جامعة سوهاج

كلية التربية
المجلة التربوية

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية علي ضوء تجربة سنغافورة

أ.د/ محمد أحمد محمد عوض

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ١ مارس ٢٠٢٥م - تاريخ قبول النشر: ١ مارس ٢٠٢٥م

مستخلص الدراسة

انطلقت مؤسسات التعليم العالي في المملكة متمثلة في الجامعات السعودية لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها, بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجاته، ورفع كفاءة العاملين به. ولضمان تحقيق رؤية ٢٠٣٠م لأهدافها، وجب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التعليم بشكل عام، والتعليم العالي علي وجه الخصوص، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الجودة وفي مقدمتها جمهورية سنغافورة، التي استحدثت جائزة سنغافورة الوطنية للجودة الشاملة عام ١٩٩٤ م, كما احتلت جامعة سنغافورة الوطنية المرتبة الثانية بين أفضل خمسين جامعة في آسيا, كما حصلت سنغافورة علي المرتبة الأولى في مؤشر جودة التعليم العالي الصادر عن المنتدي الاقتصادي العالمي في دافوس لعام ٢٠١٥/٢٠١٦م.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة – الميزة التنافسية

Abstract

The role of total quality management in achieving competitive advantage in Saudi universities in light of the Singapore experience

Higher education institutions in the Kingdom, represented by Saudi universities, set out to adopt and apply the concepts of comprehensive quality, with the aim of working on continuous improvement in the educational product and its outcomes, and raising the efficiency of its employees. To ensure that Vision 2030 achieves its goals, attention must be given to total quality management and its applications in the field of education in general, and higher education in particular, and to benefit from the experiences of developed countries in the field of quality, most notably the Republic of Singapore, which established the Singapore National Award for Total Quality in 1994. The National University of Singapore also ranked second among the fifty best universities in Asia, and Singapore ranked first in the Higher Education Quality Index issued by the World Economic Forum in Davos for the year 2015/2016.

Keywords: Total quality management - competitive advantage

أولا: مقدمة:

تبنت نظم التعليم في العديد من الدول المتقدمة مثل: الولايات المتحدة الأمريكية, واليابان, وكندا, وسنغافورة, مداخل إدارية عديدة للتجديد والتجويد التربوى بها, من أبرزها إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسساتها وتحسين معايير الأداء بها, بهدف التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتسعى مؤسسات التعليم في العالم لأن تقدم فرصا للتعليم عالية الجودة لطلابها, بما يتضمن تزويد المجتمع بخريجين على درجة عالية من الكفاءة والمهارة، ومن ثم نجد أن معظم هذه الدول المتقدمة, تسعي لإيجاد آليات لتطوير التعليم بها, لتحقيق أعلي درجات التنافسية بها في إعداد مخرجاتها التعليمية (١).

ذلك لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم علي فلسفة التحسين المستمر, على بناء منظومي شامل ومتكامل في التعليم، يشمل جميع مستويات إدارة التعليم من القمة إلى القاع، وأصبحت في جوهرها مدخلاً للتغيير الثقافي, يبحث في أساليب التحسين المستمر والتميز, واكتساب الميزات التنافسية للمؤسسة وتعزيز مفاهيم الإدارة التشاركية, من خلال تشكيل فرق العمل لبناء رؤية مشتركة للمستقبل حول الجودة الشاملة، كي تسهم في التخلص من المشكلات التي تعوق قدرة المؤسسة التعليمية على المنافسة والتميز, فهي نظاماً تحفيزياً يحث كافة العاملين بالمؤسسة على النجاح اللا نهائي حيث ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، وركز أيضا على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم في العمل التربوي، مع التركيز على المرونة والمحافظة على الكفاءة وتحفيز الأفراد العاملين وتمكينهم والحد من بيروقراطية الإدارة، بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين ومشاركة الموردين (٢).

وتعبر تجربة سنغافورة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتحول إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، عن وجود إرادة وطنية وسياسية واعية، استطاعت أن تقرأ المتغيرات العالمية والاقليمية المحيطة بها في جنوب شرق آسيا بصفة خاصة، قراءة واعية، وتطلعت إلى أن يصبح لسنغافورة دورا متميزا ورائدا في هذا التحول والسباق العالمي، ولذلك وضعت الخطط والاستراتيجيات، وطرحت المبادرات، ووفرت التمويل، وعقدت الشراكات، وذللت العقبات، ودخلت بذلك كله من أفضل الأبواب، وذلك من خلال الاستثمار في التعليم، للارتقاء برأسمالها البشرى وصقل قدراته ومواهبه، ووضعت نظام للبحث العلمي والابتكار والاهتمام بالعلماء والموهوبين، وتوفير إدارة تعليمية فعالة ومرنة، تتسم بالشفافية والتحرك نحو اللامركزية، لإتاحة المزيد منها

(١)علاء فرج الطاهر : إدارة الموارد والجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار الراية، ، ٢٠١٠، ص١١٦.
(٢) اسامه محمد شاكر, حميد محمد الاحمدي, إدارة الجودة الشاملة في التعليم, الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية, ٢٠٠٨, ص٦٨ .

للمؤسسات التعليمية كافة، والتعليم الجامعي على وجه الخصوص. ولقد لخص رئيس وزراء سنغافورة، سر نجاح بلاده في التحول إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، في قوله بأننا لو سرنا على نهج الدول المجاورة لنا سنموت جوعا، فنحن لا نملك شيئا بالمقارنة مع ما يملكونه من موارد، ولهذا ركزنا على انتاج شيء مميز وأفضل مما لديهم، وهو القضاء تماما على الفساد، ودعم الكفاءة، واختيار أصحاب المناصب والنفوذ، على أساس الجدارة والاستحقاق، وقد نجحنا(١).

وقد أصبح الآن من الضروري على إدارة النظم التعليمية التي تسعى لتحقيق مواقع متقدمة في التنافسية العالمية, أن تعمل على ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديها, حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والتصدي للأزمات الاقتصادية التي تتطور يوماً بعد يوم, حيث أن الإدارة الحديثة لا تحتاج إلى مهارة لأخذ القرار فحسب, بل تحتاج إلي الفكر الإداري الذي يستند علي علم إدارة الجودة الشاملة, التي تعتبر أحدث صيحة في علم الإدارة المعاصرة, ومن هنا تبرز أهمية القيام بالدراسة الحالية, التي تستهدف تطوير إدارة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية, علي ضوء أحدث النماذج العالمية المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي بها, وهي دولة سنغافورة.

ثانيا: مشكلة الدراسة:

تعبر الجودة الشاملة عن مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية, سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات, التي تعمل على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين في مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحلى المحيط بها في المملكة, من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الإمكانات البشرية والمادية والوقت المتاح, واخيراً فإننا نستطيع أن نؤكد على أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة المعاصرة، وهو أسلوب إداري يهدف الى دفع مؤسسات التعليم العالي في المملكة الى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين المدخلات، والعمليات، والمخرجات وذلك لإيجاد مناخ يشجع الموظفين على المشاركة الإيجابية في عمليات التغيير وتقليل الهدر وتعظيم المردود, من خلال الاستفادة من تجربة سنغافورة للجودة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي في تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية علي ضوء تجربة سنغافورة ؟

---

(١) محمد بن صديق؛ هكذا استطاعت سنغافورة التحول من حالة الركود الى قوة اقتصادية، الرباط ـ المغرب: موقع هيس بريس, ٢٠٢٢م، ص ٣. متاح علي الرابط: https: //www.hespress.com.

ثالثا: تساؤلات الدراسة:

١. ما الأسس النظرية التي تقوم عليها تجربة سنغافورة في دور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية ؟
٢. ما الأسس النظرية التي تقوم عليها تجربة المملكة العربية السعودية في دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية ؟
٣. ما أوجه الشبه والاختلاف بين دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في كل من سنغافورة و المملكة العربية السعودية؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية علي ضوء تجربة سنغافورة ؟

رابعا: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف علي تجربة جمهورية سنغافورة في دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية.
٢. التعرف علي تجربة المملكة العربية السعودية في دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية.
٣. التعرف علي أوجه الشبة والاختلاف بين دور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في تحقيق الميزة التنافسية في كل من جمهورية سنغافورة والمملكة العربية السعودية.
٤. تطوير أساليب ونظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية علي ضوء الاستفادة من تجربة سنغافورة لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

خامسا: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

١. طبيعة وأهمية الموضوع الذي تعالجه الدراسة، ويتمثل في دور إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي في سنغافورة في تحقيق الميزة التنافسية لمخرجاتها التعليمية.
٢. طبيعة المرحلة التعليمية التي تتناولها الدراسة، من حيث أهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة التعليم العالي لمخرجاتها التعليمية.
٣. الثورة الحالية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانعكاساتها على التراكم المعرفي الهائل، وكذلك السرعة في إنتاج وتوليد المعرفة، ونشرها وتطبيقها في جميع المجالات.

٤. الرغبة الملحة في تطوير دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، في إطار التحول إلى استراتيجية ٢٠٣٠ ، والخروج ببعض المقترحات لتلبية متطلبات تطبيقها في المملكة.

سادسا: حدود الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية على النحو التالي:

١. الحد الموضوعي: ويتمثل في التعرف على معوقات دور ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية، وكيف يمكن تذليلها والتغلب عليها في ضوء تجربة سنغافورة في دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في تحقيق الميزة التنافسية .

٢. الحد المكاني: ويتمثل في التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية بها، وأبرز القضايا والمشكلات التي تواجهها.

٣. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة الحالية في تحديد مشكلتها، وبناء الإطار النظري بها، على الاستعانة بالمصادر المعرفية الحديثة والمعاصرة، سواء كان ذلك من مصادر أولية، أو ثانوية، أو حتى مصادر مساعدة، أو كان ذلك من خلال بحوث ودراسات سابقة على المستويين العالمي والمحلي، أو تقارير محلية أو اقليمية أو عالمية.. الخ.

سابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تضطلع الجامعات السعودية بالدور الرئيس في عملية التحول، للمبررات التالية:

١. الثورة المعرفية والتكنولوجية والتحولات الاقتصادية الكبيرة التي يتسم بها هذا العصر.

٢. التوجه العالمي نحو التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصادات الحديثة.

٣. الاستفادة من بعض أدوات النظم الاقتصادية الحديثة الغير مفعلة في نظم التعليم العالي في المملكة في تحقيق أهداف استراتيجية ٢٠٣٠.

٤. لفت انتباه المسئولين عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة نحو أهمية وفوائد دور التعليم العالي في تحقيق الميزة التنافسية.

٥. الافادة من خبرة دولة سنغافورة في تحويل التعليم العالي السعودي للمنافسة علي مراكز متقدمة في سباق التنافسية العالمي.

٦. تطوير التعليم العالي في المملكة إلى تعليم عالي ريادي، وحاضن للبحث العلمي والتكنولوجي والابتكار.

٧. الإفادة من خبرة سنغافورة في تحويل التعليم العالي في المملكة إلى مؤسسات مبتكرة.

٨. **الإفادة من خبرة سنغافورة في تحويل التعليم العالي في المملكة إلى مؤسسات دولية معترف بشهاداتها.**

٩. **الإفادة من خبرة سنغافورة في تحويل بعض مؤسسات التعليم العالي في المملكة إلى شركات اقتصادية كبري منافسة.**

ثامنا: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج المقارن، الذي يتناسب مع طبيعة معالجة مشكلتها، واستخدمت مدخل بريداي في المعالجة المنهجية لها, المتمثل في الخطوات التالية(١):

١. **خطوة الوصف: وتشتمل علي جمع البيانات والمعلومات التربوية المتعلقة بالدراسة، كما تستند على وضع الفروض أو التساؤلات المبدئية للدراسة.**

٢. **خطوة التفسير: وتتمثل في الجانب التحليلي التفسيري، لدور التعليم الجامعي في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في دولة سنغافورة، للاستفادة من خبرتها المتميزة، في تطوير التعليم الجامعي في المملكة للتحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.**

٣. **خطوة المناظرة أو المقابلة: وتهدف إلى وضع وترتيب المادة العلمية في شكل قوائم والتي تتعلق بدور التعليم الجامعي في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال أهم ملامح الخبرة السنغافورية، وإبراز القوي والعوامل المؤثرة فيها، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج محددة لأسباب وعوامل نجاحها .**

٤. **خطوة المقارنة: وهي الخطوة التي يتم فيها التأكد من صحة الفروض الحقيقية أو الاجابة عن تساؤلات الدراسة في ضوء الحقائق المتصلة بطبيعة المشكلة وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية، من أجل التوصل إلى وضع إجراءات مقترحة لتطوير دور الجامعات السعودية في عملية التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، وبما يتناسب مع خصوصية السياق الثقافي للمجتمع السعودي.**

تاسعا: مصطلحات الدراسة:

فيما يلي عرضا لبعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة، على النحو:

١-الجـــودة Quality :

عرفت الجودة في معجم لسان العرب بأن أصلها "جود"، والشيء الجيد نقيض الرديء، وجاد

(١) شاكر محمد فتحي، وهمام بدراوي زيدان؛ التربية المقارنة: المنهج- الأساليب-التطبيقات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م، ص ص ١٤٢-١٤٣.

الشيء أي جوده، أي صار جيدا، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جاد جودة، وأجاد أي أتى بالجيد من الفعل والقول، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله. وفي الحديث: تجودت لك، أي تخيرت الأجود منها، قال أبو سعيد: سمعت أعرابيا يقول: كنت أجلس إلى قوم يتجاودون، فقلت له: ما يتجاودون؟ فقال: ينظرون إلى أيهم أجود حجة(١).

وفي المعجم الوسيط: تعرف كلمة جودة بأنها تشتق من الفعل جاد: أي جوده بمعنى أنه صار جيدا، ويقال جاد المتاع، وجاد العمل، فهو جيد. وأجاد: أي أتى بالجيد من قول أو عمل. ويقال كذلك: أجاد الشيء أي صيره جيدا(٢).

وتعرف الجودة في الاصطلاح: بأنها فلسفة أو مجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو للمنشأة، وهي كذلك عبارة عن تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية, بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة, وتجاوز احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية(٣).

أما عن تعريف الجودة من خلال المعاجم الإنجليزية أو الأجنبية بصفة عامة، فقد عرفها قاموس وبستر **Webster's New World Dictionary** ،بأنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج(٤).

أما بخصوص المعنى الاصطلاح للجودة فقد عرفها كونيل **Connel** بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج(٥). في حين عرفها وليام وهاريت ، **William & Herriat** أن الجودة لا تقتصر على المنتج بل تمتد لتشمل جودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة, وجودة المنظمة ككل(٦).

وتري الدراسة الحالية أن الجودة تعرف اجرائيا على أنها إنجاز العمل وإتقانه بدرجة عالية من الدقة تكاد تخلو من العيوب, وذلك وفقا المواصفات العالمية المتعارف عليها. ويمكن تعريفها اجرائيا بأنها الاعداد الأمثل لمخرجات المؤسسات التعليمية العليا علي أعلى المواصفات العالمية ووفقا للمواصفات والمعايير العالمية واحتياجات سوق العمل.

---

(١) محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، بيروت- لبنان: دار الصادر، ١٩٩٤، ص ص: ١٣٥-١٣٦.
(٢) إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، قـــطر: إدارة إحياء التراث الإسلامي، د. ت، ص١٧.
(٣) ديل بستر فيلد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ١٤٢٥ه/٢٠٠٣م، ص٣.
(4) David B. Gralnik, Webster's New World Dictionary, Second College Edition, New York: 1984, P. 1161.
(5) D. Connel; The UKS Performance In Export Marks, Some Evidence From International Trade Data Dis Paner 6, London: NEDO, 1979, P. 34.
(6) L. M. William & Harriat M; Quality Circles Changing Images Of People At Work, Addison Wesley Publishing A Company Inc. London: 1983, P. 66.

٢-إدارة الجـودة الشامـلة Total Quality Management :

تعرف على أنها : نظام إداري وفني متكامل يغطي كافة مراحل المشروع الصناعي أو الخدمي, بدءاً من عملية التخطيط , وانتهاءً بعملية متابعة أداء المنتج أو الخدمة لتحقيق رضاء العميل (١).

ويمكن أن ينظر إليها على أنها : عمليـة إداريـة تستخدمها أي منظمـة أو أي مؤسسـة خـلال التخطيط طويل المدى باستخدام خطط تحسين الجودة باستمرار فتقود المنظمـة تدريجياً نحـو إنجـاز رؤيتها، وتتميز الثقافة المنظمـة بزيـادة رضـا الزبون, من خـلال التحسينات المستمرة التـي يشترك فيها كل الموظفين بنشاط (٢).

وهنـاك مـن يعرفهـا علـى أنهـا : المـدخل لإدارة المؤسسـة, ويقـوم علـى الجـودة, ويبنـي علـى مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خـلال إرضـاء العميل وتحقيق منـافع للعـاملين فـي المنظمـة، كمـا عرفت بأنهـا :نظـام تعـاوني لأداء الأعمـال يعتمـد علـى القـدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيـادة الإنتاجيـة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (٣).

وتعـرف أيضـاً علـى أنهـا: شـكل تعـاوني لإنجـاز الأعمـال، يعتمـد علـى القـدرات والمواهـب الخاصـة بكـل مـن الإدارة والعـاملين، لتحسـين الجـودة والإنتاجيـة بشـكل مسـتمر عـن طريـق فرق العمل (٤).

وفي ضوء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة فإنه ينظر إليها فـي الدراسـة الحاليـة علـى أنها : نظام إداري يهدف إلـى إرضـاء العميل من خـلال التركيز علـى متطلباتـه الحاليـة, واستشراف متطلباتـه المسـتقبلية، ويكـون ذلـك م خـلال التحسـين المسـتمر لكافـة العمليـات التعليميـة للخـروج بمنـتج عـالي الجـودة, مـن مخرجـات التعليم العـالي, وتبعـا لاحتياجـات سـوق العمـل, والتقـدم العلمـي الحادث في معدات وأدوات الانتاج.

٣-الميزة التنـــافسية: Competitiveness advantage:

عرفت بأنهـا قـدرة المؤسسـة أو المنشـأة علـى تزويـد المسـتهلكين بمنتجـات أو خـدمات بشـكل أكثـر كفاءة وفاعلية عن غيرها من المؤسسات أو المنشآت المناظرة لهـا فـي السـوق المحلـي أو الـدولي،

---

(١) سيد عبد القادر السيد، الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ١٠٠١١، القاهرة: مركز طباعة القاهرة ، ٢٠٠٢، ص٢٣.

(2)Jens J. Dahlgaard & Kai Christensen : "Total Quality management and Education", Total Quality Management, Vol. 6, issue No. 5, December.2005, P.445.

(٣)محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٦، صص١٦-٦٤.

(٤)جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة، ج٢، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، سلسلة اصدارات بمبك (٤)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، ٢٠٠٦، ص٢٦.

مما يعني نجاح هذه المؤسسة في تحقيق السبق عليها جميعا ويضمن لها الاستمرارية لوقت أطول، نتيجة ثقة العملاء في منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها(١).

ويمكن القول بأن الميزة التنافسية تعرف إجرائيا بأنها: مجموعة الخدمات أو الصفات التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وتتفوق بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة لها، الإقليمية أو العالمية، وتحقق لها المزيد من ثقة المتعاملين معها، والبقاء لفترة أطول، وكذا المزيد من المكاسب المعنوية أو المادية, أو أنها عملية الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بهدف التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، والرخاء الاقتصادي والازدهار.

عاشرا: الدراسات السابقة:

فيما يلي نبذة موجزة، عن بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، مثل:

(١) دراسة فاطمة عز الدين كمال (٢٠٢٢م)[٢], وموضوعها: التنمية الابتكارية ورأس المال البشري كمحددات لاقتصاد المعرفة: نماذج عالمية مختارة. واستهدفت تبيان أهمية وضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتوسيع معارفه وقدراته على الإبداع والابتكار، وقامت الباحثة بمعالجة مشكلة دراستها، من خلال استعراض خبرات أربع من الدول الأسيوية، وهي(الصين واليابان وكوريا الجنوبية وسنغافورة)، وكان من بين نتائجها: أن التعليم العالي يلعب دورا مركزيا في عملية تنمية وتطوير معارف ومفاهيم الموارد البشرية وبناء قدراتها في التحليل والنقد لمواجهة المشكلات التي تعترضهم, وأن العلوم بمختلف فروعها من رياضيات وفيزياء وتكنولوجيا لعبت دورا بارزا في عملية الابتكار والابداع والتطوير الاقتصادي وساهمت في بلوغ المستوي العلمي المتقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. الا أنه توجد العديد من التحديات التي تواجه التنمية الابتكارية منها: عدم الاستفادة الكافية من طاقات الشباب, ضعف منافسة القطاع الاقتصادي, نقص التوعية بالابتكار, وضعف المؤسسات الداعمة له.

(٢) دراسة شيماء حمدي غباشي وآخرون (٢٠٢١م)[٣], وموضوعها: تنمية الابتكار بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة سنغافورة الوطنية, استهدفت هذه الدراسة محاولة تحديد مفهوم

---

(١) مجدي عزيز إبراهيم؛ موسوعة المناهج التربوية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م، ص٩٣٩.

(٢) فاطمة عز الدين كمال؛ التنمية الابتكارية ورأس المال البشري كمحددات لاقتصاد المعرفة: نماذج مختارة، بحث قدم الى مؤتمر دور مؤسسات التعليم في بناء رأسمال بشري وفقا لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، في٩-١٠/٤/٢٠٢٢م المؤتمر العلمي الافتراضي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، ج٢،برلين- المانيا، ص ص٢٣٨-٢٦٧.

(٣)شيماء حمدي غباشي وآخرون؛ تنمية الابتكار بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة سنغافورة الوطنية، مجلة بحوث العلوم التربوية، كلية البنات جامعة عين شمس، ع ٢، ج ٢، ٢٠٢١م, صص٣٠-٧٠.

الابتكار، وأنواعه، وأهم مؤشراته، والتعرف على خبره جامعة سنغافورة الوطنية في مجال تنميه الابتكار، والكشف عن معوقاته، للإفادة منه في تنمية الابتكار بالجامعات المصرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها, وجود العديد من المعوقات في مجال تنميه الابتكار بالجامعات المصرية، مثل: انخفاض نسبة الطلاب المقيدين بالتخصصات العلمية, ضعف التمويل والبنية التحتية والاليكترونية لأنشطة الابتكار بالجامعات المصرية, عدم تكامل جهود دعم الابتكار بالجامعات المصرية, ضعف عملية اتاحة المعلومات حول أنشطة الابتكار بالجامعات المصرية, غياب الاستقلالية والحرية الأكاديمية في إدارتها, وقد أسفرت عن بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تذليل هذه المشكلات.

(٣) دراسة كريستوفر، Christopher (٢٠١٦م)[(١)], وموضوعها: إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي, وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العليا, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين النتائج التي أسفرت عنها: تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر، وتمكنها من النجاح في المنافسة الشديدة , وتقلل إدارة الجودة الشاملة من الاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي, وتوفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل الإحباط المنتشر والاستفادة من الطاقة الإيجابية لقوة العمل لديها , كما توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز أخلاقيات العمل الجيدة، والسماح للعاملين بها بالاستغلال الأمثل لكامل إمكاناتهم وطاقاتهم ككوادر بشرية متميزة, وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، في أهمية جودة منتوجات التعليم العالي لتحقيق عملية التحول إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وتختلفان من حيث المنهج، وأساليب المعالجة والعينة المستخدمة، واستفادت الدراسة الحالية منها في بعض جوانبها.

(٤) دراسة رولاند يوه، وجيسيكا لي، Roland Yeo & Jessica .Li (٢٠١٤)[(٢)] وموضوعها: القوى التنافسية للتعليم العالي في سنغافورة وفقا لجودة الخدمة, استهدفت الدراسة

---

(1)Christopher S. E.; Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. Imperial Journal of Interdisciplinary Research ،Vol. 2 ،No.10 ، 2016 ،pp. 411-458.

(2)Yeo ،Roland ،K. & Li ،Jessica; Beyond SERVQUAL: The Competitive Forces of Higher Education in Singapore. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 25 ،Issue 1-2, 2014 ،pp. 95-123

الكشف عن تأثيرات جودة الخدمة في التعليم العالي، وكيفية مساهمتها في الأداء العام لمؤسسة التعليم العالي في سنغافورة، الذي كان السعي بها لتحقيق جودة الخدمة أساس المبادئ التوجيهية للأيزو (٩٠٠٠) لتحقيق إدارة جودة الخدمة والتميز الإداري, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين النتائج التي أسفرت عنها: إن توفير جودة الخدمة لا يمكن أن تكون خالية من لمسة العنصر البشرى واهتمامه، التي تمثل البداية الحقيقة لتحقيق التميز، الدعم الإداري لتوفير وصول الطلاب إلى جميع مرافق الجامعة في المكان والزمان المناسبين مع التخطيط السليم للاستخدام الفعال للموارد المتاحة، لتعزيز عملية التعلم الذاتي، شرط أساسي في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

<u>حادي عشر: خطوات السير في الدراسة</u>: تم معالجة مشكلة الدراسة عل النحو التالي:

المحور الأول: دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في جمهورية سنغافورة في تحقيق الميزة التنافسية.

المحور الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية, وأبرز المعوقات التي تواجهها.

المحور الثالث: تحليل مقارن بين دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في كل من سنغافورة والمملكة للتعرف علي أوجه الشبه والاختلاف بينهما في تحقيق الميزة التنافسية.

المحور الرابع: التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية, علي ضوء خبرة سنغافورة.

فيما يلى ذلك عرض بقيــة محاور الدراسة علي النحو التالي:

<u>المحور الأول: دور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في سنغافورة في تحقيق الميزة التنافسية:</u>

يمكن تفسير التجربة السنغافورية في مجال التعليم العالي باعتبارها واحدة من أساليب الحكومة العملية لتنفيذ جدول الأعمال الوطني, والاستفادة من قوى السوق والمبادرات الجديدة من غير القطاعات الاقتصادية التقليدية لتعزيز مكانتها في المنطقة, وتتبنى سنغافورة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية, باعتبارها وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية للبلد في الأسواق الإقليمية وحتى العالمية, وتعتقد الحكومة بقوة, أن تعزيز دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي, يجعل الدولة أقوى وأكثر قدرة على المنافسة, وفي ضوء ذلك، فإن التعليم العالي في الآونة الأخيرة يمكن أن يفهم الإصلاح على أنه محاولة من قبل حكومة سنغافورة لتعزيز القدرة التنافسية

للبلاد في السوق العالمية, بدلا من مجرد الإصلاح الإداري الخالص لتخفيض التكاليف التشغيلية للتعليم(١).

حيث واجهت سنغافورة عند استقلالها عن ماليزيا عام١٩٦٥م، سوقًا محليًا صغيرًا ومُستويات عالية من البطالة والفقر، حيث كان حوالي ٧٠ % من الأسر في سنغافورة يعيشون في ظروف شديدة الازدحام، وثلث سكانها يعيشون في أحياء فقيرة على أطراف المدن، وبلغ متوسط البطالة ١٤ %، وبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ٥١٦ دولارًا في السنة، وكان نصف السكان يُعانون من الأمية(٢).

لكن ذلك لم يعق خطواتها الطموحة نحو التنمية، والتحول إلى اقتصاد المعرفة، واستطاعت أن تضع نفسها على الخريطة كمركز مالي وتجاري ولوجستي عالمي، والتركيز على الصناعات التكنولوجية ذات المستوي العالي في الهندسة البحرية، والبشرية، والفضاء، والكيماويات، والاليكترونيات، وانتاج الأدوية، وتكنولوجيا المياه.. وغيرها، مما أدى إلى زيادة إنتاجية ودخل الفرد بشكل كبير، فوصل إلى ٩٣٦.٥٩ دولار، من إجمالي الناتج القومي، وهو خامس أعلى معدل في العالم، كما احتلت المرتبة الحادية عشر في احتياطات النقد الأجنبي، بعد ألمانيا لتصنف ضمن النمور الآسيوية الأربع(٣).

أهداف إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي بسنغافورة :

كما أن سنغافورة ركزت على التعليم والاستثمار فيه، للتغلب على جميع المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وبناء اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية العالمية. ولذلك استهدفت النظام التعليمي بسنغافورة، لتكوين وبناء الانسان السنغافوري، لتجعل منه عنصرا قادرا على تطوير مستقبل بلده، حيث تسعي وزارة التربية والتعليم إلى مساعدة الطلاب على اكتشاف مواهبهم، واستغلال طاقاتهم بأفضل شكل ممكن، ولمزيد من التعلم لتحقيق نتائج جيدة، وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق(٤) ما يلي:

---

(٢٠)Moc, ka ho.. Impact of Globalization: A Study of Quality Assurance Systems of Higher Education in Hong Kong and Singapore. comparative Education Review, Vol. 44, No. 2 (May 2000), pp. 148-17

(٢١) https:// ويكيبيديا؛ التعليم في سنغافورة، الموسوعة الحرة في ٢٥ نوفمبر ٢٠٢٠م، ص٩. متاح علي الرابط: ar.wikimeda.org/wiki Accessed at:12-7-2022.

(٣) حنان محمود محمد عبد الرحيم؛ دراسة مقارنة لمراكز التعليم - الجيل الثالث للتعليم العابر للحدود - في هونج كونج وسنغافورة وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع٤٣، ج٢، ٢٠١٩م، ص ص ٢٩٢-٢٩٣.

(٤) أحمد إسماعيل حجي، التعليم في قارتي آسيا وأستراليا، منظور تحليل مقارن على المستويين الماكرو والميكرو، المؤتمر العلمي السنوي العشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المعنون: التعليم والتقدم في دول آسيا استراليا، المنعقد في ٧ يوليو ٢٠١٢م، بدار الضيافة جامعة عين شمس، ص ص ٣٠-٣١.

- **تحقيق الجودة العالية، في مجالات الخدمات التعليمية.**
- **إطلاق مبادرة مدارس تفكر تعلم أمة، بهدف إصلاح وتطوير النظام التعليمي.**
- **إطلاق مبادرة، تعليم أقل، تعلم أكثر، التي ركزت على التدريب على التفكير أكثر من الحفظ.**
- **نظام تعليمي متميز، أسهم في اعداد خريجين لديهم القدرة على البحث والإبداع والابتكار.**
- **تمويل التعليم، من مؤشرات اهتمام سنغافورة بالتعليم لدوره في تحقيق أهدافها، ودعم وتمويل التعليم، ولذلك بلغت نسبة مخصصاته ١٥.٧٪ عام ٢٠٠٧م، من ميزانية الحكومة.**
- **قياس الأداء، وتحقيق التفوق في العلوم والرياضيات.**

وقد تحقق لها ذلك، حيث تُعد سنغافورة مركزًا ماليًا عالميًا، حيث تُقدم البنوك السنغافورية تسهيلات بخصوص الحسابات البنكية للشركات على مُستوى عالمي، في مُؤشر المراكز المالية العالمية لسنة ٢٠٢٠م، وصُنفت سنغافورة على أنها سادس أكثر المراكز المالية تنافُسية في العالم إلى جانب مُدن مثل: مدينة نيويورك، ولندن، وشنغهاي، وطوكيو، وهونغ كونغ، وبكين، وسان فرانسيسكو، وشنتشن، وزيورخ، في قائمة أفضل ١٠ مُدن، وفي المرتبة الرابعة آسيويا، بعد مُدن: شنغهاي وطوكيو وهونغ كونغ، وفقًا لمُنظمة Human Rights Watch ، ونظرًا لدورها كمركز مالي للمنطقة(١).

واستطاعت سنغافورة أن تضع نفسها كمركز مالي وتجاري ولوجستي عالمي، والتركيز على الصناعات التكنولوجية، مما أدي إلى زيادة انتاجية الفرد ودخله بشكل كبير، حتى أصبحت تصنف من النمور الأسيوية الأربعة، بجانب كوريا الجنوبية، وتايوان، وهونج كونج، حيث أن ٩٠٪ من نمو الاقتصاد العالمي يحدث في آسيا، وأصبح متوسط دخل الفرد ٨٥ ألف دولار أمريكي، وبمعدل يصل إلى ٧٠٠٠ دولار شهريا، وزاد الناتج القومي إلى ٣٠٠ مليار دولار أمريكي لـ ٦ مليون نسمة فقط، واستطاعت الدولة تحقيق زيادة في الدخل قدرها ٢ تريليون دولار أمريكي، وتتاجر في١٠.٠٠٠ مشروع عملاق، وانخفضت نسبة الفساد إلى صفر، وألغيت جميع الضرائب على المنتجات السنغافورية، ليصل فائض زيادة الدخل إلى ٥ تريليون دولار أمريكي(٢).

ونظرا لهذ الاهتمام بالتعليم فقد حققت سنغافورة أهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية التنافسية، وإعداد مواطنين صالحين للحياة في الألفية الثالثة، في ظل الاقتصاد المعرفي وتحقيق

---

(١) ويكيبيديا؛ اقتصاد سنغافورة، ويكيبيديا: الموسوعة الحرة، ١٧-٧-٢٠٢٢م، ص ص ١٢-١٣. متاح علي الرابط:-https://foundation.wikimeda.org/wiki/cookiestatement, Accessed at:12-7-2022.

(٢) محمد بن صديق؛ مرجع سابق، ص ١.

الميزة التنافسية، وتحقيق نهضة شاملة، وحققت نقله نوعية لسنغافورة، من مصاف الدول المتخلفة إلى قمة الدول المتقدمة، وأصبحت تزاحم على التنافسية، وتحقق مراتب متقدمة في للتنافسية العالمية. ووفقًا لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية العالمية(OECD) التابعة للبنك الدولي، حول جودة التعليم العالي، احتلت سنغافورة المركز الأوَّل عالميّا، كما تصدرت جامعة سنغافورة الوطنية، تصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي للجامعات العالمية، للعام الثاني على التوالي، بوصفها أفضل الجامعات الآسيوية للعام ٢٠١٧م، الصادر عن مجلة Higher Education Time، الّتي تقارن فيه بين٣٠٠ جامعة في ٢٣ دولة آسيوية، واحتلّت سنغافورة المركز السادس ضمن قائمة العشر الأول في مؤشر الابتكار العالمي للعام٢٠١٦م[١].

مما سبق يمكن القول، أن تجربة سنغافورة هذه، تعتبر درسا تستفاد منه جميع الدول الفقيرة والنامية لتحقيق التنمية الشاملة بها، ورفع مستوياتها الاقتصادية، وتحقيق زيادات كبيرة في التقليدي إلى اقتصاد المعرفة والاقتصادات الحديثة باعتمادها علي الجودة الشاملة في التعليم.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة دانيال كنت Daniel C. Kent , أنه كان لنجاح سنغافورة في وقت مبكر، وتمكنها من بناء نظام تعليمي قوي من الألف إلى الياء، من خلال الجهود المنسقة والضرورية للتعليم الابتدائي، والثانوي، والتعليم العالي والجامعي، والتي لا يمكن أن يقتصر الابتكار والابداع فيها على مرحلة تعليمية واحدة، وأدت إلى تزايد معدلات الالتحاق، وزيادة القدرات، والحفاظ على تعليم عالي الجودة, و جعل التعليم متاحًا وجذابًا للعائلات التي لديها أطفال، أدت إلى انتقال سنغافورة من دولة نامية، ذات معدلات تسجيل وإتمام تعليم منخفضة ، لتصبح صاحبة نظام التعليم الأول في آسيا والعالم، وحققت بالفعل الميزات التنافسية، وأصبحت بالفعل معيارا للتميز التعليمي في العالم[٢].

تبنت سنغافورة في التسعينات خطة تربوية شعارها, مدارس تفكر، شعب يتعلم ، وكان هدف الخطة تحويل سنغافورة إلى بلد ذي اقتصاد معرفي في القرن الحادي والعشرين، والتأكيد على عمق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، اعتقادا منها بأن المدرسة التي تفكر، تعد الخريجين المندفعين والقادرين على التعلم، وبالتالي تخلق منهم قادة يتحملون مسئوليات تجاه أنفسهم، وتجاه مجتمعهم, وتماشت هذه الاستراتيجية مع المسار الاقتصادي الذي اتبعته سنغافورة نحو تنمية طويلة الامد, أدمجت ضمن سياستها الاقتصادية, وخطة النهوض بالقدرات البشرية، التي

(١) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٨-٢٥٩.

(2) Daniel C. Kent; A New Educational Perspective: The Case of Singapore Urbaned Journal ,Vol.14, Issue 1, 2017, p.4 , Available at: https://urbanedjournal-gse-upenn-edu. Accesses at: 11/11/2022.

تستهدف شحذ الابداع وتنمية مهارات حل المشكلات والبحث والابتكار لدي الشباب، ووجهت المؤسسات التربوية لصقلها, وادخال الكثير من التعديلات على مناهج العلوم والرياضيات [١].

أصبح النظام التعليمي في سنغافورة يصنف من بين أفضل النظم التعليمية في العالم، اذ تعطي سنغافورة أولوية قصوي للتعليم لزيادة الاستثمار في رأس المال البشري، ليمكنها من تزويد البلاد بأفضل الكفاءات والخبرات لتحقيق عملية التحول الاقتصادي، حتى أن البعض وصفه بأنه القاطرة الأساسية للقفزة الاقتصادية التي حققتها البلاد، وللمحافظة عليها عززت نسب الانفاق على التعليم من اجمالي الناتج المحلي لتصل لأعلي المستويات العالمية[٢]. ثم زادت الدولة نسبة الإنفاق على التعليم عام ٢٠١٥م، من ٤ إلى ٥ % من الناتج المحلي للحصول على أعلى معدلات التخرج، وبدء التعليم يأخذ أهمية كبيرة بالنسبة للعائلات, بينما الحكومة تستثمر بوعي موارد هائلة, في بناء نظام تعليمي قومي قوي، حيث جعلت الحكومة التعليم أولوية عظمي خلال الأجيال القادمة[٣].

مما سبق يمكن القول، أن سنغافورة حققت قفزات كبيرة في معدل النمو الاقتصادي، ومتوسط دخل الفرد ليصل إلى المعدلات العالمية، كما أنها استطاعت تحجيم مشكله البطالة، لدي غالبية أبنائها من خلال التحول إلى الاقتصاد المعرفي، ومن خلال حسن استغلالها لكافة مواردها البشرية المتوافرة لديها، خاصة إنها في موقع متوسط بين مجموعة دول الأسيان، وتبنيها لسياسة للجودة الشاملة في علاقتها مع غيرها من الدول المحيطة بها، واستطاعت تحقيق طفرة اقتصادية كبيرة نافست بها الكثير من دول العالم الأول، واحتلال القمة في موقع التنافسية معهم، كما أنها حققت خطتها التي أعدتها بعد الاستقلال، وبذلك يمكن القول، أن سنغافورة استطاعت أن تحقق المعجزة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنظامها التعليمي بصفة عامة ونظام التعليم العالي بها علي وجه الخصوص، وأن تصبح في مصاف الدول المتقدمة، بل وتنافسها وتحقق السبق عليها، وتحتل مراكز متقدمة عليها.

ممارسات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية في سنغافورة :

أما محصلة هذه التجربة، فقد انعكست على التقييم العام لمستوى التعليم السنغافوري عند مقارنته ببقية دول العالم, فقد نشرت منظمة الاقتصاد والتعاون والتنمية العالمية في تقريرها الصادر في مايو ٢٠١٥ م، تصنيفا دوليا للتعليم شمل مختلف دول العالم, فتوصل التقرير إلى أن

(١) مي حنانيا؛ السياسة التربوية والتعليم في الاداء التنموي لسنغافورة وماليزيا، مجلة المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ع ٣٨٨, يونيو ٢٠١١م، ص ص ١٠٦- ١٠٧.

(٢) محمد بن صديق؛ مرجع سابق، ص ص ١-٢.

(3)Daniel C. Kent; op. cit., p4.

سنغافورة تحتل المركز الأول عالميا, وأشار التقرير إلى أنه ثمة علاقة طردية بين مستوى التعليم والنمو الاقتصادي في سنغافورة, فكلما تحسن المستوى التعليمي لبلد ما، كلما تحسن أداء هذا البلد اقتصاديا [١] .

وهذا يؤكد بطبيعة الحال صحة النظرية التي تبناها رئيس وزراء سنغافورة لي كوان يو عندما رهن نمو وتحسن اقتصاد بلاده بمستوى تعلم ومعرفة أفراد شعبه, فقدرة البلاد وتقدمها لا ترتبط بما حباها الله من خيرات ومصادر للدخل فحسب, بل ترتبط بتنمية وتثقيف عقول شعبها, وفي مراجعة لتقرير البنك الدولي للتعليم العالي في سنغافورة، ذكر أن حكومة سنغافورة قد اعتمدت على وسائل مختلفة لتفعيل ادارة الجودة الشاملة بها, لتشمل العناصر التالية [٢]:

- **وضع سياسة ملكية صارمة.**
- **تقنين الحوافز المالية وتقدير التعليم الجيد وأداء البحوث.**
- **تحديد نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، يرافقه تحسين المرافق التعليمية والبحثية المجهزة تجهيزا جيدا.**
- **توفير التدريب بالكلية لرفع مستوى المهارات والأداء.**
- **المحافظة على سياسات متسقة ومستقرة على الأمد البعيد.**
- **التأكيد على وجود روابط قوية بين التعليم العالي وسوق العمل والنمو الاقتصادي.**
- **تطوير آليات تسجيل واختيار طلاب التعليم العالي بما في ذلك سياسة القبول المستند الى الجدارة, وسياسات رفع جودة الموظفين من خلال الممارسات الصارمة, ونظام عادل للحوافز والمكافآت.**
- **بذل جهود قوية ووضع سياسات متينة لمختلف المصادر وذلك من أجل سد جوانب العجز في قطاعات الدولة الأخرى بدون التلاعب او المخاطرة بمستوى الجودة .**
- **هذه السياسة قابلة للتعديل والتطبيق وهي عملية في المناطق ذات الدخل العالي.**

وعلى الرغم من أن نظام التعليم في سنغافورة يمر بتغيرات من حيث نقل بعض السلطات والتوجهات اللامركزية (كما يتضح من إنشاء مدارس مستقلة، وتعزيز الحكم الذاتي في الجامعات)، فإن الدولة لم تنسحب أبدا من دورها في التعليم, ولقد تم اعتماد نهج الحوكمة بشكل واضح من قبل الحكومة السنغافورية للرد على تأثير العولمة, في حين تم إعطاء المزيد من الحكم

---

(1)Ib,id.,p.6.

(٢) وفاء محمد عون, غادة سالم السالم, نورة زايد الشمراني, تطوير ادارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في ضوء التجربة السنغافورية, المجلة الدولية التربوية المتخصصة, م (٧), ع (٤), ابريل ٢٠١٨م, ص ٧١.

الذاتي لبعض الجامعات من أجل التوصل إلى الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، وفي الآونة الأخيرة أصبحت ممارسة سياسة التقييم الذاتي مطبقة في معظم مؤسسات التعليم العالي .

معايـــير تطبيق ادارة الجـــودة الشاملة بالتعليم العالي في سنغافورة:

لقد وضعت سنغافورة معايير رسمية, وأكثر صرامة وشمولا لممارسة إدارة الجودة الشاملة لديها، وشددت على مراقبتها في الخطة الاستراتيجية بها, تتمثل في المجالات الرئيسة التالي:

١-المعـــايير الاداريـــة:

حيث اهتمت الإدارة العليا للتعليم العالي في سنغافورة بمراجعة نظام إدارتها ، ومن خلال خطتها الاستراتيجية، حيث حددت هدفها المتمثل في : تنفيذ نظام شامل لضمان للجودة والادارة بها، وركزت الخطة الاستراتيجية علي مناطق مختارة من الأبحاث التي كانت ترغب في تقدم تأثيرها، خصوصا تلك المناطق التي تعتبر ذات أهمية استراتيجية للدولة.

وتعد أول خطة وطنية للتقنية نشرها مجلس العلوم والتكنولوجيا الوطنية في عام ١٩٩١ م، فقد استهدفت جامعة سنغافورة الوطنية موارد المناطق المختارة, وعملية تخطيط البحوث الاستراتيجية على المستوى الجامعي, كما شرعت جامعة سنغافورة الوطنية على مواصلة جهودها في رصد البحث والتنمية، وأجرت جامعة سنغافورة الوطنية التقييم الذاتي المؤسسي لممارسة التخطيط الاستراتيجي في عام ١٩٩٧ م وذلك ضمن خطتها الاستراتيجية، وسيرا على نهج الاتجاهات الاستراتيجية للقرن الحادي والعشرين، أكدت أن مهمة التعليم العالي بها هي تدريب الناس مع تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع (١).

٢-توسيع نطاق التعليم العالي والدراسات العليا:

وذلك من خلال استقطاب الطلاب من المنطقة وخارجها, والعمل على جعل الجامعات السنغافورية عالمية المستوى، وتعزز البحوث مع إنشاء البحوث العلمية الجديدة, وقد وفرت هذه المعاهد البحثية الروابط القوية بين الجامعة والصناعة, ففي جامعة سنغافورة الوطنية، تم تعيين مكتب العلاقات في عام ١٩٩٢م, لتعزيز التعاون في مجال البحث والتطوير بين الجامعة والصناعة , وتوسيع القاعدة المعرفية للطلاب بتبني نظم موحدة لتسهيل برامج التبادل الدولي، وتقديم برنامج متعدد التخصصات, في يوليو ١٩٩٩م ، تم السماح لطلبة جامعة سنغافورة الوطنية بتخصيص ٢٠٪ من مناهجهم الدراسية لاختيار ما يرغبون بدراسته, حتي يمكنهم اختيار ما يريدون, وكيفية دراسته (٢).

(١) المرجع السابق, ص ٧٤.
(٢) المرجع السابق, ص ٧٢.

وتشير هذه الملاحظات إلى أنه على الرغم من عدم وجود مراجعة شاملة أو نظام ضمان في التعليم العالي في سنغافورة من قبل، إلا أن التعليم العالي في سنغافورة قد تأثر على نحو متزايد من قِبل قوى السوق لضمان الجودة الشاملة، وتشجيع جميع الطلاب للحصول على الدورات الاختيارية التي تقدمها الكليات لتوسيع الآفاق الأكاديمية، واهتمت سنغافورة بالتعليم المهني وذلك بضمان دخول ٢٠٪ من كل فئة عمرية إلى الجامعات , و٤٠٪ إلى المعاهد التقنية، وقد جاءت أرقام عام ١٩٩٦م لتؤكد تحقيق الهدف, حيث بلغت نسبة المنتسبين إلى الجامعة٢٢٪، بينما كانت نسبة الملتحقين بالمعاهد ٤٥٪ وحسب إحصاءات العام ٢٠١٢م فنسبة الالتحاق بالمعاهد الفنية تصل لحوالي ٧٩٪ , كما أن الإقبال ضعيف نسبيا من الطلبة السنغافوريين لإكمال دراساتهم العليا وذلك لأسباب اقتصادية, وللتوضيح فيتسلم المتميزون من خريجي البكالوريوس للأقسام المالية والعاملون في البنوك ما يقارب مرتين ونصف ما يتسلمه خريجو الدكتوراه في سنغافورة، وبالنظر إلى مخرجات جامعة سنغافورة الوطنية(١).

ففي دراسة مسحية أجريت مؤخرا لنسبة توظيف الطلاب خلال ستة أشهر من تخرجهم فقد تمكن حوالي٩٠٪ من خريجي كليات الهندسة والمحاسبة وغيرها من الحصول على وظائف، وبالمقابل فلم تتجاوز هذه النسبة ٧٥٪ بالنسبة للطلبة المتخرجين من أقسام الفنون والدراسات الاجتماعية، وهذه الأرقام مقصورة على الوظائف الرسمية ولا تشمل من هم على بند العقود ! وفي الواقع لا يتجاوز متوسط معدل البطالة في سنغافورة حوالي ٤٩٪, إعادة هيكلة بعض الأقسام الأكاديمية وذلك لتسهيل إتباع نهج متعدد التخصصات في التعليم والتعلم , وشددت على الصلة بين البحث والتدريس، وواحدة من الاستراتيجيات المقترحة تتمثل في أن تكون أكثر نشاطا في إقامة التعاون البحثي الدولي. (٢)

٣- المناهج التعليمية:

تم مراجعة مناهج المراحل الجامعية الأولى لضمان ملاءمتها وحداثتها، وتمت مراجعة المناهج الجامعية في جامعة سنغافورة الوطنية وجامعة تايوان الوطنية لتحديثها، ووضع مزيد من التركيز على الإبداع ومهارات التفكير, في جامعة سنغافورة الوطنية، على سبيل المثال، في ثلاثة مجالات جديدة للدراسة هي: الاتصال الجماهيري، والدراسات الأوروبية، والمواد, كما تم تطوير العلوم,

(١) ويكيبيديا؛ اقتصاد سنغافورة، ويكيبيديا: الموسوعة الحرة، ١٧-٧-٢٠٢٢م، ص ص ١٢-١٣. متاح علي الرابط: https://foundation.wikimeda.org/wiki/cookiestatement, Accessed at:12-7-2022

(٢) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٨-٢٥٩.

ومن الأولويات الرئيسية لكلا الجامعتين وتجديد المناهج الهندسية لتلبية متطلبات العمل والصناعة.

واتخذت بعض الاجراءات التي ساهمت في رفع كفاءة قطاع التعليم، مثل: الاعتماد على المنشآت التعليمية التي أنشأها الاستعمار الإنجليزي، مثل: جامعة سنغافورة ومؤسسة رافلز، كما تم الاعتماد على المناهج التعليمية البريطانية مع التغيير الطفيف فيها ، وبعد فترة تم استقدام خبراء أجانب، للمساهمة في تطوير العملية التعليمية، وتم اعداد نظام عادل للترقي، لا يعتمد على الأقدمية وانما يعتمد على الكفاءة، كما خصص جزء كبير من ميزانية الدولة، لإنشاء المدارس للمراحل التعليمية كافة، مع تشجيع الأطفال على الانتظام في الدراسة، وأرسلت بعثات تعليمية للدراسة في الخارج مع اختيار الأكفأ منهم، لتولي المناصب القيادية(١).

٤-القدرة التنافسية:

إدراكا منها لأهمية الحفاظ على قدرتها التنافسية أعلنت حكومة سنغافورة باستمرار أن دور التعليم هو خدمة النمو الاقتصادي والأغراض الاقتصادية, وبعبارة أخرى، سوف يتم إعطاء مزيد من التركيز على دورات في العلوم والهندسة مثل، اللغة اليابانية, من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في الأسواق الإقليمية والعالمية، وأعطت الحكومة معاملة تفضيلية من حيث منح موارد وفيرة لمناطق مختارة في مجالات العلوم والهندسة (٢).

لذا، فقد أدركت سنغافورة أن تحقيق الانسجام بين أبنائها، وبناء الشخصية القومية لشعبها، تقع مسؤوليته على قطاع التعليم، وخاصا التعليم الالزامي، الذي تم بناؤه على أساس نظام تعليم قومي قوي، والذي عانى عند تأسيسه من عدد من المشكلات، مثل انخفاض معدلات الالتحاق به، حيث تم تحديد العديد من الأولويات في تطوير هذا النظام، من أبرزها الاعتراف بوجود تفاوتات عرقية واسعة في الفرص التعليمية، وخاصة بين الجنسيات الصينية والماليزية والهنود، لذا وافقت الحكومة على أن يكون مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للجميع، لإنشاء نظام تعليمي يقوم على أساس اذابة الفوارق العرقية، وبالتالي بدأت عملية توسيع المدارس الابتدائية بشكل كبير، من خلال الاستثمارات في البنية التحتية المادية للمدارس، حيث تم تحقيق تعميم التعليم الابتدائي بحلول عام ١٩٦٥م، بعد بناء ٨٣ مدرسة بين عامي ١٩٥٩ و ١٩٦٥ بمعدل مدرسة واحدة في الشهر، وأصبحت اللغة الرسمية للتعليم هي اللغة الإنجليزية, بالإضافة إلى اللغة الأصلية، وأصبح

(١) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص٢٥٨.
(٢) ويكيبيديا؛ التعليم في سنغافورة في ٢٠٢٣/١١/٢٥م، مرجع سابق، ص ص٥-٦.

التعليم ثنائي اللغة إلزاميًا، حيث يتعلم الطلاب إما لغة الماندرين أو الملايو أو التاميل من أجل الحفاظ على تراثهم الثقافي، باعتبارها من اللغات الرسمية الرابعة للبلاد(١).

وبذلك يمكن القول، بان سنغافورة اتخذت من الاجراءات الذكية الواعية، التي مكنتها من معالجة مشكلات التنوع العرقي والطائفي بين أبناء مجتمعها، حيث تغلبت على هذه المشكلة بالعمل الجاد والشفافية، لذلك عمل الجميع معا حكومة وشعبا، على تقبل هذه السياسات التعليمية الجديدة لتكوين الشخصية القومية السنغافورية، على أفضل الأسس العالمية ومن هنا تحقق الوئام والاستقرار بين الطوائف والجنسيات المتناحرة، وأصبحت سنغافورة جاذبة وملفته لأنظار العالم، ومهيأة لبناء دولة قوية تقوم على اقتصاد المعرفة والتميز.

٥-جعل سنغافورة مركزا للتعلم:

ومع استقطاب و مشاركة علماء بارزين, وتقديم المساعدة للبلدان الأقل تطورا في المنطقة، والتعاون مع العمال والنقابات وأصحاب العمل لتوفير التدريب المناسب ورفع الكفاءة, واستهدفت استراتيجية التصنيع للقرن الحادي والعشرين، أن تصبح سنغافورة مركزا رائدا للأنشطة القائمة على المعرفة والجودة، وهي تقوم على الركائز الثلاثة التالية(٢):

- تنمية القدرات الابتكارية: من خلال زيادة الاعتمادات الموجهة للبحث والتطوير.
- تطوير صناعات الالكترونيات وتقنية المعلومات: لتدعيم مزاياها التنافسية بتخصيص الشطر الأعظم من اعتمادات البحث والتطوير بها.
- الارتقاء بجودة التعليم: لتوفير كوادر بشرية ذات مهارات متميزة تتفق ومتطلبات الأنشطة الوليدة عالية التقنية والمعرفة.

وقد نتج عن الممارسات السابقة، بناء سياق اجتماعي ثقافي متميز للبحث والتعليم بالجامعات في سنغافورة، حيث وصل عدد الطلاب الأجانب، إلى حوالي ثلث العدد الكلي للطلاب، وتسعي إلى جذب أفضل المواهب والعقول معا، وبذلك تستطيع الجامعات خلق مجتمع تعلم عالمي، مما يساهم في تنمية وتهيئة البيئة المناسبة للابتكار، كما زاد عدد أعضاء هيئة التدريس الأجانب منذ عام ٢٠٠٧م، إلى أكثر من ٥٠٪, وقد سعت سنغافورة لزيادة تسويق الابتكار والتكنولوجيا، أن يكون ذلك من خلالها(٣).

٦-نشر ثقافة الجودة:

---

(1) Daniel C. Kent; op., cit., pp.2-3.

(٢) فاطمة عز الدين كمال ؛ مرجع سابق، ص٢٥٩.

(٣) شيماء حمدي زين غباشي وآخرون؛ مرجع سابق، ص ص٥٢-٥٣.

وذلك من خلال تنفيذ برامج توعية مهمتها ضمان العمل الجامعي منفصلا عن أية عوائق لإطلاق شامل لعملية المراجعة المؤسسية ووفقا للخطة الاستراتيجية للجامعة, فلقد تم تقديم مراقبة الجودة لكل من التدريس والبحث, وترقية المرافق المادية بمعايير عالية مقارنة بالجامعات المشهورة مثل أكسفورد وكامبريدج , واعتمدت خطة متعددة بمليون دولار، والاهتمام بالمرافق الاجتماعية والترفيهية، بما في ذلك الحفلات الموسيقية، والقاعات والمتاحف، ومركزا للفنون البصرية، لإعطاء طلبة الجامعات الحياة الاجتماعية والثقافية .

يعد الإطار القانوني والتنظيمي القوي أمرًا أساسيًا للحفاظ على الاقتصاد السنغافوري تنافسيًا وجذابًا للأعمال والاستثمار من حلال الجودة الشاملة، حيث صنف البنك الدولي مؤشرات أنشطة الأعمال لعام ٢٠٢٠م لسنغافورة باعتبارها ثاني أكثر بيئة تنظيمية ملائمة للأعمال من بين ١٩٠ اقتصاد في العالم، وتلعب لجنة المنافسة Competition & Consumer Commission Singapore (CCCS) بها دورا حاسما في التنافسية, وهي التي أنشأت في يناير ٢٠٠٥م، لإدارة وإنفاذ قانون المنافسة, وتم إعادة تسميتها في ابريل عام ٢٠١٨م، بعد إضافة قانون حماية المستهلك لمهامها, والتي يمكن إيجازها على النحو[1]:

- الحفاظ على السلوك الفعال للسوق, وتعزيز الإنتاجية الشاملة والقدرة التنافسية للأسواق.
- القضاء أو السيطرة على الممارسات التي لها تأثير سلبي على المنافسة في سنغافورة.
- تعزيز المنافسة والحفاظ عليها في الأسواق في سنغافورة.
- تعزيز ثقافة وبيئة تنافسية قوية في جميع أنحاء الاقتصاد في سنغافورة.
- العمل دوليًا بصفته الهيئة الوطنية الممثلة لسنغافورة في المنافسة وحماية المستهلك.
- تعزيز التجارة العادلة بين الموردين والمستهلكين, وتمكينهم من اتخاذ قرارات شراء مستنيرة.
- منع الموردين في سنغافورة من الانخراط في ممارسات غير عادلة.
- إدارة وإنفاذ قانون حماية المستهلك.
- تقديم المشورة للحكومة والسلطات الأخرى فيما يتعلق بالمنافسة وحماية المستهلك.

وترى الدراسة، أن سنغافورة تبذل قصارى جهدها لتطوير جامعاتها، لتصبح جامعات دولية معترف بشهاداتها ومؤهلاتها، ولتسهم في تحقيق أهدافها التنافسية والتنموية، وكذلك في جذب الطلاب الموهوبين والدوليين، للوصول إلى اقتصاد متميز وتنافسي.

(1)Competition & Consumer Commission Singapore (CCCS); The competition and consumer commission of Singapore: Guide lines, 2022, pp.9-10. Available at: https://www.cccs.gov.sg.

٧-البحث العلمي:

وعندما رأت سنغافورة أن تكون احدي الدول المتقدمة في البحث العلمي، قامت بإعادة هيكلة جامعتها لتصبح من الجامعات المعترف بها دوليا، وركزت على مجموعة من المجالات البحثية الرئيسة، بالإضافة إلى البحث والتطوير العسكري، وعلوم الحياة، والتكنولوجيا النظيفة، والرقمية، لذا أنشأت مراكز البحوث والمدن العلمية لتطوير هذه المجالات، كما تم انشاء عدد من الجهات الحكومية، لدعم الأعمال والمشروعات الجديدة، بما في ذلك مجلس التنمية الاقتصادية، ومجلس المعايير والانتاجية والابتكار، وتشمل الابتكارات الحديثة: مشروع الهوية الرقمية الوطنية، وتبني المعهد الوطني نظاما مركزيا لتحديد القياسات الحيوية، وتحتل سنغافورة المرتبة ١١ حسب تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٢٠م(١).

حيث أولت سنغافورة اهتماما خاصا بتقييم نتائج البحوث من قبل الموظفين، ووضعت الجامعة تركيزها على عدد ونوعية الأوراق العلمية المحكمة في مجلات دولية جيدة مؤكدة على جميع التخصصات، وأعطت أولوية للنظر في الأوراق المقبولة للعرض بأفضل المؤتمرات الدولية, ولضمان الجودة قامت الجامعة بالنظر في تدابير أخرى من التميز البحثي، مثل مؤشر الاقتباس واستخدام استعراض الاقتران الداخلي والخارجي, وبحث أثر بحوث الموظفين على العالم الصناعي وعلى المجتمع بشكل عام، واستخدام فِرق المراجعة الخارجية من الأكاديميين المشهورين .

وقد صنف المعهد السويسري للتنمية الإدارية عام ٢٠٠١م، سنغافورة في المرتبة الثالثة عالميا في مجال البحث العلمي، كما تأتي سنغافورة في المرتبة الثانية الأكثر عولمة في التصنيف العالمي في عام ٢٠٠٤م، وهي من أقل خمس دول خسائر على المستوي العالمي، والدولة الأولي على المستوي الأسيوي. وفي تقرير الشفافية العالمية لعام ٢٠٠٢م، احتلت سنغافورة مركز الدولة الأفضل في حماية حقوق الملكية الفكرية لعام ٢٠٠٣م، وكانت أفضل بيئة عمل في آسيا من عام ٢٠٠٤م، حتى عام ٢٠٠٨م، وثاني مدينة في الدول الأكثر ربحية للمستثمرين لعام ٢٠٠٣م، كما أحتلت المركز الثاني في التنافسية الدولية في نفس العام، وأدركت سنغافورة أن المبدعين هم المورد الأهم في العصر الجديد، وبدأ الموهوبون والمبدعون من ذوي المهارات العلمية ينجذبون إلى مراكز الإبداع في سنغافورة، واتجهت سنغافورة إلى الاهتمام بالتعليم وتقنية المعلومات، **وتكنولوجيا النانو، وأصبحت سنغافورة المكان الذي تتفاعل فيه نتائج المعرفة، وحيازتها ونشرها وتطبيقها(٢).**

(١) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٩-٢٦٠.
(٢) عبد السلام الشبراوي عباس؛ الحرية الاكاديمية في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين سنغافورة وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ع ٢١، ج١، يناير ٢٠١٧م، ص ١٦١.

٨-مخرجات التعليم العـالي :

ركزت سنغافورة اهتمامها في الآونة الأخيرة علي عملية إعداد عمال المعرفة، من المستوى العالي والفائق المهارة, سواء من أبنائها أو من الطلاب الدوليين والموهوبين من جميع الجنسيات، فمنذ عام ٢٠٠٢م نفذت الحكومة السنغافورية "الاستراتيجية العالمية للمدارس" ، والتي أعطت الأولوية لجعل سنغافورة الوجهة المفضلة لـ ١٥٠.٠٠٠ طالب دولي سنويًا بحلول عام ٢٠١٥م، وضاعفت حصة قطاع التعليم من المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي الوطني، وأنشأت وزارة التعليم العديد من الجامعات المستقلة الجديدة تمامًا، ووسعت الجامعات الموجودة بالفعل، وتشمل هذه جامعة سنغافورة للتكنولوجيا والتصميم ، وجامعة سنغافورة للعلوم الاجتماعية، والتوسع الكبير في جامعة سنغافورة للإدارة، التي تأسست عام ٢٠٠٠م.. وغيرها، وتخدم كل مؤسسة قطاعًا فريدًا من المناهج الدراسية، وقد تم تأسيسها أيضًا بهدف جعل سنغافورة الوجهة الأولى للتعليم العال [١].

حيث تقوم جامعة سنغافورة الوطنية – علي سبيل المثال– بإجراء مسح سنوي للخريجين من مرحلتي البكالوريوس و الدراسات العليا، وذلك لتتبع التطور الوظيفي لهم بعد سنتين وخمس سنوات من التخرج وذلك لاستطلاع ردود الفعل على نوعية الخبرات التعليمية التي اكتسبوها من الجامعة, وللتأكد من التحاقهم بالعمل والاستمرار فيه.

٩-جـودة التدريـس:

وهي المهمة الرئيسة للجامعة في الوقت الراهن، ذلك لأن عملية الاقتصار على مجرد انتاج المعرفة وتطويرها وتطهيرها، ترف لم يعد موجودا الآن، بل الأهم من ذلك هو تطبيقها وتحويلها إلى منتجات مفيدة للمجتمع والأخرين، في صورة مبتكرات متنوعة، تعود على الجامعة والمجتمع بالعديد من الفوائد، ويتضح ذلك من خلال[٢]:

- **تعمل الجامعات بشكل حيوي ونشط لتوسيع نطاق الابتكار، من خلال التعاون مع الجامعات الدولية والمحلية والتعاون الداخلي عبر التخصصات الاكاديمية المختلفة.**
- **تدعم الجامعة الابتكار في العلوم الاجتماعية وتوفر الدعم والمكافئات المادية المناسبة للأعضاء الذين يبتكرون طرق جديده في التعليم والبحث.. وغيرها.**
- **تسعي الجامعة لتكون بمثابة بوابة رئيسة للمنطقة في البحث والابتكار.**
- **توفر الجامعة فرص للتدريب في بيئات ابتكارية مختلفة.**
- **تواصل الجامعة المساهمة في خدمة المجتمع في كل الأوقات، وفي جميع المجالات.**

(1) Daniel C. Kent; Op., cit., pp.3-4.
(2)Nus Office of University Communication Innovation and Impact, Op. cit. , p.42.

- **يتم تزويد الطلاب بالعديد من طرق التعليم وتشجيعهم على اكتساب المعرفة والابتكار.**

فقد تم اعتماد تقييم جودة التدريس, من خلال استعراض الأقران وتقييم الطلاب لضمان الجودة، والتحول من مرحلة التعليم الذي يركز بشكل رئيسي على المحتوى, الي مرحلة التعليم الذي يتضمن تطوير المهارات العملية، ومكافأة أعضاء هيئة التدريس الذين يشجعون هذه النقلة النوعية، واستحداث استراتيجيات تعليم وتعلم تتسم بالتجديد والإبداع واجتذاب الطلبة الموهوبين.

١٠-أداء الموظفـــين:

تم الاهتمام بجودة أداء الموظفين، وتوفير الحوافز السخية للأداء العالي، حيث أن سياسة التحفيز تدفع الأكاديميين للعمل بجد وأداء أفضل ولها دورها البارز، وتخضع عملية تقييم الموظفين وتطوير النظام إلى مراجعته بانتظام للتأكد من أنه يتم تحفيز الموظفين وتقديم المكافآت وفقا للأداء الجيد, حيث أن التدريس والبحث وغيرهما من الخدمات يتعين رصدها عن كثب وبشكل منتظم للجودة، وتقدم الجامعة مجموعة واسعة من الجوائز تقديرا للأداء المتميز، حيث تقوم بتكريم كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أصحاب الأداء العالي والالتزام الحازم، كما تقوم بإرساء معايير جديدة في مجالات التعليم والبحوث والخدمات(١).

إن المنطلق الأساسي لتجربة سنغافورة في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية هو بناء المؤسسات القوية، لقيادة وتطبيق مشروعات تكنولوجيا المعلومات على أساس من الشراكة الحية المتكاملة بين الحكومة والقطاع الخاص إلى جانب الدعم المباشر، في مجال التمويل والتعليم والتدريب، بالإضافة إلى قدرة الادارة على التعاون والتنسيق بين الجهود الوطنية على مستوي تطبيق الاستراتيجيات وخرائط عمل مشروعات، لتطوير وتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما وفرت سنغافورة عوامل مساعدة أخرى منها، الاستقرار الاقتصادي والسياسي، والأكثر جاذبية في استقطاب الاستثمارات الأجنبية، مع وجود بنية تحتية معلوماتية وتقنية، وبرامج الحوافز الحكومية للمشروعات الريادية، وتوفر معايير الجودة لخدمات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، مع تطبيق نظم الادارة الالكترونية التي نجحت في تحويل سنغافورة إلى جزيرة التكنولوجيا الذكية(٢).

١١-تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي والجامعي الخـاص :

وضعت الحكومة السنغافورية معيار الجودة من الدرجة الأولى, ضمن منظمات التعليم الخاصة (SQC PEOs) بوصفها خطة لضمان الجودة, والتي تشجع على العمليات التجارية في

(1)National University of Singapore. Educational Quality Assurance, (2016),from: http://provost.nus.edu.sg/programme-quality.html.

(٢) سعد غالب ياسين؛ الادارة الإلكترونية، عمان- الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ديسمبر ٢٠١٧م، ص٣٠٩.

مؤسسات التعليم العالي الخاصة والسليمة, و SQC PEOs هما عبارة عن مخطط لتقييم مؤسسات التعليم العالي الخاص في الأبعاد السبعة للقيادة، وهي التخطيط والمعلومات والعمليات والناس والعملاء والنتائج، وذلك باستخدام تقييم لأداة تعرف باسم تقييم التميز المؤسسي في التحسين المستمر، وعلى الرغم من كونه مخطط تطوعي، فإنه مع ذلك يتمتع بنسبة مشاركة عالية، وذلك يمكن أن يعزى جزئيا إلى التوفير السريع لتأشيرات الطلاب, وذلك مرده جزئيا الي المنافسة الشديدة التي تحرك بعض مقدمي الخدمات التعليمية بالتعليم العالي الخاص لالتماس معايير الجودة الإضافية لتمييز أنفسهم , عن الجهات الخاصة بالتعليم العالي الأقل جودة[١].

ونظرا لهذ الاهتمام بالتعليم, فقد حققت سنغافورة أهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية التنافسية، وإعداد مواطنين صالحين للحياة في الألفية الثالثة، في ظل الاقتصاد المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق نهضة شاملة، وحققت نقله نوعية لسنغافورة، من مصاف الدول المتخلفة إلى قمة الدول المتقدمة، وأصبحت تزاحم على التنافسية، وتحقق مراتب متقدمة في للتنافسية العالمية. ووفقًا لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية العالمية(OECD) التابعة للبنك الدولي، حول جودة التعليم العالي، احتلت سنغافورة المركز الأوّل عالميّا، كما تصدرت جامعة سنغافورة الوطنية، تصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي للجامعات العالمية، للعام الثاني على التوالي، بوصفها أفضل الجامعات الآسيوية للعام ٢٠١٧م، الصادر عن مجلة Higher Education Time، الّتي تقارن فيه بين ٣٠٠ جامعة في ٢٣ دولة آسيوية، واحتلّت سنغافورة المركز السادس ضمن قائمة العشر الأول في مؤشر الابتكار العالمي للعام٢٠١٦م[٢].

مما سبق يمكن القول، أن تجربة سنغافورة هذه، تعتبر درسا تستفاد منه جميع الدول الفقيرة والنامية لتحقيق التنمية الشاملة بها، ورفع مستوياتها الاقتصادية، وتحقيق زيادات كبيرة في دخلها القومي ودخول أفرادها، والتغلب على ظاهرة الفقر، والتحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة, وذلك بفضل تطبيقها للجودة الشاملة, واصرارها علي تنفيذ ذلك بدقة.

١٢- جعل التعليم العالي في سنغافورة أكثر ابتكارا لتلبية متطلبات الجودة الشاملة والميزة التنافسية :

قررت وزارة التعليم في عام ٢٠٠٦م السماح لجامعة سنغافورة الوطنية, وجامعة تايوان الوطنية , أن تكونا شركات مساهمة، ويعتبر ذلك علامة فارقة في تاريخ سنغافورة في التعليم

(49)Lim, Fion Choon Boey: Do Too Many Rights Make a Wrong? A Qualitative Study of the Experiences of a Sample of Malaysian and Singapore Private Higher Education Providers in Transnational Quality Assurance. Quality in Higher Education, Vol. 16, No. 3, (2010), pp 211-222

(٢) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٨-٢٥٩.

العالي, وذلك بخصخصة الجامعات مع المرونة اللازمة بإدارة ميزانياتها؛ وبناء شعور أقوى من الولاء والملكية بين الطلاب، وهيئة التدريس والخريجين, ومن المتوقع أن تصل إلى أعلى مستوى دولي في كل من التعليم والبحوث والنماذج لمحاكاة الجامعات الإقليمية . والهدف الأساسي هو توسيع نطاق التغطية من مختلف التخصصات، وتشجيع ظهور التدريس متعدد التخصصات، وتحقيق أقصى استفادة من الحكم الذاتي الممنوح من قبل الحكومة, في إنتاج التفوق الأكاديمي والتكنولوجي, فالابتكار يعتمد الآن بشكل مباشر على الجامعة نفسها, وفي معظم البلدان النامية البلدان، تقدم الحكومة الجزء الأكبر من التمويل للجامعات وبالتالي، يعود لها الرأي في الحكم والأهداف(١).

أما الجامعات في سنغافورة، في الألفية الجديدة، فلها أن تقرر ما هي البرامج الجامعية التي تقدمها, وأهداف التسجيل, ومعايير القبول، والرسوم الدراسية، وأحكام وشروط التوظيف بالكلية، وكيف يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس, والطلاب, والجامعة كمؤسسة, وقياسها، كل هذا بهدف ضمان جودة وكفاءة وفعالية التعليم العالي .

ونظرا للدور الهام للتعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بسنغافورة ، لذا عكفت حكومة سنغافورة على إصلاحه وتطويره، وزيادة قدرته التنافسية، على جميع المستويات الاقليمية، والعالمية، لتحويل سنغافورة إلى مركز عالمي للتعليم والتعلم، في منطقة شرق أسيا والمحيط الهادي، وقد نجحت في هذا نجاحا باهرا للأسباب التالية(٢):

- **اختيار رئيس الحكومة لفرق من ذوي الكفايات العالية والمخلصين للعمل معه في الحكومة.**
- **اطلاعهم على طيف واسع من الخبرات العالمية الرائدة للاستفادة منها قبل العمل.**
- **حرصه على تطوير بلاده من خلال سياسات حكيمة وتنفيذها بدقة وتأن في آن واحد معا.**
- **التأكد من أن السياسات الجديدة قد صممت لتتكامل مع السياسات السارية على أرض الواقع بحيث تعزز بعضها بعضا، الأمر الذي يولد أنظمة متينة شديدة الفعالية في التعليم.**

مما سبق يمكن القول، أن التعليم الجامعي والعالي في سنغافورة يقوم على الجودة، وأن معاييرها صارمة، حيث تطبق وتتابع بكل جدية واهتمام، وقد أصبحت إحدى مميزات النظام التعليمي التي يقوم عليها، وسببا رئيسيا من أسباب ريادته وقوته ، حتى وصل إلى أعلي مستوى دولي في كل من التعليم والبحوث والنماذج الحديثة، لمحاكاة الجامعات الاقليمية والعالمية، وتوسيع نطاق التغطية من مختلف التخصصات، وتحقيق أقصي استفادة ممنوحة لها من قبل الحكومة

(١) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٩-٢٦٠.
(٢) عزام بن محمد الدخيل، مرجع سابق، ص ص ١٥٦-١٥٧.

لإنتاج التفوق الأكاديمي والتكنولوجي، فالابتكار يعتمد الآن على الجامعة نفسها بشكل مباشر، والتعليم الجامعي يحتاج الان إلى قادة متميزين على درجة من العلم والخلق والقيم تمكنهم من قيادته, لتحقيق استراتيجياته في ضوء التنافسية العالمية التي يعيشها العلم الان.

١٣-اللجان والمجالس العلمية بالتعليم العالي و الجامعي ودورها في تحقيق الجودة والميزة التنافسية:

نظرا لاستقلالية الجامعات, قامت حكومة سنغافورة بتكوين العديد من اللجان والمجالس لمراقبة الجودة الشاملة في عدة مجالات: ذلك لأن التعليمُ من أهم أولويات الحكومة السنغافورية، وخاصة التعليم العالي, ولا تسعى وزارة التربية في سنغافورة إلى الرفع من مستوى التعليم فقط، بل تسعى إلى الرفع من قدرته على التأقلم مع رهانات التنافسية العالمية، حيث تسعى الحكومة السنغافورية، منذ سنة ١٩٩٠م، إلى جذب العديد من المعاهد والجامعات الأجنبية ذات السمعة العالمية المتميزة، عن طريق إنشاء مراكز تكوين لها في سنغافورة، بهدف أن تصبح سنغافورة مركزا دوليا في التعليم، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة الدوليين والموهوبين، حيث يغادرها أكثر من ٢٠ ألف طالب سنغافوري في كل سنة لمتابعة دراساتهم العليا في خارجها، في صورة بعثات علمية، وتطمح سنغافورة إلى استقبال ١٥٠ألف متعلم من مختلف المستويات، في أفق سنة ٢٠١٥م، حيث يعتبر نظام التعليم العالي في سنغافورة واحدا من أفضل أنظمة التعليم في آسيا على الصعيد العالمي[١]. ومن هذه المجالس واللجان[٢]:

أ- لجنة قسم المناهج الدراسية(DCC):

تم إنشاء لجان قسم المناهج في جميع الكليات للمستويين الجامعي(مرحلة البكالوريوس) والدراسات العليا، ويركز على حد سواء على تغيير وتطوير المناهج الدراسية بها، على سبيل المثال, واقتراح وحدات جديدة، وإعادة تصميم الوحدات القديمة.. وغيرها, وبعد الموافقة عليها يتم توجيه هذه التغييرات على لجان مراجعة بالكلية لاعتمادها، وتضم هذه اللجان عادة, رؤساء الأقسام العلمية، ونواب رؤسائها، والمنسقين, وتختلف وتيرة الاجتماعات بين الأقسام، ولكنها لا تقل عن مرة واحدة على الأقل كل أسبوعين.

ب- مجلس الدراسات الجامعية(BUS) :

ويركز على دراسة وتقديم توصيات إلى مجلس الشيوخ بشأن الإجراءات المناسبة المتعلقة بالسياسة التعليمية, مع الإشارة إلى الدراسات الجامعية, وفيما يخص المسائل التشغيلية، ترسل

(١) ويكيبيديا؛ التعليم في سنغافورة، مرجع سابق، ص ص٥-٦.

(54)National University of Singapore: Educational Quality Assurance, (2016) . from: http://provost.nus.edu.sg/programme-quality.html

تقارير مجلس الدراسات الجامعية BUS إلى وكيل الجامعة بدلا من مجلس الشيوخ, مخولة من قبل مجلس الشيوخ, إلى: دراسة وإقرار تغييرات طفيفة لمتطلبات درجة البكالوريوس, بشأن المناهج والتقييم وكذلك الموافقة علي وحدات جديدة في البرامج القائمة.

والمبادئ التوجيهية والإجراءات المنصوص المتعلقة بإدارة البرامج الجامعية, والامتحانات وشؤون الطلاب الجامعية, والموافقة على منح ميداليات وجوائز للطلاب الجامعيين على مستوى الجامعة, ويجتمع المجلس كل أسبوعين، ويرأسها رئيس المجلس بالمشاركة مع ممثلين من بين أعضاء مجلس الشيوخ.

ج- مجلس الدراسات العليا(BGS) :

وتنحصر مهمته في دراسة وتقديم توصيات إلى مجلس الشيوخ, بشأن الإجراءات المناسبة المتعلقة بالسياسة التعليمية للدراسات العليا, ويقوم بالمهام التالية:

- وضع المبادئ المتعلقة بإدارة برامج الدراسات العليا, وكل المسائل المتعلقة بطلابها.
- الموافقة على وحدات جديدة في إطار البرامج القائمة، وإجراء بعض التغييرات الطفيفة على المناهج الخاصة ببرامج الدراسات العليا.
- مراجعة وتقييم برامج الدراسات العليا، واستعراض المقترحات لوقفها قبل عرضها على لجنة الجامعة (UCEP) للمصادقة عليها، ثم لجنة مجلس الشيوخ للموافقة عليها.
- الموافقة على نتائج الامتحانات لطلاب الدراسات العليا, ومنح درجة دبلوم الدراسات العليا للطلاب الذين يستوفون الشروط وفقا للنظام الأساسي واللائحة.
- الموافقة على منح ميداليات على المستوى الجامعي / جوائز لطلاب الدراسات العليا.
- الموافقة على تخصيص ميزانية منح بحثية.

ويجتمع المجلس على أساس شهري، ويرأسه نائب رئيس مجلس الدراسات العليا في التربية ويضم أيضا نائب عميد الدراسات العليا من كل كلية, وكذلك المدير التنفيذي لكلية جامعة سنغافورة الوطنية العليا للعلوم التكاملية والهندسة، وعادة ما يدعو المدير المشارك لتحالف سنغافورة ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا للحضور أربع مرات في السنة.

د- لجنة الجامعة للسياسة التعليمية (UCEP) :

هي لجنة منبثقة من مجلس الشيوخ الذي يدرس ويقدم توصياته للمجلس، بشأن الإجراءات المناسبة المتعلقة بالسياسة التعليمية التي تمارس عليها من الولاية التشريعية، تجتمع كل أسبوعين من أجل مراجعة وتقييم المنهج العام، وتقديم توصيات لإجراء بعض التغييرات في هيكل المنهج العام، بما يتوافق مع متطلبات مختلف البرامج الجامعية والدراسات العليا، مع إيلاء اهتمام

خاص للتكامل بين التخصصات، والعمل على مراجعة وتقييم البرامج الدراسية القائمة والجديدة، كذلك تقييم قضايا السياسة التعليمية الأخرى بما في ذلك القبول ومعاييره، والانتساب، والتقويم، وإصدار الشهادات الجامعية, وترشيد التدريس في جميع التخصصات.

ه-مجلس الشيوخ :

مجلس الشيوخ هو الهيئة الأكاديمية للجامعة, التي تسيطر على التوجهات العامة للتعليم والبحث العلمي، ووضع خطط تطوير ومراجعة البرامج الأكاديمية، وضمان توافقها مع الكليات والمؤسسات والوحدات الأكاديمية الأخرى، والإشراف على الامتحانات، وتقديم الإرشاد الملائم للطلاب، وكذلك تقديم المنح الدراسية والجوائز والشهادات للدرجات العلمية, ويرأس مجلس الشيوخ رئيس الجامعة, ويتألف المجلس من رئيس المجلس، وعمداء الكليات، وعضو واحد من كل كلية، وعدد من الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس, ويتم الاجتماع مرة واحدة كل فصل دراسي, في حين يجتمع مجلس الشيوخ المفوض شهريا.

و- اللجنــة الزائــرة :

حيث يوجد في كل قسم أكاديمي وحدة بحثية رئيسية، تتعهد بالقيام بمراجعة خارجية مرة واحدة كل خمس سنوات، من أجل استعراض التقدم العلمي في القسم, وتقييم المساهمات والإنجازات به، والنظر في الأهداف والأولويات بعيدة المدي, مع التركيز على صيانة وتعزيز الجودة والتميز.

كما سعت حكومة سنغافورة إلى نشر وتطبيق ريادة الأعمال في الجامعات، وتم إنشاء العديد من المشاريع الريادية، منها: تدريس مقرر لريادة الأعمال، وتخصيص درجة جامعية عن ريادة الأعمال، بهدف تعزيز ثقافة ريادة التعليم داخل الجامعات، وبناء شراكات بين القطاع الاقتصادي الخاص والجامعات، وتطوير المشاريع الطلابية التي تتسم بالإبداع والابتكار، ومنح الطلاب جوائز على تلك المشاريع والمبادرات، بالإضافة إلى توفير التعليم التجريبي للطلاب في مجال ريادة الأعمال، كما تم انشاء مركز ريادة الأعمال بكل من، معهد نان يانج للإدارة، وجامعة سنغافورة الوطنية، حيث يقوم على[١]:

- **تقديم خدمات لدعم ريادة الأعمال من برامج تعليمية، ودورات تدريبية، لرواد الأعمال.**
- **تشجيع الابتكار من خلال توفير التمويل للطلاب، وتوفير الخطط اللازمة للتنفيذ.**
- **توفير حاضنات الأعمال، والتدريب العملي للمبتكرين، ولرواد الأعمال المتميزين.**

(١) محمد محمد عبد التواب عقبة؛ تصور مقترح لتفعيل آليات التعليم لريادة الاعمال بالسنة التحضيرية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة على ضوء الخبرات الأجنبية ورؤية ٢٠٣٠م: دراسة مقارنة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، ع١، م١٤، يناير٢٠٢٢م، ص١٧٨. متاح على الرابط: https://uqu.edu.sa. Accessed at:15-9-2022.

- **تعزيز الأهداف والأولويات بعيدة المدى، مع التركيز على صيانة الجودة والتميز.**

المحور الثاني: دور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة في تحقيق الميزة التنافسية:

بدأت تطبيقات الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية تنطلق من مبادرة لبعض الكليات أو الأقسام داخل المؤسسات التعليمية العليا, لتطبيق معايير الجودة في البرامج العلمية التي تقدمها, ففي الثمانينات من القرن الماضي, قامت بعض الجامعات الحكومية في المملكة بإدخال أنظمة ضمان الجودة لبعض البرامج, وذلك بالاتفاق مع هيئات اعتماد دولية لاعتماد برامج في مجالات مهنية رئيسية, كالبرامج الهندسية في الحاسب الالي باعتمادها من Accreditation Board for engineering and Technology (ABET) كما في جامعتي الملك سعود, والملك فهد للبترول والمعادن.

وفي منتصف التسعينات قامت بعض الجامعات بأنشاء مراكز للجودة (كما في جامعة الملك عبد العزيز), ثم تم تطوير بعض هذه المراكز لتصبح عمادة للتطوير الأكاديمي (كما في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن) , ولضمان تحقيق الجودة في مخرجات البرامج التعليمية، قامت بعض الجامعات بوضع اختبارات للقبول لضمان الجودة في المدخلات ابتداءا (كما في جامعتي الملك فيصل, والملك فهد للبترول والمعادن) [١].

كما أن معظم الجامعات بالمملكة تستخدم استبانات تقويم للمقررات والأساتذة, تملأ من قبل الطلاب في نهاية الفصل الدراسي, ولكن نسبة الاستفادة من نتائج هذه الاستبانات محدودة, نظرا لغياب نظام الجودة الشاملة، وبشكل عام, لم يكن هناك نظام متكامل للجودة, بل كانت هناك مبادرات واجتهادات في تطبيق بعض المعايير للجودة , وتختلف من جامعة الى أخرى, ومن مؤسسة الى أخرى، وفي مطلع الألفية الثانية تبنت المملكة استراتيجية لأجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي من خلال تنفيذ المشاريع التالية[٢]:

١-المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي :

تم إنشاء" المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم "عام ١٤٢١ ، ليجري اختبارات موحدة لقياس التحصيل العلمي للطلاب والطالبات المتقدمين للدراسة الجامعيّة واتخاذها معيارا في قبول الطلبة وتوزيعهم على مختلف الاختصاصات، ويُعنى بإعداد مقاييس علمية ومهنية تتوفر فيها

(١) هناء محمود القيسي, فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم العالي(الأساليب والممارسات), عمان- الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع, ٢٠١٦م, ص ص١-٣١٢

(٢) صلاح جوهر وأخرون, أساليب وتقنيات الادارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات, ورقة عمل قدمت الى المؤتمر السنوي التاسع المعنون: (الادارة التعليمية في الوطن العربى فى عصر المعلومات), الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعى وجامعة عين شمس بالقاهرة, ٢٠٠١م, ص ص ٣٩٤-٤٥٠

العدالة والكفاية، ويسعى في الوقت نفسه لتحقيق ريادة عالميّة في صياغة الاختبارات والمقاييس التربوية والمهنيّة, ويضُم المركز عددا من الإدارات الفنيّة واللغوية والمهنيّة المناط بها إعداد الاختبارات والمقاييس، إضافة إلى الإدارات المساندة، كما وضع المركز هيكلا تنظيميًا يُوضّح تسلسل صناعة القرار, وانتقاله من أعلى هرم الإدارة إلى بقيّة الإدارات(١).

ففي التاسع عشر من جمادى الأولى من العام ١٤٢١هـ صدر الأمر السامي ذو الرقم ٨/٤٧١ بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي، المؤيد بقرار مجلس الوزراء، والمتضمن في التاسع عشر من جمادى الأولى من العام ١٤٢١هـ صدور الأمر السامي ذو الرقم ٨/٤٧١ بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي، المؤيد بقرار مجلس الوزراء، والمتضمن(٢):

- أن يكون من ضمن متطلبات القبول بالجامعات, إجراء اختبارات تكون نتيجتها معياراً يستخدم إلى جانب معيار الثانوية العامة، ويمكن أن يُجرى هذا الاختبار وفقاً للآتي:
  - اختبارات لقياس قدرات الطلبة ومهاراتهم واتجاهاتهم.
  - اختبارات لقياس التحصيل العلمي, وتكون هذه الاختبارات موحدة للتخصصات التي تدخل تحت نوعية واحدة.
- أن يسمح بتكرار اختبار القبول أكثر من مرة في العام الواحد.
- إنشاء مركز مستقل إدارياً ومالياً يسمى المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي.
- أن يتم تحصيل مقابل مالي, يتناسب مع تكاليف عقد هذه الاختبارات, لتغطية نفقات تشغيل المركز وتطويره والقيام بالبحوث اللازمة لذلك.

٢-الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي :

تأسست الهيئة الوطنية كمبادرة مهمة لمساندة التحسينات في جودة التعليم العالي فوق الثانوي، وهي هيئة مستقلة تتبع المجلس الأعلى للتعليم، إلا أنها تعمل بالتعاون مع الوزارات والجهات الأخرى المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم العالي ما بعد الثانوي, والإشراف علي تحديد اللائحة الأساسية للهيئة ومسؤولياتها، وهي مسؤوليات تشمل: ضمان الجودة، وانظمة الاعتماد الخاصة بكافة مؤسسات التعليم العالي باستثناء مؤسسات التعليم العسكري, وتشمل المهام التي عهد بها الى الهيئة, وضع المعايير والمقاييس والاجراءات الخاصة بالاعتماد وضمان الجودة، ومراجعة وتقويم الأداء في المؤسسات القائمة والجديدة، بالإضافة إلى الاعتماد المؤسسي والاعتماد

(٥٨) المركز الوطني القياس وللتقويم, تم استرجاعه في ١٤٤٥/٣/١٥,الرابط: http://www.qiyas.sa/Pages/default.asp

(٥٩)ويكيبيديا- الموسوعة الحرة: المركز الوطني للقياس والتقويم, تم استرجاعه في١٤٤٥/٢/١٨ الرابط: https://ar.wikipedia.org/wiki /

البرامجي، بخلاف العديد من النشاطات الأخرى التي تهدف الى دعم تحسين الجودة, وتتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي, تحت أشراف مجلس التعليم العالي, وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بعد الثانوي, عدا التعليم العسكري, لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي(١).

وتهدف الهيئة إلى وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة بعد الثانوي, ووضع القواعد والمعايير المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي، مثل التدريس والتدريب, والاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات والمعاهد، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية، والمراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة، واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديميا مثل الكليات والمعاهد وتقويمها بشكل دوري, والتنسيق حيال اعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي في المملكة أكاديميا من جهات الاعتماد العالمية, وتقويم واعتماد برامج البكالوريوس والدبلوم العالي بعد البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه أو ما يعادلها، والمراجعة الدورية لمتطلباتها، وتقويم واعتماد البرامج التخصصية الأكاديمية، بعد الثانوي ، مثل برامج الكليات المتوسطة, والدبلومات العلمية سواء الحكومية أو الأهلية، وتقويم واعتماد البرامج ذات الصبغة التدريبية والتعليمية في المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية، والمشاركة في اقتراح الخطط العامة لإعداد وتطوير الأداء الأكاديمي في المجالات المختلفة. وللهيئة صلاحية تشكيل لجان أكاديمية دائمة ولجان أخرى مساندة دائمة أو مؤقتة, ويكون أعضاء هذه اللجان من بين أعضائها أو من غيرهم، ونشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين في الاطلاع عليها. وقد حصلت الهيئة على عضوية عدد من المنظمات الدولية, و منها(٢):

- الشبكة العالمية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education التي يرمز لها اختصارا

(١)الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية, الرياض: الهيئة الوطنية, ١٤٣٠, صص ١-٤, تم استرجاعه في ١٤٤٥/١/٢٠, علي الرابط: http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.asp/x

(٢)الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي: طريق الجامعات السعودية الي العالمية, السعودية: جريدة الرياض, في ٢٠١٦/١٢/١٥م,علي الرابط: http://www.alriyadh.com/492790

بالحروف (INQAAHE) ، وهي منظمة عالمية تهدف إلى تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء فيها من أجل دعم الممارسات الجيدة وتحسين الجودة في التعليم العالي.

- مشروع الشبكة العربية لضمان الجودة.
- اللجنة التنسيقية الخليجية لضمان الجودة في دول مجلس التعاون .

وقد تم استحداث منصب وكيل كلية / عمادة, لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطوير عن كثب.

معايير تطبيق إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

بنيت هذه المعايير المستخدمة للحكم على الجودة والاعتماد الأكاديمي, على ما يمكن اعتباره بشكل عام ممارسات جيدة في مؤسسات التعليم العالي, يمكن توضيحها حتى يمكن للمؤسسات الاشارة إليها في إجراءات ضمان الجودة الداخلية، كما يمكن استخدامها من قبل المقومين الخارجيين كمعايير للتقويم, وهذه الممارسات تندرج تحت أحد عشر معيارا, وهي موضحة في وثيقتين، تشملا معايير ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، ومعايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي. وتطبق هذه المعايير الإحدى عشر للجودة الشاملة على المؤسسات والبرامج على حد سواء , ويمكن توضيحها ضمن مجموعات خمس, علي النحو[١]:

(١) السيـاق المؤسسي, ويشمل:

- الرسالة والأهداف : يجب أن تحدد المؤسسة رسالتها بوضوح, كما يجب أن تحدد بشكل ملائم أهدافها وأولوياتها الرئيسة، وتكون مؤثرة في توجيه التخطيط والعمل داخلها.
- السلطات والإدارة : يجب أن توفر إدارة المؤسسة التعليمية قيادة فعالة لصالح المؤسسة ككل ولصالح عملائها، من خلال وضع سياسات وإجراءات للمساءلة.
- إدارة ضمان الجودة والتطوير: يجب أن تشمل عمليات ضمان الجودة جميع قطاعات المؤسسة, وأن تتكامل بفعالية مع العمليات الإدارية والتخطيط, ويجب أن تشمل معايير تقويم جودة المدخلات والعمليات والمخرجات, مع التركيز على المخرجات.

(٢) جـودة التعلم والتعليم, وتشمل:

- جـودة التعلم والتعليم: يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام فعال لضمان أن جميع البرامج تطابق أعلى مستويات التعلم والتعليم, وذلك من خلال الموافقات المبدئية، ورصد الأداء، وتوفير خدمات الدعم على نطاق واسع بالمؤسسة.

(١) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, مرجع سابق, صص ١٥-١٨. علي الرابط:
http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.aspx

(٣) دعم تعليم الطلاب, ويشمل:

- **خدمات دعم وإدارة شئون الطلاب: يجب أن تكون إدارة قبول الطلاب ونظم وضع سجلاتهم نظما موثوق بها وسريعة الاستجابة، مع الحفاظ على سرية السجلات وفقا للسياسات المعلنة, ويجب أن تكون حقوق ومسئوليات الطلاب محددة بشكل واضح ومفهومة , مع وضع إجراءات عادلة تتسم بالشفافية والانضباط.**
- **مصادر التعلم : يجب التخطيط للاستفادة القصوى من الموارد التعليمية، ومنها المكتبات وتوفير المراجع الالكترونية وغيرها من المواد المرجعية، لتلبية المتطلبات الخاصة لبرامج المؤسسة وتقديمها بمستوى مناسب.**

(٤) دعم البنية التحتيــة, وتشمل:

- **المرافق والتجهيزات : يجب أن تكون المرافق مصممة أو مهيأة لتلبية المتطلبات الخاصة للتعليم في البرامج التي تقدمها المؤسسة، وتوفر بيئة آمنة وصحية لتعليم عال الجودة.**
- **الإدارة والتخطيط المالي : لابد أن تكون الموارد المالية كافية للبرامج والخدمات المقدمة على أن تتم إدارتها بكفاءة وفقا لمتطلبات البرنامج والأولويات المؤسسية, وينبغي أن تتيح الميزانية الفرصة للتخطيط على المدى الطويل على الأقل على مدى ثلاث سنوات.**
- **عمليات التوظيف: يجب أن يمتاز أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين بالمؤهلات والخبرات اللازمة للممارسة الفعالة لمسؤولياتهم, كما يجب إتباع استراتيجيات التنمية المهنية لضمان التطور المستمر لخبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين, وينبغي إجراء تقويم دوري لأداء جميع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين، مع تقدير الأداء المتميز وتقديم الدعم للتطور المستمر متى تطلب الأمر ذلك.**

(٥) الاسهامات الاجتماعية, وتشمل:

- **البحث.**
- **العلاقات المؤسسية مع المجتمع.**

<u>أما عن أهم المؤشرات التي حددها المجلس السعودي لجودة الأداء في التعليم العالي والجامعي فهي</u>(١) :

- **الطـــــــلاب: وتشمل اختيار الطلاب، وكثافة الفصل، وكلفة الطالب، والدافعية والاستعداد، والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، ومستوى الخريج، ونسبة المسجلين إلى المتخرجين.**

(١) سوسن شاكر مجيد ؛ و محمد عواد الزيادات, <u>الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي</u>, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع,٢٠٠٧م , ص ص٢٤-٤٣٠

- **أعضاء الهيئة التدريسية**: حجم التدريسيين وكفايتهم العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج , مستوى الإعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكاناتهم.
- **الإدارة والالتزام بمعايير الجودة**: طرق اختيار الاداريين وتدريبهم، وممارسات العملية الادارية، والعلاقات الانسانية والروح المعنوية للعاملين، ومشاريع خدمة المجتمع، وصيانة وتطوير المباني، والتفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من امكانياته.
- **الامكانيات المادية**: مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنيت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي.
- **المناهج الدراسية**: مدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل ولبيئة الطالب، وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير الناقد العلمي وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم وقدرتها على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن.

ممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي والجامعي في المملكة :

أولت الجامعات السعودية اهتماما بالمعايير التي تم تحديدها من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي، وركزت اهتمامها على ثلاثة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة, وهي:

١-**الثقافة التنظيمية للتعليم العالي والجامعي والتركيز على تطوير وتحسين العما -ية التعليم -ية**، وتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة, كما عمدت إلى إنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة، ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة من أهمها : أن يكون لديه مهارات اتصال جيدة وأن يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة, وترتبط وحدات الجودة في الكليات بعميد الكلية مباشرة أو بوكيل الكلية للتطوير والجودة إن وجد، وفي العمادات المساندة والإدارات الأخرى تكون مرتبطة بأعلى سلطة[١].

إلا أن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي أصدرت عام 2012 م تقريرا أظهر فشل 30 جامعة سعودية من أصل 33 في اجتياز معايير الاعتماد الأكاديمي السعودي لجودة التعليم،

(١) عطا الله بن فهد صباح السرحان, أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي علي تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية, ورقة عمل قدمت للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في الجامعة الخليجية في البحرين خلال الفترة من٤-٢٠١٢/٤/٥م,صص١-١٠.

فيما استطاعت فقط جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة الأمير سلطان، إضافة إلى كلية" عفت"، اجتياز هذه المعايير, أما في التقرير الأخير للهيئة عام 2015 فارتفع العدد إلى خمس جامعات حكومية من أصل 24 جامعة، وثمان جامعات أهلية[١]:

٢-ادارة الجـــودة: يمرّ التعليم العالي في السعودية بمرحلة مخاض عسير, فعلى الرغم من الإنجازات التي تحقّقت في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، لا يزال هذا النظام عاجزاً عن المنافسة والتأثير في نهضة الوطن، وتقدّم الاقتصاد، وخدمة التنمية, كما أن الجهود المبذولة لم تلامس القضية الأساسية، وهي استقلالية الجامعات، وتطوّر هويّتها ورسالتها وأهدافها (٢).

ويعد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه المختلفة بمثابة القواعد المنظمة لمسيرة العملية الأكاديمية والبحثية في الجامعات، حيث يقوم المجلس بمسؤولية الإشراف على شؤون التعليم العالي والتنسيق بين مؤسساته، كما يقوم المجلس بمهام التنسيق والتوجيه والإشراف على التعليم الجامعي، ويتولى مجلس كل جامعة تصريف الشؤون العلمية، والإدارية، والمالية، واعتماد الخطط الأكاديمية، واقتراح إنشاء الكليات، والأقسام، والعمادات، ومراكز البحوث .وتسند إلى مجالس الأقسام والكليات دراسة تطوير البرامج، والخطط، والتوظيف، والتوصية بما يتم التوصل إليه من مقترحات إلى مجلس الجامعة(٣).

٣-التخطيط الاستراتيجي: تقوم وزارة التعليم في المملكة بالتنسيق مع الجامعات لإعداد الخطط الاستراتيجية للتعليم العالي والجامعات, ومن المشاريع المهمة التي أطلقتها وزارة التعليم العالي مشروع (آفـاق) لوضع استراتيجية للتعليم العالي تغطي ربع القرن القادم, وقد وضعت بعض من الجامعات خططا استراتيجية خاصة بها تنسجم مع هذه الخطة الطموحة وتتكامل معها , إلا أن هذا المشروع سقط في منتصف الطريق, واستمرت المشاريع من دون خطة استراتيجية ترسم الطريق للتعليم العالي(٤).

٤-استقلالية الجامعات : لازالت الجامعات تخضع للوائح موحدة، وهي لوائح تغفل الفروق بين الجامعات، وظروف كل جامعة، لذلك حدت كثيرا من تواصل عمليات البناء النوعي لكل جامعة، فالقرارات تفرض من السلطة المركزية في وقت تحتاج فيه الجامعات لفرص ثمينة لاستجماع القوى

(١)الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, مرجع سابق, صص ١٥-١٨ علي الرابط:
http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.aspx
(٢)أحمد العيسي, التعليم العالي في السعودية :رحلة البحث عن هوية, بيروت- لبنان: دار الساقي للنشر والتوزيع, ٢٠١٠م, ص ص ١-١٩٢.
علي الرابط : https://www.daralsaqi.com/book
(٣)حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، كتيب صادر من وكالة وزارة التعليم للتخطيط والمعلومات, ٢٠١٣م.علي الرابط:
http://www.mohe.gov.sy/mohe/in
(٤)أحمد العيسي, مرجع سابق, علي الرابط : https://www.daralsaqi.com/book

والانطلاق بقوة نحو آفـاق الإبداع. وربما حان الوقت لتحقيق مستقبل مشرق للتعليم الجامعي من خلال منحها المزيد من الحرية حيث تدار الجامعة من خلال مجالسها إداريا وماليا وأكاديميا، فمجلس الأمناء الذي يتوقع أن يضم صفوة من الأكاديميين من داخل وخارج الجامعة وممثلين من وزارة التعليم, كفيل بأن يضع استراتيجياتها وخططها ونظامها ولوائحها, إذ لا يعقل أن تسير أكثر من ثلاثين جامعة وفق لائحة موحدة تفرض عليها وتكبل حركتها، حتى أن الجامعات تعاني من أمور شكلية يمكنها حلها ومع ذلك لا بد من تدخل وزارة التعليم لا يجاد الحلول عدا تدخلات في القبول وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وإنشاء الكليات والأقسام أو إلغائها وهي شئون يجب أن تكون من صلاحيات الجامعات، وإلا فما هو دور مجالس الأقسام والكليات؟. قد يكون هناك تحفظات على الجامعات الجديدة، لكن وجود شروط موضوعية لا بد لأي جامعة الوفاء بها للحصول على الاستقلالية التي ستريح وزارة التعليم وتجعلها تتفرغ لمسئوليات أخرى هو الحل الناجع(١).

٥-البرامج التعليمية : تتكون مراحل التعليم العالي من عدة أنواع، حيث تختلف في الدرجات العلمية التي تمنحها باختلاف البرامج وعدد السنوات، وهي :الدبلوم، البكالوريوس، الدراسات العليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، والزمالة, وتتنوع أنماط الدراسة في التعليم العالي تلبية لحاجة جميع شرائح المجتمع، حيث تشمل الانتظام(التقليدي، الموازي) ، والتعليم عن بعد بشقيه (الانتساب، والتعلم الالكتروني). بالمقابل اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية ببرامج ابتعاث الطلاب للدراسة في الخارج بهدف تبادل الخبرات العلمية والتربوية والثقافية والبحثية مع مختلف دول العالم، وكذلك الحرص على مستوى عا ل من المعايير الأكاديمية والمهنية من خلال تلك البرامج، إضافة إلى بناء كوادر سعودية مؤهلة ومتميزة في بيئة العمل(٢).

٦-البحث العلمي : أظهرت المملكة أعلى معدل نمو في البحوث العلمية عالية الجودة في غرب آسيا، تزامنا مع تصدر الجامعات السعودية الترتيب عربيا في معظم تصنيفات الجامعات العربية، وتواصل المملكة العربية السعودية تحسين مكانتها كرائد إقليمي في البحث العلمي. وتزداد مساهمة المملكة في نشر أوراق البحث العلمي العالي الجودة بمعدل أكبر من أي بلد آخر في غرب آسيا . وحلّ النمو الذي حققته المملكة، بين عامي ٢٠١٢–٢٠١٥ م(٣).

---

(١) عبد الرحمن الشلاش, استقلالية الجامعات ودعم الكليات الأهلية ٢٠١٥/١٢/١٩, تم استرجاعه في٢٠٢٤/١/١٠م, علي الرابط: https://www.al-jazirah.com/2015/20151219/ar2.ht

(٢) المرجع السابق, علي الرابط: https://www.al-jazirah.com/2015/20151219/ar2.htm

(٣)طارق قابيل, مؤشر نيتشر : السعودية رائد إقليمي في البحث العلمي, مقال منشور في منظمة المجتمع العلمي العربي, تم استرجاعه في تاريخ ١٤٣٨/١/٣٠, علي الرابط:

http://www.arsco.org/detailed/2593475f-450b-4d7a-b659-bbe33ad2bd12

٧-مراكز التميز البحثي في التعليم العالي والجامعات: وأنشئت مراكز التميز البحثي في الجامعات السعودية بدعم وتمويل من وزارة التعليم العالي، بهدف تطوير البحث العلمي، ونشر المعرفة في مجالات حيوية مهمة, كما اهتمت الوزارة بتشجيع الجامعات على السعي في إقامة مراكز للتميز البحثي، والكراسي البحثية، كمشا ريع مراكز تقنية النانو، مشاريع التوأمة، وكذلك النشر العلمي والترجمة، بهدف بناء وتعزيز بنية البحث العلمي في الجامعات السعودية، والإسهام في دعم وتطوير الإمكانيات البحثية والأنشطة المهنية في التخصصات المختلفة إضافة إلى إبراز نقاط القوة وتعزيز المجالات البحثية التي تتميز بها كل جامعة ورعايتها وبلورتها في مراكز بحثية متخصصة لتتبوأ الصدارة على المستوى الوطني والإقليمي(١) .

٨-المناهج الدراسية : لا يوجد تنسيق في وضع مناهج المؤسسات الجامعية بينها وبين المستفيدين منها كسوق العمل واحتياجات المجتمع ومؤسسات القطاعين الحكومي والخاص وكذلك ميول الطلبة, كما تعاني الجامعات من نقص واضح في الأقسام والتخصصات التي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية عالية كالبترول وإنتاج وتوزيع الطاقة والتحلية والطاقة الشمسية وتقنية الاتصالات والمعلومات والتقنية الحيوية وتقنيات الري(٢).

٩-طرق التدريس: يتم استخدام تكنولوجيا حديثة في التدريس الجامعي في معظم الجامعات السعودية من أجل الاستفادة من التعليم الالكتروني، كذلك الاشتراك مع المكتبات العالمية بواسطة الانترنت لتوفير المعلومات والكتب والمراجع الحديثة التي تعود بالنفع على الطلبة والأساتذة مما يساهم في ارتفاع جودة مخرجات التعليم الجامعي(٣).

١٠-أعضاء هيئة التدريس : يوجد في الجامعات السعودية نظام جيد للحوافز، وهناك علاوات منحت لأعضاء هيئة التدريس وتم تسهيل إجراءات الابتعاث وحضور المؤتمرات والإعارات والمكافآت وغيرها, بينما يخضع الموظف لسلم رواتب مغاير تماما لسلم رواتب أعضاء هيئة التدريس، من حيث نظام الترقيات والحوافز والتدريب وإثبات الحضور والانصراف(٤).

---

(١)حالة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية، مرجع سابق, رابط: http://www.mohe.gov.sy/mohe/in

(٢)عبدالحفيظ عبد الرحيم محبوب، واقع ومستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية, مجلة اراء الخليج , مركز الخليج للأبحاث(المعرفة للجميع), ١/٥/ ٢٠٠٦, متاح علي الرابط:
http://araa.sa/index.php?view=article&id=3132:2014-08-09-12-33-10&Itemid=172&option=com_content. تم الرجوع اليه: ٥/١/٢٠٢٤م.

(٣) عطاالله بن فهد صباح السرحان, مرجع سابق , ص ص١-١٠

(٤)سعيد العضاضي، إلى التعليم العالي اهتموا بموظفي الجامعات, تم استرجاعه في ٢٠١٦/١٢/١٠م,متاح علي الرابط: http://www.aleqt.com/2014/10/16/article_896424.html

١١-الطـــلاب : تم تسهيل إجراءات قبول الطلاب في الجامعات، حيث تم استيعاب أغلب خريجي الثانوية العامة ، ولكن لا يوجد توافق بين البرامج المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي حاليا ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات سوق العمل، حيث أن ٧٥٪من الخريجين من أصحاب التخصصات النظرية بينما النسبة الباقية ٢٥٪ فقط من خريجي التخصصات العملية والتطبيقية، وذلك يتنافى مع متطلبات سوق العمل التي تحتاج ما يقارب ٨٥٪ من الخريجين من التخصصات العملية و ١٥٪ فقط من الأقسام النظرية(١).

١٢-تمويل التعليم العالي : تضاعفت المخصصات الحكومية المعتمدة للتعليم العالي بأكثر من ٦٧٢٪ وذلك خلال ثمانية أعوام فقط، وبلغ نصيب التعليم العالي وما يرتبط بها من جامعات ومجلس التعليم العالي أكثر من ٩٪ من إجمالي الميزانية العامة للدولة, وهذا بلا شك يؤكد اهتمام الدولة بدعم وتعزيز جهود الوزارة في مختلف المجالات كالابتعاث، والبحوث، والدورات، وغيرها, كما تحرص مؤسسات التعليم العالي على إيجاد روافد مالية لدعمها، ويمكن اعتبار ذلك تنويعا لمصادر الدعم المالي، إضافة إلى تفعيل إسهام ودور القطاعات غير الحكومية في تمويل وتطوير مؤسسات التعليم العالي، ومن ذلك: أوقاف الجامعات، الكراسي البحثية، الخدمات الاستشارية للجامعات، والبرامج المدفوعة وغيرها, ويتضح اعتماد الجامعات الكلي على التمويل الحكومي مع وجود بعض مصادر التمويل في بعض الجامعات كأوقاف جامعة الملك سعود، والكراس ي البحثية إلا أنها لا زالت قاصرة عن تمويل نفسها ذاتيا(٢).

١٣-البنيـة التحتيـة : تعمل وزارة التعليم العالي على إنجاز مشاريع المدن الجامعية، التي قامت الدولة بدعمها، وكذلك مشروعات البنية التحتية وإنشاء الكليات و العمادات والمباني المساندة وسكن أعضاء هيئة التدريس وغيرها(٣).

١٤-العـــلاقة مع المجتمع : تقوم الجامعات السعودية بالشكل المطلوب بالمسؤوليات الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، ورعاية المؤتمرات والندوات وتأهيل المجتمع المحلي والاهتمام بالأنشطة الرياضية والاهتمام بالبيئة المحيطة بها.

(١)عبدالحفيظ عبد الرحيم محبوب، مرجع سابق , متاح علي الرابط:
http://araa.sa/index.php?view=article&id=3132:2014-08-09-12-33-10&Itemid=172&option=com_content
تم الرجوع في٥/١/٢٠٢٤م

(٢)حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق, رابط: http://www.mohe.gov.sy/mohe/in

(٣)المرجع السابق, رابط: http://www.mohe.gov.sy/mohe/in

المحور الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وسنغافورة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحديد أهم أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية وجمهورية سنغافورة من حيث (السياق المؤسسي، البحث العلمي، أعضاء هيئة التدريس، جودة التعليم، دعم وتعليم الطلاب، التمويل، البنية التحتية، والعلاقة مع المجتمع) وهو ما تم توضيحه علي النحو التالي:

١) تتفق المملكة العربية السعودية مع جمهورية سنغافورة في السياق المؤسسي, من حيث الاهتمام بالخطط الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق الجودة، وتحديد معاييرها في الجامعات، وتبني ثقافة نشر الجودة, مما يوكد على أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفاعلة, في مقدمة المبادئ التي وافقت على تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والجامعات السعودية , والتي تسهم في تطويرها من حيث المبدأ.

٢) ولكن تفوقت جمهورية سنغافورة على المملكة في درجة اهتمامهما بالجودة الشاملة, وكيفية إدارتها بأسلوب دقيق وصارم, ومتابعة التقييم المؤسسي الذاتي, ومراجعة الخطط الاستراتيجية ومدى ارتباطها بالخطة الاستراتيجية العامة للدولة, في جميع مؤسساتها الاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة، الذي انعكس على تطورها الاقتصادي ومدى التقدم الذي أحرزته في التنافسية الدولية، التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالجامعات والمؤسسات التربوية والتعليمية العلمية, يحتاج إلى تأصيل متعمق تتضح فيه جميع أبعاده وعناصره ومضامينه وفق النماذج العالمية، لجعل تلك الجامعات والمؤسسات العليا أكثر فاعلية في تحقيق الرسالة المنوطة بها، ويتطلب ذلك قيام هذه المؤسسات بتقييم صارم لأوضاعها الحالية، ومقارنته بتصور علمي واقعي لأوضاعها المستقبلية، ثم وضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المختلفة التي تمكنها من تحقيق قفزات نوعية, تخدم حركة التنمية الشاملة في المجتمع وتجعلها تنافس دوليًا.

ويمكن تفسير ذلك للمبررات التالية :

- **أن المملكة العربية السعودية لم يكن لها رؤية واضحة ترسم طريق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي, وهذا ما يؤمل أن تقوم به في ظل رؤية ٢٠٣٠م.**
- **ترتبط العملية التعليمية في الجامعات السعودية بسلسلة طويلة من التسلسل الهرمي للإدارة, في حين منحت الإدارة الجامعية في سنغافورة استقلالية تامة لمؤسساتها.**

- **تم تحديد معايير تطبيق الجودة في الجامعات السعودية من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي، وركزت اهتمامها على ثلاثة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي : الثقافة التنظيمية للجامعات, والتركيز على تطوير وتحسين العملية التعليمية, ولكن نظرا لاستقلالية الجامعات في سنغافورة, لذا قامت جامعاتها بتكوين العديد من اللجان والمجالس لمراقبة الجودة بها, حيث اعتمدت على معايير محددة وصارمة في جميع المجالات.**
- **تكوين اللجان والمجالس العديدة لنشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي, وتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة, والصرامة في مراقبة الجودة ومتابعتها لكل من التدريس والبحث.**

٣) **كما تفوقت جمهورية سنغافورة على المملكة في درجة استقلالية الجامعات, حيث أنها منحت استقلالية تامة حسب مقومات كل جامعة، وعززت اجراءات الحوكمة, من خلال العديد من المجالس واللجان لمراجعة الجودة بشكل دقيق وصارم ودوري, بينما في المملكة ارتبطت الإدارة بسلسلة من الاجراءات الهرمية الإدارية، وخضعت الجامعات للوائح موحدة، ولا يوجد تنوع يعكس تأثيرا لطبيعة المنطقة أو المدينة, التي بينت أن من صعوبات تطبيق نماذج الجودة في المملكة, المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرار.**

٤) **أما في ما يتعلق بمعيار البحث العلمي اتفقت المملكة العربية السعودية وجمهورية سنغافورة في اهتمامها بالبحث العلمي، وإقامة مراكز الأبحاث، ومراكز التميز البحثي، ولكن تفوقت جمهورية سنغافورة على المملكة, بالروابط القوية بين الجامعات والصناعة مما انعكس على التطور الاقتصادي بها, حيث لم ينعكس أثر البحث العلمي على التطور الاقتصادي في السعودية. في حين قادت الجامعات في سنغافورة حركة التطور الاقتصادي للروابط القوية بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية, والدور الكبير للمؤسسات الخاصة.**

٥) **أما في ما يتعلق بمعيار جودة التعليم, اتفقت المملكة وسنغافورة في اهتمامها بالتكنولوجيا الحديثة في التدريس بمؤسسات التعليم العالي، وتنويع طرق التدريس، والاهتمام بمصادر التعلم، وتطوير المناهج الدراسية، ولكن تفوقت سنغافورة على المملكة بتجديد المناهج الدراسية باستمرار لتلبية متطلبات سوق العمل، وتتبع التطور الوظيفي للطلاب لاستطلاع ردود الفعل حول المناهج، والتركيز على العلوم والهندسة للحفاظ على القدرة التنافسية. بينما في المملكة, فتعاني الجامعات من نقص واضح في الأقسام العلمية, والتخصصات التي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية عالية كالبترول وإنتاج الطاقة، التي توصلت إلى أنه لا يوجد تنسيق في**

وضع مناهج المؤسسات الجامعية بينها وبين المستفيدين كسوق العمل، واحتياجات المجتمع ومؤسسات القطاعين الحكومي والخاص, وميول الطلبة، حيث أظهرت نتائجها أن العمليات والإجراءات المبنية على معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة والهادفة إلى توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل بالتعاون مع مؤسسات السوق ومجموعة من الأطراف والجهات التي تتشارك معا في انجاز المهمات كانت ضعيفة, ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- ضعف استقلالية الجامعات السعودية وانعدام الهوية الخاصة بها.
- وقلة توفر المعلومات والإحصاءات الضرورية بالمسار الوظيفي للطلاب بعد تخرجهم.
- وضعف الخطط الاستراتيجية وعدم ترابطها.

٦) لا تنسيق في وضع مناهج مؤسسات التعليم العالي بينها وبين المستفيدين, كسوق العمل, واحتياجات المجتمع, ومؤسسات القطاعين الحكومي والخاص, وكذلك ميول الطلبة في السعودية. في حين توجد روابط قوية بين التعليم العالي وسوق العمل والنمو الاقتصادي، وتتبع التطور الوظيفي للطلاب لاستطلاع ردود الفعل على نوعية البرامج التعليمية في سنغافورة.

٧) تعاني الجامعات السعودية من نقص واضح في الأقسام والتخصصات التي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية عالية كالبترول وإنتاج وتوزيع الطاقة وتقنية الاتصالات والمعلومات والتقنية الحيوية وتقنيات الري, في حين أن تجديد المناهج الدراسية باستمرار تلبية لمتطلبات العمل والصناعة مع التركيز على العلوم والهندسة للحفاظ على القدرة التنافسية حادث في الجامعات السنغافورية.

٨) يتم استخدام تكنولوجيا حديثة في التدريس الجامعي في معظم الجامعات السعودية, في حين يتم في الجامعات السنغافورية التركيز على الإبداع ومهارات التفكير.

٩) وفي معيار أعضاء هيئة التدريس اتفقت المملكة وجمهورية سنغافورة في الاهتمام بجودة أعضاء هيئة التدريس ونظام الحوافز الجيد، حيث يوجد في الجامعات السعودية نظام جيد للحوافز، وهناك علاوات منحت لأعضاء هيئة التدريس, وتم تسهيل إجراءات الابتعاث وحضور المؤتمرات والإعارات والمكافآت وغيرها, في حين يأتي الاهتمام بجودة أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوفير الحوافز السخية للأداء العالي، كما تقوم بإرساء معايير جديدة في مجالات التعليم والبحوث والخدمات في سنغافورة.

١٠) ولكن تميزت جمهورية سنغافورة بوجود معايير أكثر صرامة لعضو هيئة التدريس وترقياته ونشاطه البحثي والتدريب المستمر, ويرجع ذلك إلى سعي سنغافورة في الحفاظ على مكانتها

في التنافسية الدولية، وفي مصاف الدول المتقدمة , ذلك لأن هناك تفاوت بين الجامعات العالمية والمحلية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه المؤسسات العليا، ووصولا إلى تحسين جودة التعليم العالي بها خاصة في المملكة العربية السعودية, ويقترح إحداث تغيير جوهري في رسالة الجامعة وأهدافها، ونشر ثقافة الجودة من خلال التوسع في برامج التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والمتخصصة.

١١)وفي معيار الطلاب اختلفت المملكة مع جمهورية سنغافورة في اجراءات قبول الطلاب حيث إن المملكة سهلت إجراءات القبول, وتم استيعاب أغلب خريجي الثانوية العامة , بينما في جمهورية سنغافورة لا يتم قبول إلا ٢٠٪ من خريجي الثانوية العامة بعد خضوعهم لإجراءات قبول صارمة، والبقية يتم توجيههم للتعليم المهني, وهذا ما تسعى إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ , إذ أكدت على ضرورة سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية

١٢)لا يوجد توافق بين البرامج المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي السعودية حاليا ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات سوق العمل, في حين تقوم نظم القبول في سنغافورة علي التوجه للتعليم المهني وتوسيع نطاق التعليم الجامعي والدراسات العليا من خلال استقطاب الطلاب من المنطقة وخارجها.

١٣)وفي معيار التمويل اختلفت المملكة مع سنغافورية في جودة التمويل، حيث أن الحكومة تمول الجامعات في المملكة، بينما في سنغافورة تم خصخصة الجامعات وتحولت إلى شركات مساهمة، وأصبحت قادرة على التمويل الذاتي من خلال المشاريع والتعاون الدولي واستقطاب الطلاب من الخارج، وأصبح لها كامل الاستقلالية في الإدارة والحكم, في حين أنه لا يوجد تخطيط مالي أو إدارة مالية في التعليم العالي في المملكة. ويرجع ذلك إلى مركزية الادارة, وضعف استقلال الجامعات ومحدودية الحرية الأكاديمية وخضوع الجامعات السعودية للوائح محددة, ويرجع ذلك الي:

- التمــويل الحكومي .
- البنية التحتية: حيث تهتم وزارة التعليم بمشاريع المدن الجامعية بدعم كلي من الحكومة.

١٤)وفي معيار المساهمة المجتمعية اتفقت المملكة وجمهورية سنغافورة في الاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية بالمجتمع المحلي، ورعاية المؤتمرات والندوات بما يتلاءم مع بيئة

المجتمع وعاداته وتقاليده، ومع ذلك فأن علاقة المجتمع مع مؤسسات التعليم العالي لازالت ضعيفة الي حد ما .

١٥)ومما سبق يتضح قصور الجامعات السعودية وخصوصا الحكومية منها عن تحقيق الجودة الشاملة في بيئاتها التعليمية, إذ أن ٢٠٪ فقط منها حققت معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ولا شك أن الجامعات هي أحد العوامل الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، ولا يمكن لرؤية ٢٠٣٠ تحقيق أهدافها إلا من خلال السعي الجاد والحث على تطوير أداء التعليم العالي وارتباط أهدافه ومخرجاته برؤية المملكة ٢٠٣٠ للتحول من الاعتماد على النفط إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وذلك من خلال تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وانعكاسها على مخرجاته كالطلاب وارتباطهم بسوق العمل، والتعليم الفني والمهني والبحث العلمي واستقلالية الجامعات، وارتباط خططه الاستراتيجية بما تسعى المملكة العربية السعودية لتحقيقه من خلال الرؤية الاقتصادية لها.

١٦) والتجربة السنغافورية وثيقة الصلة في بداياتها بما تسعى إليه رؤية المملكة، فقد بدأت سنغافورة برؤية اقتصادية لنقلها من العالم الثالث إلى مصاف الدول المتقدمة، وأدركت أن تحقيق الجودة في التعليم العالي هو مفتاح ذلك التحول، حتى أصبح التعليم في سنغافورة من أقوى نظم التعليم في العالم، وأضحت سنغافورة من دول العالم الأول اقتصاديا.

المحور الرابع: التوصيات المقترحة لتطوير إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة السنغافورية:

يمكن الاستفادة من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في سنغافورة لتطوير نظيرتها في السعودية من خلال المقترحات التالية مع مراعات التوجه لاقتصاد السوق :

- **ربط الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي السعودية برؤية المملكة 2030 التي تركز على الجانب الاقتصادي كمحور رئيسي للتنمية الشاملة.**
- **منح مؤسسات التعليم العالي المزيد من الاستقلالية الادارية، حيث تكتفي الوزارة بدورها التخطيطي في رسم وإعداد السياسات العامة للتعليم العالي.**
- **دعم وتعزيز سياسات مؤسسات التعليم العالي وهيكلياتها وأنظمتها المتعلقة بتطوير القيادات التربوية, علي أن تكون ادارتها شراكه مع أصحاب المصلحة الحقيقية بالمجتمع.**
- **البحث عن أليات جديدة لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء تجربة سنغافورة.**
- **تقليص عدد المقبولين بمؤسسات التعليم العالي ، في مقابل التوجه لدعم التعليم الفني والمهني**

- **اختيار الطلاب المقبولين في مؤسسات التعليم العالي بمزيد من العناية, حتى يمكن الاستفادة منهم لتحقيق رؤية المملكة 2030 وخدمة التحول الاقتصادي من أجل مستقبل أفضل.**
- **التوجه في القبول للتخصصات العلمية عند القبول في مؤسسات التعليم العالي مع تقليص أعداد المقبولين في التخصصات الأدبية والعلوم الانسانية.**
- **تجديد المناهج الدراسية باستمرار، بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والصناعة.**
- **التركيز على البرامج التعليمية التي تتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات سوق العمل، والاستغناء عن البرامج التي لا تخدم ذلك.**
- **تتبع التطور الوظيفي لخريجي مؤسسات التعليم العالي، وذلك لاستطلاع ردود الفعل على نوعية البرامج التعليمية المقدمة لهم، والعمل على تطويرها بهدف ضمان تعيينهم واستمرارهم في العمل.**
- **اختيار أعضاء هيئة التدريس بعناية، واعتماد الرخص الدولية لمزاولة المهنة، وتقديم الدعم اللازم لهم, لتحقيق الجودة والتميز في التدريس والبحث العلمي.**
- **دعم البحث العلمي، وتشجيع الباحثين في الجامعات على إجراء البحوث العلمية التطبيقية التي تعكس حاجة سوق العمل، وتدعم التقدم الاقتصادي، والعمل على نشرها.**
- **تطوير المرافق المادية في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير عالمية للجودة الشاملة، لإعطاء طلبة الجامعات الحياة الاجتماعية والثقافية في الحرم الجامعي.**
- **العمل على حصول مؤسسات التعليم العالي على الاعتمادات الدولية في مجال إدارة الجودة الشاملة والاعتراف الدولي بشهاداتها ومؤهلاتها الدولية.**

هوامش الدراسة

(١)علاء فرج الطاهر : إدارة الموارد والجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار الراية، ٢٠١٠، ص١١٦.

(٢) اسامه محمد شاكر, حميد محمد الاحمدي, ادارة الجودة الشاملة في التعليم, الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية, ٢٠٠٨, ص٦٨ .

(٣) محمد بن صديق؛ هكذا استطاعت سنغافورة التحول من حالة الركود الي قوة اقتصادية، الرباط – المغرب: موقع هيس بريس ٢٠٢٢م، ص ٣. متاح علي الرابط: https: //www.hespress.com

(٤) شاكر محمد فتحي، وهمام بدراوي زيدان؛ التربية المقارنة: المنهج- الأساليب-التطبيقات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م، ص ص ١٤٢-١٤٣.

(٥) محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار الصادر، ١٩٩٤، ص ص: ١٣٥-١٣٦.

(٦) إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، قطر: إدارة إحياء التراث الإسلامي، د. ت، ص١٧.

(٧) ديل بستر فيلد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٣م، ص٣.

(٨) David B. Gralnik, Webster's New World Dictionary, Second College Edition, New York: 1984, P. 1161.

(٩) D. Connel; The UKS Performance In Export Marks, Some Evidence From International Trade Data Dis Paner 6, London: NEDO, 1979, P. 34.

(١٠) L. M. William & Harriat M; Quality Circles Changing Images Of People At Work, Addison Wesley Publishing A Company Inc. London: 1983, P. 66.

(١١) سيد عبد القادر السيد، الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ١٠٠١١، مركز طباعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص٢٣.

(١٢)Jens J. Dahlgaard & Kai Christensen : "Total Quality management and Education", Total Quality Management, Vol. 6, issue No. 5, December2005, P.445.

(١٣)محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٦، صص١٦-٦٤.

(١٤)جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة، ج٢، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، سلسلة اصدارات بمبك (٤)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، ٢٠٠٦، ص٢٦.

(١٥) مجدي عزيز إبراهيم؛ موسوعة المناهج التربوية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م، ص٩٣٩.

(١٦) فاطمة عز الدين كمال؛ التنمية الابتكارية ورأس المال البشري كمحددات لاقتصاد المعرفة: نماذج مختارة، بحث قدم الي مؤتمر دور مؤسسات التعليم في بناء رأسمال بشري وفقا لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، في٩-٢٠٢٢/٤/١٠م المؤتمر العلمي الافتراضي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، ج٢، برلين- المانيا، ص ص٢٣٨-٢٦٧.

(١٧)شيماء حمدي غباشي وآخرون؛ تنمية الابتكار بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة سنغافورة الوطنية، مجلة بحوث العلوم التربوية، كلية البنات جامعة عين شمس، ع ٢، ج ٢، ٢٠٢١م, صص٣٠-٧٠.

(١٨)Christopher S. E.; Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. Imperial Journal of Interdisciplinary Research ، Vol. 2 ،No.10 ،2016 ،pp. 411-458.

(١٩)Yeo ،Roland ،K. & Li ،Jessica; Beyond SERVQUAL: The Competitive Forces of Higher Education in Singapore. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 25 ،Issue 1-2, 2014 ،pp. 95-123.

(٢٠)Moc, ka ho.. Impact of Globalization: A Study of Quality Assurance Systems of Higher Education in Hong Kong and Singapore. comparative Education Review, Vol. 44, No. 2 (May 2000), pp. 148-17

(٢١) ويكيبيديا؛ التعليم في سنغافورة، الموسوعة الحرة في ٢٥ نوفمبر ٢٠٢٠م، ص٩. متاح علي الرابط: https:// ar.wikimeda.org/wiki Accessed at:12-7-2022.

(٢٢) حنان محمود محمد عبد الرحيم؛ دراسة مقارنة لمراكز التعليم – الجيل الثالث للتعليم العابر للحدود – في هونج كونج وسنغافورة وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع٤٣، ج٢، ٢٠١٩م، ص ص ٢٩٢-٢٩٣.

(٢٣) أحمد إسماعيل حجي، التعليم في قارتي آسيا وأستراليا، منظور تحليل مقارن على المستويين الماكرو والميكرو، المؤتمر العلمي السنوي العشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المعنون: التعليم والتقدم في دول آسيا استراليا، المنعقد في ٧ يوليو ٢٠١٢م، بدار الضيافة جامعة عين شمس، ص ص ٣٠-٣١.

(٢٤) ويكيبيديا؛ اقتصاد سنغافورة، ويكيبيديا: الموسوعة الحرة، ١٧-٧-٢٠٢٢م، ص ص ١٢-١٣. متاح علي الرابط:- https://foundation.wikimeda.org/wiki/cookiestatement, Accessed at:12-7-2022.

(٢٥) محمد بن صديق؛ مرجع سابق، ص ١.

(٢٦) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٨-٢٥٩.

(٢٧) Daniel C. Kent; A New Educational Perspective: The Case of Singapore Urbaned Journal ,Vol.14, Issue 1, 2017, p.4 , Available at: https://urbanedjournal-gse-upenn-edu. Accesses at: 11/11/2022.

(٢٨) مي حنانيا؛ السياسة التربوية والتعليم في الاداء التنموي لسنغافورة وماليزيا، مجلة المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ع ٣٨٨, يونيو ٢٠١١م، ص ص ١٠٦- ١٠٧.

(٢٩) محمد بن صديق؛ مرجع سابق، ص ص ١-٢.

(٣٠)Daniel C. Kent; op. cit., p4.

(٣١)Ib,id.,p.6.

(٣٢) وفاء محمد عون, غادة سالم السالم, نورة زايد الشمراني, تطوير ادارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في ضوء التجربة السنغافورية, المجلة الدولية التربوية المتخصصة, م (٧), ع (٤), ابريل ٢٠١٨م, ص ٧١.

(٣٣) المرجع السابق, ص ٧٤.

(٣٤) المرجع السابق, ص ٧٢.

(٣٥) ويكيبيديا؛ اقتصاد سنغافورة، ويكيبيديا: الموسوعة الحرة، ١٧-٧-٢٠٢٢م، ص ص ١٢-١٣. متاح علي الرابط:-https://foundation.wikimeda.org/wiki/cookiestatement, Accessed at:12 7-2022

(٣٦) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٨-٢٥٩.

(٣٧) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص٢٥٨.

(٣٨) ويكيبيديا؛ التعليم في سنغافورة في ٢٠٢٣/١١/٢٥م، مرجع سابق، ص ص٥-٦.

(٣٩) Daniel C. Kent; op., cit., pp.2-3.

(٤٠) فاطمة عز الدين كمال ؛ مرجع سابق، ص٢٥٩.

(٤١) شيماء حمدي زين غباشي وآخرون؛ مرجع سابق، ص ص٥٢-٥٣.

(٤٢)Competition & Consumer Commission Singapore (CCCS); The competition and consumer commission of Singapore: Guide lines, 2022, pp.9-10. Available at: https://www.cccs.gov.sg.

(٤٣) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٩-٢٦٠.

(٤٤) عبد السلام الشبراوي عباس؛ الحرية الاكاديمية في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين سنغافورة وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ع ٢١، ج١، يناير ٢٠١٧م، ص ١٦١.

(٤٥) Daniel C. Kent; Op., cit., pp.3-4.

(٤٦)Nus Office of University Communication Innovation and Impact, Op. cit. , p.42.

(٤٧)National University of Singapore. Educational Quality Assurance, (2016),from: http://provost.nus.edu.sg/programme-quality.html.

(٤٨) سعد غالب ياسين؛ الادارة الإلكترونية، عمان- الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ديسمبر ٢٠١٧م، ص٣٠٩.

(٤٩)Lim, Fion Choon Boey: Do Too Many Rights Make a Wrong? A Qualitative Study of the Experiences of a Sample of Malaysian and Singapore Private Higher Education Providers in Transnational Quality Assurance. Quality in Higher Education, Vol. 16, No. 3, (2010), pp 211-222

(٥٠) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٨-٢٥٩.

(٥١) فاطمة عز الدين كمال؛ مرجع سابق، ص ص٢٥٩-٢٦٠.

(٥٢) عزام بن محمد الدخيل، مرجع سابق، ص ص ١٥٦-١٥٧.

(٥٣) ويكيبيديا؛ التعليم في سنغافورة، مرجع سابق، ص ص٥-٦.

(٥٤)National University of Singapore: Educational Quality Assurance, (2016) . from: http://provost.nus.edu.sg/programme-quality.html

(٥٥) محمد محمد عبد التواب عقبة؛ تصور مقترح لتفعيل آليات التعليم لريادة الاعمال بالسنة التحضيرية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة على ضوء الخبرات الأجنبية ورؤية ٢٠٣٠م: دراسة مقارنة، مجلة جامعة أم القري

للعلوم النفسية والتربوية، ع١، م١٤، يناير٢٠٢٢م، ص١٧٨. متاح على الرابط: https://uqu.edu.sa. Accessed at:15-9-2022.

(٥٦) هناء محمود القيسي, فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم العالي(الأساليب والممارسات), عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع, ٢٠١٦م, ص ص١-٣١٢

(٥٧) صلاح جوهر وأخرون, أساليب وتقنيات الادارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات, ورقة عمل قدمت الي المؤتمر السنوي التاسع المعنون: (الادارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات), الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة عين شمس بالقاهرة, , ٢٠٠١م, ص ص ٣٩٤-٤٥٠

(٥٨) المركز الوطني القياس وللتقويم, تم استرجاعه في http://www.qiyas.sa/Pages/default.asp (٥٨)١٥/٣/١٤٤٥,الرابط:

(٥٩) ويكيبيديا- الموسوعة الحرة: المركز الوطني للقياس والتقويم, تم استرجاعه في١٨/٢/١٤٤٥ الرابط: https://ar.wikipedia.org/wiki /

(٦٠)الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية, الرياض: الهيئة الوطنية, ١٤٣٠, صص ١-٤, تم استرجاعه في ٢٠/١/١٤٤٥, علي الرابط: http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.asp/x

(٦١)الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي: طريق الجامعات السعودية الي العالمية, السعودية: جريدة الرياض, في ١٥/١٢/٢٠١٦م,علي الرابط: http://www.alriyadh.com/492790

(٦٢) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, مرجع سابق, صص ١٥-١٨. علي الرابط: http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.aspx

(٦٣) سوسن شاكر مجيد ؛ و محمد عواد الزيادات, الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع,٢٠٠٧م , ص ص٢٤-٤٣٠

(٦٤) عطا الله بن فهد صباح السرحان, أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي علي تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية, ورقة عمل قدمت للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في الجامعة الخليجية في البحرين خلال الفترة من٤-٥/٤/٢٠١٢م, صص١-١٠.

(٦٥)الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, مرجع سابق, صص ١٥-١٨ علي الرابط: http://www.ncaaa.org.sa/Pages/default.aspx

(٦٦)أحمد العيسي, التعليم العالي في السعودية :رحلة البحث عن هوية, بيروت- لبنان: دار الساقي للنشر والتوزيع, ٢٠١٠م, ص ص ١-١٩٢. علي الرابط : https://www.daralsaqi.com/book

(٦٧)حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، كتيب صادر من وكالة وزارة التعليم للتخطيط والمعلومات, ٢٠١٣م.علي الرابط: http://www.mohe.gov.sy/mohe/in

(٦٨)أحمد العيسي, مرجع سابق, علي الرابط : https://www.daralsaqi.com/book

(٦٩) عبد الرحمن الشلاش, استقلالية الجامعات ودعم الكليات الأهلية ٢٠١٥/١٢/١٩, تم استرجاعه في ٢٠٢٤/١/١٠م, علي الرابط: https://www.al-jazirah.com/2015/20151219/ar2.ht

(٧٠) المرجع السابق, علي الرابط: https://www.al-jazirah.com/2015/20151219/ar2.htm

(٧١)طارق قابيل, مؤشر نيتشر : السعودية رائد إقليمي في البحث العلمي, مقال منشور في منظمة المجتمع العلمي العربي, تم استرجاعه في تاريخ ١٤٣٨/١/٣٠, علي الرابط:
http://www.arsco.org/detailed/2593475f-450b-4d7a-b659-bbe33ad2bd12

(٧٢)حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق, رابط: http://www.mohe.gov.sy/mohe/in

(٧٣)عبدالحفيظ عبد الرحيم محبوب، واقع ومستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية, مجلة اراء الخليج , مركز الخليج للأبحاث(المعرفة للجميع), ١/٥/ ٢٠٠٦, متاح علي الرابط:
http://araa.sa/index.php?view=article&id=3132:2014-08-09-12-33-10&Itemid=172&option=com_content. تم الرجوع اليه: ٥/١/٢٠٢٤م.

(٧٤) عطاالله بن فهد صباح السرحان, مرجع سابق , ص ص١-١٠

(٧٥)سعيد العضاضي، إلى التعليم العالي اهتموا بموظفي الجامعات, تم استرجاعه في ٢٠٢٣/١٢/١٠م,متاح علي الرابط:
http://www.aleqt.com/2014/10/16/article_896424.html

(٧٦)عبدالحفيظ عبد الرحيم محبوب، مرجع سابق , متاح علي الرابط:
http://araa.sa/index.php?view=article&id=3132:2014-08-09-12-33-10&Itemid=172&option=com_content في٥/١/٢٠٢٤م