

تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس

فى ضوء مدخل التعلم التنظيمي

إعداد

د. محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر*

مقدمة

يعد التعليم الجامعي واحداً من أهم ميادين التنمية المجتمعية المستدامة، ويرجع ذلك إلى العلاقة المباشرة بينه وبين كافة ميادين التنمية؛ العلمية والثقافية والاقتصادية، حيث تقاس كفاءة التعليم الجامعي بمدى ما يحققه خريجوه من تنمية المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع. ولعل ذلك يستلزم من مؤسساته تحديث برامجها وتخصصاته باستمرار بما يتلاءم مع التطورات العلمية والتقنيات الحديثة.

وفي ظل عصر العولمة والاقتصاد الحر المتنامي والتطور التكنولوجي، والتنافسية بين المؤسسات التعليمية، اتجهت المؤسسات الجامعية إلى الأخذ بنظام الجودة والاعتماد وتأسيس آليات ومعايير للجودة، بما يساير التوجهات العالمية، ويتماشى مع ظروف المجتمعات في محاولة لتقييم الممارسات التعليمية وتطويرها بحيث تكون عملية التقييم الخارجي من الجهات أو الهيئات المتخصصة، إضافة إلى التقارير الدورية التي تنشرها الكليات والجامعات عن أدائها لوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية^(١).

وعلى ذلك انتشر فكر الاعتماد وضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية، وسواء تم منح الاعتماد للمؤسسة الجامعية على المستوى المحلي من هيئة قومية أو تم الحصول على الاعتراف الدولي من هيئة أو هيئات دولية، فإن المحافظة على الاعتماد وتوكيد الجودة وضمان استمراريتها من أهم الأمور التي تحقق سبق المؤسسة الجامعية وريادتها وتفوقها على غيرها من المؤسسات المماثلة^(٢).

ولضمان نشر ثقافة الجودة بالمؤسسات الجامعية، فقد استحدثت كل جامعة وكل كلية تابعة لها مراكز ووحدات لضمان الجودة بداخلها حيث تمثل هذه الوحدات عنصراً هاماً في

* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة قناة السويس

معظم البلدان التي أنشئت بها هيئات للاعتماد وتوكيد الجودة، نظراً لما تؤديه هذه المراكز وتلك الوحدات من جهود مؤثرة وأدوار متميزة ودعم مناسب لتحقيق الاعتماد ومن ثم ضمان الجودة للمؤسسة الجامعية^(٣).

ومن هنا أصبحت عملية تأسيس مراكز ووحدات للجودة داخل المؤسسات التعليمية إجراءً مهماً ومطلباً أساسياً تطلبه هيئات الاعتماد وضمان الجودة من أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تسعى للحصول على الاعتماد وتوكيد الجودة. ولهذا فقد سعت مصر إلى تحقيق جودة التعليم، وذلك عندما وافق المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء وحدات ومراكز لضمان الجودة في جميع الجامعات المصرية على اختلاف مستوياتها، لكي تصيح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات، بهدف نشر ثقافة الجودة والاعتماد في محيط الجامعة، وقد كان لإنشاء الهيئة القومية لجودة التعليم والاعتماد دوراً فاعلاً في تدعيم توجه الدولة نحو تحقيق الجودة والتميز في التعليم قبل الجامعي والجامعي على السواء^(٤).

إلا أن هذه المحاولات لم تحقق مستوى النجاح المتوقع منها، نتيجة ما يعانيه التعليم الجامعي المصري من مشكلات عديدة قللت من فعالية عمليات التطوير والتحديث، وتتمثل في: معوقات تتعلق بالإدارة الجامعية حيث تعاني المؤسسات الجامعية من خلل في بعض وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة، ومركزية صنع القرار الجامعي، ومعوقات تتعلق بالمناهج وطرق التدريس وأساليب التقويم نظراً لتقدمها وانفصالها عن احتياجات سوق العمل، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمي نتيجة ضعف مصادر التمويل، وانفصاله عن حاجات ومشكلات المجتمع الفعلية، ومعوقات تتعلق بغياب الحرية الأكاديمية للجامعة وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى عدم توافر المناخ العلمي والبحثي المناسبين لإنتاج المعارف الجديدة^(٥).

ويعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل التي أنتجت التطورات الإدارية الحديثة، حيث إن المؤسسات التي استطاعت أن تنجح في كسب ميزة تنافسية في ظل المتغيرات المعاصرة هي تلك التي التزمت بالتعلم المستمر للأساليب الأفضل والحديثة في أداء أعمالها، وأن المؤسسات التي نجحت في الوفاء بهذا الالتزام هي تلك المؤسسات التي سعت على نحو دائم لتنمية مهاراتها الخاصة باقتناء المعرفة الجديدة، وعدلت سياساتها التنظيمية لاكتساب مزايا من المعلومات الجديدة، ولذا فهي مؤسسات بناء المعرفة وإنتاجها^(٦). وبذلك فقد أصبح بقاء المؤسسات ونجاحها في الظروف المعاصرة متوقفاً على ممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، بتحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات وعمليات جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، لتحقيق الأداء المتميز.

ولا يقتصر هذا التعلم على فئة دون غيرها، بل يجب أن يشمل كافة مكونات المنظومة الجامعية من طلاب وإداريين وأعضاء هيئة تدريس، وقيادات، لذا فقد سعت معظم مؤسسات التعليم الجامعي إلى التطوير من خلال تبني مداخل حديثة قائمة على التعلم يأتي في مقدمتها التعلم التنظيمي الذي يهدف إلى جعل الوحدات الجامعية منظمة تعلم تتعلم كوحدة واحدة من خلال تنظيم المعرفة وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهها، كما يركز على الكيفية التي يتم بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات، والاتجاهات، التي تؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة، وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة^(٧).

هذا بالإضافة إلى ما يحققه هذا المدخل من فوائد عديدة أهمها دعم عملية التنمية المهنية المستمرة والذاتية للأفراد العاملين على اختلاف المستويات التعليمية والوظيفية، ومساعدة الوحدات التنظيمية الجامعية على زيادة قدرتها الإنتاجية والإبداعية في مجال عملها، كما يجعل تلك الوحدات أكثر فاعلية للبيئة الديناميكية الداخلية والخارجية والتي تنطوي على قدر كبير من التعقيدات، ويسر عملية تناقل المعلومات وإدارتها حتى يمكن الاستفادة منها بطريقة مثلي، ويساعد أيضاً على تسويق المخرجات الجامعية إلى سوق العمل^(٨).

ولقد أنشئت جامعة قناة السويس كجامعة مصرية حكومية، بموجب القرار الجمهوري رقم (٩٣) لسنة ١٩٧٦م، واستقبلت أول دفعة من طلابها في العام التالي ١٩٧٧م. ولقد تميزت فلسفة إنشاء هذه الجامعة عن باقي جامعات جمهورية مصر العربية، بأنها جامعة متوجهة للمجتمع، وهي تخدم منطقة غالية من أرض مصر وهي محور قناة السويس.

ولقد تبوأَت جامعة قناة السويس مكانتها المتميزة في منطقة قناة السويس، وبخاصة مع تنامي أعداد كلياتها وامتلاكها لعدد من المراكز البحثية المتخصصة والوحدات ذات الطابع الخاص التي تخدم إقليم القناة، وامتد نشاطها ليعطي أوجه التعليم والخدمات والتدريب والبحث العلمي المختلفة، ولقد تبنت الجامعة في إطار خطتها الاستراتيجية ٢٠١٥-٢٠٢٠م، سياسيات متنوعة لتحقيق الجودة داخل كلياتها، منها ما يلي^(٩):

- تطبيق نظم إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفات الدولية Iso/9001:2015
 - وضع أهداف جودة قابلة للقياس ويتم مراجعتها دورياً.
 - التدريب المستمر للكوادر البشرية بما يحقق ضمان الجودة.
 - نشر سياسة الجودة على جميع العاملين بالإدارات المركزية وللأطراف المعنية.
- وفى هذا الصدد يختص مركز الجودة والاعتماد بالجامعة بنشر ثقافة الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم التابعة لجامعة قناة السويس وإدارتها المختلفة، وتهيئة المناخ المناسب

للتقويم المؤسسي والفردى بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة، ويتم ذلك من خلال خمس وحدات داخلية يمتلكها المركز وهى: وحدة المتابعة والدعم الفني، وحدة التدريب والتوعية، وحدة تقويم الأداء والتحسين المستمر، ووحدة قواعد البيانات ونظم المعلومات والإعلام، بالإضافة الى أمانة المركز للشئون المالية والإدارية (إدارة التطوير). كما يقوم المركز بمساندة كليات الجامعة في تنفيذ مخططات توكيد الجودة وتهيئتها للتقدم للاعتماد ضمن توجه الدولة للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، وتبادل خبرات تطوير أداء كليات الجامعة مع مراكز ووحدات الجودة في الجامعات المصرية والأجنبية، ولقد تبع إنشاء مركز ضمان الجودة بالجامعة وحدات لضمان الجودة على مستوى كل كلية من كلياتها، تحقيقاً لاستدامة نظام وعمليات إدارة الجودة بالجامعة^(١٠).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تزايدت فى السنوات الأخيرة محاولات تحقيق جودة التعليم بوجه عام، والتعليم الجامعي بوجه خاص، حيث سعت معظم الدول -على اختلاف مستوياتها- إلى إحداث مجموعة من التجديدات التربوية داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وقد مست هذه التطورات والتجديدات كافة جوانبها، إلا أن المتأمل لواقع التعليم الجامعي يجد أنه يعاني من عدة معوقات تحول دون فعالية عملية التطوير يأتي فى مقدمتها قلة الوعى بثقافة الجودة، وضعف تهيئة المناخ للتغيير في المؤسسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة، وضعف التنسيق والتعاون بين مركز التقويم الذاتي لكل جامعة وبين المؤسسة الخارجية التي سنتولى عملية الاعتماد^(١١).

ونظراً لما تؤديه وحدات ضمان الجودة الموجودة بالمؤسسات الجامعية من دور حيوي يتمثل فى التهيئة والإعداد لفعاليات المراجعة الخارجية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، حيث تسهم فى نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة الجامعية وتقود كافة الأنشطة الخاصة بالإعداد لدراسة التقويم الذاتي، بما يشمله ذلك من تحقيق المعايير الموزعة على مجالات العمل الداخلية بالمؤسسة الجامعية^(١٢)، فإن حصول المؤسسة الجامعية على الاعتماد يأتي نتيجة جهود وأدوار متتالية من قبل وحدة ضمان الجودة داخل المؤسسة، حيث تعد هذه الوحدات ركيزة التطوير بكل مؤسسة، والسبيل لتحقيق الريادة والسبق على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل إدارة جامعة قناة السويس وإدارات كلياتها ووحدات ضمان الجودة بتلك الكليات، بنشر ثقافة الجودة والعمل على تحقيق الجودة التنافسية لجميع عناصر العملية التعليمية والعمليات المساندة وما يرتبط بها من إجراءات لتحقيق

الاعتراف ببرامجها، إلا أن الخطة الاستراتيجية الصادرة عن جامعة قناة السويس ٢٠١٥-٢٠٢٠م، تشير إلى قلة عدد الكليات المعتمدة بالجامعة إذ تم اعتماد (٦) كليات من إجمالي (١٥) كلية ومعهدين، ولقد أوضحت الخطة أن ذلك يرجع لوجود عديد من الظواهر التي تدل على أن الجامعة وبعض كلياتها تواجه عدد من التحديات، وتعانى من بعض مواطن الضعف التي تقف حائلاً أمام تأهل بعض الكليات للاعتماد، مثل^(١٣):

- ضعف توافق بعض البرامج التعليمية بالجامعة مع احتياجات سوق العمل، مما ترتب عليه وجود خلل في العلاقة بين متطلبات التنمية ونوعيات الخريجين بهذه البرامج.
- محدودية التقييم الفعلي لاحتياجات المجتمع، مع قصور فى قواعد البيانات المتعلقة بالمؤسسات المجتمعية ذات الصلة بالنشاط الجامعي.
- الافتقار إلى وجود آلية لمتابعة الخريجين، والتأكد من فاعليتهم فى سوق العمل، مع تزايد وجود كيانات خدمية منافسة.
- ضعف مشروعات دعم وتطوير التعليم الجامعي، مع قصور التمويل الحكومي فى تلبية احتياجات الجامعة، إلى جانب ضعف ثقافة الدعم المادي المجتمعي للجامعة.
- قلة وجود تعاون وتكامل بين التنظيمات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات الأخرى.

وبناءً على ذلك تظهر الحاجة الى تحقيق مزيداً من الدعم الفني والمتابعة لكليات الجامعة ووحدات ضمان الجودة بداخلها، من أجل استيفائها لمعايير الاعتماد، مع الحاجة الى توفير ورش عمل على مستوى كل كلية لتدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين على مهارات اللغة الانجليزية والحاسب الآلي والمهارات الشخصية، والحاجة الى استيفاء معايير الجودة العالمية بما يضمن تحسين مستمر للجامعة^(١٤).

وتأسيساً على النتائج السابقة فإن هناك إشارة واضحة إلى أن جامعة قناة السويس بحاجة إلى التغلب على بعض المشكلات المتعلقة بمنظومة الاعتماد وضمان الجودة ببعض كلياتها، والتي يمكن معالجتها والتخفيف من حدتها من خلال تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة بالاستفادة من تجربة الكليات التي تم اعتمادها بنفس الجامعة، وبتوظيف أحد مداخل التحسين الذاتي للمؤسسات وهو مدخل التعلم التنظيمي.

وبناء على ما سبق، يمكن معالجة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الافادة من مدخل التعلم التنظيمي في تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لأداء وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية؟
- ٢- ما طبيعة مدخل التعلم التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المؤسسات الجامعية؟
- ٣- ما واقع أداء وحدات ضمان الجودة ببعض الكليات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة قناة السويس؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؟

منهج الدراسة، وأداتها

تعتمد الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، لكونه يساعد في دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، من خلال جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة^(١٥)، وقد تم توظيف هذا الأسلوب لتحليل أداء وحدات ضمان الجودة ببعض الكليات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة قناة السويس، ومن ثم تحديد مواطن القوة والضعف والفروق ذات الدالة الاحصائية بين كليات التطبيق من أجل تقديم تصور مقترح لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.

وتتمثل أداة الدراسة في استبانة تضم خمسة محاور تتعلق بأداء وحدات ضمان الجودة هي: (الرؤية والرسالة والأهداف، والقيادة والحوكمة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة والمساءلة) تطبق بكليات التربية والتجارة باعتبارهما كليتين غير معتمدتين، وكليات الطب البشرى والعلوم باعتبارهما أول كليتين معتمدتين بالجامعة.

ولقد تضمنت الاستبانة في كل محور من محاورها عبارات مقيدة ببداية ثلاثية، علاوة على سؤال مفتوح في نهاية كل محور لإضافة أو اقتراح أو توضيح أي تفاصيل ترتبط بهذا المحور على مستوى كل كلية من كليات التطبيق.

عينة الدراسة

وفقاً لمعادلة Krejcie and Morgan^(١٦)، تحددت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المشتركين في أعمال الجودة من واقع وحدات ضمان الجودة بكليات التطبيق خلال العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠، وقد تم توزيعها وفقاً لما يلي:

جدول (١): تحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصيل

البيان الكلية	المجتمع الأصيل للمشاركين في أعمال الجودة بكليات التطبيق	الحد الأدنى من أفراد العينة	الوزن النسبي لأعضاء العينة	ملاحظات
كلية الطب البشرى	٦٠	٥٢	٨٦.٧%	كلية معتمدة بتاريخ ٢٠١٠/٥/١٥
كلية العلوم	٥٠	٤٤	٨٨%	كلية معتمدة بتاريخ ٢٠١٦/٣/٢١
كلية التجارة	٣٥	٣٢	٩١.٤%	كلية غير معتمدة
كلية التربية	٤٠	٣٨	٩٥%	كلية غير معتمدة
الإجمالي	١٨٥	١٦٦	٨٩.٧%	

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة، فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية:

وتتمثل في أداء وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية، من حيث تنظيمها وأدوارها وإسهاماتها في نشر ثقافة الجودة بالمؤسسات الجامعية وتأهيلها لعمليات الاعتماد وضمان الجودة. كما تتناول الدراسة موضوع التعلم التنظيمي وتحليل إسهاماته في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الجامعية، ومن ثم إمكانية الإفادة منه في تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس.

٢- الحدود المكانية:

يتم تناول وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة قناة السويس باعتبارها نموذجاً للجامعية الحكومية، مع تحليل أداء وحدات ضمان الجودة باثنين من الكليات المعتمدة وهما كليتي الطب البشرى والعلوم نظراً لأنهما أول كليتين تم اعتمادهما بالجامعة، وذلك من أصل عدد (٦) كليات معتمدة بالجامعة، وتحليل أداء اثنين من الكليات غير المعتمدة، وهما كليتي التجارة والتربية من أصل عدد (٩) كليات غير معتمدة بالجامعة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- تحليل الأسس النظرية المرتبطة بأداء وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية، مع تحليل دور التعلم التنظيمي في تفعيل أداء المؤسسات الجامعية وإسهامه في تحويلها إلى منظمة تعلم فعالة.
- ٢- الوقوف على الواقع الفعلي لأداء وحدات ضمان الجودة ببعض الكليات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة قناة السويس.
- ٣- محاولة تقديم تصوراً مقترحاً لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها مفهوماً تربوياً له أهميته النظرية والتطبيقية في التعليم بعامه والتعليم الجامعي بخاصة وهو التعلم التنظيمي، حيث تتبع أهميته من كونه يمثل أحد المداخل الإدارية التي تمكن المؤسسات الجامعية من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل تعقد البيئة المحيطة وشدة المنافسة، علاوة على مواجهة تغيرات العصر الحالي، ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين أداء كوادرها البشرية، ولذا فإن دراسة هذا المدخل وتحليله وبيان كيفية تطبيقه يمكن أن يفيد المسؤولين عن التعليم الجامعي في حالة الأخذ به وتطبيقه في تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس.

كما يمكن تفصيل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستجابة للدور المحوري المنشود من جامعة قناة السويس في تنمية محور تنمية القناة مما يفرض على الجامعة بمختلف كلياتها تحقيق التميز في الميدان التربوي، نظراً لاعتبار الارتقاء بالتعليم من أهم المؤشرات العالمية للتنمية البشرية.
- أن ضمان جودة التعليم يمثل مطلباً ملحاً تمليه الحاجة الماسة لنوعية من المخرجات عالية الجودة قادرة على التعامل مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- أن تفعيل دور الوحدات المسؤولة عن اعتماد المؤسسات التعليمية وضمن جودتها، يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية بما يحقق سمعة أكاديمية عالية معترف بها على المستوى الدولي.

- استفادة المسؤولين بجامعة قناة السويس من نتائج هذه الدراسة في الاستفادة من مدخل التعلم التنظيمي لتحسين أداء وحداتها التنظيمية وفي مقدمتها وحدات ضمان الجودة.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحين التاليين:

١- وحدات ضمان الجودة:

تعرف عملية ضمان الجودة بأنها العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية تتوافق مع رسالة الجامعة، ومع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها الجامعة^(١٧).

كما يشار إلى ضمان الجودة بأنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إحدى المؤسسات لتقييم جودة الجامعة، أو البرامج الدراسية التي تقدمها، أو ضمان جودتها الداخلية^(١٨).

وينظر لضمان الجودة بأنها مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استمراريته، وذلك من خلال التقييم المستمر لكل مكونات وأنشطة الجامعة^(١٩).

وبناءً على ذلك فإن مفهوم ضمان الجودة يشير إلى مجموعة من الأدوات والأساليب التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استمراريته داخل المؤسسة التعليمية، ويكمن الهدف هنا في جانبين، أولهما: هدف داخلي ويهدف إلى تحسين مكانة المؤسسة في البيئة التنافسية، وعدم الإقتصار على تحديد القيمة الأكاديمية لتفعيل البحث، والتدريس على حد سواء، وثانيهما: هدف خارجي، ويعد جزءاً من المحاسبية التي تحاول الجامعات الالتزام بها، سواء من قبل المشاركين أو الطلاب في هذا السياق، أو المجتمع سواء كأفراد عاملين، أو الدولة كأحد مصادر التمويل.

وتعرف وحدات ضمان الجودة بأنها هي تلك المراكز التي أسست من أجل دعم فكر الجودة ونشر ثقافتها وضمان توكيدها والتطوير المستمر ورفع كفاءة الأداء لأنظمة كليات الجامعة وبرامجها التعليمية، وبما يتفق مع رسالة كل كلية وأهدافها المعلنة، وبناءً على آليات تقويم معترف بها قومياً وعالمياً^(٢٠).

وهي تلك الكيانات التي تتواجد داخل الكليات الجامعية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتي تعمل على تقويم المؤسسات بناء على معايير معتمدة من هيئات اعتماد قومية أو عالمية^(٢١).

وهي تلك التنظيمات الرسمية داخل الكليات الجامعية والتي تهدف إلى إقرار الجودة، كمفاهيم ومعتقدات وقيم، بما يسهم في تأهيل تلك الكليات للاعتماد على المستوى القومي أو الدولي^(٢٢).

وهي تلك الوحدات التي استحدثتها المؤسسات الجامعية من أجل مسانبتها في تحقيق الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية والعمليات المساندة وما يرتبط بها من إجراءات لتحقيق الاعتراف ببرامجها^(٢٣).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف وحدات ضمان الجودة إجرائياً بأنها هي تلك التنظيمات المعنية بممارسة الإجراءات والتدابير الفنية اللازمة لنشر ثقافة الجودة وتأهيل المؤسسة الجامعية لضمان الجودة والاعتماد، مع التحكم في مستويات جودة المنتج التعليمي بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة، وأنسب تكلفة ممكنة.

٢- التعلم التنظيمي:

على الرغم من صعوبة وضع تعريف شامل يوضح مفهوم التعلم التنظيمي، نظراً لتعدد وجهات نظر الباحثين حول تعريفه، حيث تم تناوله في عديد من المجالات كعلم النفس، وإدارة الإنتاج، وعلم الاجتماع... وغيرها، ومن أمثلة ذلك التعدد أنه يشار إلى التعلم التنظيمي بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التي تحدث في المؤسسة، والكشف عن الأخطاء مع محاولة تصحيحها^(٢٤).

كما يعرف بأنه عملية التغيير في الممارسات التنظيمية، والهياكل، والأنظمة والتكنولوجيا من أجل حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة واكتساب معرفة جديدة^(٢٥).

ويعرف التعلم التنظيمي على أنه التعلم الذي يحدث من خلال التفاعل والتفهم المشترك للخبرات والتصرفات والمواقف المختلفة التي يمر بها أعضاء المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير ملموس في عملها، ونشاطها، وثقافتها التنظيمية^(٢٦).

كما يشار إلى التعلم التنظيمي بأنه ذلك المدخل التعليمي الذي يهدف إلى تحويل المؤسسة إلى منظمة تعلم، قادرة على التعامل مع المتغيرات، والمستجدات التي تواجهها، وذلك من خلال إيجاد رؤية مشتركة للمؤسسة وتبني أساليب تفكير شمولية، وتغيير أساليب الأداء، وتطوير تفكير العاملين في المؤسسة من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكليات^(٢٧).

وبذلك فإن التعلم التنظيمي يعد بمثابة استثمار لخبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

ويعرف التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية بأنه عملية التعلم الجماعي المستمر لجميع العاملين بتلك المؤسسات ووحداتها التنظيمية من قادة، وأعضاء، وعاملين بناء على رؤية مشتركة لتحويل المؤسسة إلى منظمة تعلم فعالة^(٢٨).

وبذلك يمكن تعريف مدخل التعلم التنظيمي وفقاً للدراسة الحالية إجرائياً بأنه: مجموعة العمليات والأنشطة التعليمية والتدريبية والتثقيفية التي تنتهجها وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس على مستوى أعضائها وبنائها التنظيمي لزيادة قدرتها على التحسين المستمر، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن نشر ثقافة الجودة وتأهيل الكليات للاعتماد بأعلى كفاءة ممكنة.

الدراسات السابقة

يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً لمحورين وذلك وفقاً لمتغيرات الدراسة بالترتيب التصاعدي من الأقدم للأحدث مع مراعاة الجمع بين الدراسات العربية والأجنبية في كل محور من المحورين، وذلك على النحو التالي:

١- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بوحدة ومراكز ضمان الجودة بالجامعات:

تتضمن الأدبيات التربوية عديد من البحوث والدراسات المتعلقة بقضية ضمان الجودة، ولعل ذلك يرجع لأهميتها المتزايدة في الوقت الراهن وسعة انتشارها على المستوى العالمي، ومن هذه الدراسات، دراسة أوكابنشى Okpanachi، وأوكابارا Okpara (2014)^(٢٩)، والتي اهتمت بتحليل الهدف من ضمان الجودة في الجامعات النيجيرية، حيث ينعكس ضمان الجودة في التعليم الجامعي في الاتساق المستمر في النتيجة النوعية والكمية للتعلم في كل جامعة. ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد أسفرت عن نتائج أهمها ما يلي: أن ضمان الجودة تمثل عملية مستمرة لرصد وتحديد نوعية التعليم العالي من أجل استدامة التوافق مع المعايير العالية للأداء، كما أن عملية ضمان الجودة تسهم في الكشف عن ثغرات الأداء، علاوة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في البيئة المعرفية والبرامج الأكاديمية، مما يجعل آليات ضمان الجودة تتصف بالاستباقية والتسارع، وأن إجراءات ضمان الجودة تعتمد على مراقبين ومقيمين داخليين وخارجيين من أجل استمرار صلة البرامج الجامعية بالطلاب والمجتمع. وفي ضوء تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية ضمان الجودة باعتبارها عامل

حافز للتميز الأكاديمي والمؤسسي في آن واحد، مع التوصية بضرورة العمل على تفعيل أداء الوحدات المسؤولة عن ضمان الجودة في الجامعات النيجيرية وتحقيق الفعالية فيها؛ من أجل جعل تصنيفات الجامعات النيجيرية تلحق بركب تصنيفات جامعات أوروبا وأمريكا.

كما هدفت دراسة باسم برقاوي، وفاتن خريط (٢٠١٥) (٣٠) إلى إلقاء الضوء على عملية التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وانعكاساتها على جودة البرامج الأكاديمية فيها. حيث تعد جودة عملية التعليم والتعلم جزءاً من جودة البرامج الأكاديمية والتي بدورها تعد جزءاً من جودة المؤسسة التعليمية. ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي وعمدت إلى تحليل الأدبيات ذات الصلة مع التركيز على الممارسات والتحسينات المستمرة في تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية، مما كان له الأثر الكبير في ضمان جودة مخرجات البرامج الأكاديمية الذي انعكس على جودة أداء هذه الجامعات بشكل عام، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج منها ما يلي: أن ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي دفعت عديد من الدول المتقدمة للتركيز على تطبيق مفاهيم الجودة لضمان المخرجات وتحسين مستوى الخدمات وخاصة في المؤسسات الأكاديمية، كما أن من أبرز ملامح هذه الفترة، التوجه نحو وضع معايير عالمية للجودة في كافة مناحي الحياة في عالم امتاز بسرعة وتيرة التغيرات وشمولها وأصبح البقاء فيها للأفضل. وفي ضوء ذلك انتهت الدراسة بتقديم إطاراً عملياً تفصيلياً يصلح أن يكون دليلاً لضمان جودة عملية التعليم والتعلم يمكن لأية مؤسسة أكاديمية الاستفادة منه، في تطوير مخرجات التعلم للبرامج وتقويمها، وتقويم عملية التعليم والتعلم في قاعة الدراسة، والاسهام في فاعلية الجامعات العربية بصفة عامة.

وقد هدفت دراسة الرابطة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي

The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2016) (٣١) إلى التعرف على نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي من حيث المفهوم والأهداف والأنواع، ودراسة إجراءات الاعتماد في بعض الدول الأوروبية، والكشف عن واقع مشروعات الجودة والاعتماد بداخلها، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة مبررات ساهمت في الاهتمام المتزايد بضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، ومنها: أن تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية أصبح ضرورة حتمية وذلك بعد النجاح الذي حققته في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية في الدول المطبقة لها، علاوة على ظهور تنافس بين هذه التنظيمات للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن وهو ما دفع المؤسسات التعليمية بتطبيق الجودة في مجال التعليم العالي. ولقد انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المتطلبات اللازمة لتأهيل المؤسسات

الجامعية للحصول على الاعتماد منها: ضرورة إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات بكل كلية تضم جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس، ووضع خطة لتنمية الموارد الذاتية بكل كلية وتوزيعها وفقاً للأولويات، وتفعيل وحدات التدريب بالكليات الجامعية لتنمية الموارد البشرية، وتفعيل دور مراكز ووحدات ضمان الجودة بالكليات والجامعات في تيسير سبل الحصول على الاعتماد من خلال تقديم الدعم الفني والمتابعة للكليات.

وهدفنا دراسة صليحة رقاد (٢٠١٧) (٣٢) إلى التعرف على عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق الاستبانة كأداة قياس، بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت الدراسة عن موافقة مسؤولي ضمان الجودة بدرجة عالية جداً على أغلبية عوامل النجاح التي اعتبروها تشكل مقومات أساسية لضمان تطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية، ومن أكثر عوامل النجاح التي تشكل أهمية، هي: توعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة، ودعم وتأييد الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة، وضرورة إحداث تغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والاهتمام بإقامة أنظمة معلومات فعالة، وتغيير القيم السائدة حتى تتلاءم والقيم المطلوبة لنجاح تطبيق النظام واعتماد نظم تحفيزية كافية.

ولقد انصب اهتمام دراسة السعيد سعد الشامي (٢٠١٨) (٣٣) على تقييم دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي، من خلال التعرف على مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوطة به في ضوء آراء القائمين على المركز (مقدم الخدمة)، ومديري وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومعاهدها (المستفيد من الخدمة)، ومن ثم تحديد نقاط القوة، والضعف في أداء المركز، بما يسهم في وضع تصور مقترح، لتدعيم جوانب القوة، وتلافي جوانب الضعف. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، مع تطبيق المقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود اتفاق بين مقدم الخدمة، والمستفيد منها على نجاح المركز في أداء عديد من المهام المنوطة بالمركز، مع وجود بعض الاختلافات فيما يتعلق بنظام المراجعة الداخلية بالكليات؛ فعلى حين يرى القائمون على المركز أن هذه المهمة تتم بنجاح، يرى مديرو وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة أن نمط المراجعة يتسم بالشكلية، الأمر الذي صارت معه الجودة "جودة ورقية". كما يوجد اتفاق بين مقدم الخدمة، والمستفيد منها على

إخفاق المركز في أداء بعض المهام المنوطة به، منها أبرزها: تحفيز الطلاب، وتوعيتهم، للمشاركة في أنشطة مركز ضمان الجودة المختلفة، ولقد خلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لدور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي، والمؤسسي في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

وفي ذات السياق هدفت دراسة التهامي محمد إبراهيم متولى (٢٠١٨)^(٣٤) إلى تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر في ضوء مدخل القياس المقارن، وذلك من خلال التعرف على واقع مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر وأهدافه ووظائفه من خلال اللوائح والتشريعات المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة استبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس الذين تلقوا دورات تدريبية بالمركز في الفترة من ٧ إلى ١٩ يوليو ٢٠١٨م والبالغ عددهم (١٢٥) عضواً، ولقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المنطقة، الدرجة، جهة الحصول على الدكتوراه، الاعتماد، بينما توجد فروق ذات دلالة بحسب متغير النوع والكلية، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة اقتناع واهتمام المسؤولين بمركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر بتطبيق القياس المقارن كمدخل إداري لتطوير مخرجات التعليم الجامعي الأزهرى وتحقيق التحسين المستمر، وإنشاء وحدة داخلية فرعية بمركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر تسمى وحدة القياس المقارن أو المرجعي، تكون مهمتها الأساسية البحث بصورة مستمرة والكشف عن أبرز التقنيات والأساليب والنماذج الحديثة في مجال الجودة والاعتماد، وتطويرها بصورة ميسرة للاستفادة منها بداخل المركز بصفة خاصة وجامعة الأزهر بصفة عامة.

كما قد هدفت دراسة نعمات العاقب ناصر (٢٠١٩)^(٣٥) إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري ومعوقاته بإدارة الجودة بجامعة السودان المفتوحة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والذي أسفر تطبيقه عن عدد من النتائج من أهمها: إيمان ووعي فريق العمل بإدارة الجودة بتجويد الأداء، مع وجود اهتمام مناسب من أعضاء الفريق بالتدريب المستمر، وذلك في شكل دورات موسمية، وأن أعضاء فريق الجودة يقوم بدور جيد في العمل على كسب رضا المستفيدين، إلى جانب كسب الرضا الوظيفي لكل العاملين بإدارات الجامعة الأخرى وتعزيز المتميزين منها. ولقد انتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني الجامعة نظرة شاملة للإصلاح الإداري والتطوير في إدارتها وأقسامها ومراكزها وبخاصة إدارة الجودة، مع إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية والأكاديمية باستمرار، وضرورة العمل

علي التحسين المستمر، مع إيجاد وصف وظيفي مفصل لطبيعة العمل بإدارة الجودة يفسر المهام والاختصاصات بوضوح.

تعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بوحدة ومراكز ضمان الجودة بالجامعات:

أ- أهداف الدراسات السابقة:

اتفقت جميع أهداف الدراسات السابقة على البعد التطويري في عمليات وإجراءات ضمان الجودة بالكليات والجامعات، وإن كانت هناك تعددية في تلك الأهداف بين دراسة وأخرى، إذ جاءت أهداف دراسة أوكابنشى Okpanachi، وأوكابارا Okpara (2014)، ودراسة باسم برقاوي، وفاتن خربط (٢٠١٥)، ودراسة الرابطة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2016)، ودراسة صليحة رقاد (٢٠١٧)، جاءت جميع أهداف تلك الدراسات في سياق تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي، مع تناول كل دراسة من هذه الدراسات لضمان الجودة من حيث المفهوم والأهداف والأنواع، ودور وحدات الجودة ومراكزها في تنفيذ إجراءات الاعتماد.

بينما انصب اهتمام دراسة السعيد سعد الشامي (٢٠١٨)، ودراسة التهامي محمد إبراهيم متولى (٢٠١٨) على تحليل وتقويم أدوار مركزي ضمان الجودة بجامعة الاسكندرية وجامعة الأزهر على الترتيب، غير أن دراسة نعمات العاقب ناصر (٢٠١٩) قد هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري ومعوقاته بإدارة الجودة بجامعة السودان المفتوحة.

ب- منهجيات الدراسات السابقة:

وظفت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ومنها ما اكتفى بتحليل الأدبيات والوثائق، ومنها ما اشتمل على إطار ميداني، حيث وظف أداة الاستبانة ضمن إجراءات الدراسة الميدانية، مثل: دراسة صليحة رقاد (٢٠١٧)، ودراسة السعيد سعد الشامي (٢٠١٨)، ودراسة التهامي محمد إبراهيم متولى (٢٠١٨).

ج- نتائج الدراسات السابقة:

تعددت النتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة، وذلك وفقاً للهدف من كل دراسة، ورغم هذا التعدد إلا إنها اتفقت في بعض النتائج منها ما يلي: أن تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية أصبح ضرورة حتمية وذلك بعد النجاح الذي حققته في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية في الدول المطبقة له، وأن إجراءات ضمان الجودة تعتمد على مراقبين ومقيمين داخليين وخارجيين من أجل استمرار صلة البرامج الجامعية بالطلاب والمجتمع، كما أن ضمان الجودة يتطلب التعاون المستمر بين هيئات الاعتماد ومؤسسات المجتمع.

د- توصيات الدراسات السابقة ومقترحاتها:

قدمت الدراسات السابقة عدداً من التوصيات والمقترحات المرتبطة بضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، وإن كانت معظمها تؤكد على أن تطبيق نظام الاعتماد وضمان الجودة يتطلب تهيئة المناخ للتغيير في المؤسسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة، علاوة على ضرورة إحداث تغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية من ناحية رؤية كل منها ورسالتها وأهدافها، والاهتمام بإقامة أنظمة معلومات فعالة، وتغيير القيم السائدة حتي تتلاءم والقيم المطلوبة لنجاح تطبيق النظام واعتماد نظم تحفيزية كافية، وتفعيل وحدات التدريب بالكليات الجامعية لتنمية الموارد البشرية، بينما اتفقت دراسة السعيد سعد الشامي (٢٠١٨)، ودراسة التهامي محمد إبراهيم متولى (٢٠١٨)، ودراسة نعمات العاقب ناصر (٢٠١٩) في التأكيد على ضرورة تفعيل دور إدارة الجودة بالجامعة في تيسير سبل الحصول على الاعتماد من خلال تقديم الدعم الفني والمتابعة للكليات.

٢- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بمدخل التعلم التنظيمي:

أحدثت التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة قناعة شاملة بأهمية وضرة التعلم داخل التنظيم باعتباره من أنجح الوسائل للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وفي هذا الاطار جاء مفهوم التعلم التنظيمي حيث تناولته عديد من الدراسات، ومنها دراسة محمد حسنين السيد طه (٢٠١٤)^(٣٦) والتي هدفت إلى التحقق من مدى التمايز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وهي جامعة الاسكندرية وجامعة عين شمس وجامعة قناة السويس من حيث محددات ثقافة التعلم التنظيمي السائدة والمتمثلة في: (التفكير المنظومي، البراعة الشخصية، الرؤية المشتركة، النموذج العقلي، التعلم الجماعي)، والكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات نحو محددات ثقافة التعلم التنظيمي السائدة بها، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والسن، ومدة الخدمة بالجامعة)، ولقد اتخذت الدراسة من المنهج الوصفي منهجاً لها، ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتلخص أهمها فيما يلي: أن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وفقاً لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي السائدة، والمتمثلة في (التفكير المنظومي، والبراعة الشخصية، والرؤية المشتركة، والنموذج العقلي، والتعلم الجماعي) يعتبر ذو درجة متوسطة، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، وما تم الوصول إليه من مراجعة الدراسات السابقة، فإن الباحث يقترح توصية رئيسية وهي ضرورة الاهتمام ببناء الجامعات المصرية الحكومية كمؤسسات قادرة على التعلم التنظيمي، حيث إن بناء الجامعات كمنظمات

متعلمة من شأنه أن يهيئ البيئة التي تساند خطط واستراتيجيات التطوير التي تتبناها الجامعة مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

كما هدفت دراسة انجي طلعت نصيف ميخائيل، ومحمد أحمد حسين ناصف (٢٠١٥)^(٣٧) إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي بالجامعة، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه في الجامعة، والاستفادة من اتجاهات جامعات بعض الدول من أجل تحقيق ملامح منظمات التعلم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن للتعلم التنظيمي دور مهم في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم، علاوة على إسهاماته في التغلب على عديد من المشكلات التي تواجهها الجامعة، ومنها: مشكلة غياب الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي التي تدعم الاستقلال والتجريب، وانقار الجامعات المصرية إلى البني الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة، وغياب العمل بروح الفريق، وسيادة التفكير الجزئي في تطوير التعليم الجامعي دون إدراك علاقاته العضوية ببقية الأجزاء. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم في ضوء مدخل التعلم التنظيمي واتجاهات جامعات بعض الدول، منها: إرساء ثقافة تنظيمية ايجابية في البيئة الجامعية من خلال نشر قيم مشتركة وملزمة يؤمن بها الجميع، مثل: قيم الأمانة، والنزاهة، والشفافية، والتعاون، والاحترام المتبادل فيا بينهم وتضمينها في رسالة الجامعة وأهدافها، وترجمتها إلى ممارسات وأنشطة يتم تنفيذها في الواقع، وتفعيل قنوات الاتصال على مستوى (الجامعة- الكلية- القسم) باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتدفق المعرفة، إلى جانب توفير بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والتجديد وممارسة التجريب من خلال توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية الحديثة.

ومن جانب آخر فقد هدفت دراسة إيهاب فؤاد الحجاوي (٢٠١٦)^(٣٨) إلى تحديد العلاقة النظرية بين مفهومي: التعلم التنظيمي، والتفكير الاستراتيجي، حيث تعد هذه المفاهيم من المفاهيم التي أصبحت تلقى اهتماما كبيراً من قبل المنظمات العامة في عالم اليوم، وبخاصة مع ما تشهده المؤسسات من تغيرات وتحولات جذرية في طبيعة العمل وفي التعامل مع المستفيدين، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بتحليل الأدبيات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي ومحاولة اثبات العلاقة بينهما، ولقد توصلت إلى نتائج من أهمها ما يلي: أن التعلم التنظيمي أصبح من أهم المداخل التي تطبقها المؤسسات المتميزة لتحقيق الاستقرار والتقدم في سوق العمل، وأن التفكير الاستراتيجي لدى كثير من القيادات لازال يحتاج إلى مزيد من النضج، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمبادرة التعلم التنظيمي كأساس لتنمية قدرات التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات المعاصرة، كما

أوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسة تطبيقية للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة كل من أيسن Esen، واجى Ege، وديزدار Dizdar (2017)^(٣٩) إلى الجمع بين النظريات الأساسية والأطر العملية على نطاق واسع حول منظمات التعلم والتعلم التنظيمي. حيث وظفت الدراسة المنهج الوصفي، محاولة تلخيص للأدبيات والمناقشات والنقد المتعلق بهذين المجالين الواسعين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال المعاصرة تواجه عديداً من التحديات التي تهدد نجاحها وبقائها، والتي تتمثل بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية الناتجة عن تحديات العولمة، وانفتاح السوق وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، وأن التعلم التنظيمي يساهم في جعل المنظمات قادرة على التصرف بحكمة وإدارة عمليات التعلم والتغيير بفعالية، وبالتالي، فإنها ستكون مسيطرة على أعمالها، مع تعزيز كلاً من تجديد المعرفة الديناميكية وقدرات التعلم فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية للمؤسسات، وبناء على ذلك فقد اقترحت الدراسة إطاراً تكاملياً يبرز ديناميات منظمات التعلم والتعلم التنظيمي، ويوجه كلاً من الأوساط الأكاديمية والممارسين لعملية تغيير موجهة نحو التعلم التنظيمي.

هدفت دراسة كل من كاستنيدا Castaneda، ورويس Rios (2018)^(٤٠) إلى التأكيد على أهمية التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، لما له من أثر على الأداء التنظيمي للمؤسسات المعاصرة، ولتحقيق ذلك فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التعلم التنظيمي من المتغيرات الرئيسية التي تناولتها البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمات، لما له من دور حيوي في نجاح المؤسسات، حيث أصبحت قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على طاقتها في التعلم إذ إن المؤسسات تحتاج إلى امتلاك قدرات تحقق لها التفوق بها على منافسيها وتقودها إلى تحقيق القيمة للوصول لهدفها الأساسي المتمثل في النجاح والبقاء، وتؤكد نتائج الدراسة أن غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، يمثل عائقاً أمام عملية التعلم داخل التنظيم المؤسسي، ولقد أكدت الدراسة أيضاً على وجود ستة مجالات لممارسة الإدارة لثقافة التعلم داخل المؤسسة، وهي: (تقديم الموظفين ذوى التحدي، وتوفير الحرية للابتكار، وتوفير الموارد المحتاج إليها لإنتاج أفكار ومنتجات جديدة، وتقديم الدعم التنظيمي، وتقديم الرؤى والخلفيات المتنوعة داخل المجموعات، وتوفير منظومة إشراف محفزة)، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتعلم داخل التنظيم، لكونها تعمل كوسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي.

وفى ذات السياق أيضاً هدفت دراسة مجدي عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٩)^(٤١) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد فى ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، وذلك من خلال التعرف على طبيعة الإطار الفكري والفلسفي لمدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، وتشخيص واقع الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة باعتبارها أداة من أدواته، حيث تتضمن بعدين، هما: مدى ممارسة الإدارة بالنتائج ومدى ممارسة التعلم التنظيمي بالجامعة، ولقد أسفرت الدراسة الميدانية عن نتائج أهمها: أن هناك قصوراً فى بعض عناصر الثقافة التنظيمية الإدارية بجامعة الوادي الجديد، رغم تميز الهيكل الإداري بالجامعة بالقبولية المحدودة للتكيف ومقابلة التغيرات الحادثة، مع عدم إتاحة الفرصة أمام الإداريين بالجامعة لاختيار أعمالهم ومهامهم، مع عدم القدرة على الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم، افتقار بعض منسوبي الجامعة للقدرة على التفكير المنظومي. وفى ضوء تلك النتائج تم تقديم استراتيجية مقترحة لتنفيذ الإدارة بالنتائج والتعلم التنظيمي بجامعة الوادي الجديد، حيث ركزت الاستراتيجية على أهمية تدريب الإداريين وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى العمل الإداري بالجامعة.

كما هدفت دراسة حنان البدرى كمال سليمان (٢٠١٩)^(٤٢) إلى التعرف على مستويات ممارسة التعلم التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وكذلك مدى قدرة جامعة أسوان لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مطبقة استبانة طبقت على عمداء ووكلاء جامعة أسوان بلغ عددهم (٥٨) من إجمالي (٧٠) ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها ما يلي: أن هناك قصوراً فى تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي بجامعة أسوان، علاوة على وجود قصوراً واضحاً فى المسح الدوري للقدرة التنافسية للجامعة وكلياتها ووحداتها، وكذلك ضعف تقصى البيئة التنافسية والمنافسين مع عدم تدريب رؤساء الأقسام على إجراء تقييم للأداء الجامعي، علاوة على أن الإدارة الجامعية لا تتيح للأفراد ممارسة الإبداع والتميز أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، كما أنها لا تحرص على تدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب العمل المتغيرة. وفى ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان من خلال الاعتماد على مجموعة من المرتكزات التي تحقق الكفاءة فى الاستخدام الكمي والنوعي للموارد، والتقديم الأمثل للخدمات التعليمية بما يعود على جامعة أسوان وكلياتها بتحقيق ميزة تنافسية عالية.

تعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بمدخل التعلم التنظيمي:

أ- أهداف الدراسات السابقة:

تعددت أهداف الدراسات السابقة وفقاً لتناولها مدخل التعلم التنظيمي، فمنها ما اهتم بثقافة التعلم التنظيمي، مثل: دراسة محمد حسنين السيد طه (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التحقق من مدى التمايز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وهي جامعة الاسكندرية وجامعة عين شمس وجامعة قناة السويس من حيث محددات ثقافة التعلم التنظيمي السائدة والمتمثلة في: (التفكير المنظومي، البراعة الشخصية، الرؤية المشتركة، النموذج العقلي، التعلم الجماعي)، بينما اهتمت دراسة انجي طلعت نصيف ميخائيل، ومحمد أحمد حسين ناصف (٢٠١٥) إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي بالجامعة، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه في الجامعة لتتحول إلى منظمة تعلم.

ولقد اتجهت دراسة إيهاب فؤاد الحجاوي (٢٠١٦) إلى تحديد علاقة نظرية بين مفهومين، الأول وهو التعلم التنظيمي والمفهوم الثاني وهو التفكير الاستراتيجي، وفي نفس السياق جاءت دراسة كل من أيسن Esen، واجي Ege، وديزدار Dizdar (2017) إلى الجمع بين النظريات الأساسية والأطر العملية على نطاق واسع حول منظمات التعلم والتعلم التنظيمي، وفي هذا الإطار جاءت أيضاً دراسة كل من كاستنيدا Castaneda، ورويس Rios (2018) إلى التأكيد على أهمية التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، لما له من أثر على الأداء التنظيمي للمؤسسات المعاصرة.

بينما هدفت دراسة مجدي عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٩) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، في حين هدفت دراسة حنان البدرى كمال سليمان (٢٠١٩) إلى التعرف على مستويات ممارسة التعلم التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وكذلك مدى قدرة جامعة أسوان على تحقيق الميزة التنافسية.

ب- منهجيات الدراسات السابقة:

وظفت الدراسات السابقة جميعها المنهج الوصفي، ومنها ما ركز على تحليل الأدبيات والوثائق المرتبطة بمدخل التعلم التنظيمي، مثل دراسة انجي طلعت نصيف ميخائيل، ومحمد أحمد حسين وناصف (٢٠١٥)، ودراسة كاستنيدا Castaneda، ورويس Rios (2018)، ودراسة أيسن Esen، واجي Ege، وديزدار Dizdar (2017)، ودراسة إيهاب فؤاد الحجاوي (٢٠١٦)، ومنها ما اهتم بالتطبيق الميداني لتحديد واقع الظاهرة محل دراسته، مثل دراسة

محمد حسنين السيد طه (٢٠١٤)، ودراسة حنان البدرى كمال سليمان (٢٠١٩)، ودراسة مجدي عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٩).

ج- نتائج الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية مدخل التعلم التنظيمي ودوره في تطوير أداء الموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات ككل، حيث يعبر التعلم التنظيمي عن ذلك النوع من التعلم الذى يقود إلى تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، كما يتضمن عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء، علاوة على أن التعلم التنظيمي يتمثل في عملية تفاعلية ابتكارية تشتمل على الثقافة وتبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية؛ حيث أن أية مؤسسة تستلزم من الأفراد العاملين بها تفهم كل جوانب العمل فضلاً عن اكتساب المهارات والخبرات الجديدة واستخدامها في تنفيذ كافة المهام الموكلة إليهم والعمل على تقاسمها مع الأفراد الآخرين.

د- توصيات الدراسات السابقة ومقترحاتها:

قدمت الدراسات السابقة توصيات ومقترحات متعددة منها ما يتعلق بتنمية الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتعلم داخل التنظيم، لكونها تعمل كوسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، مثل محمد حسنين السيد طه (٢٠١٤)، ودراسة كاستنيدا Castaneda، ورويس Rios (2018)، ومنها ما اهتم بالتأكيد على أهمية تدريب الإداريين وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري بالجامعات، مثل دراسة مجدي عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٩)، ومنها ما أوصت بضرورة القيام بدراسة تطبيقية للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، مثل دراسة إيهاب فؤاد الحجاوي (٢٠١٦)، ودراسة أيسن Esen، واجى Ege، وديزدار Dizdar (2017)، بينما ركزت دراسة انجي طلعت نصيف ميخائيل، ومحمد أحمد حسين ناصف (٢٠١٥) على تفعيل قنوات الاتصال على مستوى (الجامعة- الكلية- القسم) باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتدفق المعرفة، إلى جانب توفير بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والتجديد وممارسة التجريب من خلال توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية الحديثة، ولقد أكدت توصيات دراسة حنان البدرى كمال سليمان (٢٠١٩) على ضرورة الاهتمام ببناء الجامعات المصرية الحكومية كمؤسسات قادرة على التعلم التنظيمي باعتباره من أهم السبل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة وما قدمته تلك الدراسات من توصيات ومقترحات، يمكن القول أن التعلم التنظيمي يمثل أحد المداخل التطويرية التي تركز على تمكين المؤسسة الجامعية من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والتوجه نحو استثمار طاقاتها

البشرية، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص المشكلات التي تعوق تحقيق أهدافها، ولذلك فقد بات لزاماً على المؤسسات الجامعية ووحداتها التنظيمية توظيف مدخل التعلم التنظيمي نظراً لإسهاماته في دعم التشارك المعرفي بتبادل معارف وتجارب وخبرات أعضاء المؤسسة لحل المشكلات ذاتياً والعمل على تحويل المؤسسة الجامعية إلى منظمة للتعلم الذاتي، والتعلم المستمر، وهو ما يمثل أهم الميزات التنافسية للمؤسسات الجامعية في الوقت الراهن.

خطوات الدراسة

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- الخطوة الأولى: بناء الإطار النظري للدراسة، والمتمثل في مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بأداء وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية.
- ٢- الخطوة الثانية: تحليل دور مدخل التعلم التنظيمي في تفعيل أداء المؤسسات الجامعية وإسهامه في تحويلها إلى منظمات تعلم فعالة.
- ٣- الخطوة الثالثة: تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تشمل بناء أداة الدراسة، وهي الاستبانة ومن ثم تطبيقها للوقوف على الواقع الفعلي لأداء وحدات ضمان الجودة ببعض الكليات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة قناة السويس.
- ٤- الخطوة الرابعة: استخلاص النتائج المرتبطة بالإطارين النظري والميداني للدراسة.
- ٥- الخطوة الخامسة: تقديم تصور مقترح لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة

تعد قضية ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي من القضايا المهمة التي شغلت ومازالت تشغل اهتمام صناع القرار ومخططي السياسات التعليمية وإدارات هذه المؤسسات خاصة بعد الانتشار الكمي لمؤسسات التعليم العالي وازدياد أعداد الطلاب المنتسبين لهذه المؤسسات، هذا بالإضافة إلى التنوع الكبير في أنماط التعليم والمنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات، ويتضح ذلك جلياً من خلال الاهتمام بالأنظمة التعليمية والسعي المتواصل لتحسينها وتطويرها باعتبار ضمان الجودة أصبح خياراً استراتيجياً تستطيع المؤسسات الجامعية من خلاله رسم سياساتها المثلى التي من شأنها إنتاج أجيال مؤهلة وقادرة على التفاعل مع معطيات العصر وتحدياته وبذلك تستطيع كل مؤسسة جامعية أن تصنع لنفسها سمعة أكاديمية متميزة وهوية معترف بها محلياً وإقليمياً ودولياً.

ويعتبر ضمان الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية والارتقاء بمستوى أدائه، حيث لم يعد الحديث عن جودة العمل التعليمي أمراً نظرياً أو بديلاً يمكن أن تأخذ به المؤسسة التعليمية أو تتركه، بل صار واقعاً وخياراً لا مفر منه وهو ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة وهو يعد استجابة منطقية وطبيعية لعدد من التغيرات غير المسبوقة التي تواجهها هذه المؤسسات التعليمية، لذلك صار متعارفاً على أن ضبط الجودة يعتبر متطلباً وشرطاً لإجراءات الحصول على الاعتماد الأكاديمي (البرامجي والمؤسسي) وفي هذا الاتجاه تظهر العلاقة الوثيقة بين ضمان الجودة والاعتماد من خلال ما يحققه ضمان الجودة من تصميم وتنفيذ سياسات وآليات للتأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بمتطلبات الجودة وفق معايير محددة وهذه المعايير هي الموضوعات من قبل هيئات الاعتماد^(٤٣).

وفي هذا السياق فإن وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية تعد كيانات هامة في تهيئة المؤسسة وإعدادها للحصول على الاعتماد، ومن ثم المراحل التالية عليه من ضمان الجودة والتحسين المستمر وصولاً إلى التميز، وأن هذه الوحدات تركز على التطوير والتحسين المستمرين للمؤسسات، والتركيز على التحقق من جودة العملية التعليمية وإحداث التغيير والتطوير اللازمين للبرامج الأكاديمية وأداء المؤسسات بصورة شاملة وكلية.

ويتضمن الإطار النظري للدراسة المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول: طبيعة ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

ظهرت الحاجة لإجراءات ضمان الجودة المرتبطة بأنواعه ونظمه المختلفة لسببين رئيسيين، أولهما: أن الجامعات ظلت لسنوات كثيرة تسعى إلى ضمان وتفعيل جودة برامجها الأكاديمية، حيث إن عملية الضمان الأكاديمي الداخلي تضع معايير للبرامج الجديدة، كما حاولت كثير من الجامعات التأكد من أن البرامج الحالية مازالت تفي بمثل هذه المعايير المتفق عليها، من خلال التركيز على عملية التحسين المستمر، وثانيهما: محاولة الدول التأكيد على ضرورة تطبيق مبدأ المحاسبية العامة بهدف ضمان جودة تمويل التعليم الجامعي، والحصول على المخرجات التعليمية المتوقعة، وضمان جودة البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم الجامعي^(٤٤).

ويتم تناول هذا المحور من خلال مجموعة العناصر التالية:

أولاً: مبادئ ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

تتضمن عملية ضمان جودة التعليم الجامعي عدد من المبادئ، منها ما يلي^(٤٥):

- ١- الاهتمام بالمستفيد الأساسي (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته وتوقعاته.
 - ٢- القيادة والحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة.
 - ٣- نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد.
 - ٤- الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسؤوليتها في إدارة عملياتها، وأنشطتها الأكاديمية والإدارية.
 - ٥- الالتزام بالمسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد.
 - ٦- التعلم المستمر من جانب المؤسسة والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على العالم.
 - ٧- المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم وعاملين والأطراف المجتمعية.
 - ٨- الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة والتي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية، والبحثية والمجتمعية.
 - ٩- الاهتمام بالتغذية المرتدة والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال، والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي.
- ومن ناحية أخرى فإن لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي، مبررات عدة ترتبط بالتصدي لكثير من السلبيات التي تعاني منها المؤسسات الجامعية، والتي منها:
- الببط في استجابة الجامعات لمطالب التطوير والتحسين المستمر نظراً لتعقد الإجراءات البيروقراطية والإدارية.
 - ضعف قدرة الجامعات الحكومية على الاستجابة للمتغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة.
 - انحصار بعض الجامعات في الحيز المحلي، وانعزالها عن المصادر العالمية سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة أو مصادر التمويل.
 - ضعف الإمكانيات المادية للجامعات ممثلة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها وموازاناتها العامة.

- غياب أنظمة المتابعة والتقييم الفعالة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الموضوعية لها.

ثانياً: أهداف ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

تهدف عملية ضمان الجودة إلى تأكيد النوعية في التعليم، ويتطلب ذلك تجويد وتطوير العملية التعليمية بكل عناصرها وأبعادها، كما يحتاج إلى إعادة النظر في التعليم الجامعي، وفلسفته، وبنيته، وأساليب قبول الطلاب في الجامعات، والتدريس، والتقييم، وإعداد المناهج والمقررات الدراسية، وربطها بالحياة والمستقبل. ويقدم ضمان الجودة إطاراً مرجعياً للوقوف على الروابط بين البرامج الأكاديمية، والأجهزة الأكاديمية والإدارية للجامعة، حيث يؤدي ضمان الجودة إلى تحسين فعالية نظم جودة التعليم، وفي الوقت نفسه فإن وجود مؤسسة فحص خارجية لتقييم فاعلية نظام الإدارة، سوف يزيد من كفاءة الجامعة وفعاليتها، حيث تسعى جميع الكليات إلى تحسين أدائها^(٤٦).

كما يهدف ضمان الجودة إلى تعزيز سمعة البرامج التي تم تقييمها، والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعمليات التقييم الخارجي والاعتماد الأكاديمي، وتوفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد، والتنفيذ، والإشراف على البرامج الأكاديمية، وكذلك تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها المؤسسات، بالإضافة إلى الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، حيث أن التقييم الخارجي وضمان الجودة يتطلبان تعديل في الممارسات التعليمية والإدارية بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن المختلفة^(٤٧).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن عمليات ضمان الجودة في الجامعات تهدف إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الكمية والنوعية، وكذلك بين اكتساب القدرات الأساسية اللازمة للتعلم الذاتي، وتحفيز مؤسسات التعليم الجامعي على الإبداع والابتكار التنظيمي، ويقتضى تحقيق ذلك إصلاحاً جذرياً لنظم التعليم العالي، خاصة أنماط التعليم، بحيث يصبح التعلم في فرق عمل، مع تشجيع البحث في المشكلات التنظيمية المختلفة والسعي نحو حلها بطرق إبداعية.

ثالثاً: خصائص ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

يرتبط ضمان جودة التعليم الجامعي بمدى وضوح الأهداف والغايات، ووجود سياسة واضحة لوضع المناهج الدراسية وتدريسها، وتشتمل على أساليب فعالة للتشجيع على التعلم، ووجود سياسة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك التعيين، والتقييم، والتنمية المهنية، ووجود وسائل لأخذ وجهات نظر الطلاب في تقييم المناهج، ووجود إطار للتقييم

الذاتي المؤسسي، ومدى القدرة على دعم البحث العلمي، والإحساس بالمسئولية المشتركة للمؤسسات على مستوياتها الرسمية وغير الرسمية عن البنية الأساسية للتعليم، والاعتراف بأهمية عمل الإداريين، والقادة الأكاديميين.

وتتسم عمليات ضمان الجودة بمجموعة من الخصائص وهي (٤٨):

١ - التمرکز حول رؤية ورسالة الجامعة:

حيث تستند عملية ضمان الجودة إلى رسالة الجامعة، وتراعى تنوع واستقلالية المؤسسات وبرامجها عن طريق تقييم الجودة في مقابل رسالة وأهداف الجامعة بهدف تحديد مدى وجود توافق بينهما، أكثر منه في مقابل المعايير غير المرنة، وفي نفس الوقت لا تصبح الرسالة أو الأهداف حالة استثنائية للأداء الضعيف لأن معايير النظام يتم تحديدها وتطبيقها بواسطة المهتمين، ويعنى التقييم القائم على الرسالة إمكانية وجود معايير بدون تقنين.

٢ - التحديد الدقيق لمصادر المعلومات:

يعطى ضمان الجودة اهتماماً بالغاً بالوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة، وتكون هذه المعلومات متاحة لأطراف المهمة بدون أي تغيير، ويتطلب ذلك معلومات معتمدة من خلال مصادر موثقة.

٣ - الشمولية:

لا يقتصر ضمان الجودة والاعتماد على عمليات التقييم والمكانة فقط، فهذه العمليات تعتبر نهاية المطاف بالنسبة لضمان الجودة لأنها تركز على جودة تقييم البرامج، وجميع عناصر المؤسسة الجامعية، كما أن ضمان الجودة تعنى بتحقيق نظام جديد ومخطط لنشر المعرفة والالتزام بالجودة من خلال نظام للمعلومات والدعم.

٤ - توكيد الجودة:

حيث يتم ضمان تحقق المعايير المحددة سلفاً بواسطة هيئات الاعتماد وضمان الجودة، وترکز مداخل التقييم على مدى الالتزام التام باللوائح والقوانين، وعلى الرغم من استخدام هذه المؤسسات لسبل تحسين الجودة، فإن ممارستها تتطلب التأكد من الإيفاء بمعايير الجودة، وإمكانية تطبيقها.

٥ - المحاسبية:

تعتبر نظم ضمان الجودة الفعالة وظيفية للمحاسبية، حيث تتزايد الضغوط العامة على الجامعة بهدف ضمان تحقيق جودة المخرجات، ويتم تدعيم عملية المحاسبية عن طريق التأكد من أن عمل برنامج يتم تقييمه وفقاً لمعايير الجودة المناسبة، وطبقاً لبعض الإجراءات المحددة، لذا

لا يمكن الحكم على المحاسبية عن طريق البرامج التي لا تواكب مثل هذه المعايير، ولكن يتحقق ذلك بواسطة الإجراءات التي يتم من خلالها ضمان جودة البرامج.

وتتضمن خصائص ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي: الموضوعية في التقييم الذاتي لجودة الجامعة أو الكلية، وتقييم رؤيتها، وقدرة الجامعة على تزويد مستوى الوعي لدى الأفراد العاملين بها فيما يتعلق بجوانب الضعف، والعمل على حلها، ومشاركة القادة في تقييم أداء الجامعة، وتدعيم الالتزام المهني والتنظيمي لدى الأفراد العاملين بها على كافة المستويات، والتكامل بين ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي، وإيجاد البراهين بأن النظام يسهم في تحسين جودة خبرات الطلاب.

رابعاً: آليات تحقيق ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

يركز ضمان الجودة في الجامعات أساساً على مجال التقييم التربوي للمؤسسة بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار الجودة الشاملة في أنظمة التعليم الجامعي يعود بالنفع على الجامعات، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين فيها، ويمنحهم فرصة التعبير، ويراعى مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً.

وتتعد آليات ضمان الجودة، لتشمل ما يلي (٤٩):

١ - فحص ومراجعة الجودة:

يشير فحص الجودة إلى عملية تقييم ومراجعة للإجراءات، والعمليات، التي يمكن من خلالها تحقيق الجودة في الجامعة كجزء من عمل هذه المؤسسات، ولا ينصب الاهتمام فقط على الجودة كموضوع لعملية التقييم، ولكن على الإجراءات اللازمة لضمان الجودة، والعمليات الضرورية لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

٢ - التقييم:

يعد التقييم مدخلاً طبيعياً لضمان الجودة والاعتماد بشكل مستمر يؤدي إلى حصول المؤسسة على شهادات الاعتماد لدى كل من يتعامل معها، أو يستفيد منها، ودوام الحصول على الاعتماد والموثوقية يتطلب حرص المؤسسة على تحسين جودتها، ومحاولة ضمانها بشكل دائم، كما أن تقييم المؤسسات التعليمية الهادف إلى تطويرها، يعتبر بؤرة ضمان

الجودة، الذي يسعى إلى تحقيق جودة كل مكونات وعناصر المؤسسة التعليمية مما ينعكس إيجابياً على جودة خريجها.

وتتم إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وفقاً لنوعين من التقييم هما (٥٠):

(أ) التقييم الداخلي **Internal Assessment**: يمكن أن يشجع التقييم الذاتي الشعور بالمسئولية المؤسسية بالسماح للأساتذة والإداريين، مع إسهامات الطلاب لتحديد مواطن القوة والضعف، واقتراح الممارسات التصحيحية في شكل خطة تهدف إلى تحسين مؤسسي ذاتي، ويمكن تعزيز هذه العملية بتقويمات مستقلة تجريها جمعية مهنية أو وكالة رقابية حكومية، ويفضل أن تطبق آليات ضمان الجودة على مؤسسات التعليم الجامعي العام والخاص، وذلك لإيجاد مجموعة من الظروف والشروط التنافسية، كما تتطلب منظومة التقييم الداخلي للتعليم الجامعي وعياً دائماً باحتياجات المستفيدين من مخرجات هذا التعليم، ومدى نجاح هذه المخرجات في إشباع تلك الحاجات.

(ب) التقييم الخارجي **External Assessment** : حيث يحتاج ضمان الجودة والاعتماد إلى وجود آلية للتقييم الخارجي للجودة تكون مسؤولة عن ضمان الجودة ومراقبتها أو التحكم فيها، وتقوم هذه الآلية بالمراجعة المستمرة، والتحقق الدائم للتأكد من أن المخرجات التعليمية (وأي عملية ترتبط بها) تتوافر فيها الصفات التي تحدها الأطر المرجعية المحددة لها، مع اقتراح وسائل الارتقاء بعناصر المنظومة التعليمية للنهوض بمستوى المنتج البشري، ومعنى ذلك أن آلية التقييم الخارجي بالجامعة يجب أن تشمل ما يضمن متابعة المرجعيات (المعايير القياسية أو المستويات) لكل مكون من مكونات منظومة الجودة، والإجراءات اللازمة لتحقيقها فيها، والمراجعة المنتظمة لها للتحقق من توافرها، وتشخيص الصعوبات، واقتراح الحلول لها، وتصميم البرامج التدريبية، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. وتوجد ثلاثة مداخل للتقييم الخارجي للجودة (٥١):

- أولها: تقييم الجودة وفق معدلات الأداء في كل وظيفة من وظيفتي التدريس والبحث العلمي، حيث يتم تقييم جودة التدريس والبحث العلمي كل منهما على حدة.
- وثانيها: تقييم جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشرة بصورة كمية أو شاملة، ويتوقف اختيار أحد هذين المجالين على الظروف السائدة داخل الجامعة.
- وثالثها: إخضاع المؤسسة وبرامجها لعملية فحص رسمية خارجية، على أن تمنح بموجبها شهادة اعتماد تفيد أن المؤسسة تفي بالشروط أو المتطلبات الرسمية لضمان الجودة.

وبناءً على ما تقدم من المحور الأول لالطار النظري للدراسة والمتعلق بطبيعة ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية، يمكن القول بأن التطوير المستمر فى منظومة التعليم العالى هو أمر حتمى يحتاج هذا التطوير فى مراحل معينة إلى إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسيات التى تضمن ملاءمة منظومة التعليم العالى لمتطلبات الحاضر والمستقبل، ولقد نتج عن ذلك ظهور عديد من التوجهات الفكرية والمداخل المعاصرة المرتبطة بمؤسسات التعليم الجامعي والعالى والتي تؤكد على:

- الدور الريادي للتعليم العالى فى مجتمع المعرفة، مع دعم ثقافة التميز والتنافسية بين مؤسساته.
- العمل على تلبية الطلب على التعليم العالى كماً وكيفاً، بضمان الجودة فى التعليم العالى.
- الاستفادة القصوى من تقنية الاتصالات والمعلومات فى التعليم العالى، والبحث العلمى الهادف ودراسات عليا متطورة مع التنمية المستمرة لقدرات الهيئات الأكاديمية والقيادات.
- تكامل تأهيل طلاب التعليم العالى علمياً واجتماعياً وثقافياً فى ظل نظم ولوائح متطورة مع مزيد من الإرشاد الأكاديمي والتوجيه الطلابي.
- التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من إمكانات البيئة الداخلية للمؤسسات من جانب، وموارد المجتمع المحيط من جانب آخر.
- العمل على إنشاء نظم داخلية للجودة باستحداث مراكز و وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية.

المحور الثانى: وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية: أهدافها، تنظيمها، مجالات عملها، أدوارها:

لقد تم تأسيس مراكز و وحدات ضمان الجودة فى المؤسسات التعليمية الجامعية من أجل قيادة ودعم وتنسيق عمليات توكيد الجودة فى جميع وحدات المؤسسة الجامعية، حيث ينصب اهتمام هذه المراكز على تنفيذ مخططات توكيد الجودة وتهيئتها للتقدم للاعتماد، إلى جانب تحديد أهم أولويات التطوير المستمر؛ من خلال متابعة وتقييم الأداء و ضمان الجودة بكليات ومعاهد الجامعة فى ضوء معايير ضمان جودة التعليم على المستوى المحلى والعالمي. ويتم تناول هذا المحور من خلال مجموعة العناصر التالية:

أولاً: أهداف وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

يتمثل الهدف الرئيس لوحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية فى الارتقاء بمكانة المؤسسة الجامعية، والمساهمة فى تحقيق الجودة والمستوى الرفيع من الأداء والمحافظة على التحسين المستمر لمخرجاتها فى العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عديد من الأهداف الفرعية، والتي تتمثل فيما يلي^(٥٢):

١- نشر ثقافة الجودة لدى جميع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالأقسام

والإدارات داخل الكلية مما يحقق التميز فى الأداء ويدعم إنجاز المهام.

٢- تطبيق استراتيجية الجامعة فيما يختص بجودة التعليم علي مستوى الكلية التى تشمل

الرسالة والرؤية والغايات والأهداف، وكذا التوجيهات الصادرة عن مركز ضمان الجودة بالجامعة بهذا الشأن.

٣- اعتماد آليات للمتابعة وتقويم الأداء فى كافة عناصر المنظومة التعليمية والأنشطة

البحثية والخدمية التى تقدمها الكلية فى ضوء معايير جودة التعليم بما يحقق رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها، وتبنى عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسي والأكاديمي بما يحقق رضا المستفيدين ويكسب ثقتهم.

٤- تعزيز منظومة الأنشطة البحثية باعتماد خطة بحثية متكاملة تضمن التعاون بين

الأقسام المختلفة والمساهمة فى حل المشكلات المجتمعية على أسس علمية ووضع الجامعة فى الترتيب العالمي.

٥- إنشاء قاعدة بيانات لتسهيل تحقيق متطلبات جودة القدرة المؤسسية والفاعلية

التعليمية بالكلية، إلى جانب توثيق الأداء لأنشطة الكلية التعليمية والبحثية والخدمية

٦- ضمان إعداد الدراسة الذاتية والتقارير السنوية واستيفاء شروط ومتطلبات الهيئة

القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتأهيل الكلية للحصول على الاعتماد والمحافظة علي استمراريته.

٧- تفعيل المشاركة الطلابية فى تطبيق معايير الجودة، وتقييم العملية التعليمية

بالمؤسسة الجامعية.

٨- تبادل الخبرات مع الهيئات والمؤسسات المماثلة فى الجامعات المحلية والإقليمية

والدولية للاستفادة منها فى تطوير العملية التعليمية والتدريبية والبحثية.

ويلاحظ مما تقدم اتساق أهداف وحدات ضمان الجودة بالكليات مع أهداف الاعتماد

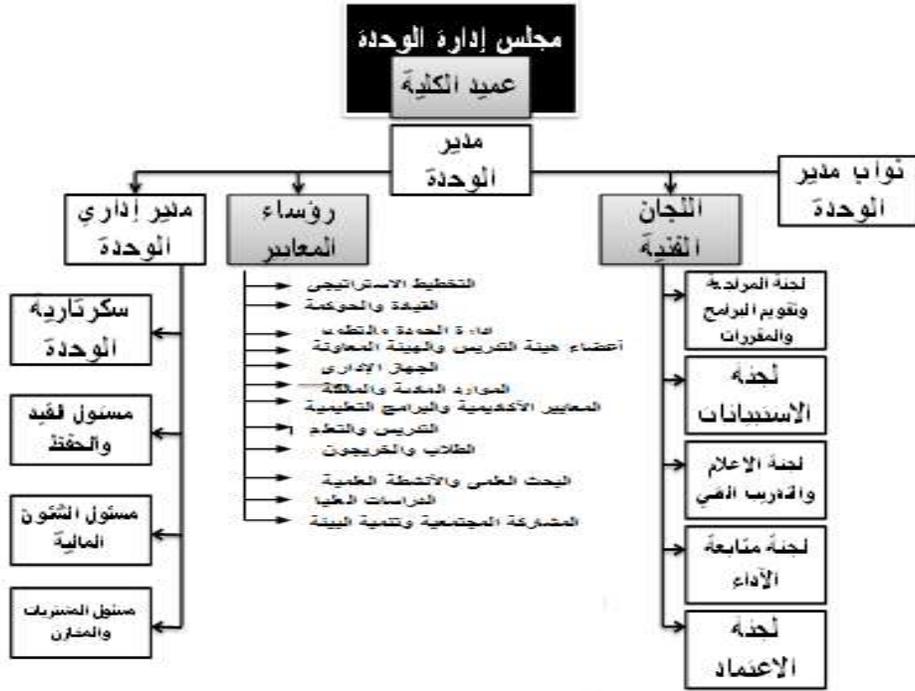
و ضمان الجودة على المستوى العام من جهة، كما يتضح اتفاق أهداف وحدات ضمان الجودة

مع تحقيق الريادة للمؤسسات الجامعية من جهة أخرى، كما يستنتج أن أهداف وحدات ضمان الجودة تؤكد على تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم الجامعي، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي توفير فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل، إلى جانب تحقيق الجودة والتميز، وتشجيع التفوق والتنافس بين الكليات والجامعات، وحث الكليات والجامعات على القيام بعملية التقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية وإمكاناتها ومواردها المختلفة مما يسهم في تعزيز ما هو إيجابي وتلافي ما هو سلبي. ثانياً: التنظيم الإداري لوحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

يرأس وحدة ضمان الجودة ويديرها أحد أعضاء هيئة التدريس (عادة ما يطلق عليه مدير الوحدة)، ويتم اختياره بناء على درايته ومعرفته وخبرته بنظم الجودة والاعتماد وآليات توكيد الجودة، كما يشترط أن تكون له القدرة على تولي قيادة وحدة ضمان الجودة بفاعلية وهمة عالية، والتعامل مع كافة فئات العاملين بالمؤسسة وأعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة، إلى جانب القدرة على حل المشكلات وتحفيز الآخرين على العمل والتعاون في سبيل تحقيق رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.

ويكون مدير وحدة ضمان الجودة مسؤولاً إدارياً أمام كل من عميد الكلية أو أي مسئول آخر في الإدارة العليا، ويعاون مدير وحدة ضمان الجودة، طاقم عمل يتكون عادة ما بين شخصين إلى خمسة أشخاص، إلى جانب فريق الدعم الإداري والسكرتارية، وشخص أو اثنين من المتخصصين توكل إليهم مسؤوليات معينة، إلى جانب منسقي الجودة بالأقسام الأكاديمية (٥٣).

ويفضل تعيين مسئولين عن ضمان الجودة في الوحدات الإدارية للمؤسسة التعليمية، كما يمكن إنشاء لجان فرعية في المؤسسة التعليمية من أجل تطوير وتقديم المشورة حول بعض الموضوعات الخاصة. ومن المفضل أن يكون موقع وحدة الجودة قريباً من مبنى الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية على أن يكون محتوياً على مكتب أو أكثر على أن تتوفر بها مرافق لحفظ وتخزين المعلومات والوثائق الخاصة بالمركز وتتيح عرض المواد المرجعية عند الحاجة^(٥٤). ويمكن أن يتضح الهيكل التنظيمي لوحدات ضمان الجودة -على سبيل المثال- في المخطط التالي:



شكل (١): الهيكل التنظيمي لوحدة ضمان الجودة

المصدر: (Grainger & Weirb, 2016, p.79-80) (٥٥)

ومن خلال الشكل السابق، فإن وحدات ضمان الجودة يتكون مجلس إدارتها من عميد الكلية، ومدير الوحدة ومن ينوب عنه ومدير إداري للوحدة، ثم يأتي تشكيل الوحدة ليضم ثلاثة جوانب:

١- الجانب الفني:

ويتمثل في اللجان الفنية والتي تتبعها عدد من اللجان الفرعية، مثل:

- لجنة المراجعة وتقييم البرامج الأكاديمية: وتتركز جهودها في المراجعة الداخلية، والنظم الداخلية للجودة بالكلية، ومتابعة خطط التحسين المستمر للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بالكلية، إلى جانب تقييم الأداء ومتابعة تطوير مؤشرات الأداء بالكلية.
- لجنة الاستبيانات: وتتركز جهودها في عمل استبيانات تقييم الأداء التعليمي والإداري بالمؤسسة، علاوة على تطوير أدوات القياس المرتبطة بجوانب تقصى مدى تلبية احتياجات المستفيدين.

- لجنة الاعلام والتدريب الفني: وتتركز جهودها في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بنظم ضمان الجودة والاعتماد، وحفظها إلكترونياً، ثم تقديمها عند الطلب، وتحديد الموقف الحالي لنظم الجودة بالكلية وتتبع ما يطرأ عليه من تغيير بصفه مستمرة، علاوة على التواصل مع هيئات الاعتماد المحلية والدولية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجالات الاعتماد والحصول على برامج التدريب التي تقدمها تلك الهيئات، والاتصال والتنسيق مع الوحدات المناظرة في كليات الجامعات الأخرى والعمل على إيجاد آلية للتعاون والتكامل والتنسيق.
- لجنة متابعة الأداء: والتي تركز جهودها في تقديم الدعم الفني للأقسام المختلفة داخل الكلية (أكاديمية وإدارية) لتطبيق معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي، ومتابعة التقارير الفنية الدورية لمشروعات الجودة، ومتابعة تنفيذ مشروعات المشاركة الطلابية في مجال الجودة، ومتابعة استيفاء معايير الموارد المادية للكلية، ومتابعة القياس الدوري لرضا الأطراف المعنية عن فاعلية القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية للكلية، إلى جانب إعداد المراجعات الدورية وزيارات المحاكاة، ومتابعة تطوير وتأهيل المعامل.
- لجنة الاعتماد: وتتركز جهودها في نشر ثقافة الجودة بين المجتمع الجامعي، ووضع خطة تدريب لتلبية الاحتياجات التدريبية، وقياس أثر ومردود التدريب على كل من العاملين وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم.

٢- الجانب الأكاديمي:

ويتمثل في رؤساء المعايير الأكاديمية والتي تضم على سبيل المثال معايير: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة والحوكمة، وأعضاء هيئة التدريس، والجهاز الإداري، والبرامج الأكاديمية والتعليمية، والطلاب والخريجين، والبحث العلمي والدراسات العليا، والمشاركة المجتمعية.. وغيرها.

٣- الجانب الإداري:

ويضم هذا الجانب مسئولين عن الشؤون المالية ومسؤول القيد والحفظ، إلى جانب سكرتارية الوحدة.

ومن أجل دعم جهود وحدة ضمان الجودة بالمؤسسة الجامعية من ناحية وتقويم أداء الطاقم الإداري لهذه الوحدة من جهة أخرى، فإنه من الضروري إنشاء لجنة عامة للجودة في المؤسسة التعليمية يرأسها عميد الكلية، على أن تتكون هذه اللجنة من أشخاص يمثلون جميع الوحدات الإدارية الرئيسية في المؤسسة التعليمية، كما يجب أن تكون لدى أعضاء

اللجنة معرفة جيدة بعمليات توكيد الجودة، وأن يكونوا قادرين على مناقشة قضايا الجودة في مجلس الكلية واللجان الرئيسية وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة في مختلف الموضوعات والقضايا المرتبطة بتوكيد الجودة في المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى التصديق على النماذج والمستندات المستخدمة في نشاطات توكيد الجودة في المؤسسة التعليمية، والاضطلاع بالدور القيادي في تبني مبادرات وبرامج الجودة ضمن نطاق عملهم في المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: مجالات عمل وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

تتنوع مجالات عمل وأنشطة وحدات الجودة داخل المؤسسات الجامعية، لتشمل ما يلي^(٥٦):

١- رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها:

تعد صياغة رؤية المؤسسة وتوضيح رسالتها من أهم اختصاصات وحدة ضمان الجودة بكل كلية، حيث تؤكد وحدة ضمان الجودة على اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة والجهات ذات الصلة في صياغة أهدافها بمراعاة وضوح تلك الأهداف وقابليتها للقياس وعلانيتها للجميع، بما يوافق احتياجات طلابها وجميع العاملين فيها من جهة، واحتياجات المجتمع وتطلعاته من جهة أخرى.

٢- الإدارة والتنظيم:

يتحدد دور وحدة ضمان الجودة في ضبط العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية، استناداً إلى فلسفة وأهداف واضحة تم وضعها من قبل الإدارة وممثلين عن المجتمع، مع المساعدة في توفير التنظيم الإداري الجيد، وتأكيد مشاركة المجتمع في عملية صنع القرار، وتوفير الخبرة الإدارية القادرة على إدارة المؤسسات بنجاح، ووضع خطة واضحة عن سير العمل داخل المؤسسة، وتنفيذ اللوائح والقوانين لتحديد الصلاحيات والمسئوليات لكل فرد في المؤسسة.

٣- مصادر التمويل:

يتمثل دور وحدة ضمان الجودة في دعم تنظيم واستخدام الموارد المالية، وأن تراعى الاستقرار المالي للمؤسسة، بحيث تصبح الموارد المالية كافية لإنجاز أهدافها، وتوسيع نطاق الدعم المالي للمؤسسة سواء من مصادر داخلية أو خارجية، ووضع خطة للتمويل بدقة وواقعية.

٤- أعضاء هيئة التدريس والعاملون:

تتيح وحدات ضمان الجودة لكل من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والعاملين الفرصة لتحسين مهاراتهم ومستواهم العلمي، وذلك نظرا لأهمية دورهم في العملية التعليمية، حيث يتضمن دورهم مساعدة الطلاب على التعلم الذاتي، وتوفير القدوة الحسنة والالتزام بأخلاقيات المهنة، وتهيئة المناخ المناسب لعمليتي التعليم والتعلم، والاستخدام الأمثل لفرص التنمية المهنية المستدامة.

٥- قبول الطلاب:

يتحدد دور وحدة ضمان الجودة عند قبول الطلاب بالمؤسسة الجامعية، في توافر سياسات ومعايير لقبول الطلاب بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، وتوافر معلومات كافية ومتاحة للطلاب والموظفين حول نظم وقواعد القبول والتحويل والامتحانات، ونتائج الطلاب.

٦- المكتبة وخدمة المعلومات:

يظهر دور وحدة ضمان الجودة في المكتبات وخدمة المعلومات بالمؤسسة الجامعية بمراعاة تطبيق مجموعة من المعايير منها وجود مكتبة تقدم خدمات المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف ودعم التعلم، وتوافر المراجع الكافية، وتوافر الدعم المالي اللازم لتطوير المكتبة باستمرار، والأجهزة اللازمة للجانب التطبيقي في الخطط الدراسية.

٧- الخدمات الطلابية:

تحرص وحدة ضمان الجودة على دعم مهارات الطلاب الفردية، وتسعى إلى إشباع حاجاتهم، وكذلك تنمية مسئولية الطالب، وذلك من خلال توفير البيئة التعليمية الفعالة، والتسهيلات والخدمات الطلابية والإرشادية وإتاحة قدر أكبر من التكنولوجيا التعليمية، والمساعدات المالية للطلاب غير القادرين، والفرص للطلاب للقيام بالأنشطة القيادية وغيرها.

٨- البرامج الأكاديمية:

تتضمن مؤسسات التعليم الجامعي البرامج الأكاديمية التي تعطي الفرصة لكل الطلاب لتنمية مهاراتهم الأكاديمية، وتحرص وحدة ضمان الجودة بكل مؤسسة جامعية على ملاءمة البرامج الأكاديمية لأهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، والتقييم والمراجعة بصورة مستمرة، والوفاء باحتياجات الطلاب، ومراعاة الفروق الفردية، وتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

٩- التقييم:

تقوم وحدة ضمان الجودة بتطبيق آليات التقييم التي تحدد كيف يساعد التدريس في تحسين عملية التعلم من خلال قياس ما تم تعلمه، واستخدام مقاييس متعددة للأداء بحيث تعكس كلا من الجانب المعرفي والمهاري للطلاب.

ومما سبق يتضح تعدد وتنوع مجالات عمل وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية والتي تدور حول جميع عناصر ومكونات المؤسسة التعليمية، وذلك بما يضمن للمؤسسة تحقيق الجودة والتميز للوصول إلى المستويات المعيارية القومية والعالمية.

رابعاً: أدوار ومسؤوليات وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية:

تتنوع الأدوار والمسؤوليات الأساسية التي تتولاها وحدات ضمان الجودة لقيادة وتنسيق ودعم عمليات توكيد الجودة في جميع أجزاء المؤسسة التعليمية، وذلك كما يلي:

١ - تنمية الالتزام بتحسين الجودة:

ويتم ذلك من خلال ما يلي (٥٧):

• تعزيز إدراك العاملين في المؤسسة التعليمية لأهمية عمليات توكيد الجودة ومعرفة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

• تحسين الجودة في المؤسسة التعليمية وتشجيع جميع الوحدات في المؤسسة للقيام بإجراءات مماثلة كل في محيط نشاطه.

• وضع تصورات محددة لما يجب أن يتم القيام به في المؤسسة التعليمية من تطويرات هامة وإنجازات متميزة من خلال عمليات الجودة.

٢- تقديم المساعدة والدعم للأقسام والوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية من أجل إنجاز خطط التحسين المستمر:

ويتم ذلك من خلال ما يلي (٥٨):

• توفير أو تنظيم التدريب المناسب على استراتيجيات التعليم وعمليات التقييم المتعلقة بالأنواع المختلفة لمحصلات التعلم المقصودة.

• تطوير واعتماد النماذج القياسية المستخدمة في المؤسسة التعليمية حول مؤشرات الجودة فيما يتعلق باستقصاء آراء أرباب العمل والخريجين، والنماذج الخاصة بتوصيف البرامج والتخصصات، والتقارير الأخرى بصورة عامة.

• التواصل المستمر مع المعنيين والمستفيدين من أنشطة المؤسسة التعليمية، والسعي لمعرفة آرائهم ونصائحهم بخصوص استراتيجيات تطوير الجودة.

- توفير المواد المرجعية ونشر المعلومات حول التطورات المتعلقة بتوكيد الجودة والاعتماد، وعن الأفكار الجيدة المعمول بها في المؤسسات التعليمية الأخرى سواء على المستوى القومي أم على المستوى العالمي.

٣- تنسيق الاستراتيجيات الشاملة لضمان الجودة بالمؤسسة التعليمية:

ويتم ذلك من خلال ما يلي (٥٩):

- تطوير خطة لتحسين الجودة في المؤسسة التعليمية ككل.
- تحديد مؤشر رئيسي للأداء لاستخدامه في جميع أقسام المؤسسة ليتسنى للوحدات الفردية تحديد مؤشرات إضافية متعلقة بأنشطتها الذاتية.
- حفظ ملفات وسجلات الخطط والتقارير والمعلومات الإحصائية والمعلومات الأخرى للرجوع إليها من وقت لآخر، ومتابعة خطط تحسين ومراقبة التنفيذ وتقييم النجاح.
- تنسيق وقيادة الاستعدادات وإدارة عمليات التقييم المؤسسي الخارجية، وتنسيق هذه العملية مع عمليات التقييم البرامجي الخارجي التي تخضع لها البرامج المعنية في المؤسسة التعليمية.

٤- إعداد تقارير عن الإجراءات المتبعة لضمان الجودة بكافة قطاعات المؤسسة التعليمية:

ويتم ذلك من خلال (٦٠):

- إعداد تقارير سنوية عن توكيد الجودة وتقديمه للإدارة العليا ولمجلس الإدارة موضحاً بها مؤشرات الأداء الرئيسي والمعلومات الثابتة وذلك اعتماداً على تقارير الوحدات الداخلية.
- قيادة وإعداد الدراسات الذاتية (داخلية) على مستوى المؤسسة (التقويم المؤسسي الذاتي) وتنسيقها لتتزامن مع وقت وتنفيذ الدراسات الذاتية على مستوى البرامج (التقويم البرامجي الذاتي) في جميع عمليات المؤسسة التعليمية.

٥- إعداد الوثائق والمواد اللازمة في تقويم أداء المؤسسة التعليمية:

ويتم ذلك من خلال (٦١):

- نماذج تقديم خطط تحسين الجودة.
- نماذج تقارير البرامج السنوية وتقارير المقررات أو التخصصات.
- نماذج لاستمارات مسح تقويم البرامج من قبل الخريجين.
- نماذج لعمليات مسح آراء المستفيدين الآخرين من أنشطة المؤسسة.
- نماذج لعرض تقارير الدراسات الذاتية.

- وبناءً على ما تقدم فإن أدوار ومسئوليات وحدات الجودة تتضمن جوانب متعددة منها:
- المساعدة في إعداد خطط تحسين الجودة والعمليات التقييمية لوحدات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.
 - إجراء عمليات المسح الدوري للخريجين وغيرهم من المستفيدين من أنشطة المؤسسة التعليمية.
 - توفير أو تنظيم التدريب اللازم لطاقتهم في المؤسسة التعليمية على عمليات توكيد الجودة.
 - إشراك ذوي العلاقة والمستفيدين من أنشطة المؤسسة التعليمية في وضع استراتيجيات توكيد الجودة، والعمل على توعية المجتمع بالإجازات المهمة التي يتم تحقيقها.

خامساً: آليات قيام وحدات ضمان الجودة بأدوارها داخل المؤسسات الجامعية:

تتعدد الآليات والإجراءات التي تتبعها وحدات ضمان الجودة لتحقيق مهامها وأدوارها، للوصول إلى النتائج المستهدفة، ومن هذه الآليات ما يلي^(٦٢):

- ١- التواصل مع أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين في المؤسسة التعليمية: وذلك من أجل المشاركة في نشر ثقافة الجودة وتوفير الخدمات اللازمة عند الحاجة إليها والتنسيق لاستراتيجية مؤسسية كاملة للاعتماد وضمان توكيد الجودة داخل المؤسسة.
- ٢- تقويم الوضع القائم في المؤسسة التعليمية:

بحيث يغطي هذا التقويم جميع الوظائف والمهام التي تتم في المؤسسة التعليمية، بما في ذلك عمليات التعليم والتعلم في الأقسام والكليات وخدمات الدعم والمرافق والتسهيلات والخدمات الإدارية. أيضاً يجب أن يكون التحليل شاملاً مع فحص أية بيانات متوفرة، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع فئات متنوعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمسؤولين في المؤسسة التعليمية وغيرهم من المستفيدين الآخرين.

٣- تحديد الرسالة والأهداف لوحدة ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية:

حيث يتوجب تحديد الرسالة والأهداف التي تتبناها وحدة ضمان الجودة وتسعى لتحقيقها. يجب أن يتم وضع أهداف محددة للمرحلة الأولى من عملية التطوير، ويشترط لتحديدها أن تكون واقعية تأخذ في عين الاعتبار الوضع القائم في المؤسسة التعليمية من حيث مدى المعرفة بأنظمة الجودة والحرص على الالتزام بها. كذلك يجب أن توضع عملية تحقيق الأهداف وفق خطة مرحلية تحدد الخطوات الأكثر أهمية، وتحدد أيضاً الخطوات العملية

المتابعة التي يجب السير عليها حتى يمكن التوصل إلى مرحلة البدء بتنفيذ أنشطة الجودة الأكثر أهمية.

٤- وضع خطة شاملة متكاملة للتقويم المؤسسي:

بحيث تتضمن الخطة المتكاملة لتحسين الجودة في المؤسسة التعليمية في نهاية المطاف تنسيق جميع الأعمال المرتبطة بالجودة في جميع وحداتها وأقسامها. ولكن ما لم يكن هناك ظروف غير عادية، فإن من الحكمة أن تقوم المؤسسة التعليمية بالبدء تجريباً بعينة مختارة من الأقسام والوحدات لتحسين الوثائق والإجراءات المستخدمة في عمليات الدراسات الذاتية على مستوى التقويم المؤسسي والتقويم البرامجي. وبعد التأكد من مناسبة كل شيء، يتم تطبيق الدراسات الذاتية بصورة كاملة.

٥- الإعداد والتجهيز لتنفيذ خطة التقويم:

وذلك بعمل إعدادات شاملة لجميع الإجراءات بما في ذلك التعليمات المهمة والتدريب للمشاركين وتقديم مواد تم اختبارها ميدانياً وتطويرها، ومحاولة الأخذ بتجارب المؤسسات التعليمية الأخرى التي لديها أنظمة ثابتة.

٦- تنفيذ خطط التقويم وتوكيد الجودة داخل المؤسسة:

يجب أن يكون مدير وحدة ضمان الجودة أو مسئول الوحدة على اتصال دائم بالمشاركين في أنشطة الجودة مع المساعدة في حل أية مشاكل قد تحدث، إضافة إلى تدوين الملاحظات عن التطورات التي تم القيام بها، سواء كانت من فريق العمل المشارك أو عن عملية المساعدة التي يوفرها مركز الجودة بالجامعة.

٧- التوسع في تطبيق نظام الجودة:

يستلزم التوسع في تطبيق نظام الجودة، توجيه جميع أقسام المؤسسة إلى القيام بمهام محددة، أو التوسع في بعض العمليات والأنشطة بطريقة متدرجة لتشمل أقساماً إضافية في كل مرحلة.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهم اختصاصات وحدة ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية، فيما يلي:

- وضع رؤية ورسالة الوحدة، أهدافها الاستراتيجية والخطط التنفيذية وتوثيقها من مجلس الكلية.
- وضع الهيكل التنظيمي والإداري للوحدة وتوثيقه من مجلس الكلية، بشرط وجود طاقم عمل ذو معرفة جيدة بعمليات توكيد الجودة والقدرة على القيادة الفاعلة.

- تحليل نتائج أنشطة تقييم الأداء و ضمان جودة التعليم بالكلية وتقديم تقرير سنوي إلى ي مجلس الكلية لاعتماده ومنه إلى وحدة الجودة بالجامعة.
- العمل مع كافة الأقسام العلمية والإدارات المختصة بالكلية علي تهيئة الكلية وإعداد ها للحصول على الاعتماد.
- إعداد الخطط الإعلامية داخل وخارج الكلية لضمان نشر ثقافة الجودة.
- تقديم الدعم الفني لأقسام الكلية وجميع العاملين بها ومساعدتهم على إعداد تقارير التقييم الذاتي وإعداد الدراسة الذاتية وتوصيف البرامج والمقررات الدراسية.
- تقديم ورش عمل بناء على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتعريف بصياغة وتطبيق متطلبات الجودة، مثل: توصيف وتقرير البرامج والمقررات واستخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتقييم وغيرها.
- التأكد من أن المخرجات التعليمية تحقق رسالة الكلية وبالتالي تحقق رسالة الجامعة وأهدافها .
- وضع آلية لتفعيل المشاركة الطلابية (طلاب مرحلة البكالوريوس وطلاب الدراسات العليا) في أنشطة الوحدة.
- متابعة مشروعات ضمان الجودة بالكلية، والعمل على توطيد العلاقة مع مركز ضمان الجودة بالجامعة.

وبناءً على عرض وتحليل المحور الثاني للإطار النظري للدراسة والمتعلق بوحدات ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية يتضح أن فلسفة وحدات ضمان الجودة تنطلق من أنه من حق المجتمع التأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها على أكمل وجه، وتعمل على تعزيز مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف فيها، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولتتمكن من التعامل مع نظيراتها في دول العالم على قدم المساواة ولكي يصبح لها ولخريجها وأساتذتها قيمة حقيقية معترف بها على المستويين الداخلي والخارجي، وتقوم على أن مؤسسات التعليم العالي هي الجهة المسؤولة عن الجودة الأكاديمية داخلها، وإعطائها حرياتها الأكاديمية والاستقلالية بما يساعدها على تحقيق جودتها التعليمية في كافة مجالاتها.

كما تمثل وحدات ضمان الجودة بأدوارها المتنوعة ووظائفها العديدة؛ الركيزة الأساسية في حصول المؤسسة الجامعية على الاعتماد والمحافظة عليه و ضمان الجودة داخل المؤسسة مما يعمل على تحقيق الريادة والتفوق والتميز للمنافسة وإيجاد المنافسة بين المؤسسات

التعليمية والمساهمة في رقي وتقديم برامجها، وكذلك تضيق الهوة والفرق الكبير بين المستوى العلمي لخريجها، من خلال التنسيق والربط بين المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بالمقررات الدراسية والمناهج وطرق التقويم وغيرها.

المحور الثالث: طبيعة مدخل التعلم التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المؤسسات الجامعية:

حظيت ظاهرة التعلم داخل المؤسسات باهتمام كبير في مجال العلوم الإنسانية بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة، فالتعلم عملية أساسية لا يخلو منها أي نشاط بشري، فبواسطة التعلم يكتسب الإنسان مجمل معارفه وخبراته ومهاراته. وفي هذا السياق يعبر التعلم التنظيمي عن عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر، علاوة على تشخيص واكتشاف مواطن الخلل في أدائها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير بصورة مستمرة^(٦٣).

ويتم تناول هذا المحور من خلال مجموعة العناصر التالية:

أولاً: مبادئ التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجامعية:

يعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر، نظراً للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية وغيرها، حيث يستند التعلم التنظيمي إلى مجموعة من المبادئ التي تساعد على استمرارية المؤسسة وبقائها والحفاظ على المزايا التنافسية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي^(٦٤):

١- توصيل رؤية المؤسسة لجميع الأفراد العاملين بها:

لكي تتطور المؤسسة وتصبح منظمة تعلم يحتاج الأمر إلى فهم جميع الأفراد العاملين فيها لأهدافها ورؤيتها ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف، وتنميتها باستمرار، هذا بالإضافة إلى فهمهم للضوابط الأساسية لنجاحها، وكيف يمكن ممارستها بشكل سليم؟. ويقتضى ذلك امتلاك الأفراد لرؤية أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك ولذلك تعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون معاً وبصورة مستمرة.

٢- الالتزام بالتعلم:

فالتعلم لن يحدث إلا إذا اقتنع جميع الأفراد العاملين من رؤساء، وموظفين، وإداريين بأن التعلم هو مفتاح التحسين المستمر، ويجب أن يكون هذا التعلم جزء من حياتهم في المؤسسة، وليس مجرد عملية مؤقتة تنتهي بعد وقت معين.

٣- ارتباط التعلم بعمليات المؤسسة:

أي أن يرتبط التعلم بكل عملية داخل التنظيم، وهذا يعني تعزيز عملية التعلم في جميع مستويات المؤسسة من أجل تحسين إجراءات العمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفي هذا السياق يأتي الحرص على التعلم بدعم وتشجيع التعلم الفردي والجماعي، والتنظيمي، وهذا يتطلب وضع خطة واضحة لتشجيع التعلم، وتنمية قدرات الأفراد العاملين ودعم ورش العمل وتعزيزها، وتشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم، وتشجيع التجريب لكل ما هو جديد ومفيد.

٤- الحد من بيروقراطية التنظيم:

المؤسسة التي تمتلك هياكل هرمية أي من أعلى إلى أسفل غالباً لا تنجح في أن تكون منظمة تعلم، لذا على المؤسسة التي تسعى لأن تكون منظمة تعلم أن تجعل هيكلها التنظيمي مرناً حتى يمكن تعزيز عملية التعلم والاتصال بين جميع المستويات دون قيود، هذا بالإضافة إلى أن الحد من البيروقراطية يشجع التجريب، والإبداع، ويشجع أيضاً التفكير بدلاً من الالتزام والطاعة دون تفكير.

٥- تقييم القدرة التنظيمية:

بمعنى تقييم قدرة المؤسسة، ومدى نجاحها في تشجيع التعلم، وتبادل المعرفة بين أفرادها، فهل توفر فرص التدريب اللازمة لتعليم أفرادها المهارات التي يحتاجون إليها؟، وهل لديها أنظمة تكنولوجية فعالة؟. ويدخل في ذلك قيام القادة داخل التنظيم بنقد أدائهم والإنصات إلى المستفيدين حول كيفية تحسين الخدمات التي يقدمونها.

وبناءً على المبادئ السابقة فإن التعلم التنظيمي يعبر عن تلك العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومن ناحية أخرى يمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، ومن بينها المؤسسات الجامعية، في ضوء العوامل التالية:

- التغيرات السريعة أكثر فأكثر والمفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.
- المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات، فقد أدت التنافسية إلى تعميق آليات إنتاج، ونشر المعارف والاحتفاظ بها وبمهاراتها ذات الصلة.
- أن الاستثمار في التدريب وتنمية العاملين يمثل قيمة أعلى عند المقارنة مع المنافسين. فقد لوحظ تطبيق المؤسسات الرائدة لبرامج التعليم المستمر، مع الحرص على تطبيق التناوب الوظيفي، وتدريب الفرق ذات الوظائف المتداخلة، كما لوحظ أن العاملين يحصلون على معلومات عن النتائج التشغيلية وعن مدى تحقيق الأهداف المالية ومستوى الأداء التنظيمي، ويدربون على كيفية استخدام هذه المعلومات للاستفادة منها.

ونظراً لأن المؤسسات المعاصرة قد أدركت أهمية التعلم في ظل بيئة سريعة التغير، فقد دخلت في عصر جديد هو "عصر المنظمات المتعلمة"، الذي يضعها في موضع تعلم دائم من أجل البقاء والاستمرار، ويفرض عليها تبني مفاهيم حديثة من بينها مفهوم إدارة المعارف والكفاءات. حيث يمكن ملاحظة أهم التحولات الحادثة في المفاهيم والممارسات في هذا السياق، من خلال الجدول التالي:

جدول (٢): أهم التحولات الحادثة في المنظمات من أجل التعلم

م	أمس	م	اليوم / غدا
١	قواعد البيانات أقل ملائمة لتخزين الخبرات	١	شبكات وقواعد بيانات جديدة ملائمة لتخزين الخبرات
٢	المعارف التشغيلية توجد في أذهان الأفراد	٢	المزيد من المعارف التشغيلية تخزن في قواعد البيانات
٣	فترات نقل المعرفة الرسمية في انخفاض	٣	انتشار عالمي وفوري للمعرفة عبر الشبكات
٤	الاستراتيجيات تبنى أساساً على العلاقات مع المحيط الخارجي، متملاً في (العملاء، المنافسون...غيرهم)	٤	الاستراتيجيات الواقعية تبنى على المحيط و الموارد و منها: المعارف الفنية في المؤسسة.

٥	الاقتصاد مبني على المنتجات والخدمات	٥	الاقتصاد يقوم أكثر فأكثر على المعلومات والمعارف
٦	بقاء المؤسسة مرتبط بتسويق منتجاتها	٦	بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على أن تكون متجددة بالتعلم
٧	ذاكرة المؤسسة موجودة في أذهان الطاقم الإداري فقط	٧	ذاكرة المؤسسة موجودة في ذهن كل فرد عامل، وأيضاً لدى الشركاء والمستفيدين وفي قواعد البيانات
٨	كل فرد يحتفظ لنفسه بمعلوماته، معارفه وخبراته باعتبارها مصدر السلطة والحفاظ على المناصب	٨	كل فرد يجتهد لنقل ووضع معارفه في قواعد البيانات ويكافأ على ذلك بشكل كبير، كما يعاقب على منعه لها
٩	التعلم موجه بشكل تفضيلي إلى من تتاح لهم فرصة الدراسة والبحث والتعلم	٩	المؤسسة تتعلم كيف تتعلم، وتوجه التعلم للجميع
١٠	التعليم يقدمه المدربون	١٠	التعليم يتم من خلال العمل ذاته ويقدمه العديد من الأشخاص، ويتم عبر عديد من القنوات، والوسائل.
١١	التعلم يتم في فترات محددة خلال الدورات التدريبية	١١	التعلم يجب أن يتم باستمرار، والتوقف عن التعلم يصبح تهديداً لبقاء المؤسسة
١٢	الابداع هو تصرف فردي	١٢	الابداع الجماعي، هو بمثابة لغة المؤسسة وقيمها المشتركة
١٣	يوجد كثير من مديري المعلومات وقليل من مديري المعرفة	١٣	وجود كثير من مديري المعرفة
١٤	مفهوم الممارسات الفردية	١٤	مفهوم جماعات الممارسة
١٥	التعلم في المؤسسة هو عملية تكيف مع التغيير	١٥	التعلم في المؤسسة ناتج عن إنتاجية المعارف التي تمارسها المؤسسة

المصدر: (Lau, Lee & Chung, 2019, p.110) (٦٥)

كل هذه التحولات سألقة الذكر تترجم في الواقع من خلال تزايد عدد المؤسسات التي تستثمر في التعليم ومشاريع إدارة المعارف والكفاءات. فالتطور التكنولوجي الكبير قد أدى إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة خاصة المنظمات المتعلمة، فقد تفاعلت التحولات السابقة مع العوامل الداعية إلى تنظيم المعرفة المؤسسية وإدارتها بشكل هادف، بما يزيد من كفاءة الأفراد فيها وتطويرهم مهنيًا، بالإضافة إلى رفع الأداء وتخفيض التكلفة وتحقيق أهداف المؤسسة، إذا تمكنت هذه المؤسسة من تفعيل وتنظيم عملياتها الداخلية بشكل مميز وواضح من أجل

تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد.

ثانياً: أهداف التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يتمثل الهدف الرئيس للتعلم التنظيمي في تبسيط العمليات والتخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية، كما أنها تهدف إلى تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، وتحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف التالية^(٦٦):

١- تفهم المشكلات التنظيمية والاستفادة من تجارب وخبرات العمل التي تمر بها المؤسسة.

٢- تحسين القدرة الكلية للمؤسسة، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية.

٣- استثمار ونقل الخبرات والتجارب والمعارف المختلفة للمؤسسة في ظل قيم وثقافة تنظيمية مواتية للتعلم، لإحداث تطوير وتغيير في سلوك الأفراد وسلوك المؤسسة بما يحقق لها الريادة والتفوق.

٤- تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز المنشود.

ويزيد كل من صلاح علي محمد التميمي، ومصطفى علي القطيوي على الأهداف السابقة، بأن التعلم التنظيمي يحقق ما يلي^(٦٧):

- تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
 - تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
 - تعظيم قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- وتعدد كل من نواك وكيزيه Cseh & Nowak أهداف التعلم التنظيمي كما يلي: حل المشكلات بشكل منظم **Systematic Problem Solving**، والتجريب **Experimentation**، والتعلم من التجارب السابقة **Learn from Past Experience**، والتعلم من الآخرين **Learning from Others**، ونقل المعرفة **Transferring Knowledge**^(٦٨).

وفي ذات الصدد يشير إيهاب فؤاد الحجاوي إلى أن من أهداف التعلم التنظيمي تسهيل النقل الفعال للمعرفة للآخرين الذين يحتاجونها للقيام بمهامهم ومسئولياتهم الوظيفية، كما أنها تستخدم في تنفيذ العديد من الأنشطة داخل المؤسسات، مثل: وضع خطة التطوير، ودعم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، كما أنها تعمل على تحسين عملية صنع القرار، وتحسين الخدمات، وتقليل التكلفة، وتحديد المعرفة المطلوبة داخل المؤسسة، والعمل على تطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها من خلال تشجيع القدرات البشرية المبدعة^(٦٩).

ويذهب كل من انجستروم وكاكيلا Käkälä & Engström إلى أن أهم أهداف التعلم التنظيمي في المؤسسات، تتمثل في الاستفادة بمخزون المعرفة والتجارب والخبرات المتراكمة والمكتسبة في بناء تصورات جديدة حاكمة لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وصياغة الاستراتيجيات وتصميم السياسات وتنفيذها، وتحقيق التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة^(٧٠).

وبالنظر لأهداف التعلم التنظيمي السابقة والمعبرة عن وجهات نظر متعددة، فإنها تركز في مضمونها على توفر المعرفة للمؤسسة الجامعية، وإدارتها بشكل دائم وفعال، كما أنها تركز على ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم هذه المؤسسة، ويحقق أهدافها بكفاءة من خلال تخطيط جهود المعرفة داخل المؤسسة، كما أنها توفر مناخ تنظيمي ايجابي سائد يساعد في بلورتها وتطبيقها. وعلى ذلك يمكن تحديد أهم ما يرمى إليه مدخل التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجامعية فيما يلي:

- التعلم من خبرات وتجارب أفراد المؤسسة: الاستفادة من خبرة كل فرد في المؤسسة، وتجارب الأفراد العاملين لخدمة المؤسسة وتطويرها للأفضل.
- التعلم من خبرات المنظمات الأخرى: أي أن تتعلم المؤسسات من بعضها البعض من خلال المقارنة المباشرة للأداء لاكتشاف كيفية تفوق بعض المنظمات عن منظمات أخرى، والاستفادة من أساليب وعمليات المنظمات المتقدمة في تحسين المنظمات الأقل تقدم منها.
- تجريب أساليب وطرق جديدة لحل المشكلات بطرق ابداعية: وهذا يعتمد على استخدام البيانات والمعلومات لتشخيص المشكلات واستخدامها في صنع القرارات، مع تشجيع المؤسسة لأفرادها لتجريب الأساليب الجديدة والمتنوعة، والمبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، حيث يهتم التعلم التنظيمي بمدى قيام المؤسسة باكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها، ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المؤسسة وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية^(٧١).

وتنبع أهمية التعلم التنظيمي من كونه له تأثير مباشر في نجاح وبقاء المنظمات، إذ إن التعلم التنظيمي مستند على قدرة المؤسسة على تعلم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة، تتمثل أهمية التعلم التنظيمي لأي مؤسسة بوجه عام فيما يلي^(٧٢):

• البقاء: حيث تهتم أي مؤسسة بالتعلم عندما تكون في حالة اضطرابات في علاقات العمل الداخلية، وعندما يكون هناك خلاف في توازن السلطة بين الأفراد والمجموعات أو هناك تهديد لبقاء المؤسسة، وهنا تكون الحاجة ملحة للبحث عن التعلم والتغيير.

• الكفاءة: وتحتاج هذه العملية إلى خلق وبناء بنية تحتية داخلية مشجعة، لكي يشعر المشاركين في عملية التعلم الجماعي بالرضا الداخلي، كما يجب تعزيز علاقات الثقة، والانتماء للمجموعات لصالح المؤسسة، فلكي تحقق المؤسسة الكفاءة لا بد أن تعمل إلى ما هو أبعد من مجرد البقاء.

• الفاعلية: يمثل البقاء والكفاءة غرضان حاسمان لقيادة مراحل البناء والتحول في المؤسسة، ويأتي بعدهما غرض تحسين فاعلية العمليات، فإذا تم تحسين علاقات العمل والأداء سيتم تسجيل وتوثيق هذه الخبرة، ولا تمثل مجهودات الحصول على الفاعلية المرحلة النهائية بل هي نشاط مستمر للتأكد من أن المؤسسة دائمة البحث عن التفوق في الأداء.

كما تتجلى أهمية التعلم التنظيمي في تأسيس قاعدة للتطوير في المؤسسة وتحديد العناصر المرتبطة بالتطوير واستعراض أنواع ومراحل التغيير وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير، علاوة على تخفيض التكاليف، وكذلك فهو يعد أيضاً عملية منظمة تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، وأنها تعزز قدرة المؤسسة في الاحتفاظ

بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة، في حين أنها تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، كما تعد أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول للمعرفة عملية سهلة وممكنة (٧٣).

وبناءً على ما تقدم فإن أهمية التعلم التنظيمي، تنبع من إسهاماته التالية:

- أنه يحدد رؤية المؤسسة وأهدافها مع اختيار الأساليب الملائمة لتنفيذ تلك الأهداف.
- أنه يشجع العاملين علي الإبداع وإحداث التغيير، من أجل الوصول إلي أداء متفوق وميزة تنافسية عالية.
- أنه يشجع علي العمل التعاوني وبروح الفريق الواحد، إلى جانب منح الأفراد حرية التعبير عن الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار.
- أنه يعمل علي ايجاد بيئة تعليمية سهلة ومتفاعلة تعمل بدورها علي تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة ومساعدتها علي التكيف مع الواقع والمستقبل.

رابعاً: أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية:

تتعدد الأبعاد المرتبطة بمدخل التعلم التنظيمي، إذ يستند إلى عدة أبعاد أساسية تشكل وجوده، وتحدد ملامحه، وتطوره داخل المؤسسات، ومنها ما يلي (٧٤):

- جماعة التعلم **Team Learning**: حيث تعتبر الجماعة هي الوحدة الأساسية للتعلم وليس الفرد، فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة وتطبيقها جماعياً.
- التمكين **Empowerment**: والمقصود به مشاركة الأفراد العاملين في وضع رؤية المؤسسة وأهدافها، ومشاركة الأفراد العاملين في صنع القرارات، والتحرك في اتجاه واحد مشترك للعمل على تحقيق تلك الأهداف.
- النماذج الذهنية **Mental Models**: وتشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المؤسسة، وكيفية فهم أفرادها للعالم المحيط والعمل على تقديم ما هو جديد لها.
- الإجابة الفردية **Personal Mastery**: وتشير إلى عمق الرؤية الفردية وتركيز الطاقات وتطوير قدرة الأفراد لبناء الرؤى الحقيقية لمؤسستهم وبموضوعية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب.

- القيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership**: أي مدى قدرة القائد على أن يفكر بطريقة بعيدة المدى لكيفية استخدام التعلم لصنع التغيير، والانتقال بالمؤسسة إلى وضع جيد.
- التفكير المنظومي **Systems Thinking**: ويشير إلى قناعة الأفراد بأن التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المؤسسة سينتج عنه تحسين العمل في الأقسام الأخرى.
- أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم **Embedded System**: من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، والتي تساعد على نشر المعرفة، وتكاملها.
- ربط المؤسسة بالبيئة **System Connection**: من خلال جمع البيانات والمعلومات عن القصور الحالي في المؤسسة، وأيضاً جمع معلومات عن البيئة المحيطة، واستخدامها لتطوير المؤسسة بحيث تتلائم مع البيئة المحيطة بها.
- وبناءً على الأبعاد السابقة فإن للتعلم التنظيمي جملة من الخصائص، يمكن إيجازها في

الآتي:

- أن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصراً أساسياً في عمليات التعلم التنظيمي.
- أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة.
- أن التعلم التنظيمي يتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم تنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

خامساً: أنواع التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية، وأنماطه:

لم يشير الباحثون إلى تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي إلا أنهم أشاروا إلى مسميات للتعلم، ترتبط إما بنمط التعلم أو بمستوياته أو بمجالاته، وسيحاول الباحث تصنيف أنواع التعلم التنظيمي وفقاً لذلك:

١- أنواع التعلم التنظيمي بحسب نمط التعلم:

ويشتمل على^(٧٥):

أ- التعلم الفردي في إطار المؤسسة:

يعتبر التعلم الفردي بمثابة نشاط معرفي أو سلوكي بين الفرد وبيئته، ويتحقق من خلال الدراسة والملاحظة، والخبرة والمعرفة، والممارسة، وتطوير النماذج الذهنية، وهو ذلك

التعلم الذي يحصل من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد، والسلوك، والبيئة، ويشير إلى تعلم الحقائق والعمليات والإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة. وفي هذا النوع من التعلم يتحمل كل شخص مسؤوليته في التعلم، وبذلك فهو عملية محددة بحاجات الفرد، وخبراته.

ب- التعلم الجمعي على مستوى المؤسسة أو وحداتها الفرعية:

وذلك النوع من التعلم يقوم على المجموعات وفرق التعلم، حيث يتم الاستفادة من قدرات كل عضو لصالح الجميع، وفي هذا المستوى يتم تبادل المعرفة بين الأفراد. وذلك النمط يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، حيث يحاول الأفراد حل المشكلات من خلال الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المؤسسة، من أجل إعادة هيكليتها قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيداً من المستوى الفردي.

٢- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مستوى التعلم:

الذي يتضمن ثلاثة أنواع وهي كالآتي:

أ- تعلم المستوى الأول: التعلم أحادي الحلقة Single-Loop Learning:

يشير التعلم أحادي الحلقة إلى التعلم عن طريق تصحيح الأخطاء ومن خلال التغذية الراجعة لعملية التعلم والتحسين المستمر، وذلك بمسئولية فريق معين أو جماعة واحدة مكلفة بذلك، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم ما يعرف باسم التعلم التفاعلي **Interactive Learning**، وهو ذلك النوع من التعلم الذي يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم أيضا ما يعرف بالتعلم التكيفي **Adaptive Learning**، والذي يعني بمفهومه كيف أن المؤسسة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمؤسسة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك بما يحقق الأهداف المرغوبة، لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج بما يتلاءم مع الأهداف^(٧٦).

وخلاصة ما تقدم أن المستوى الأول للتعلم التنظيمي يشير إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال التي توجه للتكيف مع التغير الذي يحدث في البيئة، وأنه يتعلق بالتغيير البسيط الذي يرتبط بالمرحلة الأولى لعملية التعلم.

ب- تعلم المستوى الثاني: تعلم الحلقة المزدوجة **Double-Loop Learning** :

يختص تعلم الحلقة الثنائية بالجانب الإدراكي للفرد والجماعة وهو يتعلق بتطوير الوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل وبطرق جديدة، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة ومبادئ تساعد في تحديد السلوك المناسب، والذي يقود إلى طرق جديدة للقيام بالأعمال، وفيه تذهب المؤسسة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة، واستخدام منهج التجديد. ويعد التعلم التوليدي **Generative Learning** أحد أنواع تعلم الحلقة المزدوجة وهو المرحلة المتقدمة والمكتملة لمرحلة التعلم التكيفي، والذي يعمل على تحسين إمكانية المؤسسة في اكتشاف القدرات بغرض تعديل السلوك وتكوين خبرات جديدة. والتعلم التوليدي يستهدف توليد المعارف، ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة، لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم^(٧٧).

ج- تعلم المستوى الثالث: التعلم ثلاثي الحلقة **Triple-Loop Learning** :

يطلق على التعلم ثلاثي الحلقة تسمية التعلم التحويلي، حيث يتعلق هذا المستوى بالتعلم من أجل التعلم، ويحتاج هذا المستوى من التعلم إلى الإبداع والتجديد، وفي هذا المستوى يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدلاً من التكيف معه، ويطلق عليه التعلم التنبؤي لكونه يبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات مخططة، حيث يزيد عن مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية عندما تتعلم المؤسسة من توقعاتها حول المستقبل، بالتعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب والسياسات للاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها^(٧٨).

٣- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم:

وتتمثل فيما يلي^(٧٩):

أ- التعلم المفاهيمي **Conceptual Learning**: وهو ينطوي على تصميم مفهوم

مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى التعرف على الأسباب المؤدية

لحدوث الأفعال أو الأنشطة داخل المؤسسة

ب-التعلم العملي أو التشغيلي Operational Learning: ويعبر عن تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة كيفية التعامل مع الأحداث في الظروف المتباينة.

وبناءً على أنواع التعلم التنظيمي وفقاً لتصنيفاتها السابقة، فإنه يُلاحظ أيضاً تعدد أنماطه، لتشمل الأنماط التالية^(٨٠):

- التعلم بالممارسة: وهو يشتمل على الممارسات والاتجاهات والبيئة التنظيمية كوسيلة لتشجيع وتطوير مهارات التعلم في المؤسسات.
- التعلم من نتائج الاستخدام: والتي تأتي من عملية التغذية المرتدة من المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.
- التعلم من الأخطاء: ويمثل مصدراً مهماً من مصادر التعلم في المؤسسة، وتعتمد على مدى قبول المؤسسة له، وأسلوب التعامل معه.
- التعلم الاستكشافي: ويتضمن البحث عن سياسات تنظيمية جديدة، واكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمليات التكنولوجية والإدارية سعياً إلى تحقيق التنوع الداخلي الذي يعمل على زيادة طاقة المؤسسة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
- التعلم التجريبي: ويحدث هذا التعلم عندما تتم الاستفادة من خبرات الأقران وتجاربهم في صنع وابتكار معرفة جديدة، ويتكون من أربع قدرات أساسية هي: الخبرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، والتجريب العملي.
- تعلم التفكير المنظم: وينطوي على اتباع الأسس العلمية لتحسين مستوى التفكير المنطقي السليم في إيجاد الحلول للمشكلات، والمقترحات في المواقف العملية.

ويتضح مما تقدم أن التعلم التنظيمي وإن تعددت أنواعه وأنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين، وتكامل المعارف الظاهرة والكامنة، والرؤية المشتركة، والخبرة، والبناء التنظيمي الملائم لعملية واستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات والمقارنات المرجعية، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والأساليب الإدارية والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي.

سادساً: متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية:

لكي يحقق التعلم التنظيمي الأهداف المرجوة منه، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات التي تسهم في جعله نظاماً حيوياً ذا فائدة للمؤسسات التعليمية، وعلى ذلك يلزم

لتطبيق التعلم التنظيمي توفير بيئة تنظيمية داعمة لتوليد المعرفة تقوم على أساس المشاركة وبناء شبكة علاقات فاعلة بين الأفراد، كما يلزمه وجود الهيكل التنظيمي المرن لتمكين الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة وتبادلها بالمؤسسة، مما يوسع قاعدة المعرفة ويحقق للمؤسسة الميزة التنافسية^(٨١).

وتتعدد المتطلبات اللازمة لتطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، وذلك على النحو التالي:

١- التعلم التنظيمي يتطلب نشاطاً مخططاً متوازناً:

ويتمثل ذلك في قيام إدارة المؤسسة بالتخطيط الفعال لإحداث تعلم تنظيمي لجميع الأفراد العاملين، هذا بالإضافة إلى ضرورة التوازن بين التعلم التنظيمي الداخلي والخارجي حيث يجب التوازن بين التعلم الذي يحدث داخل المؤسسة، وأن يكون دافع التعلم عند الأفراد العاملين نابع من داخلهم وليس مفروض عليهم، وفي ذلك تؤدي القيادة التشاركية الفعالة دوراً حيوياً حيث تعد من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي^(٨٢).

٢- التعلم التنظيمي يتطلب نظاماً لتدعيم التعلم:

يتضمن نظام تدعيم التعلم تصميم البيئة التي تسهل التعلم، ويعتمد نجاحه على كفاءة القيادات، وقادة الفرق، ويتطلب التفكير بعناية في أنماط تعلم الأفراد، وأساليب التعلم الأخرى للتمكن من مقابلة خبرات التعلم لاحتياجات كل من الفرد والفرق. كما يتطلب تدعيم التعلم أيضاً وجود محفزين من خارج المؤسسة، حيث يمكنهم بخبراتهم وعلمهم أن يساعدوا المؤسسة لتصبح منظمة تعلم أكثر فعالية، ومن أهم هؤلاء المحفزون المؤسسة الاستشارية، وهي تستخدم التعلم التنظيمي كمدخل للتغيير الاستراتيجي والبحث عن اكتشافات جديدة تفيد المؤسسة وتعمل على تطويرها^(٨٣).

٣- التعلم التنظيمي يتطلب تدعيم التعلم الفرقي:

تستلزم الإجابة في تطبيق التعلم التنظيمي، الاهتمام بدعم التعلم الفردي والفرقي في آن واحد، بحيث، يتم ذلك وفقاً لما يلي^(٨٤):

- تدعيم التعلم الفردي من خلال التدريب والنصح والمساعدة على التعلم المدار ذاتياً، وإتاحة الفرص للتعلم من بعد، والتأكيد على التعلم يتطلب تحديد وإزالة عوائق التعلم والسماح للأفراد بالحرية الكافية للحفاظ على المستويات العالية من الدافعية.

- تدعيم تعلم الفريق من خلال إعادة هندسة العمليات في المؤسسة بحيث تصبح الهياكل أكثر نضجاً، ويكون هناك تفويض للسلطات، والصلاحيات للفرق أو الأفراد بحيث يتم الاستفادة منهم في تطوير المؤسسة.

٤- التعلم التنظيمي يتطلب إتاحة الفرص التجريبية:

وهذا يستلزم العمل على زيادة فرص الأفراد وفرق العمل على التجريب، والعمل على استكشاف الأساليب الابتكارية لحل المشكلات التي تعوق المؤسسة، لعل ذلك يتطلب نظم معلومات تكون بمثابة مورد للتعلم حيث أتاحت التطورات الحديثة في نظم الكمبيوتر، الفرص لتطوير موارد التعلم، والتي يسهل الوصول إليها طبقاً للحاجة، وهذا يمكن الأفراد، وفرق العمل من التدريب والتعلم دون تقييد بوقت معين^(٨٥).

٥- التعلم التنظيمي يتطلب تنفيذ استراتيجيات متنوعة:

يتطلب تطبيق التعلم التنظيمي توظيف استراتيجيات متنوعة منها^(٨٦):

- الاجتماعات Meeting : وهي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً. ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، حيث يمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد العمل والبدء في التعلم معاً.
- المؤتمرات عن بعد Distance Conference : وهي طريقة تهدف إلى تقديم تعلم متطور متميز باستخدام التقنية والتكنولوجيا، وهي موجهة لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الاستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية وتوفير الوقت والجهد.
- الحوار الاستراتيجي Strategic Dialogue : وهي طريقة يتم بمقتضاها تشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المؤسسة باختيار توجهات استراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج.
- الفرق متعددة المهام Cross –Functional Teams : وهي اجتماع الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معاً بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى

مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق المرونة في عمل المؤسسات وتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات.

- **التعلم الفعّال Action Learning** : هو أحد أشكال التعلم التي تتم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، واستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم جديد للأفراد.
 - **شبكات الاتصالات الرسمية Formal Networks**: وهي القنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي بالمؤسسة لتوصيل المعلومات، وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، كما إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفراد المؤسسة.
 - **شبكات الاتصالات غير الرسمية Informal Networks**: وهي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو الاجتماعات أو النوادي، وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الأفراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المؤسسة الواحدة.
- وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن التعلم التنظيمي في المؤسسة الجامعية يحقق عديد من المزايا، منها ما يلي: الاكتشاف الدائم للمعرفة الجديدة، والتكيف معها، وتقبل التغيير، والاستفادة من خبرات وتجارب جميع الأفراد العاملين بالجامعة، والاستفادة أيضاً من الخبرات والتجارب في الجامعات الأخرى المتميزة. وعلي هذا فإن إدخال مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسة الجامعية يتطلب مرونة في الهيكل التنظيمي، وثقافة مؤسسية قوية، وتوفر نظم تقييم فاعلة تربط بين مستوى الأداء والعائد، وتوفر نظم اتصالات مفتوحة، وتحديد دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، ووجود مناخ ابتكاري مشجع، مع التطوير والإثراء المهني التكاملي للعاملين بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول المناسبة لكثير من المشكلات.

سابعاً: دور التعلم التنظيمي في تفعيل الأداء بالمؤسسات الجامعية:

لقد ساهمت عديد من المتغيرات والقوى العالمية وعلى رأسها العولمة وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات والحاسب الآلية، ومفاهيم الجودة فى إحداث واقع جديد يفرض على المؤسسات التعليمية أن تتخلى عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية، وأن تتبنى مداخل ونماذج جديدة لتطوير أدائها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ووفقاً لذلك يعد مصطلح الأداء مصطلحاً واسعاً نشأ ليعبر عن مجموعة من الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد المهام ومتابعتها وتطوير القدرات اللازمة للعمل، وتوزيع المكافآت داخل المنظمات. كما أنه يشمل تحديد الأهداف، واختيار وتعيين العاملين، وتقييم النتائج، والتدريب والتنمية، وتخطيط وإدارة المسار الوظيفي الخ.

والجدير بالذكر أن لعملية تفعيل الأداء المؤسسى، وتطويره عوامل رئيسية، تتمثل في

الشكل التالى:



شكل(٢): عوامل تطوير الأداء المؤسسى

المصدر: (Chen, 2012, p.133) (٨٧)

ويظهر من الشكل السابق، أن عوامل تفعيل الأداء وتطويره تتحدد فيما يلى:

- تحديد التوقعات Setting Expectation: حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً، العمل المطلوب أدائه، وأين، وكيف، وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء. ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

- **التوجيه وارجاع الأثر Coaching and feedback**: وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل وإعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم. وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الأداء التي ساهموا في وضعها.
 - **المتابعة: Reviewing** : ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنان معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل عام. ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم انجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل. وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.
 - **المكافآت: Rewarding**: بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المؤسسة وتقديم التعويض العادل للعاملين، وذلك طبقاً لما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.
- ويعد تفعيل الأداء وتطويره من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند إلى عملية تواصل وتعلم مستمر وتتم بصورة تعاونية مشتركة بين المدير والعاملين، ويعد هذا المفهوم منظومة متكاملة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بتقييمه وتحديد مجالات وأسباب الإحراجات لتشخيص وتحديد فجوة الأداء للعمل على إيجاد الأساليب والآليات المبتكرة لسد الفجوة ولتطوير الأداء، علاوة على التخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية، والتأكيد الشديد على خفض النفقات، والتكيف مع أنظمة وإجراءات العمل المتغيرة، والتقليل من التدخل الإشرافي ودعم الإدارة الذاتية^(٨٨).
- وفي هذا السياق يسهم التعلم التنظيمي بشكل مباشر في تفعيل الأداء الجامعي، وذلك باعتباره عملية مستمرة لاستثمار خبرات جميع الأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية من قيادات، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين، وعاملين من أجل تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتغيير طريقة أداء المهام من مجرد رد فعل للمستحدثات إلى العمل على تحويل الجامعات إلى منظمات تعلم ذات مزايا تنافسية قادرة على المنافسة العالمية، ووفقاً لذلك يمكن توضيح أهم اسهامات التعلم التنظيمي في تفعيل الأداء الجامعي، وذلك على النحو التالي:
- ١- تحقيق مرونة التنظيم بالمؤسسات الجامعية:
- تعتبر عملية الاستعداد لتقبل المعارف الجديدة وتقبل التغيير من العمليات الحاسمة لكي تصبح المؤسسة منظمة تعلم، وتوجد عديد من الأسباب التي تعوق المؤسسة عن

التكيف مع التغيير مثل الهياكل الجامدة، النجاحات السابقة للمؤسسة والتي تفرض قيوداً لتقبل أي معرفة جديدة، لذلك فهناك ضرورة حاسمة لتقبل المعارف الجديدة والتكيف معها^(٨٩).

ويحقق التعلم التنظيمي مرونة التنظيم من خلال محاولة تهيئة الطرق المؤدية للنجاح على مستوى أفضل، وفحص مداخل التعلم، والذي يتطلب سلطات تنفيذية تختص بإعادة التفكير في المداخل الإدارية الحالية لملاحقة أي تغييرات، ويتم التعلم التنظيمي خارج المؤسسة من خلال مقارنة المؤسسة التي يعمل بها الفرد بالمنظمات الأخرى، وذلك لتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المعارف الجديدة، وتطوير قدرات الأفراد بواسطة تعلم اتجاهات وطرق جديدة في ممارسة الأعمال مع الآخرين.

٢- إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية:

تتمثل إدارة المعرفة في إنتاج المعارف، وتناقؤها، ودمجها في ممارسة الأعمال والاستفادة منها في اتخاذ القرارات. ويسهم التعلم التنظيمي في إدارة المعرفة داخل المؤسسات من خلال ما يلي^(٩٠):

- الاستفادة من الأصول المعرفية الموجودة، لتفعيل الممارسات التنظيمية، وتحسين الأداء ككل.
- تعزيز النمو المعرفي، والاحتفاظ بالمعرفة السابقة وإعادة استخدامها.
- المحافظة على حلقات التعلم، وتحسين المشاركة بين الأفراد وحثهم على العمل التعاوني.
- نشر منهجية جديدة للمعرفة وذلك بنشر المعارف المكتسبة في جميع أنحاء التنظيم من خلال نظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

٣- المشاركة بالمعلومات لصناع القرار الجامعي:

تؤدي المعلومات دوراً رئيساً في تمكين الأفراد أي أنها العنصر الرئيس في استراتيجية التمكين، فتوفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غياب المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة، ويتعرفون على أدوارهم، وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المؤسسة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم، وتتمثل أهم فوائد التعلم التنظيمي بجانب مشاركة العاملين بالمعلومات فيما يلي^(٩١):

- المساعدة في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.

- تعزيز المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة للمستفيدين تلبية لاحتياجاتهم.
- تحقيق نتائج إيجابية كالفاعلية والكفاءة عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يحتاجونها.

وخلاصة ذلك أن التعلم التنظيمي يجعل المؤسسة أكثر إفادة من مهارة الأفراد، وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة هذا بالإضافة إلى أن توفير المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي، وتوفير الثقة، حيث إن إشراك إدارة المؤسسة لأفرادها بالمعلومات، يُعد بمثابة رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم، وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات، وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغاية المؤسسة وأهدافها.

٤- تطوير الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

يختلف دور الفريق في المؤسسات المتعلمة عنه في المنظمات التقليدية ففي المنظمات المتعلمة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، والخاصية الأخرى التي تتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة الممكنة أنه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط، وفي تنفيذها، وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكن هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، لذا فالمؤسسة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين، فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها^(٩٢).

وفي ضوء ذلك يتضح أن هناك علاقة واضحة ومباشرة بين التمكين والتعلم التنظيمي لأنهما يهتمان معا بالموارد البشرية، ويعملان على توفير فرصة اكتساب المعرفة، كما يسهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين، في حين يسهم التمكين بتقوية دوافع الإنجاز لتحقيق الأهداف، ومن ثم فإن تطبيق التمكين في المؤسسات الجامعية من شأنه توفير بيئة مناسبة لتطبيق التعلم التنظيمي.

٥- تكوين ذاكرة تنظيمية نشطة بالمؤسسات الجامعية:

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها جملة المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وذلك يؤكد عن ضرورة أن يكون فهم هذه المعاني مشتركاً بين أعضاء المؤسسة، حيث إن ذاكرة المؤسسة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد، حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المؤسسة والمتمثلة في البناء التنظيمي، والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المؤسسة.

وتؤدي الذاكرة التنظيمية بدورها إلى أنواع من التلاحم بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تؤدي في الوقت نفسه إلى نقل خبرات وتجارب المؤسسة من الأعضاء القدامى في المؤسسة إلى العناصر الجديدة فيها، وهذا بدوره يفسره قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة، ونقلها إلى الأعضاء الجدد وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيين المؤسسة.

ويسهم التعلم التنظيمي في تكوين ودعم وتحديث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة من خلال ما يلي^(٩٣):

- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المؤسسة: وذلك من خلال إتاحة فرص التعلم والتدريب وتبادل الخبرات عن طريق قنوات اتصالات متعددة، وتجمع ما بين الجانب الرسمي وغير الرسمي، بشكل يضمن استدامة النشاط الفكري والبحثي والتجريبي داخل المؤسسة.
- تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المؤسسة: وذلك بمراجعة المعلومات الموجود في ذاكرة المؤسسة بشكل دوري، ومثل هذه المراجعة لذاكرة المؤسسة تقود إلى ما يطلق دورة التعلم ذات الاتجاه المزدوج، وهي العملية التي يتم فيها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ومن ثم تبني السلوكيات وأساليب جديدة في العمل.
- دعم الثقافة التنظيمية للمؤسسة: وذلك بتنمية الفهم المشترك بين أعضاء المؤسسة، فيما يتعلق بخصائص المؤسسة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، فكلما نجحت المؤسسة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضائها كانت ذاكرتها أفضل في الاسترجاع ومناقشة القضايا التي تواجهها، باعتبار المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة تمثل رصيدها من التعلم.

ومن خلال عرض وتحليل المحور الثالث للإطار النظري للدراسة والمتعلق بماهية التعلم التنظيمي ودوره في تفعيل الأداء بالمؤسسات الجامعية، يمكن استنتاج ما يلي:

- أن التعلم التنظيمي يعبر عن ظاهرة جماعية: حيث يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي، وروح الفريق ويرتبط باحتياجات أعضاء المؤسسة، ودوافعهم، واهتماماتهم، ويهتم أيضا بالتفاعل والتشارك الجماعي في حل المشكلات التي تعوق المؤسسة عن أداء وظائفها.

- عملية التعلم في المؤسسة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المؤسسة.
 - تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة.
 - التعلم التنظيمي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، والاستفادة منها في حل مشكلات الحالية للمؤسسة.
- وبذلك يمثل ترسيخ التعلم التنظيمي في المؤسسات الجامعية أساساً تنطلق منه أفضل تطبيقات وبرامج التطوير فيها، وذلك لما يحققه من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية لإحداث التغيير، ويقدم كذلك الدعم للعاملين فيها لتحقيق الأهداف المحددة، إلى جانب معاونة المؤسسة الجامعية على مواكبة التوسع المعرفي المتسارع في المجالات الإدارية والتخصصية، بما يحقق لها الميزة التنافسية المنشودة.

الإطار التطبيقي للدراسة:

واقع أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس (الدراسة الميدانية)

بدأ الاهتمام الحقيقي بجودة التعليم الجامعي على مستوى الجامعات المصرية بصدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والقرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للقانون السابق، وينص على أنها هيئة قومية مستقلة، وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتهدف إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال نشر الوعي بثقافة الجودة، والتنسيق مع مؤسسات التعليم الجامعي بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية، ودعم القدرات الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي للقيام بالتقويم الذاتي، وتوكيد الثقة على المستوى المحلى والقومي والدولي فى جودة مخرجات العملية التعليمية، وكذلك التقويم الشامل لمؤسسات التعليم الجامعي وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية المعتمدة لكل نوع من مؤسسات التعليم الجامعي^(٩٤).

ويمكن التعبير عن ملامح تجربة جامعة قناة السويس فى مجال ضمان الجودة والاعتماد فى أربعة مراحل، وذلك على النحو التالي^(٩٥):

- المرحلة الأولى: وقد تمثلت هذه المرحلة فى التمهيد لمشروعات الجودة والاعتماد وذلك خلال الفترة من (٢٠٠٤-٢٠٠٧)، حيث حصلت الجامعة على مشروعين،

هما: مشروع إنشاء مركز للجودة والاعتماد بالجامعة، بدعم مالي قدره ٢٠٠ ألف جنيه مصرية، ومشروع إعداد خطة استراتيجية لضمان الجودة في الجامعة، بدعم مالي قدره ١٥٠ ألف جنيه مصرية.

• المرحلة الثانية: وقد تمثلت في دعم ثقافة الجودة بكليات الجامعة، وذلك بحصول بعض الكليات على مشروع الجودة والاعتماد (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، ولقد تزامن مع هذه المرحلة تطبيق عديد من مشروعات التعليم الجامعي والعالي، مثل: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP، ومشروع تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP، ومشروع التعليم الإلكتروني E-learning، ومشروع نظم المعلومات الإدارية MIS.

• المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي تم فيها تطبيق نظم إدارة الجودة في الجامعة، وذلك خلال الفترة من (٢٠١٠-٢٠١٤)، حيث تم العمل على وضع خطة استراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة، وإنشاء نظام داخلي لتوكيد الجودة بالكليات (وحدات ضمان الجودة)، وتأهيل بعض كليات الجامعة للتقدم للاعتماد، وهو ما انعكس بالفعل في اعتماد كلية الطب البشرى، والعمل على تأهيل كلية العلوم، وكلية الطب البيطري للتقدم للاعتماد.

• المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة تم طرح الخطة الاستراتيجية لجامعة قناة السويس في الفترة من (٢٠١٥-٢٠٢٠)، والمستهدف في هذه المرحلة، تأهيل كل كليات الجامعة للاعتماد.

ولقد ساهم مركز الجودة والاعتماد بالجامعة بدور نشط في نشر ثقافة الجودة بين كليات الجامعة ووحداتها ومساعدة الكليات في التأهل للاعتماد، وذلك من خلال قيامه بعديد من المهام، مثل^(٩٦):

• تنظيم عديد من الدورات التدريبية في كتابة المشروعات التنافسية للتطوير والتأهيل للاعتماد.

• تنمية الخبرات البشرية في مجال الجودة عن طريق تنظيم عديد من الدورات للتقويم المؤسسي والمخرجات التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي لسادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بالتعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

• تنمية قدرات السادة أعضاء هيئة التدريس بالتنسيق مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمركز تطوير التعليم الجامعي.

- التنسيق والمتابعة مع وحدات ضمان الجودة لكل كليات الجامعة، لتقديم الدعم الفني لتأهيل الكليات للاعتماد.
- إعداد التقارير النهائية لزيارات المتابعة لكليات الجامعة لتقديم ملخص لوضع وموقف الكليات بالنسبة لمدى تنفيذ نظم الجودة ومقترحات التحسين والخطة التدريبية.

ونظراً للدور الذى تؤديه وحدات ضمان الجودة على مستوى كل كلية من كليات جامعة قناة السويس موضوع البحث، لذلك فإن الدراسة الميدانية الحالية تهدف إلى الوقوف على الواقع الراهن لأداء وحدات ضمان الجودة ببعض كليات جامعة قناة السويس، ولتحقيق ذلك فقد تم إعداد استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالكليات موضع التطبيق، ولقد تكونت الاستبانة من خمسة محاور يندرج تحت كل منها عدد من العبارات، ولقد حددت بدائل الاستجابة وفقاً لمقياس ثلاثي (تتوفر بدرجة عالية- تتوفر بدرجة متوسطة- تحقق بدرجة ضعيفة).

ولقد تم تقديم أداة الدراسة وعرضها على لجنة أخلاقيات البحث العلمي الخاصة بالمجال التربوي، وبعد مراجعتها في ضوء خطة البحث المقدمة، فقد تمت الموافقة على قيام الباحث بالتطبيق على عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أداة الدراسة على عينة أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة قناة السويس التي يتكون منها مجتمع البحث.

جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب كليات الجامعة

م	الكلية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصحيحة	ملاحظات
١	كلية الطب البشرى	٥٥	٣	٥٢	كليات معتمدة
٢	كلية العلوم	٤٦	٢	٤٤	
٣	كلية التجارة	٣٢	-	٣٢	كليات غير معتمدة
٤	كلية التربية	٤٠	٢	٣٨	
	الإجمالي	١٧٣	٧	١٦٦ = ن	

ولتقييم ثبات أداة الدراسة تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود الاستبانة للبنية الأساسية المطلوب قياسها، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية (Item- Total Correlation) لكل محور من محور

تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس ----- د/ محمد إبراهيم عبد العزيز

الاستبانة، تبين أن معامل ألفا لثبات الأداة ككل مقبول جداً حيث بلغت قيمته (٠.٨٩)، وهو ما يعبر عنه الجدول التالي:

جدول (٤): قيم ثبات الاستبانة الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بطريقة ألفا

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
١	الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	٦	٠.٨٨
٢	الثاني: القيادة والحوكمة	٦	٠.٩٠
٣	الثالث: الموارد البشرية والمادية	٦	٠.٩٢
٤	الرابع: المشاركة المجتمعية	٦	٠.٨٩
٥	الخامس: توكيد الجودة والمساءلة	٦	٠.٨٨
	المحاور ككل	٣٠	٠.٨٩

ولقد تم تحليل البيانات باستخدام ما يلي:

- التكرارات، والنسب المئوية: لتوزيع نسبة الاستجابة على كل عبارة بالقائمة.
- المتوسط الوزني: بهدف التعرف على مدى تحقق كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويُحدد المتوسط الوزني بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم جمع حواصل التكرارات في قيمتها (عالية ثلاث درجات- متوسطة درجتان- ضعيفة درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة (٩٧). وبحسب ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط الوزن النسبي لتحقيق عبارة ما} = \frac{٣ \times ك٣ + ٢ \times ك٢ + ١ \times ك١}{٣ك٣ + ٢ك٢ + ١ك١}$$

$$٣ك٣ + ٢ك٢ + ١ك١$$

حيث إن: (ك١، ك٢، ك٣) هي تكرارات التقسيمات (عالية، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، (٣، ٢، ١) وهي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب. ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى تحقق كل محور، وذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (٥): المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبانة

درجة التحقق	درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
	من	إلى		
عالية	٢.٣٤	٣	٣	عالية
متوسطة	١.٦٧	٢.٣٣	٢	متوسطة
ضعيفة	١	١.٦٦	١	ضعيفة

١- المحور الأول: الرؤية والرسالة والأهداف: تمتلك وحدة ضمان الجودة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية مكتوبة بوضوح بمشاركة ومساهمة جميع المعنيين والمستفيدين، ومعلنة على نطاق واسع ويتم مراجعتها بشكل دوري، ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات هذا المحور، كما يلي:

جدول(٦): مستويات تحقق عبارات المحور الأول: الرؤية والرسالة والأهداف لوحدات ضمان الجودة

م	العبارات	مستوى التوافر			درجة التحقق
		عالية ك %	متوسطة ك %	ضعيفة ك %	
١	تمتلك وحدة ضمان الجودة رؤية ورسالة تعكس دورها التنظيمي بالكلية	٧٨	٦٦	٢٢	عالية ٢.٣٤
		٤٦.٩	٣٩.٨	١٣.٣	
٢	تشتق أهداف الوحدة من رسالة الكلية مستندة إلى إمكاناتها البشرية والمادية	٤٦	٨٠	٤٠	متوسطة ٢.٠٣
		٢٧.٧	٤٨.٢	٢٤.١	
٣	تؤكد أهداف الوحدة على نشر ثقافة الجودة لإحداث التطوير النوعي للأداء بالكلية	٤٠	٧٨	٤٨	متوسطة ١.٩٥
		٢٤.١	٤٦.٩	٢٩	
٤	تتسم أهداف الوحدة بالإجرائية والقابلية للقياس	٢٨	٨٨	٥٠	متوسطة ١.٨٦
		١٦.٩	٥٣	٣٠.١	
٥	تضع الوحدة أهدافاً استراتيجية لتحقيق توجهاتها المستقبلية	٣٠	٦٢	٧٤	متوسطة ١.٧٣
		١٨.١	٣٧.٣	٤٤.٦	
٦	تراجع الوحدة أهدافها بشكل دوري بما يتلاءم مع المستجدات العالمية	٢٠	٦٢	٨٤	ضعيفة ١.٦١
		١٢.١	٣٧.٣	٥٠.٦	

وبناءً على استجابات عينة الدراسة في الجدول السابق وترتيب هذه الاستجابات، يتضح أن استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور في معظمها جاءت متوسطة عدا العبارة الأولى وهي: "تمتلك وحدة ضمان الجودة رؤية ورسالة تعكس دورها التنظيمي بالكلية"، والتي جاءت الاستجابة فيها عالية بمعنى توفرها بدرجة كبيرة بين كليات التطبيق جميعها، بينما جاءت الاستجابة للعبارة الأخيرة والمتمثلة في: " تراجع الوحدة أهدافها بشكل دوري بما يتلاءم مع المستجدات العالمية" بدرجة توفر ضعيفة، وفي ذلك إشارة بضعف توفرها في كليات التطبيق

تفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس ----- د/ محمد إبراهيم عبد العزيز

مجتمعة، وهذا يشير إلى ضعف التوجه نحو تقصى المستجبات العالمية والوقوف عليها ومقارنتها بأهداف الوحدة بصفة دورية من أجل إجراءات عمليات التحديث فى تلك الأهداف.

وفيما عدا العبارتين الأولى والأخيرة جاءت الاستجابات متوسطة لجميع العبارات الأخرى، وفى ذلك إشارة لمحدودية قيام وحدات ضمان الجودة بكليات التطبيق المعتمدة وغير المعتمدة على السواء وبخاصة فيما يتعلق بصياغة الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المستقبلية لكل وحدة بكل كلية من كليات التطبيق.

٢- المحور الثاني: القيادة والحوكمة: تمتلك الوحدة قيادة واعية مستنيرة تتبنى فكر التطوير، وتسعى إلى وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تضمن كفاءة وفاعلية أداء الكلية في كافة المجالات. ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات هذا المحور، كما يلي:

جدول (٧): مستويات تحقق عبارات المحور الثاني: القيادة والحوكمة لوحدات ضمان الجودة

م	مستوى التوافر	العبارات		
		عالية	متوسطة	ضعيفة
درجة التحقق	المتوسط	ك	ك	ك
		%	%	%
١	يتم اختيار مدير الوحدة بناء على معايير محددة ومعلنة من إدارة الكلية	٢٠	٩٠	٥٦
		١٢.١	٥٤.٢	٣٣.٧
٢	تمتلك الوحدة هيكل إداري وتنفيذي منظم ويجدد سنوياً بضم أعضاء جدد	٢٤	٨٠	٦٢
		١٤.٥	٤٨.٢	٣٧.٣
٣	تمتلك الوحدة لائحة تنظم مهامها ومسئولياتها	٣٤	٧٨	٥٤
		٢٠.٥	٤٧	٣٢.٥
٤	تعقد الوحدة اجتماعات دورية بحضور مدير الوحدة والأعضاء لمتابعة أنشطتها	١٨	١٠٤	٤٤
		١٠.٨	٦٢.٧	٢٦.٥
٥	تسهم الوحدة في تطوير أداء الكوادر البشرية بأقسام الكلية من خلال حزمة من الدورات التدريبية التي تلبى احتياجاتهم	٢٠	٥٦	٩٠
		١٢.١	٣٣.٧	٥٤.٢
٦	تصدر الوحدة نشرة دورية بأنشطتها وإنجازاتها في عمليات التقييم وضمان الجودة	١٨	٦٤	٨٤
		١٠.٨	٣٨.٦	٥٠.٦

وبناءً على استجابات عينة الدراسة في الجدول السابق وترتيب هذه الاستجابات، يتضح أن استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور في معظمها متوسطة، عدا العبارتين الأخيرتين، حيث تنص إحداهما على: " تسهم الوحدة في تطوير أداء الكوادر البشرية بأقسام الكلية من خلال حزمة من الدورات التدريبية التي تلبي احتياجاتهم"، وهذا يعنى افتقار كليات التطبيق الى وجود وحدات للتدريب على مستوى كل كلية من أجل تلبية احتياجات الكوادر البشرية بالكلية سواء من أعضاء هيئة التدريس أو من الإداريين، بينما تنص العبارة الثانية على: " تصدر الوحدة نشرة دورية بأنشطتها وإنجازاتها في عمليات التقييم وضمان الجودة"، وهذا يشير أيضاً الى ضعف قيام وحدات ضمان الجودة بكليات التطبيق مجتمعة بتوثيق أنشطتها وإنجازاتها وذلك بإصدار نشرة دورية توزع في محيط الكلية وعلى مستوى الجامعة ككل.

وفيما عدا العبارتين السابقتين، جاءت جميع العبارات الأخرى بدرجة تحقق وتوافر متوسطة، وهذا يشير توافر معايير لاختيار مدير وحدة ضمان الجودة بكل كلية من كليات الجامعة، علاوة على امتلاك بعض الوحدات لهيكل تنظيمي ولائحة تنظم مهامها وأعمالها، مع وجود اهتمام مقبول من مديري وحدات الجودة بكليات التطبيق بمراجعة أنشطتها ومهامها بصورة دورية.

٣- المحور الثالث: الموارد البشرية والمادية: تمتلك الوحدة العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، إلى جانب الإمكانيات المادية والموارد المالية، بما يمكنها من تحقيق توجهاتها وأهدافها. ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات هذا المحور، كما يلي:

جدول (٨): مستويات تحقق عبارات المحور الثالث: الموارد البشرية والمالية لوحدات ضمان

الجودة

م	العبارات	مستوى التوافر		
		عالية ك %	متوسطة ك %	ضعيفة ك %
١	تضم الوحدة كوادر بشرية مؤهلة لنشر ثقافة الجودة بالكلية	٢٨ ١٦.٩	٨٤ ٥٠.٦	٥٤ ٣٢.٥
٢	يخصص للوحدة إمكانيات مادية متنوعة تيسر عمل أعضائها	٢٠ ١٢.١	٥٤ ٣٢.٥	٩٢ ٥٥.٤
٣	تتوفر للوحدة مخصصات مالية كافية لممارسة	٢٢	٥٦	٨٨

		٥٣	٣٣.٧	١٣.٣	أنشطتها وأداء مهامها المخططة	
ضعيفة	١.٦٣	٨٤	٥٨	٢٤	تعقد الوحدة ندوات دورية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين باستضافة خبراء في مجال الجودة والاعتماد	٤
		٥٠.٦	٣٤.٩	١٤.٥		
ضعيفة	١.٦٠	٨٦	٦٠	٢٠	تشارك الوحدة في قواعد البيانات العالمية التي يرجع إليها الأعضاء لتيسير مهامهم	٥
		٥١.٨	٣٦.١	١٢.١		
ضعيفة	١.٦٣	٨٢	٦٢	٢٢	تحتوي الوحدة على قاعدة بيانات إلكترونية عن جميع الكوادر البشرية بالكلية	٦
		٤٩.٤	٣٧.٣	١٣.٣		

وبناءً على استجابات عينة الدراسة في الجدول السابق وترتيب هذه الاستجابات، يتضح أن استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور في معظمها جاءت ضعيفة، عدا العبارة الأولى والتي نصها: " تضم الوحدة كوادر بشرية مؤهلة لنشر ثقافة الجودة بالكلية"، حيث جاءت استجابات العينة لهذه العبارة بمستوى متوسط، وفي هذا إشارة بوجود كوادر بشرية بكل وحدة من وحدات ضمان الجودة في كليات التطبيق جميعها، علاوة على وجود محاولات جيدة لعمل قواعد بيانات عن جميع أعضاء هيئة التدريس بكل كلية، وهذا من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بكل كلية والذي هو متضمن على الموقع الإلكتروني للجامعة ككل، وثمة إشارة للتأكيد على دور مركز تطوير التعليم الجامعي ونظم المعلومات الإدارية بالجامعة، في معاونة كليات الجامعة على تحديث بيانات أعضاء هيئة التدريس علاوة على تحميل سيرة ذاتية مختصرة لكل عضو حسب كليته وقسمه ودرجته العلمية.

ومن ناحية أخرى فقد كان هناك شبه اتفاق على وجود ضعف ملحوظ يرتبط بخمسة عبارات من عبارات هذا المحور، حيث اتفقت استجابات العينة في كليات التطبيق على ضعف الإمكانيات المادية المتعلقة بتجهيزات وحدات ضمان الجودة، علاوة على الحاجة لتوفير الدعم المالي لتلك الوحدات، بالإضافة إلى محدودية القيام باستقدام خبراء لضمان الجودة من خارج الجامعة مع الاقتصار على الخبراء الموجودين بمركز ضمان الجودة التابع للجامعة، مع عدم الخروج إلى الحيز العالمي بالاشتراك في قواعد البيانات العالمية فيما يتعلق بضمان الجودة فحسب، بل جاء ذلك في نطاق واسع ممثلاً في اشتراك كثير من الأعضاء في بنك المعرفة المصري والذي يتيح لمشاركته الدخول على كثير من محركات البحث العالمية.

٤- المحور الرابع: المشاركة المجتمعية: توظف الوحدة الوسائل المناسبة لتوثيق

الصلة بينها وبين الوحدات الأخرى من جهة، وبين الكلية ومجتمعها المحيط من جهة أخرى،

وذلك من خلال برامج التعاون المشتركة. ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات هذا المحور، كما يلي:

جدول(٩): مستويات تحقق عبارات المحور الرابع: المشاركة المجتمعية لوحدات ضمان

الجودة

م	العبارات	مستوى التوافر			درجة التحقق
		عالية	متوسطة	ضعيفة	
		ك	ك	ك	
١	تمتلك الوحدة خطة محددة لاستطلاع آراء المستفيدين حول برامج الكلية المقدمة	٦	٤٤	١١٦	١.٣٣
		٣.٦	٢٦.٥	٦٩.٩	
٢	تسهم الوحدة في تفعيل قنوات الاتصال بين الكلية والجهات المستفيدة	١٨	٧٠	٧٨	١.٦٣
		١٠.٨	٤٢.٢	٤٧	
٣	تسهم الوحدة في تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بالكلية	٢٢	٥٨	٨٦	١.٦١
		١٣.٣	٣٤.٩	٥١.٨	
٤	تسهم الوحدة في إعداد كتاب سنوي للأداء الجامعي بالكلية	١٠	٧٦	٨٠	١.٥٧
		٦	٤٥.٨	٤٨.٢	
٥	تسهم الوحدة في تقديم الاستشارات التعليمية في مجال الجودة والاعتماد	٣٠	٥٢	٨٤	١.٦٧
		١٨.١	٣١.٣	٥٠.٦	
٦	تسهم الوحدة في متابعة مدى رضا الجهات المستفيدة عن أداء الخريجين	١٩	٥٤	٩٣	١.٥٥
		١١.٥	٣٢.٥	٥٦	

وبناءً على استجابات عينة الدراسة في الجدول السابق وترتيب هذه الاستجابات، يتضح أن استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور جاءت ضعيفة كلها عدا العبارة التي نصها: " تسهم الوحدة في تقديم الاستشارات التعليمية في مجال الجودة والاعتماد"، حيث تقوم بعض الكليات من خلال أعضاء وحدة الجودة بداخلها بتقديم الاستشارات والمساهمة بالتدريب داخل الجامعة وخارجها، وعدا ذلك جاءت العبارات الأخرى كلها بدرجة ضعيفة على مستوى كل كليات التطبيق، وهذا يشير إلى ما يلي: ضعف الصلة والاتفتاح على المجتمع المحيط واستطلاع آراء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وحدة ضمان الجودة والكلية التي تنتمي إليها، ولعل ذلك يظهر في مظاهر عدة منها: ضعف قنوات الاتصال بين وحدات ضمان الجودة والجهات المستفيدة والمعنيين، والحاجة إلى إصدار كتاب سنوي لكل وحدة لتوثيق أنشطتها، علاوة على ضعف مشاركة أعضاء وحدات ضمان الجودة في تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بكلياتهم.

٥- **المحور الخامس: توكيد الجودة والمساءلة:** تشارك الوحدة بفاعلية في قياس كفاءة الأداء المؤسسي في مجالاته المختلفة. ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات هذا المحور، كما يلي:

جدول (١٠): مستويات تحقق عبارات المحور الخامس: توكيد الجودة والمساءلة بوحدات

ضمان الجودة

درجة التحقق	المتوسط	مستوى التوافر			م
		ضعيفة	متوسطة	عالية	
		ك	ك	ك	
		%	%	%	العبارات
متوسط	١.٩٥	٤٨	٧٨	٤٠	١
		٢٩	٤٦.٩	٢٤.١	
ضعيفة	١.٣٣	١١٦	٤٤	٦	٢
		٦٩.٩	٢٦.٥	٣.٦	
متوسط	١.٧٨	٥٦	٩٠	٢٠	٣
		٣٣.٧	٥٤.٢	١٢.١	
متوسطة	١.٧٣	٧٤	٦٢	٣٠	٤
		٤٤.٦	٣٧.٣	١٨.١	
ضعيفة	١.٤٨	٩٩	٥٣	١٤	٥
		٥٩.٦	٣٢	٨.٤	
ضعيفة	١.٦٠	٨٨	٥٦	٢٢	٦
		٥٣	٣٣.٧	١٣.٣	

وبناءً على استجابات عينة الدراسة في الجدول السابق وترتيب هذه الاستجابات، يتضح أن استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور في معظمها جاءت ضعيفة عدا العبارة الأولى والثالثة والرابعة، حيث كانت استجابات العينة على العبارة الأولى التي نصها: " تسهم الوحدة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية"، كذلك كانت الاستجابات المتعلقة بعبارة " تشارك الوحدة في تحديث لائحة الكلية"، كذلك العبارة الرابعة التي نصها: " تسهم الوحدة في تقييم مستوى الخدمات التي تقدمها معامل الكلية ومرافقها"، بمستوى توافر متوسط وهذا يعنى الأداء المحدود لوحدات ضمان الجودة وبخاصة فيما يتعلق بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في تحديث لائحة الكلية وتقييم مستوى خدمة المعامل والمرافق الجامعية.

ومن جهة أخرى فإن هناك شبهة إجماع من كليات التطبيق جميعها على ضعف أداء وحدات ضمان الجودة فيما يتعلق بقيام وحدات ضمان الجودة بتقييم الهيكل الإداري، والكتاب الجامعي من وجهة نظر الطلاب، وكذلك تقييم الخدمات التي تقدمها المعامل والمراكز الأخرى التي تضمها كل كلية من كليات التطبيق، وأضافت استجابات العينة أن هناك افتقار لإجراء مقارنات سنوية لقياس مستويات التقدم في الأداء ومن ثم العمل على تحديد فجوات القصور حالة وجودها.

وبعد تحليل نتائج استجابات عينة الدراسة لكليات التطبيق بجامعة قناة السويس، من خلال حساب المتوسط الوزني لكل عبارة. فقد تم حساب الفروق الإحصائية لكليات التطبيق حسب نوعها (كلية الطب البشري، كلية العلوم) ككليات معتمدة، و(كلية التجارة، وكلية التربية) ككليات غير معتمدة. وذلك بتطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**، من خلال الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

- أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت).
- تطبيق اختبار "T- test" لعينتين، وذلك بالنسبة للمتغير المتعلق بنوع الكلية كعمتمدة أو غير معتمدة.

ولقد أسفر حساب الفروق إحصائياً بين الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة عن عدة نتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١): الفروق الإحصائية لاستجابات عينة الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة

بجامعة قناة السويس

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الكليات غير المعتمدة		الكليات المعتمدة		المحور
			انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
غير دالة	٠.١٨	١.٣٤	٤.٦٨	١٣.٠٥	٥.٥٩	١٥.٥٠	الأول
دالة	٠.٠١	٣.٧٨	٦.١٥	١٩.٠٢	٧.٧٢	٢٤.٧٨	الثاني
دالة	٠.٠١	٢.٥٣	٦.٤٣	١٩.٩٤	٧.٥٤	٢٦.٢١	الثالث
دالة	٠.٠٤	٢.٠٤	٤.٧٢	١٢.٤٥	٥.٤١	١٤.٧٢	الرابع
غير دالة	٠.١١	١.٦١	٥.٥٢	١٣.٥٠	٥.٤٠	١٦.٦٤	الخامس

ومن الجدول السابق يتبين ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة بالجامعة في المحور الأول المتعلق بالرؤية والرسالة والأهداف لوحدات ضمان الجودة بالجامعة، وكذلك في المحور الخامس المتعلق بتوكيد الجودة والمساءلة، ولعل في ذلك إشارة ودلالة واضحة على قناعة القائمين على وحدات ضمان الجودة في الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة بأهمية صياغة رؤية ورسالة وأهداف لكل وحدة من وحدات ضمان الجودة بكليات التطبيق، علاوة على القناعة شبة التامة فيما يتعلق بضرورة توكيد الجودة والمساءلة في عمليات ضمان الجودة بين كليات التطبيق جميعها.
 - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة بالجامعة في المحور الثاني والمتعلق بالقيادة والحوكمة، والمحور الثالث المتعلق بالموارد البشرية والمادية وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الكليات المعتمدة بالجامعة، وفي ذلك إشارة واضحة وقوية للفجوة بين الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة، فيما يتعلق بالقيادة والحوكمة والموارد البشرية ولعل هذين العاملين من أهم العوامل التي أسهمت في إحداث التطوير وإنجاز الأهداف وتفعيل الأداء بشكل مباشر مما أدى الى حصول كليتي الطب البشرى والعلوم على الاعتماد.
 - كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوعى كليات التطبيق في المحور الرابع المتعلق بالمشاركة المجتمعية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لصالح الكليات المعتمدة أيضاً، حيث استطاعت الكليات المعتمدة بناء قنوات اتصال مع المجتمع الخارجي وتحليل آراء المستفيدين بشكل أعمق وأفضل من الكليات غير المعتمدة وإن كان مستوى الفارق هنا ليس كبير.
- وبصورة إجمالية، فإن هذا يعنى عدم الاختلاف في مستويات الأداء بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة في المحور الأول والخامس، بينما يوجد فارق إيجابي في مستويات الأداء في المحور الثاني والمحور الثالث والمحور الرابع لصالح الكليات المعتمدة بالجامعة.
- ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

على الرغم من قناعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس بأهمية التزام الجامعة بالرؤية الخاصة بكلياتهم، وتوافر الاستعداد لديهم في استثمار قدراتهم الذاتية لتحقيق أهداف كليتهم، وإسهام وحدات ضمان الجودة في توفير رؤية مشتركة بين إدارة كل كلية وأعضاء

هيئة التدريس فيها لإنجاز المهام المختلفة. إلا أن هناك بعض من مواطن الضعف والتي ترتبط بأداء وحدات ضمان الجودة وبخاصة في الكليات غير المعتمدة بجامعة قناة السويس، وذلك كما يلي:

- ضعف قيام بعض وحدات ضمان الجودة بتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية واستطلاع آراء المستفيدين تمهيداً لصياغة رؤية وتحديد غايات وأهداف استراتيجية لتطوير أداء تلك الوحدات.
- قصور عمليات التوثيق لأنشطة وإجراءات ضمان الجودة وذلك بإصدار كتب سنوية أو التوظيف الجيد للموقع الإلكتروني لكل كلية على موقع الجامعة.
- حاجة الكوادر البشرية بوحدات ضمان الجودة إلى دورات تدريبية تنطلق من تحديد احتياجاتهم التدريبية ويتم تنفيذها على مستوى كل كلية.
- افتقار بعض وحدات ضمان الجودة بالجامعة لكثير من الإمكانيات والأدوات والتجهيزات المادية واللائمة لعمل الأعضاء وتحقيق الاهداف المرجوة، علاوة على الحاجة لتطبيق نظم مادية محفزة للعمل في فرق الجودة داخل تلك الوحدات.
- ضعف مستويات المشاركة والتواصل مع المستفيدين والمعنيين بالخدمات التي تقدمها وحدات ضمان الجودة، مع ضعف الاستفادة من الخبرات الخارجية على المستوى المحلي أو العالمي.
- التركيز على التقييم بمفهومه الضيق، مع الافتقار إلى إجراء المقارنات الدورية والمرجعية للأداء، وذلك لتحديد فجوات الأداء ومن ثم العمل على معالجتها.

الإطار المقترح: تصور مقترح لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعليم التنظيمي:

لقد أصبح التعليم الجامعي في الفترة الراهنة في وضع دينامي قابل للتجديد والتطور من أجل ملاءمة مستجدات العصر، ومواكبة تطوراته، ومواجهة تحدياته، ولكي يقوم التعليم الجامعي بذلك فهو مطالب بحتمية خضوعه لعملية تغيير شامل يتعدى الشكل إلى المضمون، حتى يستطيع أن يقدم تعليماً متميزاً يكون محوره الإبداع والابتكار، تعليماً يساعد على تخطي الفجوة مع تعليم الجامعات المتقدمة، تعليماً يكون بمثابة المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل داخل أي مؤسسة.

ويمثل التعلم التنظيمي أحد المداخل الإدارية التي تمكن الجامعات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل تعقد البيئة المحيطة وشدّة المنافسة، حيث يساعد على مواجهة

متطلبات تغيرات العصر الحالي، ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين أداء الكوادر البشرية للجامعة بوحداتها التنظيمية المختلفة. وتشتمل عناصر التصور المقترح على ما يلي:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

- تقديم مجموعة من المقترحات المتضمنة لبعض الآليات والإجراءات اللازمة لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء الاستفادة من مدخل التعلم التنظيمي، والذي يسهم تطبيقه في تعلم المؤسسة وعلاج مشكلاتها وتطوير أدائها، بما يسهم في تحقيق المنافسة، والإبداع، والتميز للجامعة لتواكب الجامعات العالمية.
- التنبؤ بالمعوقات المحتملة حال تنفيذ التصور المقترح، مع اقتراح مجموعة الآليات اللازمة للتغلب على تلك المعوقات.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وذلك كما يلي:

١- المنطلقات المتعلقة بوحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس:

- أ- الدور الحيوي لوحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية في تهيئتها للاعتماد، وضمان الجودة، والتحسين المستمر، وذلك لمواكبة التغيرات المتسارعة في الأوضاع المجتمعية وفي متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.
- ب- أن رؤي وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، تتضمن تحقيق مقومات نظم ضمان الجودة الداخلية بكليات الجامعة بحيث تكون قادرة على التطوير المستمر واحتلال مكان الصدارة بين الكليات المعتمدة المحلية والإقليمية والعالمية ذات السمعة المتميزة.
- ج- أن رسالات وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، تتضمن تهيئة كليات الجامعة للوفاء بمتطلبات الاعتماد من خلال تقويم الأداء بكل كلية لكافة عناصر وأنشطة المنظومة التعليمية وتطبيق المعايير القومية للأداء من أجل تحقيق الجودة والارتقاء بمستوى الكفاءة والقدرة التنافسية على المستوى القومي والعربي والعالمي.
- د- أن أهداف وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس تتضمن بشكل واضح نشر ثقافة الجودة، وتحديد جوانب القوة والضعف في الإمكانيات والبرامج الدراسية التي تقدمها كل كلية وتقديم مقترحات للتغلب عليها، وإيجاد قنوات اتصال مع الهيئات القومية والدولية لتبادل الخبرات والأفكار الخاصة بتطوير التعليم الجامعي، وإنشاء قاعدة معلومات وملفات

متكاملة لجميع البرامج الدراسية والمقررات الدراسية لكل الدرجات العلمية التي تقدمها الكلية تمهيداً لاعتماد ما يتفق منها مع المعايير الدولية والهيئات المحلية والعالمية المختصة.

هـ- على الرغم من الاتفاق السابق في الرؤى والرسالات والأهداف بين وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس إلا أن نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة ببعض كليات جامعة قناة السويس، أسفرت عن وجود معوقات تتعلق بأداء وحدات ضمان الجودة بالكليات موضع التطبيق، وبخاصة غير المعتمدة منها، ومن هذه المعوقات، ما يلي:

- قصور التحديث الدوري لأهداف وحدات ضمان الجودة بالجامعة، بما يوافق المستجدات العالمية في مجال ضمان الجودة والاعتماد.
- ضعف مشاركة كثير من الكوادر البشرية رغم معارفها وخبراتها الواسعة في إجراءات ضمان الجودة بكلياتها؛ نظراً لقلّة الحوافز المادية أو ضعف القناعة بجدوى تلك الإجراءات.
- افتقار وحدات ضمان الجودة بالجامعة للإمكانات المادية والموارد المالية التي تؤهلها للقيام بأدوارها على الوجه المرجو.
- انعزال وحدات ضمان الجودة بالجامعة عن التفاعل مع المستفيدين، وتبادل الخبرات معهم بما يحقق مشاركة مجتمعية فاعلة تحقق الاستفادة المتبادلة بين الطرفين.
- انحصار أساليب التقييم المطبقة من وحدات ضمان الجودة بالجامعة في نطاق ضيق، وتطبيقها بشكل جزئي دون استهداف تحديد فجوات الأداء للعمل على معالجتها.

ووفقاً للمشكلات السابقة تظهر ملامح الفجوة بين رؤى وحدات ضمان الجودة ورسالتها وأهدافها بجامعة قناة السويس، وبين مستويات التنفيذ الفعلي لأدائها بالجامعة، مما يشير إجمالاً إلى وجود ضعف في مستويات أداء بعض وحدات ضمان الجودة ببعض كليات الجامعة، وفي ذلك يؤدي مدخل التعلم التنظيمي دوراً مهماً في إمكانية التغلب على كثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية ووحداتها التنظيمية التي تنتمي إليها.

٢- المنطلقات المتعلقة بمدخل التعلم التنظيمي ودوره في تطوير الأداء الجامعي:

إن استخدام مدخل التعلم التنظيمي في المؤسسات والوحدات التنظيمية الجامعية يحقق لها عديد من الفوائد، منها:

- الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية العاملة في مجال ضمان الجودة، مع تمكينها من ثقافة العمل الجماعي، وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات والمعرفة.
- ربط أداء أعضاء وحدات ضمان الجودة بأداء المؤسسات الجامعية من جهة، مع التأكيد على التفاعل المستمر منهم مع البيئة المحيطة من جهة أخرى.
- تطبيق برامج التعليم المستمر، والتعلم مدى الحياة، مع تنمية وتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات.
- التأكيد على أهمية الحوار والمشاركة، مع التركيز على الخبرات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للوحدة والمؤسسة التي توجد فيها.
- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد في المؤسسة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. ويكون ذلك من خلال التوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المؤسسة والعمل على الربط الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية التي يعملون فيها مع أهداف المؤسسة.

واستناداً إلى المنطلقات السابقة والمتعلقة بوحدات ضمان الجودة، وتلك المتعلقة بمدخل التعلم التنظيمي يمكن القول بأن زيادة حدة المنافسة للوصول إلى التميز بين الجامعات، من جهة وبين الكليات ووحداتها التنظيمية المنتمية لها من جهة أخرى، جعل من تطبيق مدخل التعلم التنظيمي ضرورة لازمة للتكيف مع ما تفرضه التغيرات الحالية والمستقبلية من أن تكون المؤسسات الجامعية ووحداتها التنظيمية مثل وحدات ضمان الجودة، صاحبة المبادرة والمبادأة، وأن تمتلك القدرة على التكيف مع التغيير حالياً ومستقبلاً.

ثالثاً: مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور الحالي من ثلاثة مقترحات، ويتم عرض كل مقترح منها وفقاً للعناصر التالية:

- ماهية المقترح ، وأهدافه.
 - أبعاد المقترح.
 - خطوات تنفيذ المقترح.
 - معوقات تنفيذ المقترح، ومتطلبات التغلب على هذه المعوقات.
- وفيما يلي عرض لكل مقترح من المقترحات الثلاثة، وفقاً لترتيب العناصر السابقة:

١- المقترح الأول:

تضمين أبعاد التعلم التنظيمي في أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

يعبر التعلم التنظيمي عن العملية التي من خلالها يتم توسيع أو تغيير نظم المعرفة بالمؤسسة، وذلك للوصول إلى قيم ومهارات جديدة تساهم في تحسين القدرة على حل المشكلات، وتغيير الإطار المرجعي للأفراد بالمؤسسة.

أ- أهداف التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

يسهم تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة في تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير فرص التعلم الفردي، والجماعي، والتنظيمي على مستوى الوحدات، والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في معالجة المشكلات التي تعوق كل وحدة عن تحقيق أهدافها، والاستفادة من أخطائها والعمل على تلافيها مستقبلاً.
- الاستفادة من خبرات تجارب وحدات ضمان الجودة الأخرى في نفس الجامعة، أو في جامعات أخرى محلية أو عالمية لمعالجة مشكلات الوحدة موضع البحث وتطويرها.
- السعي نحو اكتساب المعارف والخبرات وتخزينها واسترجاعها، ونقلها ومشاركتها، وتطبيقها، واستخدامها في تحقيق الأهداف التنظيمية لوحدات ضمان الجودة وتطوير الأداء.
- استدامة تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وذلك عن طريق توعية أعضاء وحدات ضمان الجودة بمميزات هذا المدخل والإسهامات التي يمكن أن يسهم بها في تحسين أوضاعهم وأوضاع وحداتهم في المستقبل القريب.

ب- أبعاد التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

توجد ثلاثة أبعاد رئيسة للتعلم التنظيمي، وتقترح الدراسة تضمين هذه الأبعاد الثلاثة في وحدات ضمان الجودة بالجامعة، وذلك على النحو التالي:

(١) البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة:

ينعكس هذا البعد في أن ينظر أعضاء وحدات ضمان الجودة إلى مستقبل وحدتهم و كليتهم بصياغة رؤية مشتركة بينهم، ويساعد ذلك على تزويد الأعضاء بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع التوجهات المستقبلية لوحدتهم و كليتهم، كما يسهم في ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل محكمة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة.

(٢) البعد الهيكلي للتعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة:

ينعكس هذا البعد في توافر هيكل تنظيمياً مرناً بالوحدات يعطي للأعضاء الحرية في التجريب والابتكار، وتشجيع العمل من خلال الفريق، واكتساب الخبرة من خلال العمل

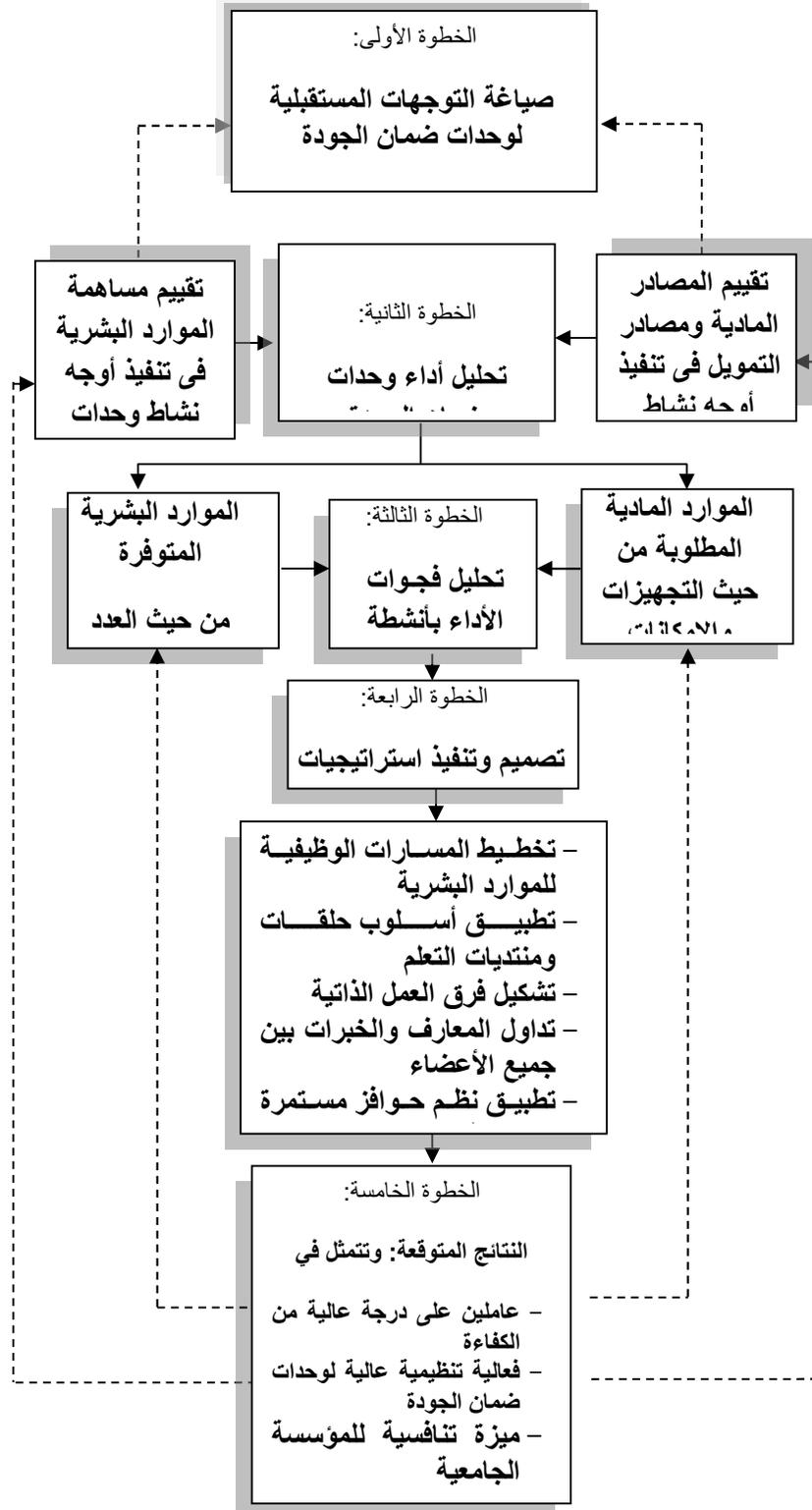
الجماعي، علاوة على إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد الوحدات جميعاً. ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

(٣) البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة:

ينعكس هذا البعد في إيجاد بيئة مساندة للتعلم بوحدات ضمان الجودة، بمعنى توفير مصادر التعلم، والمعلومات الجديدة، وحفظها لتوظيفها في التعامل مع المعوقات التي تواجه وحدات ضمان الجودة، إلى جانب تشجيع الأعضاء في إيجاد أفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل، ومكافأة المبدعين منهم، مما يلزم كل عضو في وحدته على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.

ج- خطوات تضمين أبعاد التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة:

تتعدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتضمين أبعاد التعلم التنظيمي في أداء وحدات ضمان الجودة، والتي يمكن إجمالها في المخطط التالي:



شكل(٣): خطوات تضمين أبعاد التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة

المصدر: تصميم الباحث

ومن خلال المخطط السابق، يتبين أن هناك خطوات مقترحة لتضمين أبعاد التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، ويمكن توضيح تلك الخطوات فيما يلي:

(١) صياغة التوجهات المستقبلية لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

وتتضمن هذه الخطوة الإجراءات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بضمان الجودة محلياً وعالمياً ولرصد التوجهات المعاصرة في فكر ضمان الجودة.
- تحليل البيئة الداخلية وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف المرتبطة بإجراءات ضمان الجودة على مستوى كل كلية.
- متابعة التغييرات الحادثة في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة لذلك.
- التواصل مع المستفيدين والمعنيين والتشارك في صياغة رؤية ورسالة وأهداف خاصة بكل وحدة من وحدات ضمان الجودة.
- مراجعة أهداف كل وحدة من وحدات ضمان الجودة، استناداً الى أهداف الكلية التي تنتمي إليها من جانب، وبما يواكب التطورات والمستجدات العالمية من جانب آخر.

(٢) الخطوة الثانية: تحليل أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

وفقاً لطبيعة بيئة العمل الجامعي فإن أداء وحدات ضمان الجودة يتنوع ليشمل مجالات عمل رئيسية، بحيث تتضمن: (الأساليب الإدارية والتنظيمية، والبرامج التعليمية الجامعية، وبرامج الدراسات العليا والبحوث، وبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، ويراعى في تحليل مستويات الأداء، ما يلي:

- تحديد توقعات كل عضو من أعضاء الوحدات وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المؤسسة وأهدافها من جراء ما يقوم به من أنشطة.
- تحديد توجهات محددة لأنشطة كل وحدة من الوحدات، ووضع معايير لقياس الإنجاز.
- وصف وتحديد الممارسات المقبولة، وتحديدتها وفقاً لمقاييس تقدير ما بين (متميز، وجيد، ومقبول).

- تقييم المصادر المادية من أدوات وتجهيزات، ومصادر التمويل في تنفيذ أوجه نشاط وحدات الجودة من حيث: جدواها، ومزاياها وعيوبها.
- تقييم مساهمة الموارد البشرية بمهاراتها المختلفة ومستويات سلطاتها وقدراتها التدريبية في تنفيذ أوجه نشاط وحدات ضمان الجودة من حيث: جدواها، ومزاياها وعيوبها.

(٣) الخطوة الثالثة: تحديد فجوات الأداء بأنشطة وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة:

تظهر الفجوات في كافة مجالات الأنشطة التي تؤديها وحدات ضمان الجودة، حيث يمكن تحديد تلك الفجوات في أي مجال من المجالات وفقاً للمعادلة التالية:

النشاط المرغوب فيه (من حيث الكم والكيف) - النشاط الممارس (من حيث الكم

ووفقاً للمعادلة السابقة يتم تقييم المصادر المادية ومستويات مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ أوجه نشاط وحدات ضمان الجودة، ويعد الوقوف على ما تحقق من إنجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحد أهم أهداف تقييم الأداء، كما يساعد التقييم وتحديد الفجوات في الكشف عن واقع الإنجازات المحققة، ويضع أسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل. فهو يعد فرصة لتزويد مراحل الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية تطوير الأداء في حركة دائرية لانتهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

(٤) الخطوة الرابعة: تصميم وتنفيذ استراتيجيات التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة:

تعد استراتيجيات التعلم التنظيمي أحد الأنشطة الرئيسية، وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية وذلك بالمحافظة عليها، حيث تنوع هذه الاستراتيجيات، لتشمل ما يلي:

- تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية.
- تطبيق أسلوب حلقات ومنتديات التعلم.
- تشكيل فرق العمل الذاتية داخل التنظيم.
- تداول المعارف والخبرات بين جميع أعضاء التنظيم.
- تطبيق نظم حوافز مستمرة للتعلم الذاتي وللتعلم الفريقي، ولنقل الخبرات بين أعضاء التنظيم.

ويتم تطبيق الاستراتيجيات السابقة من خلال تحديد وتوفير عوامل النجاح وهذه الخطوة من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة، وجدولة أنشطة التعلم التنظيمي من خلال دعم حلقات النقاش، وإجراء التجارب، وتكوين فرق التعلم في إطار التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

(٥) الخطوة الخامسة: النواتج المتوقعة لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

إن تبنى استراتيجيات التعلم التنظيمي، يترتب عليها عديد من النواتج الإيجابية لكل وحدة من وحدات ضمان الجودة، حيث تتنوع هذه النواتج ما بين تطوير الأداء بصفة كلية نتيجة تطور مستويات أداء الأفراد، وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية، ومن جهة أخرى يمكن أن تحقق الوحدة والكلية التي تنتمي إليها ميزة تنافسية من خلال تكوين مخزون معرفي غزير واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز في الأداء.

د- معوقات تنفيذ المقترح الأول، ومتطلبات التغلب على تلك المعوقات:
هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحد من إمكانية تنفيذ مقترح تضمين أبعاد التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة بشكل جيد، ومن هذه العوامل:

- احتمال مقاومة بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس لأي محاولة للتطوير والتغيير إما خوفاً من تأثير ذلك على مكانتهم أو خوفهم من التغيير أو تمسكهم بالأشياء المألوفة لديهم.
 - غياب التنسيق بين وحدات ضمان الجودة على مستوى كليات الجامعة ومع كليات الجامعات الأخرى على المستوى القومي والعالمية.
 - جمود اللوائح والقوانين التي تحكم إجراءات العمل الجامعي، علاوة على شيوع الثقافة البيروقراطية والهيكل التنظيمي التقليدي بالجامعة.
- ومن المتطلبات اللازمة للتغلب على تلك المعوقات ما يلي:

(١) التسويق الداخلي لأهمية أدوار وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

ويتحقق ذلك من خلال جملة من الإجراءات، منها:

- التأكد من أن كل الأعضاء لديهم خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها بوحدتهم ضمان الجودة، وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا المستفيد الخارجي.
- التوعية المستمرة للأعضاء بمدى أهمية وقيمة مشاركتهم في أعمال ضمان الجودة لإنجاح كليتهم وتأهيلها للاعتماد.

- تشجيع كل عضو من الأعضاء على إبداء الرأي بخصوص أداء وحدة ضمان الجودة التي ينتمى إليها، مع إتاحة الفرصة للنقد البناء.
 - الاهتمام بمشاركة الأطراف المجتمعية في المجالس الرسمية للكلية والقيام بقياس رضا المجتمع الخارجي عن الخدمات المقدمة له، وتحديد احتياجات المجتمع.
- (٢) تقديم الدعم الفني والإداري لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:
- وفيما يلي بعض الإجراءات التي تشملها عملية تقديم الدعم الفني والإداري لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

- الاهتمام بدور القيادات في تفعيل نظم الجودة في الكلية وذلك من خلال وضع معايير محددة بشكل تفصيلي لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.
- وضع آليات لقياس كفاءة القيادات بالكلية والاهتمام بالتطوير المهني لهم، مع ضرورة تأهيل القيادات بخبرات في مجال الجودة.
- الاهتمام بالتوثيق المستمر للسياسات والإجراءات التي تقوم بها القيادات أو تصدرها الكلية.
- وجود لجان معتمدة للمراجعة الداخلية والخارجية للبرنامج والمقررات الدراسية، ولجان لمتابعة جودة الأداء بالكلية مع توافر معايير ومؤشرات لمتابعة أداء الكلية بشكل مستمر.
- تحديد سلطات ومسئوليات وحدة الجودة في الهيكل التنظيمي للكلية، وضرورة مشاركة مدير وحدة الجودة في مجالس الكلية المختلفة، مع تخصيص مكافأة أو عائد مادي لمدير وحدة ضمان الجودة.
- تطوير لوائح الكلية وإدراج القوانين والمواد المرتبطة بأعمال ضمان الجودة، وكذلك وضع الضوابط والقوانين الملزمة باشتراك لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في تلك الأعمال.
- تخصيص ميزانية مالية لوحدات ضمان الجودة، للتمكن من إنجاز أعمالها في الوقت المناسب، علاوة على توفير التجهيزات المكتبية وشراء الأدوات والأجهزة المختلفة.

٢ - المقترح الثاني:

- توظيف بحوث الفعل في حل المشكلات التنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

يعد بحث الفعل بمثابة منهج بحثي فيه شكل من أشكال التأمل الذاتي يقوم به مشاركون في مواقف اجتماعية من أجل تحسين الممارسات التعليمية واقتراح سبل التغيير. بحث ينبع من مشكلات الأداء الفعلي، فهو الذي يحدد المشكلة في سياقها، وهو الذي يبحثها، وي طرح الحلول والإجراءات لفهمها، والخروج بعدها إلى منظور أوسع، كما يقوم بربط المشكلة بالسياق الثقافي الاجتماعي، وهذا يتطلب تأمل الباحث بإيجاد الحل الأمثل للمشكلة.

أ- أهداف توظيف بحوث الفعل في حل مشكلات وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

- تنمية مفاهيم ومعتقدات أعضاء وحدات الجودة حول أدوارهم، من خلال الحوار الجماعي والعمل المشترك، وتبادل المعلومات، والخبرات ومناقشة قضايا الجودة، والعمل على حلها.
- تحقيق التوازن المعياري في أداء وحدات ضمان الجودة بالتغلب على مشكلاتها بصورة دورية وبأقل تكلفة ممكنة.
- تفعيل الأداء التنظيمي من خلال عملية التخطيط والملاحظة والتأمل للنتائج.
- التجديد والإضافة للمعرفة التنظيمية وهذا بصورة دائرية مستمرة من خلال أعضاء التنظيم الإداري ذاته.
- المساهمة في دعم الاستقرار والانتماء المهني لأعضاء وحدات ضمان الجودة، من خلال مشاركة الأعضاء في حل المشكلات وفي تطوير وحداتهم وكلياتهم بأفكارهم الإبداعية.
- إتاحة الفرص أمام أعضاء وحدات ضمان الجودة للاستفادة من خبراتهم والتعلم من أخطائهم في معالجة مشكلات الجودة، وتطويرها.
- دعم الشراكة المجتمعية باستقدام خبراء من المتخصصين في الجودة، لتوضيح كيفية تطبيق هذا المدخل من أجل تطوير أداء الوحدات وتحويلها إلى منظمة تعلم.
- نشر إنتاج الباحثين فيما يتعلق بعمليات ضمان الجودة من خلال بحث مشروعات تطبيقية تفيد المعنيين بالتعليم الجامعي.

ب- أبعاد توظيف بحوث الفعل في وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

يعتمد بحث الفعل بشكل أساسي على إحساس متميز ورغبة قوية في المعرفة والاستكشاف والتغيير، فإن الأهم في بحث الفعل ليس البحث أو الفعل، بل الأهم الرابط

بينهما، لهذا تستند تلك البحوث على معرفة الواقع من أجل تغييره، وذلك من خلال الاهتمام بالأبعاد التالية:

- (١) النقد التأملي: يعكس هذا البعد التأمل للقضايا والمشكلات والإجراءات المصاحبة لها ووضع أسس، وافترضات للأحكام الصادرة، أي الاهتمام بالمرجعيات النظرية.
- (٢) النقد المنطقي: ويقصد به فهم العلاقة بين المشكلة وسياقها والعناصر المكونة لها.
- (٣) الاستناد إلى مصدر تعاوني: بمعنى ضرورة التعاون مع المشاركين في مشروع بحث الفعل، بحيث يتم الاهتمام بكل من الآراء الجماعية والفردية على حد سواء.
- (٤) البنية الجمعية: تتجسد طبيعة بحث الفعل في تعدد الآراء، بما يؤدي إلى تعدد الإجراءات الممكنة والتفسيرات، وصولاً إلى اتفاق جماعي بين الأعضاء حول طبيعة المشكلة وحقيقتها، ويعد ذلك بمثابة دعم لمناقشة مستمرة بين المشاركين وليس استنتاجاً نهائياً لحل المشكلة.

(٥) الاستناد إلى النظرية والممارسة في آن واحد: توفر النظرية في بحوث الفعل معلومات الممارسة، والممارسة تطبق النظرية من خلال عملية ترجمة مستمرة، مع ملاحظة كل نتيجة تتأكد المعرفة النظرية، فكلا الأمرين مترابطان من أجل تحقيق عملية التغيير. وبذلك فإن توظيف بحوث الفعل يؤكد على دعم التعلم التنظيمي بوحدات ضمان الجودة، حيث يركز على حل مشكلات حقيقة، كما أنها تعد مثلاً تطبيقاً لاكتساب الخبرة والتعلم من خلال العمل.

ج- خطوات توظيف بحوث الفعل في حل المشكلات التنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

تتضمن بحوث الفعل في مسارها العلمي بين البحث والفعل، فلا يمكن أن يسبق أحدهما الآخر، فالدارس يبحث لكي يفعل، ثم يفعل لكي يبحث عن إحداث تغييرات هادفة ومتواصلة ومرنة، فليس لها إجراءات معينة أو محددة، ويتم إتباعها وفق ترتيب محدد، وتتمثل أهم تلك الخطوات فيما يلي:

(١) الخطوة الأولى: تحديد مشكلة البحث وتحليلها:

تتضمن الخطوة الأولى في بحوث الفعل تحديد المشكلة، وذلك بالبحث عن الأدلة والمؤشرات على وجود المشكلة باستخدام أدوات معينة، مثل: الاختبار، المقابلة، السجلات، الاستبانة، اليوميات، الملاحظة، الملفات التعليمية، المجموعات البؤرية، دراسة الحالة، بعد

ذلك يتم تحليل المشكلة وتشخيص أسبابها والعوامل التي تؤثر عليها وحصر المشكلة بتحديد الأسباب المحتملة، مع مراعاة ما يلي:

- أن تكون المشكلة المراد معالجتها حقيقية وواقعية.
- أن يتمكن الباحث من تحديد مشكلته وصياغتها بدقة.
- أن يكون الباحث قادرًا على إثبات وجود المشكلة وإعطاء أدلة وشواهد عملية تُظهر جوانب المشكلة وتبرز مظاهرها.
- أن تكون المشكلة نفسها قابلة للحل في نطاق الإمكانيات المتاحة.
- أن يجرى التصدي للمشكلة وحلها في وقت قصير نسبيًا.

(٢) الخطوة الثانية: صياغة فرضيات العمل اللازمة لحل المشكلة:

وفي هذه الخطوة يتم البحث عن الطرق والوسائل التي تساعد في تحليل المشكلة من حيث أسبابها ونتائجها، ويتم ذلك بصياغة تلك المقترحات والإجراءات لحل المشكلة على شكل فرضيات وتكون: واضحة محددة، مختصرة، قابلة للاختبار، منبثقة من مشكلة البحث. وينبغي للفرضية أن تتضمن ما يأتي:

- وصفًا للإجراء العملي القابل للتنفيذ الذي يعتمده الباحث القيام به لحل المشكلة والمرتبط بسبب المشكلة ارتباطاً وثيقاً.
- وصفًا للأثر الذي يتوقعه الباحث نتيجة للإجراء المراد تطبيقه في حل المشكلة وتحسين الممارسات المتصلة بها.

وتتكون من التخطيط ثم التنفيذ أو البحث عن الحقائق، بهدف تقويم النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الخطوة، ثم الإعداد للتخطيط للخطوة الثالثة.

(٣) الخطوة الثالثة: تصميم خطة إجرائية لاختبار فرضيات البحث:

ويتم في هذه الخطوة جمع المعلومات والبيانات المناسبة المتعلقة بالمشكلة وبالفرضيات التي وضعها الباحث، وتحديد الطريقة التي ستتبع في اختبار تلك الفرضيات، والاستدلال على مقبوليتها. ويتطلب ذلك تصميم خطة إجرائية للعمل على ما يلي:

- تحديد الطرائق أو الأساليب التي ستتبع في تطبيق الإجراءات، مثل: التجريب، المقابلة، دراسة الحالة، العمل في مجموعات، العمل الميداني.

- تحديد المصادر البشرية التي يمكن الاستعانة بها لتنفيذ البحث، مثل: الباحثين المشاركين، وزملاء من جامعات أخرى، أو من معنيين من المجتمع المحلي أو باحثين من جهات محلية أو دولية ... الخ.
- تحديد المصادر المادية، مثل: الأدوات المناسبة واللائمة لجمع البيانات كالسجلات والإحصاءات، والاختبارات، والمواد التعليمية.
- تحديد الصعوبات التي يتوقع أن تعترض تنفيذ الإجراءات وكذلك تحديد البدائل التي يمكن اللجوء إليها للتغلب على الصعوبات وتذليلها.
- تحديد جدول زمني يبين مراحل التخطيط والإعداد لتنفيذ الخطة الإجرائية والمدة المخصصة للإجراءات وجمع المعلومات، وذلك بناء على طبيعة المشكلة وحجمها وحجم الإجراءات المقترحة وتوفير التسهيلات اللازمة.

(٤) الخطوة الرابعة: رصد النتائج ومناقشتها:

يقوم الباحث بتدوين النتائج التي تم التواصل إليها ورصدها كما هي دون تعليق أو تفسير، ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها والتعليق عليها في ضوء فرضيات البحث ومن ثم التوصل إلى الاستنتاجات المنشودة والمتعلقة بمشكلة البحث، كما يسوق الباحث في هذه الخطوة أحكامه التقويمية على مختلف جوانب البحث وطرائقه وأدواته ونتائجه، ويقدم تفسيرات لمجرياتها، ومن الضروري إعداد تقرير كتابي يشتمل على مشكلة البحث ويصف البيانات وكيفية جمعها ويعرض للنتائج.

(٥) الخطوة الخامسة: التأمل والمراجعة:

يقوم الباحث في هذه الخطوة بتأمل كيفية تأثير هذه النتائج على أداء الوحدة وحين يلاحظ تحسناً يتم حل المشكلة والخروج منها، وإذا لم يلاحظ تحسناً يراجع الموقف من جديد، وفي هذه الخطوة يطرح الباحث في عملية التأمل والمراجعة مجموعة من الأسئلة أهمها:

- ما الإجراء الذي نجح في إحداث التغيير المطلوب؟
- ما الإجراء الذي لم ينجح؟ وما أسباب عدم نجاحه؟
- ما الذي تم تعلمه من هذا البحث؟ وكيف يمكن تطويره؟
- ما السبل التي تساعد على تداول النتائج التي تم التوصل إليها بين جميع الزملاء؟

وفي نهاية البحث يتم تقديم توصيات في ضوء النتائج، وذلك في شكل مقترحات مقدمة إلى زملائه أو غيره من الباحثين لكي يستفيدوا منها في تعديل ممارساتهم، وذلك بنشر النتائج عبر قنوات التواصل الممكنة، مع معاودة رحلة البحث في ضوء ما انتهى إليه البحث الحالي من أفكار جديدة.

د- معوقات تنفيذ المقترح الثاني، ومتطلبات التغلب على تلك المعوقات:

هناك بعض العوامل التي تحد من إمكانية تنفيذ مقترح توظيف بحوث الفعل في حل المشكلات التنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة، ومن هذه العوامل:

- ضعف الموارد المتاحة بالجامعة بما يعوق تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية، وبناء فرق التعلم، والتي تقدم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
- ضعف ثقافة الجودة وعوامل نشرها بالكليات الجامعية مما يعوق عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل جميع العاملين.
- غياب الثقافة البحثية التشاركية والبيئية في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تواجه وحدات ضمان الجودة في تحقيق أهدافها.

ومن المتطلبات اللازمة للتغلب على تلك المعوقات ما يلي:

(١) إنشاء وحدة تدريب بكل كلية:

وفيما يلي بعض الإجراءات التي تؤديها وحدة التدريب بكل كلية من كليات الجامعة:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، للقيادات الإدارية والأكاديمية والعاملين بالكلية والطلاب) بشكل مستمر.
- وضع خطة للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية على مدار العام الدراسي ومدى درجة ضمن الخطة الاستراتيجية لتنمية مهارات (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم).
- الاهتمام بقياس مردود التدريب على أداء المتدربين باستمرار.
- الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على نظم الجودة وتأهيل بعضهم ليكونوا مراجعين معتمدين بالكلية.

(٢) تطبيق أسلوب فرق العمل داخل وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

حيث يساهم تكوين فرق العمل الذاتية أو متعددة المهام، في تحفيز جميع أعضائها نحو تحقيق أهداف وحدات ضمان الجودة، وذلك من خلال ما يلي:

- متابعة ما يستجد في البيئة الداخلية للكلية والجامعة وفي البيئة الخارجية محلياً وعالمياً.

- تضمين فرق التعلم كجزء من رسالة كل كلية، والتأكيد من أن كل عضو بالكلية قد انضم إلى فريق للعمل مع الآخرين لإتجاز مهام أصيلة وحقيقة ذات صلة بتحسين واقع كليته.
- تمكين أعضاء وحدات ضمان الجودة، من خلال تفويض بعض الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الثقة والحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها.
- إتاحة الفرص لتطبيق الأفكار الإبداعية، والابتكارية، والتشجيع على المبادرة وحب التجريب.

٣- المقترح الثالث:

بناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

تعد الذاكرة التنظيمية بوحدات ضمان الجودة بمثابة المستودع الذي يخزن معرفة كل وحدة من أجل الاستخدام المستقبلي، حيث إن الأهداف، والفرضيات، والسلوكيات التي تكون الذاكرة التنظيمية لوحدات ضمان الجودة، تسهم بشكل مؤثر في صياغة القرارات الحالية وبناء التصورات والرؤى المستقبلية.

أ- أهداف بناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

- تتبع أهمية امتلاك كل وحدة من وحدات ضمان الجودة لذاكرة تنظيمية، من النتائج المتوقع تحقيقها من وراء امتلاك تلك الذاكرة لكل وحدة، وتتمثل هذه النتائج في جملة الأهداف التي تسعى الذاكرة التنظيمية إلى تحقيقها، وهي على النحو التالي:
- تسهيل عملية حفظ المعرفة، وتضمين إجراءات مشاركة المعرفة من خلال عمليات التعلم بين الأعضاء في فرق العمل وفيما بين فرق العمل بالوحدات والمؤسسات التي تنتمي إليها.
- الإسهام في امتلاك المعرفة وتحسين أداء فرق العمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تمكين الأفراد من استكمال العمل وتنفيذ الخطط الموضوعة دون تعرض للاضطراب نتيجة تغيب بعض الأفراد أو مغادرتهم لموقع العمل.
- تمكين فريق العمل من البدء في العمل من حيث انتهى الفريق السابق إليه وبطريقة أسرع.
- إنجاز العمل داخل الوحدات بشكل منظومي لا فردي، وبذلك يتم ضمان إبقاء وإدامة الوحدات أطول من فترة إبقاء أعضائها.

ب- أبعاد الذاكرة التنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

يقترح أن تضم الذاكرة التنظيمية لوحدات ضمان الجودة بالجامعة، الأبعاد التالية:

- الأفراد: أصحاب الذاكرة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في الوحدات مباشرة. ولا يحذ من ذلك إلا عدم رغبتهم في ذلك أو خروجهم من وحداتهم، أو عدم تنظيم وتوثيق ما يعلمه الفرد.
- ثقافة الوحدات: والتي تضم ذلك الكل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تكوّن ذاكرة كل وحدة من الوحدات وخصائص شخصيتها. فثقافة الوحدة وخبرات أفرادها يمثلان المعرفة الضمنية لها.
- المعرفة الصريحة المسجلة في الوحدات: وهي المعرفة الموجودة في وثائق وسجلات كل وحدة وقواعد بياناتها والموجودة أيضاً في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها، وهذا النوع هو الأكثر استخداماً ووضوحاً وتزداد كفاءته كلما كانت الوحدة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض، مما يسهل الوصول إلى المعرفة واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة.

ج- خطوات بناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة:

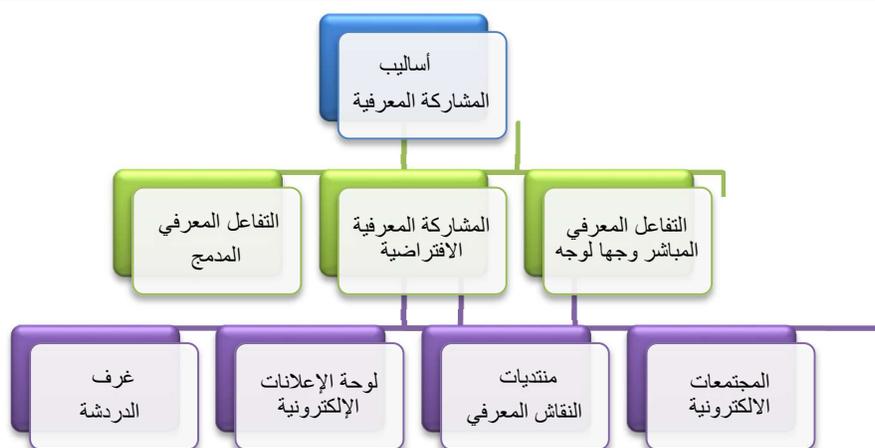
لبناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، تقترح الدراسة الخطوات التالية:

(١) تحديد الأهداف من الذاكرة التنظيمية للوحدات:

وفيها يتم تحديد أهداف الذاكرة التنظيمية من قبل مجلس إدارة كل وحدة، حيث قد ترتبط هذه الأهداف بالوحدة أو بالمؤسسة ككل، كما أن هناك أهداف تنظيمية خارجية، مثل: كسب مزايا تنافسية وأهداف تنظيمية داخلية ترتبط بتحسين أنشطة التعلم الداخلية.

(٢) تنوع أساليب المشاركة المعرفية لتكوين الذاكرة التنظيمية:

تتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها توسيع قاعدة المشاركة المعرفية بوحدات ضمان الجودة بالجامعة، ومن ثم المساهمة في تكوين ذاكرة تنظيمية قوية لتلك الوحدات، وتنوع أساليب المشاركة المعرفية، ويتم توضيح ذلك من خلال المخطط الهيكلي التالي:



شكل(٤): أساليب المشاركة المعرفية الداعمة لتكوين ذاكرة تنظيمية بكليات الجامعة

المصدر: تصميم الباحث

ويتضح من المخطط السابق أن هناك ثلاثة أساليب متنوعة لتنمية المشاركة المعرفية تمهيداً لتكون الذاكرة التنظيمية، وهذه الأساليب تتمثل فيما يلي:

(أ) التفاعل المعرفي المباشر وجهاً لوجه:

ويتم ذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات وورش العمل وتنظيم مجموعات عمل بين أعضاء الجودة، بحيث يتم ذلك بشكل مباشر يقتضى الحضور الفعلي لكل عضو من الأعضاء، كما يمكن أن يتم التفاعل المباشر وتبادل الخبرات بين الأعضاء من خلال تنظيم دورات تدريبية لبرامج ونظم الجودة والتأهيل للاعتماد وفق خطة متكاملة للتدريب تشمل أعضاء هيئة التدريس والمعاونين والإداريين والفنيين بكليات الجامعة، مع قياس مردود تلك الدورات.

(ب) المشاركة المعرفية الافتراضية:

وتتم من خلال عديد من الأشكال منها ما يلي:

- المجتمعات الإلكترونية: وهي تلك التجمعات التي يتم تشكيلها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والعمل والمنزل.. وغيرها باعتبارها من أحدث وأفضل الوسائل للتبادل الثقافي والمعرفي، ولذلك فهي مجتمعات تنمو وتزدهر بقدر مشاركات أعضائها، ويتطلب إقامة مثل تلك المجتمعات عدد من العناصر منها: القدرة على التواصل والحوار والإجابة على كثير من الاستفسارات، القدرة على البحث في كثير من الموضوعات، والتغلب على العوامل الدخيلة في الاجتماعات كمشتتات الانتباه ومضيعة الوقت.

- منتديات النقاش المعرفي: وهي مواقع على الإنترنت يتجمع فيها الأشخاص من ذوي الاهتمامات المشتركة ليتبادلوا الأفكار والنقاش عن طريق إنشاء موضوع من قبل أحد أعضاء المنتدى، ومن ثم يقوم باقي الأعضاء بعمل مشاركات وردود داخل الموضوع للنقاش مع صاحب الموضوع، والتعليق على ما كتبه فيه، وبذلك فهو يشبه المنتدى على أرض الواقع.
- لوحات الإعلانات الإلكترونية: هي شاشات إلكترونية تستخدم في عرض معلومات نصية أو أفلام قصيرة أو خرائط وأحداث تاريخية مصورة أو تجارب علمية أو فيديوهات للبيانات العملية والنماذج إلى جانب الأشكال التوضيحية والرسوم البيانية داخل قاعات التدريب، وخارجها.
- غرف الدردشة: وتتمثل في أشكال المقابلات علي الإنترنت والتي تكون علي هيئة مؤتمرات متزامنة (أي التحدث والمناقشة في نفس الوقت) أو تكون أحياناً غير متزامنة، مثل: (المنتديات). وبالتالي تجمع هذه الغرف بين الدردشة عبر الإنترنت والرسائل الفورية عن طريق البريد الإلكتروني والمنتديات الموجودة علي شبكة الإنترنت، وبين الدردشة داخل البيئات الاجتماعية والتي يتوافر بها عنصر رؤية الاشخاص لبعضهم البعض أثناء التحدث.

(ج) التفاعل المعرفي المدمج:

وهو ذلك النوع من تبادل المعارف والخبرات الذي يجمع بين الحضور المباشر والتفاعل الحقيقي وجهاً لوجه بين الأعضاء، وبين التواصل عبر وسائل التعلم باستخدام التقنية كالفديو كونفرانس أو التكنولوجيا، كاستخدام البريد الإلكتروني أو الهاتف المحمول وتطبيقاته، مثل: برامج محادثات الفيديو والتسجيلات الصوتية وقنوات اليوتيوب.... وأمثلة ذلك.

(٣) رسم مخططات للمعارف لاختزانها في الذاكرة التنظيمية:

يقتضى التوثيق الفعال لتجارب الوحدات وتكوين ذاكرة تنظيمية لها؛ تحديد مصادر المعرفة الموجودة والمحتملة وجعلها سهلة الوصول، وتحديد من يعرف في كل وحدة؟ وماذا يعرف؟، ويضاف إلى ذلك بناء خرائط عقلية من خلال أشكال ورسوم بيانية، وتصميم التقنيات التي يتم من خلالها عرض المعرفة لمستخدميها والإفادة منها وتوظيفها في مواقف مماثلة.

(٤) تصنيف المعارف المخزنة بالذاكرة التنظيمية بالوحدات:

يمكن تقسيم المعارف والمعلومات التي تضمها الذاكرة التنظيمية داخل كل وحدة من وحدات الجودة، وفقاً لما يلي:

- مصادر المعرفة: وتتجسد من خلال معرفة أفضل الممارسات عن الدراسات الماضية، والدروس المتعلمة (حلول المشكلات)، ودليل الخبراء، ومستودعات الأسئلة المتكررة، مجموعات الحوار، معرفة طبيعة المستفيدين.
- معدل تحليل المعرفة: حيث تتوافر أنواع من المعارف المباشرة والمرتبطة بالروتين اليومي أو شبه اليومي للوحدات، وهي معارف بسيطة لا تحتاج إلى كثير من التحليلات والتفسيرات، بينما توجد أنواع أخرى من المعارف المفسرة من مواقف سابقة وهي أكثر ارتباطاً بالمحيط الخارجي للوحدات وللمؤسسات التي تنتمي إليها، وهذه المعرفة تحتاج إلى تحديد نوع المشكلات الأكثر مناسبة لتوظيفها من جانب، وفي أي مهمة يمكن استعمالها؟ من جانب آخر.
- طرق تخزين المعرفة: حيث يتم تخزين المعرفة إما في عقول أفرادها، وإما من خلال استخدام التكنولوجيا وهذا هو الأفضل في كثير من الأحيان لضمان الاحتفاظ الأوسع والأكثر، إلا أن تخزين المعارف بشكل إلكتروني يتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد داخل المؤسسة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها، ويقتضى ذلك تطوير ممارسات أفضل لقواعد البيانات وأرشيف للتعلم من الخبراء.

(٥) توظيف المعارف المخزنة في الذاكرة التنظيمية في أداء الوحدات:

بمعنى تحسين عملية الوصول لمعرفة الوحدات باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع تقاسم المعرفة بين الأعضاء من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض، ويقتضى ذلك أيضاً تحسين، وتطوير، وتجديد الذاكرة التنظيمية بشكل دوري.

(٦) تقييم معدلات الإفادة من المعارف المخزنة في الذاكرة التنظيمية بالوحدات:

ويتم ذلك للتأكد من أن الذاكرة التنظيمية تحقق أهدافها أم يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إلا أن ذلك مرهون بوجود جملة من المهارات، مثل: مهارات الاتصال-المفاوضات-التشارك- و فرق العمل، ويضاف إلى هذه المهارات ضرورة وجود آليات لتطوير التعاون داخل بيئة العمل بحيث يكون تبادل المعرفة والمعلومات سهلاً وممكناً، بالإضافة إلى مساعدة الأشخاص على المشاركة بمعلوماتهم كمرشدين لغيرهم.

د- معوقات تنفيذ المقترح الثالث، ومتطلبات التغلب على تلك المعوقات:

هناك بعض العوامل التي يمكن أن تحد من إمكانية تنفيذ مقترح بناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة، ومن هذه العوامل:

- ضعف توجه بعض المؤسسات الجامعية نحو إنشاء الشبكات وعمل البرمجيات اللازمة لتكوين قواعد بيانات عن أعضائها وبرامجها ومستفيديها.
- قلة التوجه نحو تبادل الخبرات بين وحدات ضمان الجودة على مستوى كليات الجامعة.
- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة، ومؤسسات المجتمع المحلي، والمراكز البحثية مما يحد من تطبيق المعرفة.

ومن المتطلبات اللازمة للتغلب على تلك المعوقات ما يلي:

(١) إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات بكلية الجامعة:

وذلك بامتلاك كل كلية لقاعدة بيانات بداخلها، إما بالإنشاء أو إذا كانت هناك قاعدة بيانات فيتم تطويرها، ولو ضمن قواعد بيانات الجامعة ككل، على أن تضم قاعدة البيانات ما يلي:

- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وبياناتهم الأساسية والبحوث العلمية أو ملخصاتها ومؤلفاتهم والمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها وأنشطتهم المجتمعية والرسائل العلمية التي يشرفون عليها وسنوات الخبرة والدرجات العلمية والوظائف الإدارية ويتم تحديث هذه البيانات بصورة مستمرة.
- العاملين بالكلية: من حيث مؤهلاتهم العملية وخبراتهم وتقارير أدائهم والدورات الحاصلين عليها.
- الطلاب: عددهم في كل فرقة دراسية وفي كل تخصص والمواد الدراسية والساعات التدريسية والمحاضرات وأنشطة الطلاب والأسر التي يشتركون فيها وتقديراتهم وبياناتهم الأساسية.
- الأنشطة المجتمعية: وتتمثل في كل ما تقدمه الكلية من أنشطة في تطوير المجتمع من دورات وملتقيات واجتماعات والتي تتم مع منظمات المجتمع المحيط.

(٢) تطبيق نظم جيدة لإدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي، وفيما يلي بعض الإجراءات التي تسهم في إدارة المعرفة تحقيقاً للتعلم التنظيمي واستراتيجياته:

- تحديد قاعدة المعرفة الموجودة بكل وحدة من وحدات الجودة، بمعنى تحديد المعرفة الموجودة بالفعل، والمعرفة تستلزم التطوير، وهذا يتيح الفرصة لتحديد الفجوة المعرفية، والاستفادة من معارف الأعضاء وخبراتهم ومهاراتهم والعمل على حلها.
- تأسيس خرائط معرفية لكل وحدة من وحدات ضمان الجودة يمكن من خلالها التعرف على معارف وخبرات أعضاء وحدات ضمان الجودة، حتى يمكن استدعاؤها وقت الحاجة إليها.
- توفير قنوات اتصال فعالة بين الأعضاء في جميع المستويات الإدارية داخل وحدات ضمان الجودة، وبين الوحدات الأخرى لتسهيل تبادل الخبرات على المستوى المحلى والعالمى.

المراجع

- ١- محمد ضياء الدين زاهر، وعصرية بنت ضاوي بن صالح السعدى، " ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ودوره فى تحسين القدرة التنافسية للجامعات والكليات فى سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس نموذجاً"، مجلة مستقبل التربية العربية، تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية بالقاهرة، مج ٢٥، ع ١١١، ٢٠١٨، ص ٥٦٣.
- ٢- لمياء محمد أحمد، "التطوير التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء متطلبات تحقيق ضمان الجودة: رؤية مستقبلية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي: تصدر عن مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع ٣١، ٢٠١٥، ص ١٩٧.
- ٣- باسم برقاي، وفاتن خريط، " تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ٨، ع ٢٠١٥، ص ١٢٣.
- ٤- لمياء محمد أحمد، مرجع سابق، ص ٢٠١.
- ٥- شيرين عيد مرسي، "تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري : دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية ببنها، ع ٩٥، ع ٣، ٢٠١٣، ص ٨٨.
- ٦- رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣، ص ٧٨.
- ٧- مجدي عبدالرحمن عبدالله، "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد فى ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج"، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٨، ٢٠١٩، ص ١٣٥.
- ٨- Marshall, Goldsmith, Howard, Morgan & Alexander, J. Ogg, **Leading Harnessing the Power of Knowledge, :Learning Organizational** jossey- bass, San Francisco, U.S.A , 2014, p.32.
- ٩- جامعة قناة السويس، الخطة الاستراتيجية لجامعة قناة السويس ٢٠١٥-٢٠٢٠، ص ٥٤.
- ١٠- مركز الجودة والاعتماد بجامعة قناة السويس، النشرة الدورية لمركز ضمان الجودة، يوليو ٢٠١٥، ص ١.
- ١١- محمد أحمد إبراهيم عبدالرازق، "واقع ضمان جودة التعليم في جامعة بورسعيد: دراسة تحليلية"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ع ٤٠، ج ٢، ٢٠١٥، ص ١٣٦.

- ١٢- السعيد سعد الشامي، "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي: دراسة تقييمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية: مجلة تصدر عن كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ١٠١٤، ٢٠١٨، ص ٢٥٨.
- ١٣- جامعة قناة السويس، مرجع سابق، ص ٤٦-٤٧.
- ١٤- المرجع السابق، ص ٥١.
- ١٥- جابر عبد الحميد جابر، وأحمد خيرى كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٢٢.
- ١٦- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W., "Determining Sample Size for Research Activities", **Educational and Psychological Measurement**, No.30,1970, pp. 607-610.
- ١٧- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، القاهرة، يوليو ٢٠١٥، ص ١١.
- ١٨- زينب عبدالنبي أحمد محمد، "ضمان جودة التعليم المفتوح مدخلاً لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة"، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**: مجلة تصدر عن مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع ٣٢٤، ٢٠١٦، ص ١٦٤.
- ١٩- عبدالعزيز بن سعيد محمد القحطاني، وعادل طاهر شاهين، والسيدة محمود إبراهيم سعد، "دراسة تقييمية لإدارة ضمان الجودة وتحسينها بجامعة الملك خالد كأحد معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي"، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع ١٦، ٢٠١٨، ص ١٤١.
- ٢٠- منال فتحي سمحان، "التخطيط لإنشاء وحدة لضمان الجودة بكلية التربية جامعة المنوفية باستخدام أسلوب PERT"، **مجلة البحوث النفسية والتربوية**، كلية التربية جامعة المنوفية، مج ٢٣، ع ٢٤، ٢٠٠٨، ص ٥٥.
- ٢١- فيصل عبد الله الحاج، وآخرون، **دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد**، اتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان، ٢٠١٣، ص ٥٥.
- ٢٢- Addaney, Michael, & George Kwadwo Anane, "Managing Quality Assurance in Higher Education: The Case of the University of Energy and Natural Resources; Ghana", **Journal of Education and Practice**, Vol.7, No.22, 2016, p.42.

- European Consortium for Accreditation in Higher Education, -٢٣
Learning Outcomes in Quality Assurance and Accreditation Principles, recommendations and practice, European Consortium for Accreditation in higher education, 2019, p.8.
- ٢٤- عادل البغدادي، وهاشم العبادي، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها** بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص٢٩.
- ٢٥- Jiménez-Jiménez, D.& Sanz-Valle, R, **Innovation Organizational Learning and Performance**, **Journal of Business Research**, Vol.25, No.3, 2010, p.13.
- ٢٦- شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، **مجلة العلوم الانسانية**، جامعة محمد خضير، الجزائر، ع٣٣، ٢٠١٤، ص١١٨.
- ٢٧- Castaneda, D. I. & Rios, M. F. , **The Electronic Journal of Knowledge "Organizational Learning Management**, Vol.5, Issue No.4, 2018, p.365.
- ٢٨- منال لافي خلف الحربي، "متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت"، **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب**، ع ٦، ٢٠١٩، ص ٨١.
- ٢٩- Sunday Okpanachi and Anaele Cyril Okpara," **Quality Assurance and Sustainability of Qualitative Education in Nigerian Universities** , **Global Educational Research "in the Twenty-First Century Journal**, Vol. 2, No.3, 2014, pp.38-43.
- ٣٠- باسم برقاي، وفاتن خريط، مرجع سابق، ص ص١٢١-١٨٧.
- ٣١- The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), **Quality Assurance of Cross-border Higher Education**, pp.1-115. **Education**, Brussels, Belgium, 2016,
- ٣٢- صليحة رقاد، "عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، مج ١٠، ع ٣٠، ٢٠١٧، ص ص٨٩-١٠٢.
- ٣٣- السعيد سعد الشامي، مرجع سابق، ص ص٢٤٣-٣٤٦.
- ٣٤- التهامي محمد إبراهيم متولى، " تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن"، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر**، ع ١٨٠، ٢٠١٨، ص ص٢٤٤-٣٣٥.

٣٥- نعمات العاقب ناصر أحمد، "دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط، مج ٣٥، ع ٢٤، ٢٠١٩، ص ١-١٨.

٣٦- محمد حسنين السيد طه، "محددات ثقافة التعلم التنظيمي بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٥، ع ٢٤، ٢٠١٤، ص ٢٥٥-٢٧٩.

٣٧- انجي طلعت نصيف ميخائيل، ومحمد أحمد حسين ناصف، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٦، ع ١٠٣٤، ٢٠١٥، ص ٣٦٧-٤٥٦.

٣٨- إيهاب فؤاد الحجاوي، "أهمية التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات العامة"، مجلة البحوث الإدارية: مجلة تصدر عن أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج ٣٤، ع ٤٤، ٢٠١٦، ص ٦٩-١٣٤.

٣٩- Esen, Ayla, Ege, Tolga & Dizdar, Ozen Asik, "Organizational Learning And Learning Organizations: An Integrative Framework", *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 13, pp.439-460. No. 2, 2017,

٤٠- Castaneda, D. I. & Rios, M. F, op.cit., pp.363- 372

٤١- مجدي عبدالرحمن عبدالله، مرجع سابق، ص ١٢٣-٢٢١.

٤٢- حنان البدرى كمال سليمان، "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان"، *المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج*، ع ٥٩٤، ٢٠١٩، ص ٤٥٣-٥٧٥.

٤٣- جمعة سعيد تهامي عبد الجواد، "متطلبات تأهيل كليات جامعة بني سويف للحصول على الاعتماد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم"، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، ع ١٥٣، ٢٠١٣، ص ٤٨٥.

٤٤- عبد الملوك مسعود مزهودة، "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة"، *بحوث الدورة الثانية لمنتهى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات الدوحة، ٢٠١٥، ص ٣٩٩.

٤٥- Boniface, Michael, "Integrating to one program for re-accreditation", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 35 No. 4, 2019, p. 223.

وانظر أيضاً:

- محمد الطائي، "تحو استراتيجية فاعلة لضمان الجودة في البحث العلمي بالوطن العربي"، *المجلة العربية لضمان جود التعليم*، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات، جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء، ع٣، ٢٠١٢، ص٥١.
- بيومي محمد ضحاوي، ونهى محمد زكريا العاصي، "مقارنة بين خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والإفادة منها في مصر"، *مجلة التربية المقارنة والدولية*: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٦، ٢٠١٦، ص٣٢.
- ٤٦- وسام مهيبيل، ونوفل حديد، " أهمية إدارة المعرفة وفاعليتها في ضمان جودة التعليم العالي"، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، مج٢، ع١٩، ٢٠١٤، ص٢١٨.
- ٤٧- إيمان صبري وصالح الحملاوي، "دور الشراكة المجتمعية في ضمان جودة التعليم وإعداد خريجي الجامعة لسوق العمل"، *المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم*، جامعة الزرقاء، الأردن، في الفترة من ١١-٢٠ يناير ٢٠١١، ص١٢٤.
- ٤٨- Shuiyun, Liu, "External Higher Education Quality Assurance System in China", *Chinese Education & Society*, No.49, 2016, p.2.

وانظر أيضاً:

- محمد الطائي، مرجع سابق، ص٥٣-٥٥.
- ٤٩- اسعيد مخلوفي، " تصور مقترح لمعايير جودة الأداء للتعليم العالي في الجامعات العربية في ضوء التجارب العالمية"، *المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر*، مج٢٦، ع٥١، ٢٠١٦، ص٢٦٤.
- ٥٠- Yingqiang, Zhang & Yongjian, Su, "Quality Assurance in Higher Education: Reflection, Criticism, and Change", *Chinese Education & Society*, No.49, 2016, p.9.
- ٥١- محمد ضياء الدين زاهر، وعصرية بنت ضاوي بن صالح السعدى، مرجع سابق، ص٥٧١.
- ٥٢- زميت الخير، وكريمة فرحي، " تنفيذ واستخدام ضمان الجودة في التعليم العالي: الاستراتيجية والممارسة"، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ع٩، ٢٠١٨، ص٣٠٨.

٥٣- Saria, Arif, Firatb, Altay, Karadumanc, Ali, "Quality Assurance Issues in Higher Education Sectors of Developing Countries; Case of Northern Cyprus", **5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, p.330

٥٤- السعيد سعد الشامي، مرجع سابق، ص ٢٧٠.

٥٥- Graingera, Peter & Weirb, Katie, " An alternative grading tool for enhancing assessment practice and quality assurance in higher education", **Innovations in Education and Teaching International**, Vol.53, No.1, 2016, pp.79-80.

٥٦- منة الله محمد لطفي محمود، " الممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم الجامعي بالكليات المعتمدة في مصر: دراسة ميدانية على جامعات القاهرة والمنصورة ودمياط"، **مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢٢، ٢٠١٧، ص ص ١٠٦٧-١٠٦٨.**

وانظر أيضاً:

• لمياء محمد أحمد، مرجع سابق، ص ٢٠٠.

٥٧- منة الله محمد لطفي محمود، مرجع سابق، ص ١٠٦٩.

وانظر أيضاً:

• وليد عمر عويس وأسامة عبدالمنعم على، "أثر تطوير رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس لضمان الجودة في التعليم في الجامعات الأردنية"، **المؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان " منظمات الأعمال: الفرص والتحديات والتطلعات"**، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، في الفترة من ٢٧ - ٢٩ مايو ٢٠١٥، ص ١٢٢.

٥٨- The European Parliament's Committee on Culture and Education, **University Quality Indicators: A Critical Assessment**, 2015, retrieved: <http://www.europarl.europa.eu/studies>, 10/2019.

٥٩- خديجة مقبول الزهراني، "إسهام معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في التعليم العالي"، **مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ٧، ٢٠١٨، ص ٦٥٥.**

٦٠- بيومي محمد ضحاوى، ونهى محمد زكريا العاصي، مرجع سابق، ص ٤١.

٦١- Geda, Abeya Geleta, **Quality Assurance Policy And Practice In Higher Education Institutions In Ethiopia**, submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Education in the

- Education Management , at the University of South Africa, subject
November 2014, p.256.
- ٦٢ Loukkol, Tia & Zhang, Thérèse, **Examining Quality Culture Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions**, project has been funded with the support from the European Commission, the European University Association, 2010, pp.38-39.
- ٦٣ سوزان صالح دروزة، وزياد يوسف المعشر، وديما شكري القواسمي، " تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة"، **المجلة الأردنية في إدارة الاعمال**، الجامعة الأردنية، الأردن، مج ١٠، ع ٤٤، ٢٠١٤، ص ٦٦٤.
- ٦٤ Genç, Nurullah, The role of Organizational Learning and knowledge Transfer in building strategic alliances: A case study, **7th International Strategic Management Conference**, Procedia Social and Behavioral Sciences , 2011, pp.1124- 1125.
- ٦٥ Lau, Kung Wong, Lee, Pui Yuen & Chung, Yan Yi, "A collective organizational learning model for organizational development", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 40, No. 1, 2019, p.110.
- ٦٦ Schein, E. H., **Organizational culture and leadership** ,4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2010, pp.145-146.
- ٦٧ صلاح علي محمد التميمي، ومصطفى علي القطيوي، "مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي وأثرها على زيادة القدرة التنافسية : دراسة ميدانية"، **مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة**، ع ١٢، ٢٠١٤، ص ٤٠٢.
- ٦٨ Nowak, Irina V.& Cseh, Maria, "The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective", **Human Resource Development Review**, Vol. 14, No3, 2015, p. 299.
- ٦٩ إيهاب فؤاد الحجاوي، مرجع سابق، ص ٧٢.
- ٧٠ Käkälä, N, "Early steps in Learning about &Engström, A. customization settings: a communication Organizational Learning in perspective", **The Learning Organization**, Vol. 26, No. 1, 2019, p.43.
- ٧١ Elkjaer, B., "Organizational Learning: The third way", **Management Learning**, No.35, 2014, p.419.
- ٧٢ Rübenich, Nilson Varella, "Organizational learning and benchmarking in university technology courses: A Brazilian

وانظر أيضاً :

Schein, E. H., op.cit, p.174. •

٧٣- أحمد محمد البدرى ومحمد جعفر عارف، "دور مشاركة المعرفة بالمجلس العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مج ١٩، ع ٢٤، ٢٠١٣، ص ٣٨٦.

٧٤- Marshall, Goldsmith, Howard, Morgan & Alexander, J. Ogg, op.cit, p.39.

وانظر أيضاً :

• منال لافي خلف الحربي، مرجع سابق، ٢٠١٩، ص ٨٠.

• Dasgupta, M. , " Conceptual paper Organizational Learning and its practices ", **SAGE Open**, Vol.2 , No1, 2012, p.8.

Dasgupta, M. , Ibid, p.11. -٧٥

Lau, Kung Wong, Lee, Pui Yuen & Chung, Yan Yi, op.cit., p.114. -٧٦

٧٧- Pornkasem Kantamara & Vichita Vathanophas Ractham, Single-loop vs. Double-Loop Learning: An Obstacle or A success Factor for Organisationnel Learning, **International Journal of Education and Research**, Vol. 2, No. 7, 2014, p.55

٧٨- Paul, T., Max , V. & Mark , S. , "The origins and conceptualisations of 'triple-loop' learning: A critical review", **Management Learning**, Vol. 43, No.3, 2016, p. 291.

٧٩- Carol C. Leavitt, Three Organization Learning Theories , A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning, retrieved: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED523990.pdf>, 10/2019.

٨٠- Antonacopoulou, Elena P. & et.al., " The New Learning Organization : Institutional Reflexivity, High Agility Organizing and Learning Leadership, **The Learning Organization**, Vol. 26, No.3, 2019, p.305.

Ibid, p.307 -٨١

٨٢- هدى صقر، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلي التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، المؤتمر السنوي الرابع في القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، في الفترة من ١٣ - ١٦ أكتوبر، ٢٠٠٣، ص ٣.

٨٣- علي بن ناصر بن شتوي آل زاهر، " تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي"، **مجلة رسالة الخليج العربي**: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع ١٢٨، ٢٠١٣، ص ١٧٢.

٨٤- جواد محسن راضي، وسجى جواد حسين، " دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، مج ١٩، ع ٣، ٢٠١٧، ص ٩.

٨٥- Argote, Linda, Miron-Spektor, Ella, "Organizational Learning: From Experience to Knowledge", **Organization Science**, Vol. 22, No.5, October 2011, p.1125.

٨٦- Ibid, p.1128

٨٧- Chen, G., The impact of Organizational empowerment on Organizational Learning capability and strategic flexibility, **Science Research Management**, Vol.33, No. 6, 2012, p.133.

وانظر أيضاً :

• رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٣، ص ص ١٧٩-١٨٠.

٨٨- عادل البغدادي، وهاشم العبادي، مرجع سابق، ص ٣٣.

٨٩- Shahram, Gilaninia & et.al., Overview on the Importance of Organizational Learning And Learning Organization, **Journal of Research and Development**, Vol. 1, No.2, 2013, p.44.

٩٠- شنشونة محمد، مرجع سابق، ص ص ١١٨-١١٩.

٩١- Yukl, G. , "Leading Organizational Learning: Reflections on theory and Research", **The Leadership Quarterly**, Vol.20, No.1, 2009, p.87.

٩٢- Antonacopoulou, Elena P. & et.al., op.cit., p.307.

٩٣- Seok, Young OH, The Relationship between Quality Organizational Management, Organizational Learning, and in Partial Fulfillment Performance, **A Dissertation Presented Degree Doctor of Philosophy in of the Requirements for the Education with a concentration in Human Human Resource Development**, the Graduate College of the University Resource Illinois, 2019, p.149. of

٩٤- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ٧.

٩٥- الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة قناة السويس، دليل جامعة قناة السويس، مطابع جامعة قناة السويس، ٢٠١٢-٢٠١٣م، ص ٨.
وانظر أيضًا :

• مركز الجودة والاعتماد بجامعة قناة السويس، دليل مركز الجودة والاعتماد بجامعة قناة السويس، مطبعة جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص ٣.

٩٦- مركز الجودة والاعتماد بجامعة قناة السويس، إنجازات مركز الجودة والاعتماد بالجامعة، مطبعة جامعة قناة السويس، ٢٠١٨، ص ٦.

٩٧- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٨، ص ١٣٩.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس النظرية المرتبطة بأداء وحدات ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية مع محاولة توظيف مدخل التعلم التنظيمي في تقديم تصور مقترح لتفعيل أداء تلك الوحدات بجامعة قناة السويس، ولقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج ترتبط بأداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس، ومنها: أن وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة تؤدي أدواراً إيجابية في نشر ثقافة الجودة والقيام بإجراءات متنوعة لضمان التحسين المستمر في الأداء الجامعي.

ومن جانب آخر فإن هناك بعض أوجه قصور تعاني منها تلك الوحدات وتعوقها عن تحقيق أهدافها بفاعلية، مثل: ضعف استطلاع آراء المستفيدين تمهيداً لصياغة رؤية وتحديد غايات وأهداف استراتيجية لتطوير أداء تلك الوحدات، علاوة على حاجة الكوادر البشرية إلى دورات تدريبية تنطلق من تحديد احتياجاتهم التدريبية ويتم تنفيذها على مستوى كل كلية، إلى جانب افتقار بعض تلك الوحدات لكثير من الإمكانيات المادية، مع الحاجة لتطبيق نظم مادية محفزة للعمل في فرق الجودة داخل تلك الوحدات، ويضاف إلى ذلك ضعف مستويات المشاركة والتواصل مع جمهور المستفيدين والمعنيين بالخدمات التي تقدمها وحدات ضمان الجودة. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم ثلاثة مقترحات لتفعيل أداء وحدات ضمان الجودة بجامعة قناة السويس في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- المقترح الأول: تضمين أبعاد التعلم التنظيمي في أداء وحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة.
- المقترح الثاني: توظيف بحوث الفعل في حل المشكلات التنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة.
- المقترح الثالث: بناء ذاكرة تنظيمية بوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة.

الكلمات المفتاحية: وحدات ضمان الجودة - التعلم التنظيمي - جامعة قناة السويس.

**Activating the performance of quality assurance units
at Suez Canal University in the light of
organizational learning approach**

Abstract:

The study aimed to analyze the theoretical foundations associated with the performance of quality assurance units in university institutions with an attempt to employ the organizational learning approach in providing a suggested proposal to activate the performance of those units at Suez Canal University. The study used the case study method as one of the descriptive methods. The study found results related to the performance of quality assurance units at the Suez Canal University, including: The quality assurance units at the faculties of the university play positive roles in spreading the culture of quality and take various measures to ensure continuous improvement in university performance.

on the other hand, there are some shortcomings suffer Such units are hindering them from achieving their objectives effectively, such as: Weakness of the survey of stockholders in preparation for formulating a vision and setting strategic goals and objectives to develop the performance of these units, in addition to the need of human cadres to train courses starting from the identification of their training needs and implemented at the level Each college, as well as a lack of some of those units for many of the potential physical, with the need to implement systems material incentive to work in quality teams within those units. In addition, the weak levels of participation and communication with an audience of stockholders and the concerned services provided by units of quality assurance. In the light of these results, three proposals were made to activate the performance of the quality assurance units at the Suez Canal University in the light of the organizational learning approach. These proposals are as follows:

- The first proposal: The introduction of organizational learning dimensions in the performance of quality assurance units at the university faculties.
- The second proposal: using of action research in solving organizational problems in quality assurance units at the university faculties.
- The third proposal: Building an organizational memory in quality assurance units at the university faculties.

Keywords: Quality Assurance Units - Organizational Learning-
Suez Canal University.