدم وجود وكالات الاعتماد وتأهيل هذه الفئة . زيادة التكاليف الخاصة بالاعتماد . 	<ul style="list-style-type: none"> تعتمد علي بعض أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والقادرين علي توفير نوع جيد من التعليم والتدريب في مستوى الجودة المطلوب والمتوقع تحقيقه ، وتقييم وتحسين مستوى التدريب . 	الاختيار، التدريب والتأهيل
<ul style="list-style-type: none"> تتطلب إجراءات التقنين بين المتخصصين في المجال . يجب أن يحدد كل معيار عملية الاعتراف والتطوير والتحسين . عملية التطبيق تتم في المستوى العالي . 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة المطابقة بين المنظمات الفردية وإدارة الكفايات، وتحديد محتوى وشكل البرامج . توفير المتطلبات ومعاييرها في جميع المستويات التنظيمية . 	استخدام معايير مختلفة لتحديد محتوى وشكل إدارة التدريب
<ul style="list-style-type: none"> تزايد الحاجات الواقعة علي المنظمات مثل التأهيل والمهارات العملية والنظرية للأفراد العاملين مثل متطلبات عملية الشراكة الاستراتيجية . 	<ul style="list-style-type: none"> تزايد وتراكم خبرات الأفراد . إثراء عملية وأشكال التدريب . استخدام دراسات حالة وأساليب التقنية والشراكة الاستراتيجية التي تؤدي إلي عملية التحسين المستمر . 	تفعيل البحث والشراكة مع المنظمات
<ul style="list-style-type: none"> يتطلب زيادة التفتيش بعض القدرات العملية المحددة ولتقييم هذه العمليات يجب تدريب الأفراد العاملين وإعداد نظام من التقييم المؤسسي الشامل وتحتوي هذه الإجراءات علي درجة محددة من الموضوعية . 	<ul style="list-style-type: none"> توفر المدخلات البيانات الأساسية لعملية تقييم وتحسين الجودة وإجراء التغذية الراجعة بين المنظمات المختلفة . 	زيارات التفتيش و التقييم
<ul style="list-style-type: none"> يتطلب إعداد أسئلة ومتطلبات متنوعة لتنمية قدرات الفرد . تجهيز وإعداد نظام للتأهيل . الحاجة إلي التقنين . 	<ul style="list-style-type: none"> يعد عنصر فعال في إجراء التدريب الذاتي للعلاء ويمكنهم من توضيح النتائج عملية التدريب، والتأهيل المهني . توفير عملية المطابقة مع القدرات الأخرى . 	التدريب والتأهيل

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> يتطلب ذلك الحصول علي المعلومات من المنظمات حول العمليات التي تستخدم في تدعيم هذه المنظمات وتتطلب القدرات والكفايات اللازمة لعملية التنظيم. 	<ul style="list-style-type: none"> يجعل الحصول علي المعلومات سهل من خلال بعض العمليات التي تحدد الأولويات لتحسين الجودة وحلولها التي تؤدي إلي المزايا التنافسية. 	الدراسات المقارنة والقياس المقارن بالأفضل
<ul style="list-style-type: none"> يحدد الهيكل التنظيمي لعمليات محددة ويقتصر علي إمكانيات الأفراد العاملين، وإعداد الهيكل التنظيمي وتحديد العمليات التي تتطلب قدرات أكبر وتدريب جيد. 	<ul style="list-style-type: none"> يحدد المسؤوليات والسلطات لكل فرد وسلطة الفرد، والأفراد العاملين والعمليات الأساسية وإعداد البرامج وعمليات التقييم والتحسين ومحدداتها. 	الهيكل التنظيمي لمنظمات التدريب
<ul style="list-style-type: none"> تتطلب استخدام نموذج محدد لضمان الجودة وملائم خاصة بالجودة، ويتم التعبير عنها بمحكات ومتطلبات معينة. قد يكون اختيار هذا النموذج موضوعي ويتطلب مزيد من التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> تحدث عملية التقييم الذاتي داخل المؤسسة عن طريق الأفراد العاملين الذين يعرفون نقاط القوي والضعف لضمان الجودة، والاستجابة لحاجات ومتطلبات عملية التحسين. 	التقييم الذاتي
<ul style="list-style-type: none"> يتطلب النموذج المقترح إنفاق كبير وزيادة في التكاليف الخاصة بعملية التقييم. الشهادة التي يتم الحصول عليها من تقييم الأقران ليست بنفس المستوى بتلك الخاصة باعتماد المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 مستوى المؤسسة فهي بمثابة مدخل لتحسين الجودة والحصول علي الاعتماد من قبل مؤسسات الاعتماد. 	تقييم الجودة عن طريق الأقران
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> يتميز نموذج ضمان الجودة بمدخل النظر، فهم مقنن. تحاول معظم المؤسسات تطبيقه والاستعانة به من المنظمات الأخرى. تزيد المكافأة أو الشهادة من مصداقية المؤسسة. ساعد تطبيقه علي تحقيق التميز. 	تطبيق الأيزو ٩٠٠٠

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<p>إدارة الجودة الشاملة المتكزة حول الأيزو ٩٠٠٠</p>

أما عن مراحل ضمان الجودة: فيوجد نوعان أساسيان لمراحل ضمان الجودة هما: (٣٤)

١- **التقييم الذاتي:** ويمثل الخطوة الأولى 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 إحدى 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 محتوى برامجها التي قد تؤدي إلي صعوبة

عملية المقارنة مع المؤسسات الأخرى، كما يوجد جدل حول محتوى عملية التقييم نفسها وإجراءاتها وملائمة التقارير الخاصة بها التي تقدمها لجنة الاعتماد، وكذلك حول المؤشرات التي يتم قياسها بمعايير كمية بدلاً 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 التقييم ويجب أن تتضمن عملية التقييم بعض العاملين من داخل المؤسسة علي أن ينتهي 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 الأخرى 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 محتوى البرامج وجودة الخريج.
- **الجودة كمحك ومعيار** علي المستوي المعتدل من الأداء وجزدير 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 يؤديوا 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 التضمنيات 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 الأولى 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 لدى 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 النظامية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإمكانية مشاركتهم في عمليات التطوير والتحسين.
 - التوثيق النظامي لمدي المشاركة في إجراءات ضمان الجودة.
- وتحتاج هذه الإجراءات لبعض المتطلبات ومنها: (٣٨)
- تحديد نوع الجودة التي تحتاج المؤسسة أن تحققها في خريجها كنتيجة حتمية للخبرات التعليمية.
 - توضيح المعايير والمحكات التي يمكن استخدامها لتمكينهم 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.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) حنا نصر الله وآخرون: مبادئ الإدارة- الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٣٨-٣٩.
- (٣) أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٤) أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ٦٣-٦٤.
- (٥) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٢١-١٢٢.
- (٦) خالد سعد عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٧) سلامة عبد العظيم حسين: الإعتماد وضمان الجودة فى التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٨) عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٩) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: الإدارة العلمية- تجارب التطبيق، دار الجريير للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٤٢-٤٣.
- (١٠) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٠١-١٠٢.
- (١١) سلامة عبد العظيم حسين: ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٩.

(١٢) عبد المنعم عبد المنعم نافع: الجودة الشاملة ومعوقاتها، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها، ١٩٩٦، ص ص ٢٤٣-٢٤٤.

(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، مايو ١٩٩٩، ص ص ٢٦٧-٢٦٨.

(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 ٢٨-٢٩ إبريل ٢٠٠٢، ص ص ٣٢٤-٣٢٥.

(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 ص ٤٢-٤٣.

(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 بنني سويف، جامعة القاهرة، فى الفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥، ص ص ٢٧٢-٢٧٣.

(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 ص ٣٦-٣٧.

(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: Classroom Assessment Techniques, A handbook for college Teachers, Hasey, Bass Publishers, San Francisco, 2009, pp: 105-106.
- (22) Baund Greg & Ohters: Beyond Total Quality Management, Tamarad 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 ص ١١٦-١١٧.
- (٢٥) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب وتطبيقات أيزو ٩٠٠٠، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٩-١١٠.
- (٢٦) محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، ط٤، مطابع الطوبجي التجارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٢٧) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٢٨) فرانس ماهوني، جي تور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ١٢١-١٢٢.
- (٢٩) سلامة عبد العظيم حسين: الاعتماد وضمان الجودة في 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 ص ١٩٧-١٩٨.
- (٣١) أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية ومفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع السعودي، رسالة الخليج العربي، ع ٥٠، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٤، ص ص ٢٨-٢٩.

(٣٢) أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، ٢٠٠٢، ص ٥٦-٥٧.

(٣٣) سلامة عبد العظيم حسين: ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، مرجع سابق، ص ٣٦-٣٧.

(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, Englewood Cliffs, New Jersey, 2003, pp:103-104.

(36) David Hutchins: Achieve Total Quality, Herfordshire Fittswilliam, 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, routledge, London, 2011, pp: 73-74.