



NATIONAL CENTER FOR EDUCATIONAL
RESEARCH AND DEVELOPMENT

التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في نظام التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. إبراهيم سليمان العودة

أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة حائل

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والشمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية يوليو ٢٠١١م

ملخص البحث

—

على الرغم من إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والتقويم ، فإنه مازال هناك العديد من الجامعات السعودية بمنأى عن نظم الجودة والاعتماد ، والكثير منها لم ينشئ إلى الآن عمادة خاصة بالجودة والتطوير ، والكثير منها - أيضاً - لم يحصل على الاعتماد الأكاديمي ؛ الأمر الذي يرجع إلى افتقاد التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، ولذا هدفت هذه الدراسة إلى التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي للنهوض بنظام التعليم العالي ، وذلك من خلال ما يلي :

- تعرف أهم التوجهات العالمية في الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- تعرف أهم عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر المحتملة داخل منظومة التعليم العالي .
- وضع التصور الاستراتيجي المناسب للنهوض بمنظومة التعليم العالي بناءً على ما سبق .

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية ، تم تصميم استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس ، طبقت على عينة بلغ قوامها (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من جامعات أم القرى والملك سعود والملك عبد العزيز ، وفي تخصصات مختلفة منوعين بين الذكور والإناث ، والمحاضرين والأساتذة المساعدين والمشاركين والأساتذة.

وقد استخدمت الدراسة منهجية مزدوجة تتكون من المنهج الوصفي والمنهج
النظمي ؛ إما المنهج الوصفي فقد استخدم لرصد وتحليل وتفسير أهم التجارب
الدولية ، والمنهج النظمي استخدم كإطار فكري لتحليل منظومة التعليم العالي
السعودي، وتقنية التخطيط الاستراتيجي بما تتطوى عليه من تحليل للسياقات
الداخلية والخارجية لمنظومة التعليم العالي السعودي داخل الجامعات عينة الدراسة،
وكذلك لرسم ملامح التصور الاستراتيجي المقترح لإدارة الجودة والاعتماد داخل
مؤسسات التعليم العالي السعودي .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية :

- حاجة الجامعات عينة الدراسة إلى المزيد من الجهد لتحقيق مستوى أعلى في مؤشرات إدارة الجودة .
- أن أعلى الجامعات في تحقيق مؤشرات إدارة الجودة هي جامعة الملك سعود ، تليها جامعة الملك عبد العزيز ، تليها جامعة أم القرى .
- أن أقسام الطالبات أكثر حرصًا والتزامًا في تحقيق مؤشرات إدارة الجودة .
- أن أكثر أعضاء هيئة التدريس دافعية نحو تحقيق إدارة الجودة هم الأساتذة المساعدين ثم المحاضرين والمشاركين ، وفي النهاية أقل الفئات دافعية هم الأساتذة .

وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور استراتيجي مقترح لإدارة الجودة والاعتماد في نظام التعليم العالي السعودي ، وكان من أهم توصياتها :

- ضرورة توفير المزيد من الحوافز التي تدفع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين

- على درجة الأستاذية لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مؤشرات إدارة الجودة ،
وإشراكهم فى عمليات الجودة وإدارتها .
- ضرورة دعم الجامعات التى لم تبدأ بعد فى التطوير والجودة .
 - إنشاء عمادات للتطوير والجودة فى الجامعات التى لم تبدأ بعد فى خطوات
الجودة الاعتماد .

التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في نظام

١٥٠

البحث التربوي

التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. إبراهيم سليمان العودة (*)

مقدمة:

يمر المجتمع العالمي بالعديد من التغيرات والتحولات على مختلف الأصعدة، الأمر الذي يستتبعه مواجهة المجتمعات لعدد من التحديات المرتبطة بتلك التحولات، ويأتي في مقدمة تلك التحديات العولمة، والتطور التكنولوجي الهائل، والثورة المعلوماتية، والتكتلات الاقتصادية، واتفاقية تحرير التجارة العالمية، ومن ثم فلا بد للمجتمعات أن تتواكب مع هذه التحولات العالمية حتى لا تتخلف عن الركب العالمي.

ولعل مجمل تلك التحولات يتمثل في عدد من الأمور المهمة، أولها: التطوير المستمر لمواكبة التغيرات المتلاحقة، وثانيها: الجودة الشاملة للقدرة على المنافسة في السوق العالمي، وثالثها: القدرة على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لخدمة الأهداف المجتمعية، ورابعها: الاعتماد الأكاديمي لضمان تحقيق تلك الجودة، ولاشك أن التعليم هو أساس الوصول لتلك الأمور.

(*) أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة حائل .

وتشكل الجودة والاعتماد في التعليم قضية معقدة؛ حيث إنها تتضمن مفاهيم متعددة تختلف آلياتها حسب الحالة التي تختص بها كالخدمات الطلابية، وعمليات إنتاج المواد الدراسية، غير أن تلك المفاهيم لها قاسم مشترك يمكن التعبير عنه بالصلاحية والاتساق والكفاءة وإرضاء الدارسين، و ملائمة الغرض، وفعالية التعليم، وجودة الإنتاج، وعليه فإن أنشطة جودة التعليم متعددة وتشمل الدارسين والمشرفين والأكاديميين والهيئة الإدارية، والمراكز التعليمية، وتطوير المقررات الدراسية وتوصيلها، وتقديمها للدارسين ومن ثم تقويم العملية التعليمية، وتحصيل الدارسين. (١)

ولذلك تشير العديد من الدراسات^(٢) إلى أن الجودة النوعية في التعليم تشكل عنصراً حيوياً لدعم المؤسسة التعليمية وبقاء برامجها كي تتمكن من منافسة المعاهد الأخرى، فهي مجموعة من الإجراءات والإرشادات تضعها المؤسسة التعليمية ليُهدى بها في تنظيم عملها وإنتاج مادة تعليمية جيدة كالمقررات الدراسية وأفلام الفيديو، والأقراص المدمجة أو الأفلام المسموعة، مع تقديم خدمات تعليمية فعالة، واستطلاع رأي المستخدمين، أو قياس تحصيل الطلبة بما يتفق مع هذه المعايير، وحاجات الدارسين وسوق العمل، وإذا لم تظهر المؤسسة التعليمية اهتماماً واضحاً والتزاماً بهذه المعايير فإنها ستفقد ثقة المجتمع بها، ويهجرها الطلاب بحثاً عن مؤسسة تعليمية أخرى، ولذلك فلقد تضاعف الاهتمام بقضية توكيد الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي من جانب أكثر الدول.

وفي إطار سعي الدول المختلفة إلى توكيد جودة التعليم والوصول إلى

المستويات العالمية في التعليم بصفة عامة ، وفي التعليم الجامعي بشكل خاص فقد لجأت دول العالم إلى الأخذ بنظام الاعتماد الأكاديمي.

ويعرف الاعتماد الأكاديمي بأنه " العملية التي فيها تقوم مؤسسة التعليم بعد الثانوي بتقييم أنشطتها التربوية بصورة كلية أو جزئية، للتأكد من إنجازها لأهدافها بصفة أساسية، وأنها تعادل في الجودة المؤسسات المناظرة بشكل عام " (٣)، ويهدف الاعتماد الأكاديمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها توكيد جودة الكليات والجامعات وتحسينها، وبالتالي تحقيق التميز الجامعي، وتشجيع التفوق العلمي والمنافسة بين الكليات والجامعات المناظرة، وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة لتعريف أبناء المجتمع ومؤسساته وجهاته الرسمية بواقع أداء الكليات والجامعات ومستواها العلمي (٤).

ومن هنا جاء اهتمام المملكة العربية السعودية بالجودة والاعتماد الأكاديمي، حيث أنشئت الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والتقويم من قبل المجلس الأعلى للتعليم في المملكة العربية السعودية لتتحمل مسؤولية وضع المعايير واعتماد المؤسسات والبرامج في مرحلة التعليم ما بعد الثانوي. وقد صُمم نظام ضمان الجودة والاعتماد لدعم التحسين المستمر للجودة وللاعتراف العلني بالبرامج والمؤسسات التعليمية التي تستوفي معايير الجودة المطلوبة. والهدف هو ضمان توفر المعايير العالمية الجيدة في كل مؤسسات التعليم فوق الثانوي و في جميع البرامج المقدمة في المملكة العربية السعودية (٥).

وعلى الرغم من إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والتقويم فإنه مازال هناك العديد من الجامعات السعودية بمنأى عن نظم الجودة والاعتماد، والكثير منها لم ينشئ إلى الآن عمادة خاصة بالجودة والتطوير، والكثير منها أيضًا لم يحصل على الاعتماد الأكاديمي، الأمر الذي يرجع إلى افتقاد التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل أهم أسئلة الدراسة فيما يلي:

١. ما أهم عناصر منظومة التعليم العالي السعودي؟
٢. ما أهم معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمؤسسة بشكل عام، وما أهم مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها بشكل خاص؟
٣. ما أهم نتائج التحليل الحرج (SWOT) لمنظومة التعليم العالي السعودي في ضوء معيار إدارة ضمان الجودة وتحسينها؟
٤. ما التصور الاستراتيجي المقترح لإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في نظام التعليم العالي؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي للنهوض بنظام التعليم العالي، وذلك من خلال ما يلي:

- تعرف أهم التوجهات العالمية في الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- تعرف أهم عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر المحتملة داخل منظومة التعليم العالي.
- وضع التصور الاستراتيجي المناسب للنهوض بمنظومة التعليم العالي بناء على ما سبق.

أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:
- أهمية التعليم العالي في ملاحقة سرعة تقادم المعلومات، والتطور التقني والتكنولوجي.
- تعاضد المنافسة العالمية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ضرورة الأخذ بإدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في نظام التعليم العالي في ضوء ما سبق.

حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في الشق الميداني على المعيار الثالث من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي وهو إدارة ضمان الجودة وتحسينها فقط.
- **الحد الزمني:** حيث تم تطبيق استبانة التحليل البيئي لمنظومة التعليم العالي في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المملكة العربية السعودية من خلال ثلاث جامعات هي أم القرى، والملك سعود، والملك عبد العزيز وذلك لأنها من أقدم الجامعات التي قامت بإنشاء عمادات خاصة بالجودة والتطوير واهتمت بقضية الجودة والاعتماد.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس وذلك لأن جميع مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة ترتبط بهم.

منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة منهجية مزدوجة تتكون من المنهج الوصفي والمنهج النظامي؛ وسوف يستخدم المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير أهم التجارب الدولية، كما يستخدم المنهج النظامي كإطار فكري لتحليل منظومة التعليم العالي السعودي، وتقنية التخطيط الاستراتيجي بما تنطوي عليه من تحليل للسياقات الداخلية والخارجية لمنظومة التعليم العالي السعودي داخل الجامعات عينة الدراسة، وكذلك لرسم ملامح التصور الاستراتيجي المقترح لإدارة الجودة والاعتماد داخل مؤسسات التعليم العالي السعودي.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

- تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة منها على سبيل المثال:
"هي تطبيق قواعد وأسس الجودة بهدف إحداث التكامل بين الوظائف

والمهام والعمليات للتنظيم في ضوء تعظيم هدف رئيس، هو تحقيق رغبات العميل، ويتم ذلك من خلال التطوير المستمر للأداء بالمنظمة، وهي فلسفة ذات مفهوم يتسم بالشمولية والديناميكية فهي طريقة من طرق الحياة واستراتيجية تهدف لتحقيق التقدم بإتباع نمط العمل التنافسي" (٦).

● "فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر في أداء كل الأفراد بالمنظمة عن طريق استثمار قدراتهم، وتدعيم مهاراتهم من خلال التدريب المستمر والتنمية، وتقويض السلطة، ومنحهم قدر كبير من الاستقلالية، وتقديم تغذية راجعة مستمرة لأدائهم، وإزالة العوائق التي تحول دون تحسين جودة أدائهم بشكل مستمر" (٧) .

● "نموذج إداري شامل ومتكامل لزيادة فعالية المؤسسة التربوية، وتدعيم جودة الأداء بها عن طريق الاندماج الكامل للعاملين بها، وتمكينهم لتحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العملية المدرسية بهدف الوفاء بمتطلبات وحاجات وتوقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة وتحقيق رضاهم في ظل البيئة المتغيرة" (٨).

● " مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء الأفراد في كل العمليات التنظيمية التي تتم داخل المنظمة لتحقيق رضاهم المستفيدين ومن ثم تحقيق نمو المنظمة وبقائها" (٩) .

- " أسلوب إداري يتطلب الالتزام من قبل كافة قوة العمل بالمنظمة بتحسين جودة الخدمات والمنتجات عن طريق الاهتمام بالمراجعة والرقابة الذاتية المستمرة لجودة الأداء اليومي وممارسات العمل" (١٠).
- " القيام بأداء الأعمال بشكل صحيح ومن أول مرة مع ضرورة الاعتماد على تقييم المستفيد من الخدمة أو المنتج في تعرف مدى التحسن فيها " (١١) .

وباستقراء التعريفات السابقة يتبين ما يلي:

- أهمية التطوير المستمر في عملية الجودة.
- أهمية التركيز على مخرجات العملية التعليمية.
- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للطلاب.
- أهمية الوصول للرضا التام من المستفيدين.

وسوف تتبنى الدراسة التعريف التالي:

" جميع الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، والخدمات المرتبطة بها، ورضا المستفيدين".

الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation:

تعددت تعريفات الاعتماد الأكاديمي منها على سبيل المثال:

- " هو نظام للاعتراف بالمؤسسات التربوية والبرامج المهنية التي تقدمها هذه المؤسسات في مقابل استيفاء هذه البرامج لمستوى محدد من الأداء والتكامل والجودة التي تؤهلها لنيل ثقة الوسط التربوي الأكاديمي والجمهور المستهدف"

(١٢).

- وهو الاعتراف الذي يمنح من قبل هيئة الاعتماد لمؤسسة ما، والتي تستطيع إثبات أن برامجها تحقق المعايير المعلنة و المعتمدة وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية، و ذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة" (١٣) .
- و"هو الإقرار بقبول المستويات الأكاديمية للمؤسسات التعليمية من خلال وكالات اعتمادية خارجية " (١٤).

وباستقراء ما سبق من تعريفات يتضح ما يلي:

- ضرورة وجود مجموعة من المعايير يتم في ضوءها الاعتماد.
 - ضرورة وجود هيئة مستقلة تقوم بالمراجعة والاعتماد في ضوء تلك المعايير.
 - وجود علاقة ارتباطية قوية بين الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- وعلى ذلك فسوف تتبنى الدراسة التعريف التالي للاعتماد الأكاديمي :
- " هو وصول الجامعة إلى تحقيق أهدافها ومستوى الجودة المنشود في ضوء مجموعة من المعايير المعلنة والواضحة، والمقبولة من قبل هيئة الاعتماد".

الإطار النظري للدراسة:

سوف يتم استعراض الإطار النظري للدراسة على عدة محاور هي:

أولاً: أهمية التعليم العالي وتحليل نظامه :

الدواعي والأهمية:

ومن أهم الدواعي التي تسهم في أهمية دور التعليم العالي ما يلي:

أ. سرعة تقادم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة:

لقد شهد العالم تطوراً معرفياً كبيراً؛ منذ ميلاد " نظرية الكم " عام ١٩٢٥، والتي مكنتنا من فهم المادة، والتحكم فيها، ثم تلتها " ثورة الكمبيوتر " التي مكنتنا من حشد ملايين الترانزستورات في مساحة بحجم ظفر الإصبع، ثم " الثورة البيوجزيئية " ، والتي من المتوقع أن تحل شفرة الجينوم البشري، وتعطينا القدرة علي التحكم في الكثير من الأشياء التي كنا نقف أمامها عاجزين (١٥).

كل هذه التطورات تستتبع بالضرورة تطورات في الكثير من المجالات، مما يزيد العبء علي النظام التعليمي؛ حتى تواكب مناهجه العلم الحديث من جهة، وتساعد طلابه علي التفكير المبدع لحسن استثمار هذه التكنولوجيا في تطبيقات مفيدة للبشرية من جهة أخرى.

ب. أهمية دور التكنولوجيا في العملية التعليمية:

هناك نمو كبير في استخدام شبكة المعلوماتية الانترنت، فلم تصبح التكنولوجيا أكثر ترفيحية، ولكن أصبحت تستخدم بشكل تأهيلي بواسطة جمهور من جميع الجنسيات ومختلف مجموعات الأعمال والمستويات الاجتماعية والاقتصادية، وسوف تصبح المهارة التكنولوجية مطلباً تأهيلياً، فالجامعات تبدأ في نشر قائمة المهارات التي ينبغي على الطلاب إتقانها قبل تخرجهم، والتي تتعلق بالمعلوماتية والإنترنت وإجادة استخدام الكمبيوتر من أجل الوصول إلى مستوى جيد من التعلم والمعرفة والمرونة وإمكانية إعادة التدريب، وعلى الطلاب أن يحصلوا على هذه المهارات قبل تخرجهم (١٦).

ج. الوصول إلى التعلم مدى الحياة والتعلم الذاتي:

إذا كنا بصدد الحديث عن التطورات التكنولوجية المتسارعة، وسرعة تقادم المعلومات، وضرورة التعلم مدى الحياة، وضرورة إعادة التدريب فلا بد من الحديث عن مبدأ التعلم الذاتي. فطبيعة العصر الذي نعيشه الآن يفرض علينا إقرار مبدأ التعلم الذاتي؛ نظرا لعدم إتاحة الفرصة لدى الجميع للالتحاق بالدورات التدريبية النظامية التابعة للمؤسسات في كل ما يستجد من تطورات معرفية وتكنولوجية وعلمية، فإن أتيحت الفرصة للالتحاق بواحدة لمرة فقد لا تتاح في مرات أخرى وفي مجالات أخرى، كما أن الالتحاق بسوق العمل يقتضي سرعة مواكبة هذه التطورات برغم ضيق الوقت لحضور مثل هذه الدورات التدريبية، الأمر الذي يفرض على الجميع ضرورة التعلم الذاتي^(١٧)؛ وتدريب الطلاب على الكثير من المهارات المتصلة بالتعلم الذاتي التي يحتاجون إليها فيما بعد عند التحاقهم بسوق العمل ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتكنولوجية لمواكبة التطورات الحديثة^(١٨).

د. ربط التعليم بالتنمية:

التعليم هو أحد وأهم عناصر التنمية في أي مجتمع، فلا يمكن لمجتمع أن ينهض دون أن يبدأ برفع عجلة التعليم داخله، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي أحد الصيغ التي تخلق جسورًا متواصلة مع حركة التنمية، وتتأكد فعالية التعليم في مجالات التنمية إذا ما تحققت له مهام وأدوار أساسية، منها: (١٩)

- شمول نظم التعلم لإشباع متطلبات تنموية متزامنة: إدارية واجتماعية وثقافية واقتصادية ومهنية.
- العمل للسبق في الحياة بما يؤدي إلي استشراف المستقبل واحتمالات تطوره والتحسب لمفاجآت تغيره؛ ومن ثم استجابة التعليم لدينامية التكيف ومنهجية التنظيم ومراجعة العوائد وتقويم الفعاليات وإعادة النظر في سياساته وبرامجه وصيغته وأساليبه.
- كفاية التنوع إلي أقصى حد ممكن لمواجهة حاجات الجماعات والأفراد الفاعلة في التنمية دون تهميش لفئات معوقة أو محرومة من العمل والإعداد له تعليماً وتدريباً.
- التحسين المستمر للتعليم وظيفياً ونوعياً لتنمية قدرات وملكات الإبداع في الحياة والعمل علمياً وتكنولوجياً وسلوكياً، مما يزيد من رصيد الأمة في كفايتها الإنتاجية وسلعها التصديرية ويمكنها من الفوز في دنيا المنافسة العالمية.
- التطور السريع مع اقتصاديات المعرفة والتي تجاوزت مرحلة التصنيع لتلبية احتياجات الكوادر المهنية العليا والمؤهلة بكفاية مشهودة، والتي بفضلها تتعاظم أرباح القيمة المضافة في العمل والإنتاج.

٥. مواجهة التحديات المستقبلية:

يعد التفاعل مع المستقبل من الضروريات العصرية المهمة التي تتطلب

الأخذ بالأنماط التعليمية المتجددة التي تأخذ بالمجتمع نحو التفاعل مع معطيات العصر المختلفة، وأداة أساسية لفهم الحاضر وإدارة أزماته ومشكلاته، وذلك بإحداث تغييرات جذرية في أهدافه ومضامينه، لترجمتها تربيةً متجددة، تستلهم الماضي بمنجزاته، وتمد بصرها إلى المستقبل فتسبقه، ليتعلم الإنسان من خلالها كيف يفكر وليس فقط فيما يفكر. ويتعلم كيف يتعامل مع التغيرات السريعة وما صاحبها، يقود عملياتها ليستكشف ما فيها ويستقرئ ما بها من تحولات علمية وتكنولوجية، تظهر في التحول من عصر مصادر المعرفة إلى عصر تعدد ما وراء المعرفة وما بعدها، ومن المعلوماتية إلى عصر المعلومات الغزيرة، ومن التكنولوجيا إلى عصر التكنولوجيا فائقة التقدم، ومن الفضاء إلى عصر السماوات المفتوحة، ومن عصر الاتصالات السريعة إلى عصر ثورة الاتصالات^(٢٠).

و. القدرة على المنافسة في السوق العالمي الجديد:

إن جودة النوعية في التعليم أصبحت قضية على درجة كبيرة من الأهمية، لما لها من أثر كبير في معترك المنافسة العالمية، كما أنها تتضمن مفاهيم متعددة تختلف آلياتها حسب الحالة التي تختص بها كالخدمات الطلابية، وعمليات إنتاج المواد الدراسية، وعليه فإن أنشطة جودة التعليم متعددة وتشمل الدارسين والمشرفين والأكاديميين والهيئة الإدارية، والمراكز التعليمية، وتطوير المقررات الدراسية وتوصيلها، وتقديمها للدارسين ومن ثم تقويم العملية التعليمية، وتحصيل الدارسين^(٢١).

ز. تلبية احتياجات سوق العمل:

إن سوق العمل قد تحول بشكل كبير في العمل من قطاع الموارد إلى قطاع الخدمات، وانكماش العمل في الحكومة وقطاع الأعمال في مقابل القطاع الخاص، وزيادة في قطاع العمل غير النظامي، وانخفاض في التوظيف مدى الحياة والأمن الوظيفي، وارتفاع المطالبة بمحو الأمية الكمبيوترية، والمهارات المعلوماتية وزيادة في أدوار الوظائف التي تتطلب مستويات عالية من المعرفة والمعلومات، وثقافة تؤكد جودة المنتج والعمل الجماعي ومرونة العمليات. وكل هذا جعل الطلب على العمالة المؤهلة يتغير صعوداً وهبوطاً وسط ما يفترضه عالم الأعمال الافتراضي الذي أصبح يتطلب مهارات ومعلومات متقدمة (٢٢) .

تحليل منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية:

سوف يتم تحليل منظومة التعليم العالي بالمملكة من خلال ما يلي:

أولاً: السياسة العامة للتعليم العالي وأهدافه:

إن التعليم العالي هو مرحلة التخصص العملي في أنواعه ومستوياته كافة؛ رعايةً لذوي الكفاية والنبوغ، وتنميةً لمواهبهم، وسدًا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة، ويهدف التعليم العالي إلى (٢٣):

١. تنمية عقيدة الولاء لله ومتابعة السير في تزويد الطالب بالثقافة الإسلامية التي تشعره بمسؤولياته أمام الله عن أمة الإسلام لتكون إمكانياته العلمية والعملية نافعة مثمرة.
٢. إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً، لأداء واجبهم في

- خدمة بلادهم، والنهوض بأمّتهم، في ضوء العقيدة السليمة، ومبادئ الإسلام السديدة.
٣. إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
٤. القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، في الآداب، والعلوم، والمخترعات وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتها التقنية (التكنولوجية).
٥. النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي بما يطوع العلوم لخدمة الفكرة الإسلامية، ويمكن البلاد من دورها القيادي لبناء الحضارة الإنسانية على مبادئها الأصيلة التي تقود البشرية إلى البر والرشاد، وتجنبها الانحرافات المادية والإلحادية.
٦. ترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن، وتنمية ثروة اللغة العربية من " المصطلحات "، بما يسد حاجة التعريب، ويجعل المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين.
٧. القيام بالخدمات التدريبية والدراسات "التجديدية" التي تنقل إلى الخريجين الذين هم في مجال العمل ما ينبغي أن يطلعوا عليه مم جد بعد تخرجهم.

ثانياً: إدارة التعليم العالي:

يعتبر رئيس مجلس الوزراء - رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم - هو رئيس مجلس التعليم العالي، ويرأس وزير التعليم العالي مجلس كل جامعة وهو المسؤول عن مراقبة تنفيذ سياسة الدولة التعليمية في مجال التعليم الجامعي، ومراقبة

تطبيق هذا النظام ولوائحه في الجامعات الموجودة حالياً أو التي تنشأ فيما بعد، وترتبط به الجامعات التي يسري عليها هذا النظام وتخضع كل جامعة لإشرافه. ويتألف مجلس التعليم العالي من رئيس مجلس الوزراء رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم (رئيساً) ، ووزير التعليم العالي (نائباً للرئيس)، ووزير المعارف، ووزير المالية والاقتصاد الوطني، ووزير العمل والشؤون الاجتماعية، ووزير التخطيط، ورئيس الديوان العام للخدمة المدنية، والرئيس العام لتعليم البنات، ومديرو الجامعات. ومجلس التعليم العالي هو السلطة العليا المسؤولة عن شؤون التعليم فوق المستوى الثانوي والإشراف عليه والتنسيق بين مؤسساته عدا التعليم العسكري وبالنسبة للجامعات له على الخصوص (٢٤):

- ١- توجيه التعليم الجامعي بما يتفق والسياسة المرسومة لذلك.
- ٢- الإشراف على تطوير التعليم الجامعي في جميع قطاعاته.
- ٣- تحقيق التنسيق بين الجامعات وبخاصة في مجال الأقسام العلمية والدرجات الجامعية.
- ٤- الموافقة على إنشاء كليات ومعاهد وأقسام علمية ومركز بحث وعمادات مساندة في الجامعات القائمة وللمجلس دمج هذه الكليات والمعاهد والأقسام والمراكز والعمادات بعضها ببعض أو إلغاء ما يقتضي الأمر إلغاؤه.
- ٥- إقرار القواعد الخاصة بإنشاء المتاحف والجمعيات العلمية وإصدار الدوريات.
- ٦- إصدار اللوائح المشتركة للجامعات.
- ٧- إصدار اللوائح المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات الوظيفية من السعوديين والمتعاقدين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس ويشمل ذلك مرتباتهم ومكافآتهم

- وبدلاتهم ، وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي ووزارة المالية والاقتصاد الوطني والديوان العام للخدمة المدنية.
- ٨- إصدار القواعد المنظمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس من السعوديين وترقياتهم وإعارتهم وندبهم ونقلهم إلى وظائف أخرى داخل الجامعة أو خارجها وعودتهم إلى وظائفهم الأكاديمية وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي والديوان العام للخدمة المدنية.
- ٩- إصدار اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات ، بما في ذلك القواعد المنظمة لمكافآت وإعانات الطلبة وغيرهم ، وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي ووزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- ١٠- إقرار القواعد اللازمة لتشجيع الكفاءات السعودية المتوفرة خارج الجامعات للقيام بالتدريس في كليات الجامعة ومعاهدها أو للقيام بإجراء بحوث محدودة بمراكز البحث العلمي وتحديد مكافآتهم.
- ١١- اقتراح تعديل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات.
- ١٢- مناقشة التقرير السنوي لكل جامعة ورفعها إلى رئيس مجلس الوزراء.
- ١٣- إقرار القواعد اللازمة لاستحداث البرامج والتخصصات والقواعد المنظمة للتقويم الذاتي والاعتماد الأكاديمي الخارجي لبرامج الدراسات الجامعية والعليا.
- ١٤- إقرار القواعد المنظمة لإنشاء مؤسسات أهلية للتعليم فوق الثانوي والترخيص لها والإشراف عليها.
- ١٥- ما يحيله إليه رئيسه من موضوعات.

١٦ - وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

ويعقد المجلس بناء على دعوة من رئيسه أو من ينيبه ثلاث دورات في السنة، وللرئيس أو من ينيبه دعوته إلى دورة استثنائية أو أكثر إذا دعت الحاجة لذلك ولا يصح انعقاد المجلس إلا إذا حضر الاجتماع ثلثا أعضائه على الأقل، وتصدر قراراته بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس. ويعين مدير الجامعة ويعفى من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي ويكون تعيينه في المرتبة الممتازة وتطبق عليه أحكام موظفي المرتبة الممتازة، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام وزير التعليم العالي طبقاً لهذا النظام ويتولى إدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه وقرارات مجلس التعليم العالي ولوائح الجامعة وقرارات مجالسها ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى وله أن يفوض بعض صلاحياته. ويقدم مدير الجامعة لوزير التعليم العالي تقريراً عن شؤون الجامعة ونواحي نشاطها عن كل سنة دراسية في موعد لا يتجاوز الشهر الرابع من السنة الدراسية التالية لها وذلك طبقاً للعناصر التي يضعها مجلس التعليم العالي. ويتم إقرار التقرير من قبل مجلس الجامعة المختص، وعلى وزير التعليم العالي رفع التقرير إلى مجلس التعليم العالي ويناقد التقرير في أول دورة للمجلس تمهيداً لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء^(٢٥).

ويكون لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل، ويكلف وكيل الجامعة بعمله

ويعفى منه بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم العالي ، ويكون التكليف لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرتين، ويعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها وتحدد اللوائح صلاحياتهم، ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصبه.

وينشأ في كل جامعة مجلس علمي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس وشؤون البحوث والدراسات والنشر (٢٦).

ويتولى إدارة الكلية أو المعهد مجلس الكلية أو المعهد، ويتألف مجلس الكلية أو المعهد من العميد (رئيسًا) ، والوكيل ، و رؤساء الأقسام. ويختص مجلس الكلية أو المعهد بالنظر في الأمور التي تتعلق بالكلية أو المعهد ، ويجتمع مجلس الكلية أو المعهد بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل ولا يصح الاجتماع إلا بحضور ثلثي أعضائه وتصدر قراراته بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس وتعتبر قرارات المجلس نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من مدير الجامعة خلال خمسة عشر يومًا من تاريخ وصولها إليه، وإذا اعترض عليها أعادها إلى المجلس الكلية مشفوعة بوجهة نظره لدراستها من جديد، فإذا بقي المجلس على رأيه يحال القرار المعترض عليه إلى مجلس الجامعة للبت فيه في جلسة عادية أو استثنائية ولمجلس الجامعة تصديق القرار أو تعديله أو إلغاؤه وقراره في ذلك نهائي ... ولمجلس الكلية أو المعهد تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم (٢٧).

ويعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير

الجامعة ، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، ويتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود هذا النظام ولوائحه ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد . ويجوز أن يكون لكل كلية أو معهد وكيل أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية يعينهم مدير الجامعة لمدة سنتين قابلة للتجديد بناء على ترشيح العميد. ويعاون الوكيل العميد في أعماله وينوب عنه أقدم الوكلاء عند تعددهم في أثناء غيابه أو خلو منصبه ويتولى أحدهم أمانة مجلس الكلية أو المعهد . ويعين عمداء العمادات المساندة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويجوز أن يعين من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية وكلاء لعمداء العمادات المساندة ويتم التعيين بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح العميد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد ويعاون الوكيل العميد في أعماله وينوب عنه في أثناء غيابه أو خلو منصبه (٢٨).

ويكون لكل قسم من الأقسام الكليات والمعاهد مجلس قسم يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ولكل قسم صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية في حدود هذا النظام ولوائحه. ويجتمع مجلس القسم بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل ولا يصح الاجتماع إلا بحضور ثلث أعضائه وتصدر قراراته بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس. وتعتبر قرارات المجلس نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من عميد الكلية أو

المعهد خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ وصولها إليه فإذا بقي المجلس على رأيه يحال القرارات المعترض عليه إلى مجلس الكلية وللمجلس صلاحية للبت فيه.

ويعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه . ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية، ويجوز تعيين أعضاء في هيئة التدريس من غير السعوديين إذا لم يتوافر سعوديون لشغلها كما يجوز أن يعين منهم محاضرون ومعيدون ومدرسو لغات^(٢٩).

ثالثاً: تمويل التعليم العالي:

يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها يصدر بإقرارها مرسوم ملكي يحدد إيراداتها ونفقاتها، وتخضع في مراقبة تنفيذها لديوان المراقبة العامة، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة، وتتكون إيرادات كل جامعة من^(٣٠):

- أ- الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة.
- ب- التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف.
- ج- ريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها.
- د- أي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين.

وتتولى كل جامعة تحضير مشروع الميزانية الخاصة بها بالتنسيق مع كليات الجامعة ومعاهدها ومراكزها وفروعها وإدارتها على أساس تقديرات مصروفاتها . ويصحب التقديرات بيان بالمبررات التي بني عليها التقدير، وتودع أموال الجامعة

باسمها في مؤسسة النقد العربي السعودي أو فروعها في المملكة ويجوز بموافقة مجلس الجامعة إيداعها في مصرف أو أكثر إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، ويكون للجامعة مراقب مالي ومساعد له أو أكثر وفقاً لحاجة العمل يختارهم مجلس الجامعة بناءً على تشريح مدير الجامعة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويكونون مسئولين أمام مجلس الجامعة. وفي حال غياب المراقب المالي أو قيام عذر يمنعه من مباشرة أعماله، يكلف مدير الجامعة مساعده أو أقدم مساعديه في حال تعددهم للقيام بعمله ويرفع بذلك لمجلس الجامعة، وعلى المراقب المالي التحقق من أن جميع عمليات الصرف والتحويل تسير طبقاً لنظام مجلس التعليم العالي والجامعات وما ورد في هذه اللائحة، ولا يصرف أي مبلغ إلا بإجازة المراقب المالي سواء كان الصرف بأمر دفع أو بشيك أو بحوالة^(٣١).

ويعين مجلس الجامعة مراجعاً خارجياً للحسابات أو أكثر ممن تتوفر فيه الشروط القانونية وتكون لهم حقوق مراجع الحسابات في الشركات المساهمة وعليهم واجباته ويكون التعيين لمدة سنة مالية قابلة للتجديد ويحدد المجلس أتعابه، ولمراجع الحسابات الاطلاع على جميع السجلات والمستندات وطلب البيانات والإيضاحات التي يرى ضرورة الحصول عليها لأداء مهمته وعليه كذلك أن يتحقق من موجودات الجامعة والتزاماتها، وعلى مراجع الحسابات الخارجي مراجعة حسابات الجامعة وتقديم تقرير عنها كل ثلاثة أشهر إلى مدير الجامعة، وعلى مراجع الحسابات الخارجي مراجعة وتدقيق الحساب الختامي السنوي للجامعة المتضمن المركز المالي وتقديم تقرير عن ذلك إلى مجلس الجامعة خلال مدة أقصاها شهران من تاريخ انتهاء السنة المالية، وعليه أن يقدم مع الحساب الختامي رأيه في المركز المالي

للجامعة ومدى اقتناعه بأي إيضاحات أو معلومات يكون قد طلبها من إدارة الجامعة مرافقاً له تقرير يتضمن ملاحظاته ومقترحاته وتحليله للحساب الختامي. ويناقش مجلس الجامعة الحساب الختامي السنوي للجامعة تمهيداً لرفعه لرئيس مجلس الوزراء وتزود كل من وزارة المالية والاقتصاد الوطني وديوان المراقبة العامة بنسخة منه (٣٢).

وبصدور ميزانية الخير للعام المالي ٢٠١١ ميلادية - ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ، بلغ ما تم تخصيصه لقطاع التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة حوالي (١٥٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) مائة وخمسين مليار ريال ويمثل حوالي (٢٦) بالمائة من النفقات المعتمدة بالميزانية، وبزيادة نسبتها (٨) بالمائة عن ما تم تخصيصه بميزانية العام المالي الحالي ١٤٣١/١٤٣٢ (٣٣).

وفي مجال التعليم العالي تضمنت الميزانية مشاريع لاستكمال إنشاء المدن الجامعية في عدد من الجامعات تبلغ القيمة التقديرية لتنفيذها أكثر من (٩,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) تسعة مليارات ريال، كما تم اعتماد النفقات اللازمة لافتتاح عشر كليات جديدة. كما يجري حالياً تنفيذ مساكن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات تبلغ قيمتها حوالي (٨,٩٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ثمانية مليارات وتسع مئة مليون ريال، وسوف يستمر العمل ببرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي (المرحلة الأولى والثانية)، إضافة لما صدرت به التوجيهات الملكية الكريمة بضم بعض الدارسين على حسابهم الخاص للبعثة. وسيصل إجمالي ما سيتم صرفه على برامج الابتعاث خلال العام المالي الحالي ١٤٣١/١٤٣٢ إلى أكثر من (١٢,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) اثني عشر مليار ريال (٣٤).

رابعاً: الموارد البشرية في منظومة التعليم العالي:

١. أعضاء هيئات التدريس:

ينظم عمل أعضاء هيئة التدريس اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، ويقصد بأعضاء هيئة التدريس الأساتذة والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون، ويلحق بأعضاء هيئة التدريس في أحكام هذه اللائحة المحاضرون والمعيدون ومدرسو اللغات ومساعدو الباحثين (٣٥).

٢- الطلاب:

هناك لائحة تنظم التحاق الطالب بالأنظمة الجامعية في الجامعات السعودية، وتسير الدراسة في المرحلة الجامعية على نظام المستويات، تتكون الدراسة في المرحلة الجامعة من ثمانية مستويات في الأقل، تكون مدة المستوى الدراسي فصلاً دراسياً (٣٦).

خامساً: الموارد المعلوماتية:

١. البحث العلمي:

تهدف البحوث التي تجرى في الجامعات إلى إثراء العلم والمعرفة في جميع المجالات النافعة، وعلى وجه الخصوص فيما يأتي (٣٧):

- إبراز المنهج الإسلامي ومنجزاته في تاريخ الحضارة والعلوم الإنسانية.
- جمع التراث العربي والإسلامي والعناية به وفهرسته وتحقيقه وتيسيره للباحثين.

- تقديم المشورة العلمية، وتطوير الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه المجتمع من خلال الأبحاث والدراسات التي تطلب إعدادها جهات حكومية أو أهلية.
- نقل وتوطين التقنية الحديثة والمشاركة في تطويرها وتطويرها لتلائم الظروف المحلية لخدمة أغراض التنمية.
- ربط البحث العلمي بأهداف الجامعة وخطط التنمية، والبعد عن الازدواجية والتكرار والإفادة من الدراسات السابقة.
- تنمية جيل من الباحثين السعوديين المتميزين وتدريبهم على إجراء البحوث الأصلية ذات المستوى الرفيع، وذلك عن طريق إشراك طلاب الدراسات العليا والمعيديين والمحاضرين ومساعدى الباحثين في تنفيذ البحوث العلمية.
- الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي والدراسات العليا.
- تنشأ في كل جامعة عمادة باسم ((عمادة البحث العلمي)) يختص مجلس عمادة البحث العلمي بما يلي (٣٨):
- اقتراح خطة البحوث السنوية للجامعة، وإعداد مشروع الميزانية اللازمة لها تمهيداً لعرضها على المجلس العلمي.
- اقتراح اللوائح والقواعد والإجراءات المنظمة لحركة البحث العلمي في الجامعة.

- الموافقة على مشروعات البحوث والدراسات ومتابعة تنفيذها وتحكيمها والصرف عليها وفق القواعد المنظمة لذلك، واقتراح وسائل تنظيم الصلة مع مراكز البحوث المختلفة خارج الجامعة والتعاون معها.
- تنسيق العمل بين مراكز البحوث في الجامعة، والعمل على إلغاء الازدواجية في أدائها، وتشجيع الأبحاث المشتركة بين الأقسام والكليات لرفع كفاءة وفعالية استخدام المواد المتاحة.
- التوصية بالموافقة على نشر البحوث التي يرى نشرها بعد تحكيمها وفق قواعد التحكيم والنشر بالجامعة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الباحثين وحثهم على إجراء البحوث العلمية المبتكرة، وتهيئة الوسائل والإمكانات البحثية لهم، وخاصة المتفرغين منهم تفرغاً علمياً، وتمكينهم من إجراء أبحاثهم في جو علمي ملائم.
- تنظيم عملية الاتصال بمراكز البحوث خارج الجامعة، المحلية والأجنبية، وتنمية التعاون معها للاستفادة من كل ما هو حديث.
- إنشاء قاعدة معلومات للأبحاث الجارية والمنتهية في الجامعة، وتبادل المعلومات البحثية مع الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- دراسة التقرير السنوي والحساب الختامي لنشاط البحث العلمي في الجامعة تمهيداً لرفعه لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي .
- الإشراف والمتابعة للبحوث الممولة من قطاعات أخرى خارج الجامعة التي

تقع ضمن اختصاصاته.

- تشكيل اللجان المتخصصة من بين أعضائه أو من غيرهم حسب الحاجة.
- دراسة ما يحال إليه من مدير الجامعة أو وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.

ثانياً: إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي:

معايير الاعتماد الأكاديمي: Accreditation Academic Standards

قبل الحديث عن معايير الاعتماد للبرامج التعليمية لابد أولاً من الوقوف على مفهوم معايير الاعتماد الأكاديمي، والمعايير الأكاديمية القومية.

ويمكن تعريف معايير الاعتماد الأكاديمي بأنها "المستويات التي تم الاتفاق عليها من قبل هيئة الاعتماد، ويمكن عن طريقها تقييم كفاءة البرامج أو المؤسسات التعليمية لكي تحصل على الاعتماد المطلوب"^(٣٩).

"وهي معايير محددة تقرها المؤسسة وتكون مستمدة من مراجع خارجية قومية أو عالمية وتتضمن الحد الأدنى من المعرفة والمهارات المفترض أن يكتسبها الخريجون من البرنامج والتي لا تقل عن الحد الأدنى للمعايير الأكاديمية القياسية و تستوفي رسالة المؤسسة المعلنة"^(٤٠).

أما المعايير الأكاديمية القومية (NARS) فتعرف على أنها "المعايير الموضوعية من قبل لجنة متخصصة بالاشتراك مع المستفيدين من الخدمة التعليمية وكل أصحاب المصلحة استرشاداً بالمعايير العالمية وبالمحافظة على الهوية القومية ، وهذه المعايير تمثل الحد الأدنى المطلوب توافره في البرامج التعليمية"^(٤١).

الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي بالمملكة:

هناك تباين كبير في مستوى التجارب التي مرت بها مؤسسات التعليم العالي في مجال عمليات ضمان الجودة، كما أن نظام التعليم العالي يتوسع بشكل سريع. وبناء على هذا، يتم تطبيق نظام الاعتماد تدريجياً خلال فترة انتقالية على عدة سنوات، وخلال هذه الفترة، يتم التركيز أولاً على المؤسسات التي حققت تقدماً كبيراً في تطبيق نظم ضمان الجودة لتقويمها واعتمادها، كما يتم تقويم واعتماد المؤسسات الأخرى حالما توضع أنظمة ضمان جودتها الداخلية موضع التنفيذ. وقد قامت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية بوضع مجموعة من المعايير لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي واعتمادها. وتغطي هذه المعايير أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات، وهي (٤٢):

- ١- الرسالة والغايات والأهداف.
- ٢- السلطات والإدارة.
- ٣- إدارة ضمان الجودة وتحسينها.
- ٤- التعلم والتعليم.
- ٥- إدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة.
- ٦- مصادر التعلم.
- ٧- المرافق والتجهيزات.
- ٨- التخطيط والإدارة المالية.
- ٩- عمليات التوظيف.
- ١٠- البحث العلمي.

١١ - علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع.

معايير مجال إدارة ضمان الجودة وتحسينها:

يجب أن تتضمن عمليات ضمان الجودة كل أقسام المؤسسة التعليمية، كما يجب أن تُدمج بشكل فعال في عمليات التخطيط والإدارة المعتادة. ويجب أن تتضمن محكات تقييم الجودة المدخلات والعمليات والنواتج (المخرجات) مع التركيز بصورة أكبر على النواتج. ويجب أن تُوضع الإجراءات اللازمة لضمان أن هيئة التدريس والموظفين والطلبة جميعهم ملتزمون بتحسين الجودة ويقومون بتقويم أدائهم بصورة منتظمة . ويجب تقييم الجودة بالرجوع إلى الأدلة والبراهين وأن يتضمن النظر في مؤشرات أداء محددة ونقاط (معايير أو مستويات) مرجعية خارجية للمقارنة تحمل طابع التحدي. وينبغي مراجعة المتطلبات المحددة في نظام ضمان الجودة بالمؤسسة بشكل دوري لضمان عدم وجود متطلبات غير ضرورية ولضمان أن البيانات المقدمة تستخدم في الواقع بطريقة فعالة، والمكونات الأساسية لهذا المعيار هي (٤٣):

١. الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة.
٢. نطاق عمليات ضمان الجودة.
٣. إدارة عمليات ضمان الجودة.
٤. استخدام المؤشرات ونقاط المقارنة المرجعية.
٥. التحقق المستقل من المعايير.

عمادات الجودة في المملكة:

تتمثل عمادات الجودة والتطوير في المملكة كالتالي:

جدول (1)

عمادات التطوير والجودة في الجامعات السعودية

م	الجامعة	مسمى كيان التطوير الجامعي
١	جامعة أم القرى	عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية
٢	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة	عمادة التطوير الأكاديمي والإداري
٣	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	لا يوجد
٤	جامعة الملك سعود	عمادة التطوير
٥	جامعة الملك فهد	مركز تطوير التعليم الجامعي
٦	جامعة الملك عبد العزيز للبتروك والمعادن	عمادة التطوير الأكاديمي
٧	جامعة الملك فيصل	عمادة تطوير التعليم الجامعي
٨	جامعة الملك خالد	مركز التقويم والتطوير الأكاديمي
٩	جامعة القصيم	عمادة التطوير الأكاديمي
١٠	جامعة طيبة	عمادة التطوير الأكاديمي
١١	جامعة الطائف	عمادة التطوير الأكاديمي
١٢	جامعة حائل	لا يوجد
١٣	جامعة جازان	عمادة التطوير الأكاديمي
١٤	جامعة الجوف	لا يوجد
١٥	جامعة الباحة	عمادة التطوير الأكاديمي

م	الجامعة	مسمى كيان التطوير الجامعي
١٦	جامعة تبوك	لا يوجد
١٧	جامعة نجران	لا يوجد
١٨	جامعة الحدود الشمالية	لا يوجد
١٩	جامعة الأميرة نورة	لا يوجد
٢٠	جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية	لا يوجد

المصدر: معهد الأمير نايف للبحوث والخدمات الاستشارية: عمادات التطوير الجامعي في الجامعات السعودية دراسة استطلاعية، ص ٣، متاح على:

http://www.imamu.edu.sa/support_deanery/jrcs/news/PublishingImages/The%20survey%20to%20deanships%20development.pdf

الدراسات السابقة:

سوف يتم تقسم الدراسات السابقة على محورين؛ الأول الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، والآخر الدراسات التي تناولت الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ويتم تناول من الأحدث للأقدم ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

ومن أمثلة هذه الدراسات ما يلي:

١ - دراسة الزناتي إبراهيم الزناتي (٢٠١١م) (٤٤):

استهدف هذا البحث وضع تصور مقترح لتطوير وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الكشف عن واقع وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي

العام. وتم تصميم استبانة تتضمن أربعة محاور رئيسة طبقت على عينة (٢٤٥) عضوًا من أعضاء وحدات ضمان الجودة بإدارات ومديرية التربية والتعليم بالدقهلية وأعضاء وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام، وتوصل الباحث أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، واتبع الباحث المنهج الوصفي وتوصل الباحث إلى تصور لتطوير وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام ويتكون من عناصر أساسية هي: منطلقات ومرتكزات التصور المقترح، وأهدافه، واليات تطبيقه، ومتطلبات تطبيق التصور، والتوصيات.

٢ - دراسة سمية سيد صديق محمد (٢٠١١م) (٤٥) :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع المكتبات المدرسية لتحسين أداء الخدمة المكتبية في المكتبات المدرسية في المدارس الثانوية من خلال تعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية . ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج المسحي الميداني تعرف واقع المكتبات المدرسية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

٣ - دراسة عبد الله أحمد حمود العولقي (٢٠١١م) (٤٦) :

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة في مجال المنظمات الخدمية ويعتمد على العديد من المبادئ التي يمكن لإدارة أي منظمه إن تطبقها لغرض تحسين الأداء ، فقد أثار هذا المدخل اهتمام الباحث في محاولة منه للوقوف على فرص وإمكانية تطبيقها في جامعة إب اليمنية ، وعليه فإن البحث سعى

للقوف على درجة توافر متطلبات التطبيق الناجح لهذا المدخل بجامعة إب بهدف تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

٤- دراسة نسرين عبد الحكيم عبد الفتاح (٢٠١٠م) (٤٧):

سعى البحث إلى تعرف واقع المدرسة الثانوية العامة في مصر وأهم المشكلات التي تواجهها، والوقوف على ماهية الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال عرض مفهومه وأهدافه ومنطلقاته وأهم مرتكزاته. وتعرف فلسفة الجودة الشاملة وأهم معايير تطبيقها داخل المدارس. وعرض بعض النماذج العالمية في مجال الإصلاح المتمركز على المدرسة والتعرف على واقع الإصلاح داخل المدارس وأهم المتطلبات اللازمة لتطبيقه. والتوصل إلى تصور لإمكانية الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير المدرسة المصرية .

٥- دراسة أسماء صابر السيد زايد (٢٠١٠م) (٤٨):

يهدف البحث إلى أن مدارس التربية الخاصة الابتدائية من أهم المؤسسات التعليمية والمجتمعية المختصة بنشأة الأطفال المعاقين وتوفير التعليم المناسب لهم بما يساعدهم على النمو المتكامل، كما تعد هذه المدارس بالنسبة للطفل المعاق بداية التواصل مع العالم الخارجي فتعمل على تزويده بالقدر الضروري من المعرفة والخبرات الأساسية التي تتناسب مع ما لديهم من قدرات، واكتسابهم القدر المناسب من المعلومات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي السليم والاعتماد على النفس والتعاون مع الغير، فمن خلالها يتم تنمية قدراته وتزويده بمهارات حياتية تساعده على

الحياة بنجاح في المجتمع المحيط به والتكيف معه والمشاركة في أنشطته المختلفة.

٦- محمد السيد حسونة وآخرون (٢٠١٠م) (٤٩):

هدفت الدراسة إلى تحقيق الإصلاح المدرسي في ضوء متطلبات تحقيق الجودة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة الميدانية للبحث على عينة من مدارس التعليم العام بمصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير الجودة، وقامت بوضع عدد من التوصيات لعلاج أوجه القصور.

٧- دراسة ين تشيونج تشنج (٢٠٠٣م) (٥٠):

أشارت الدراسة إلى أن الإصلاح التعليمي علي مستوي العالم وجودة التعليم يستند إلي ثلاثة مداخل مختلفة تعتمد علي نماذج إرشادية ونظريات جودة التعليم وفعالية المؤسسة التعليمية، وقد أدي ذلك إلي وجود بعض الاستراتيجيات والمداخل لضمان جودة التعليم يركز بعضها علي الأداء المؤسسي الداخلي، وأخرى تركز علي عملية التعليم والتعلم وفعالية التنظيم المؤسسي وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين ومنافسة السوق الخارجي. وتتركز المرحلة أو المدخل الأخير علي مستقبل ضمان الجودة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في التعليم. وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة إحداث التكامل بين هذه المداخل حتى يتسنى تقديم إطار عمل شامل للتربويين والباحثين وصناع السياسات في مختلف أنحاء العالم لتحقيق جودة العملية التعليمية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية:

ومن أمثلة هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة ري موري (٢٠٠٩م) (٥١):

هدفت الدراسة إلى مقارنة نظام الاعتماد الأكاديمي في اليابان ونظام الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية، مع التركيز علي مدي مشاركة الحكومة في عمليات الاعتماد في كل دولة. وتوصلت الدراسة - من التحليلات الرئيسة حول نظم الاعتماد في اليابان - علي أنها مرت بسلسلة من التعديلات في نظم اعتماد مؤسساتها اختلفت عن النظام الأمريكي. كان نظام الاعتماد في اليابان بداية، تقليداً أو امتداداً للنظام الأمريكي، عبارة عن مشاريع تطوعية للحكومة تقوم بتنفيذها المؤسسات التعليمية. وفي النظام الجديد أصبحت الحكومة اليابانية هي المسئول المباشر لترخيص المؤسسات واعتمادها لاستمرارية ضمان جودة التعليم. أما نظم الاعتماد في أمريكا فهي تقدم في نطاق برامج فيدرالية لتغيير المعايير الأكاديمية للمؤسسات التعليمية لتحقيق جودة العملية التعليمية.

٢- دراسة محمود محمد المهدي (٢٠٠٨م) (٥٢):

هدفت الدراسة إلى ترشيد أداء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء خبرات هيئات الاعتماد الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية والهند وبما يناسب الواقع الجامعي المصري ومعطياته الثقافية، واستخدمت المنهج المقارن لدراسة واقع هيئات الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية والهند وجمهورية مصر العربية، علاوة علي دراسة القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وعقد مقارنة تفسيرية لبيان التشابه والاختلاف فيما يتعلق بهيئات الاعتماد في الدول

المقارنة، وانتهت الدراسة إلى وضع مجموعة من الإجراءات لترشيد عمل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد ووضع آليات ضمان تنفيذها.

٣- دراسة صفاء أحمد محمد شحاتة (٢٠٠٨م) (٥٣) :

هدفت الدراسة إلى تطوير كليات التربية استنادا إلى إستراتيجيات الجودة والاعتماد من تحليل البيئة الخارجية والداخلية لكلية التربية-جامعة عين شمس، وتصميم استراتيجية فاعلة لتطوير أداء كلية التربية-جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية، والكشف عن الصعوبات التي تعوق تحقيق وتفعيل الاستراتيجية المقترحة وآليات متابعتها وتقويمها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي ساهم في تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية، وكان من أهم نتائجها: ضعف وسائل الإعلان عن رؤية ورسالة وأهداف الكلية، ووجود هدر في المال والجهد يتضح في أجهزة الكمبيوتر الحديثة ومستلزماتها التي تم وضعها في أماكن غير صالحة، وعدم توفير الفنيين لتشغيلها وصيانتها، وضعف الميزانيات المخصصة لوحدة الجودة داخل الكليات مما يجعلها غير قادرة على العمل الفعال أو استثارة وتحفيز العاملين بالكلية للمشاركة الجادة والفعالة في عمليات تطبيق الجودة والاعتماد.

٤- دراسة تشيرمان ت. كريس (٢٠٠٧م) (٥٤) :

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في خطة تحسين الجودة بالمؤسسات التعليمية الخاضعة لتطبيق معايير لجنة الكليات التابعة للهيئة الجنوبية لاعتماد المدارس والجامعات. وتم دراسة وتحليل هذه العوامل من المنظور

المؤسسي، واعتمدت الدراسة علي منهجية كيفية تعتمد علي إجراء مقابلات وتحليل ومراجعة الوثائق وإعداد الاستبيانات. وتم تجميع البيانات وتسجيلها ومقارنتها وتصنيفها بهدف تحليل العوامل المؤثرة في خطة تحسين الجودة للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلي وجود عشرة عوامل لها تأثير علي خطة الجودة وتتمثل في: المشروع التمهيدي، والتحفيز الداخلي، والبحوث الخارجية، والداخلية، ودعم وكالة الاعتماد، ومدى التركيز علي خطة تحسين الجودة، وتأسيس لجنة توجيهية، الاستراتيجيات العملية، والمراجعات. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات العلمية والبحثية.

٥- دراسة تيبور ر. سيسنتا (٢٠٠٤) (٥٥):

استهدفت الدراسة تقويم أداء برامج الاعتماد في هنغاريا، حيث تناولت التطور التاريخي لإنشاء هيئة الاعتماد لهنغاريا عام ١٩٩٢ الذي تزامن مع بداية منح درجات الدكتوراه في الجامعات في هنغاريا، لذا كانت البداية لهيئة الاعتماد تتمثل في الإشراف علي جودة برامج الدكتوراه باعتبار أن الاعتماد هو أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق جودة البرامج التعليمية، واتسع نطاق الاعتماد ليشمل تقييم جميع برامج التعليم العالي في مقابل استيفاء عدد من المعايير ومراجعة متطلبات الجودة من خلال مجموعة من الخبراء. ثم قدمت الدراسة تحليلاً لأهم نقاط القصور في عمليات الاعتماد المتبعة في الماضي وتقديم تصور لتطوير برامج الاعتماد في المستقبل.

٦- دراسة د. فان دام (٢٠٠٤م) (٥٦) :

تناولت الدراسة تحليلاً لمعايير ومؤشرات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. وكذلك تحليل للمفاهيم الأساسية لضمان الجودة والاعتماد في الدول المختلفة، ومناقشة بعض الجوانب المهمة من التطور المعاصر لضمان الجودة والاعتماد، بما في ذلك التوجه نحو الحد الأدنى لمعايير ضمان الجودة وظهور نظم الاعتماد وتدويل نظم ضمان الجودة والاعتماد، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج متعدد المستويات يبدأ بنشر ثقافة الجودة الداخلية ثم ضمان الجودة الخارجية ثم الاعتماد القومي ثم الاعتماد الدولي، يتمثل في نموذج CIPOF الذي يتضمن معايير ومؤشرات ترتبط بالسياق المؤسسي الذي يرتبط بالموارد المادية والفيزيائية والبشرية، وأخرى ترتبط بمدخلات التعليم العالي مثل اختيار الطلاب، ثم معايير ومؤشرات مرتبطة بالعمليات مثل الرسالة والأهداف وفاعلية عمليات التعلم، وكذلك بمخرجات التعليم العالي مثل تحقيق الأهداف، وأخيراً المؤشرات المرتبطة بالتغذية الراجعة والتي ترتبط بفعالية إدارة الجودة الداخلية والخطط الاستراتيجية ومدى استفادة المؤسسات أو البرامج من عمليات تطوير سياساتها و إستراتيجياتها للتغيير والتحسين.

٧- دراسة المتولي إسماعيل بدير (٢٠٠٤م) (٥٧):

استهدفت الدراسة رصد أوجه القصور التي تعاني منها كليات التربية، بالإضافة إلى التنظير لمفهوم الاعتماد الأكاديمي وفلسفته وهيئاته وإجراءاته، ومع عرض لخبرات بعض الدول التي حققت تقدماً ملموساً في مجال تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي، مثل: الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واسكتلندا بهدف الاستفادة منها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تناول الدراسة، وتوصلت

الدراسة إلي وضع رؤية مستقبلية لكليات التربية تمكنها من تطبيق نظام الاعتماد.

٨- دراسة لين تراسي وليم (٢٠٠٣م) (٥٨):-

هدفت هذه الدراسة إلي إعادة تشكيل آراء التربويين والممارسين في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي للبرامج والشهادات وتعرف مدي ملاءمة المعايير الحالية ومتطلبات عمليات الاعتماد للبرامج التعليمية للوصول إلي مستوى جودة مقبولة لسوق العمل. وتناولت الدراسة بالتحليل عمليات الاعتماد الأكاديمي وأساليبه ومعاييره التي تضمن جودة العملية التعليمية داخل المؤسسات. وجاءت نتائج التربويين والممارسين حول أهمية نظم الاعتماد متماثلة، وظهرت بعض التباينات بين آراء التربويين حول أسلوب التطبيق الحالي للاعتماد مدي ملاءمة المعايير الأكاديمية المستخدمة، والتي من خلالها يتضح أن عملية الاعتماد في منح الدرجات العلمية هي عملية لها فوائدها والتي سوف تتضح مع التطبيق والتحسين والتطوير المستمر لعمليات الاعتماد.

٩- دراسة ميلر جاسون (٢٠٠٣م) (٥٩):

هدفت الدراسة إلي تعرف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات من حيث خصائص البرامج، ونوع الجامعة وموقعها ومستوى البحث العلمي بها وحالة الاعتماد. وقارنت الدراسة بين المؤسسات التربوية المعتمدة وغير المعتمدة وقد توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة بين المتغيرات المختلفة لصالح الجامعات المعتمدة

١٠- دراسة جورجان كولر (٢٠٠٣م) (٦٠):

ناقشت هذه الدراسة أدوار وطرق تطبيق ضمان الجودة والاعتماد والاعتراف بالشهادات الأكاديمية للتعليم العالي بأوربا، وقدمت الدراسة بشكل تفصيلي تحليلاً مقارناً للمعاني المختلفة لقياس جودة التعليم العالي وضمان جودة المؤسسات والنظم التعليمية من خلال دراسة أدوات ربط المفاهيم الثلاثة السابقة، وتوصلت الدراسة إلي أن ضمان الجودة والاعتماد والاعتراف، بينها عوامل مترابطة ومتلازمة لتحقيق جودة العملية التعليمية.

رابعاً: تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتبين ما يلي:

- أكثر الدراسات السابقة لم تتم على مؤسسات التعليم العالي، واقتصرت فقط على المدارس أو أحد أجزاء منظومة التعليم العالي دون التعرض للجانب الإداري.
- أن أكثر هذه الدراسات لم تجر على المملكة العربية السعودية وتمت أكثرها في مصر.
- لم تتناول أي من هذه الدراسات معايير أو مؤشرات الهيئة الوطنية للتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- أكثر هذه الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي أو المنهج المقارن ولم تستخدم المنهج النظمي والتخطيط الاستراتيجي.

ومن هنا تختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج:

يتضح واقع التحليل الحرج (SWOT) لمنظومة التعليم العالي بالمملكة من خلال الدراسة الميدانية، والتي تتضح على النحو التالي:

أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع (ذكر/ أنثى) وبين استجابات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق معيار إدارة ضمان الجودة أم لا؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات (أم القرى/ الملك سعود/ الملك عبد العزيز) وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة أم لا؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة أم لا؟
- ٤- ما أهم جوانب القوة والضعف داخل منظومة التعليم العالي بعينة الدراسة؟
- ٥- ما أهم الفرص والمخاطر المحيطة بمنظومة التعليم العالي بعينة الدراسة؟

عينة الدراسة:

طبقت الدراسة الميدانية على ٣٠٠ عضو هيئة تدريس من جامعات أم القرى والملك سعود والملك عبد العزيز ، وفي تخصصات مختلفة منوعين بين الذكور والإناث، والمحاضرين والأساتذة المساعدين والمشاركين والأساتذة.

أدوات الدراسة الميدانية وخطوات إعدادها:

لتحقيق الهدف من الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة موجهة إلى أعضاء هيئات التدريس ، وقد مرت هذه الاستبانة بالمراحل التالية:

أ- إعداد الصورة المبدئية للاستبانة:

تم صياغة هذه الصورة وتنظيم محاورها بالاستعانة بدليل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي بالملكة.

ب- صدق الأدوات:

تم استخدام الصدق الداخلي من خلال عرض الأدوات على السادة المحكمين ، وذلك بهدف تعرف ما إذا كانت تلك الأدوات تقيس ما وضعت لقياسه أم لا، وقد أسفر التحكيم عن عدم وجود تعديلات داخل عبارات الاستبانة.

ج- حساب ثبات الأدوات:

تم حساب ثبات الاستبانة، وذلك عن طريق برنامج (SPSS) الإصدار السادس عشر بطريقة التجزئة النصفية وبمؤشر ألفا (Cronbach's Alpha) ، وقد حصلت الاستبانة على نفس درجة الثبات في الطريقتين وهي (٠.٩٦) الأمر

الذي يؤكد أن هناك اتساقًا داخليًا داخل الاستبانة.

د- الصياغة النهائية لأدوات البحث.

بعد الانتهاء من المراحل السابقة تم صياغة الاستبانة بصورة نهائية على

خمسة محاور هي:

- التزام المؤسسة بتحسين الجودة.
- نطاق عمليات ضمان الجودة.
- إدارة عمليات ضمان الجودة.
- استخدام مؤشرات ومقاييس المقارنة.
- التحقق من المعايير.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية الـ (SPSS) الإصدار السادس

عشر ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية^(١):

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. حساب دلالة الفروق بين المتوسطات عن طريق كا^٢: وذلك لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع، والجامعة، والوظيفة وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة أم لا .
٣. حساب الوزن النسبي لتعرف وزن كل عبارة مقارنة بغيرها.

نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة : الأول والثاني والثالث الخاصة بدلالة الفروق:

يوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين النوع، والجامعة، والوظيفة وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة.

جدول (٣)

دلالة الفروق بين النوع، والجامعة، والوظيفة وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة

الوظيفة	الجامعة	النوع	العبرة
**١٠٨,٤٤	**٥١,٣٩	**٣٧,٩	أولاً: التزام المؤسسة بتحسين الجودة:
**٢٨,٥٤	**٢١,٢١	**١٨,٧٦	١. يساند مدير الجامعة العاملين بقوة في عمليات ضمان الجودة.
**٣١,٥١	**٢١,١	**١٧,٧٦	٢. يتم توفير كافة احتياجات عمليات إدارة ضمان الجودة.
**٣٠,٨٦	**١٩,٩٩	**١٣,٨٦	٣. يشارك الجميع أكاديميون وإداريون في عمليات التقييم الذاتي كل في مجاله.
**٢٧,٩٩	**١٦,٦١	**١٥,٢٠	٤. تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة والمساعدة على جميع مستويات الجامعة.

الوظيفة	الجامعة	النوع	العبارة
**٣٧,٢٤	**١٩,٨٢٣	**١٦,٧٩	٥. يعترف العاملون بأخطائهم ويتفهم الآخرون ذلك ويقدمون لهم العون للتغلب على نقاط الضعف.
**٣٨,٦٦	**٢٠,٨٨	**١٧,٦٦	٦. يقابل التحسين الواضح التقدير المستحق له.
**٢٩,٤٣	**١٩,٢٨	**١٥,٤٦	٧. يشكل التقييم والتخطيط جزءا هاما من العمليات الإدارية.
**٢٩,٥٢	**١٧,١٨٧	**١٤,٨	٨. يستند التقييم إلى أدلة وقرائن موضوعية، ومؤشرات أداء محددة مسبقا.
**٣٨,٧١	**١٩,٠٤	**٢١,٣٣	٩. ينظر الجميع من أكاديميين وإداريين إلى الجامعة على أنها مركز وعي وإبداع فكري.

الوظيفة	الجامعة	النوع	العبارة
*٤٣,٥٥	**٤٥,١٥٥	١٦,٢٣	ثانياً: نطاق عمليات ضمان الجودة:
٩,٧	**٢٥,٣٢	١,٧٩	١٠. تشارك الوحدات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة في عمليات التحسين وضمان الجودة.
١٢,٠١	**٣٢,٧٧	٠,٦٦٦	١١. تقدم تقارير التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ونقاط القوة والضعف واستراتيجيات التحسين.
٩,٨٣	**٢٧,٣٦	١,٧	١٢. يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات وجودة نواتج التعلم ومخرجاته.
١١,٩٨	**٣٠,٥٦	٠,٣٦٥	١٣. تصمم الإدارة عمليات تضمن الوصول إلى معايير مقبولة فضلا عن ضمان استمرار التحسن في الأداء.
١٠,٩٥	**٣٢,٨١	١,٢١	١٤. يوجد برنامج لتحليل المؤسسة يتم إبلاغ المدير

الوظيفة	الجامعة	النوع	العبارة
			بنتأجه وجوده جوانب أنشطة المؤسسة، وكذلك يعلن للمجلس الأعلى.
**٥١,٤٩	**٤٣,١٩	*٢٠,١٩	ثالثاً: إدارة عمليات ضمان الجودة:
*١٣,٩٠	**٢١,٩٧	٢,٣٨	١٥. يتولى أحد كبار هيئة التدريس مسئولية إدارة عمليات الجودة في الجامعة، ويفرغ بالقدر الكافي لتحقيق ذلك.
**١٥,٦٠	**٢٥,٣٩	١,٤٧	١٦. توجد إدارة جودة ضمن الإدارة المركزية للمؤسسة.
*١٣,٧١	**٢٤,٢	٢,٩١	١٧. توجد لجنة جودة تتألف من أعضاء يمثلون كل الأقسام الرئيسية في المؤسسة.
**١٧,١٨	**٢٤,٤٦	١,٦٣	١٨. يتم تحديد مسئوليات وصلاحيات لجنة الجودة ومن يرأسها.
*١٢,٦٦	**٢٥,٦٨	١,٩٥	١٩. يتم تقديم المساعدة للوحدات الأكاديمية والإدارية، ومتابعة الأداء، وتشكيل مجموعات عمل، وإعداد تقارير.
*١٣,٩	**٢١,٩٧	٢,٣٨	٢٠. هناك تحديد واضح للعلاقة بين إدارة الجودة ولجان الجودة وجماعات التخطيط والإدارات الأخرى.
**١٥,٦	**٢٥,٣٩	١,١٤	٢١. يشكل نظام ضمان الجودة في المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط وسياسات التطوير في المؤسسة.

الوظيفة	الجامعة	النوع	العبارة
* ١٣,٧١	** ٢٤,٢	٢,٩١	٢٢. تعمل الجامعة على متابعة مدى تنفيذ أهدافها، وتقييم نفسها وتدون وتوثق هذه العمليات.
** ١٧,٤٩	** ٢٣,٧٣	٢,٠١	٢٣. تتوفر لدى الجامعات الاستبانات الضرورية لاستطلاع الرأي حول جودة كل جزء من أجزاء المؤسسة في إطار جدول زمني محدد للمراجعات والتقييمات والإبلاغ.
* ١٤,٠٣	** ٢٢,٧٤	٢,٧٧	٢٤. تخضع التنظيمات الإدارية الخاصة بعمليات ضمان الجودة في المؤسسة ذاتها للتقييم، ويتم الإبلاغ عن هذا التقييم.
** ٤٢,٩٦	١١,١	* ١٢,٩٣	رابعاً: استخدام مؤشرات ومقاييس المقارنة:
** ٢٧,١١	٣,٥٢	* ٦,٥١	٢٥. يتم اختيار المؤشرات على جودة الأداء في إنجاز أهداف الجامعة ككل.
** ٢٢,٤٠	٣,٥٢	* ٦,٥١	٢٦. يتم اختيار المؤشرات على جودة الأداء في إنجاز أهداف الأقسام والإدارات والوحدات والكليات.
** ٢٧,٣٠	٢,٧٧	** ٨,٧٧	٢٧. توجد مقاييس لمقارنة جودة الأداء يتم الرجوع إليها بصفة دورية.
** ٢٣,٤٥	٤,٣	* ٧,٨	٢٨. هناك شكلٌ محددٌ وواضحٌ للمؤشرات والمقاييس مرتبطٌ بأهداف محددة للجامعة.
** ٤٤,٢٤	١٢,٠١	** ١٤,٤	خامساً: التحقق المستقل من المعايير:
** ٢٧,١	٣,٥	* ٦,٥١	٢٩. يتم التحقق من نتائج التقييم الذاتي بمقارنتها بالاستطلاعات وآراء الطلاب والخريجين وغيرهم وأعضاء هيئات التدريس.

الوظيفة	الجامعة	النوع	العبرة
**٢٢,٤	٣,٥	*٦,٥١	٣٠. يتم التحقق من سلامة طرق تفسير أدلة جودة الأداء عن طريق الرجوع لأولي الخبرة في كل مجال.
**٢٧,٣٠	٢,٧	**٨,٧٧	٣١. توجد إجراءات للتحقق من مستوى الطلبة مقارنة بمؤسسات أخرى، وحسب متطلبات إطار المؤهلات الوطني.

(*) يقصد بها دال عند مستوى ٠,٥ . (**) يقصد بها دال عند مستوى ٠,٠١ .

وقراءة جدول (٢) تبين ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير النوع بشكل عام وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة لصالح الإناث ، ولعل ذلك يرجع إلى أن الإناث أكثر نظامًا والتزامًا من الذكور في الكثير من الأحوال داخل المجتمع عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير الجامعة بشكل عام وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة لصالح جامعة الملك سعود، ويليها جامعة الملك عبد العزيز ويليها جامعة أم القرى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير الوظيفة وبين تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة لصالح الأستاذ المساعد يليه المحاضر يليه المشارك، وتقل دافعية الأستاذ نحو تحقيق مؤشرات معيار إدارة ضمان الجودة، ولعل ذلك يرجع إلى أن الأستاذ قد حصل على أعلى الدرجات

العلمية وبالتالي فليس لديه الدافعية لتحقيق المزيد وبالتالي نقل دافعيته نحو تحقيق الجودة.

ثانياً: فيما يتعلق بالإجابة عن السؤالين : الأول والثاني الخاصين بنتائج التحليل البيئي:

سوف يتم استعراض نتائج هذا التحليل على محورين الأول فيما يتعلق بالأسئلة المغلقة، والثاني فيما يتعلق بالأسئلة المفتوحة، وذلك على النحو التالي:

أ - فيما يتعلق بنتائج الأسئلة المغلقة:

يبين جدول (٣) نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالاستجابة على محاور الاستجابة المختلفة.

جدول (٣)

نتائج استجابات عينة البحث على محاور الاستبانة المختلفة

الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		المعبارة	م
	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٢,٩							أولاً: التزام المؤسسة بتحسين الجودة:	
٨٢,٧٨	١٤,٣	٤٣	٢٣	٦٩	٦٢,٧	١٨٨	يسانند مدير الجامعة العاملين بقوة في عمليات ضمان الجودة.	٠١
٨٢,٩٤	١٤,٣	٤٣	٢٢,٧	٦٧	٦٣	١٨٩	يتم توفير كافة احتياجات عمليات إدارة ضمان	٠٢

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
	الجودة.							
.٣	يشترك الجميع أكاديميون وإداريون في عمليات التقييم الذاتي كل في مجاله.	١٩١	٦٣,٧	٦٨	٢٢,٧	٤١	١٣,٧	٨٣,٣٣
.٤	تشجع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة والمساءلة على جميع مستويات الجامعة.	١٩٢	٦٤	٦٧	٢٢,٣	٤١	١٣,٧	٨٣,٤٤
.٥	يعترف العاملون بأخطائهم ويتفهم الآخرون ذلك ويقدمون لهم العون للتغلب على نقاط الضعف.	١٩٠	٦٣,٣	٦٧	٢٢,٣	٤٣	١٤,٣	٨٣,٠٠
.٦	يقابل التحسين الواضح التقدير المستحق له.	١٨٩	٦٣	٧٠	٢٣,٣	٤١	١٣,٧	٨٣,١١
.٧	يشكل التقييم والتخطيط جزءاً مهماً من العمليات الإدارية.	١٨٧	٦٢,٣	٧٠	٢٣,٣	٤٣	١٤,٣	٨٢,٦٧
.٨	يستند التقييم إلى أدلة وقرائن موضوعية، ومؤشرات أداء محددة مسبقاً.	١٩٠	٦٣,٣	٧٠	٢٣,٣	٤٠	١٣,٣	٨٣,٣٣

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
٠٩	ينظر الجميع من أكاديميين وإداريين إلى الجامعة على أنها مركز وعي وإبداع فكري.	١٨٣	٦١	٦٨	٢٢,٧	٤٩	١٦,٣	٨١,٥٦
	ثانياً: نطاق عمليات ضمان الجودة:							٨٠,٢٤
٠١٠	تشارك الوحدات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة في عمليات التحسين وضمان الجودة.	١٥٤	٥١,٣	١١٠	٣٦,٧	٣٦	١٢	٧٩,٧٨
٠١١	تقدم تقارير التقويم صورة شاملة عن أداء الجامعة ونقاط القوة والضعف واستراتيجيات التحسين.	١٥٧	٥٢,٣	١١٢	٣٧,٣	٣١	١٠,٣	٨٠,٦٧
٠١٢	يعتمد التقويم على المدخلات والعمليات وجودة نواتج التعلم ومخرجاته.	١٥٦	٥٢	١٠٧	٣٥,٧	٣٧	١٢,٣	٧٩,٨٩
٠١٣	تصمم الإدارة عمليات تضمن الوصول إلى معايير مقبولة فضلاً عن ضمان استمرار التحسن في الأداء.	١٥٩	٥٣	١٠٩	٣٦,٣	٣٢	١٠,٧	٨٠,٧٨
٠١٤	يوجد برنامج لتحليل	١٥٥	٥١,٧	١١١	٣٧	٣٤	١١,٣	٨٠,١١

م	العجارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
	المؤسسة يتم إبلاغ المدير بنتائج وجودة جوانب أنشطة المؤسسة، وكذلك يعلن للمجلس الأعلى.							

م	العجارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٥	ثالثاً: إدارة عمليات ضمان الجودة:							٧٧,٩٧
١٦	يتولى أحد كبار هيئة التدريس مسئولية إدارة عمليات الجودة في الجامعة، ويفرغ بالقدر الكافي لتحقيق ذلك.	١٣٩	٤٦,٣	١٢٢	٤٠,٧	٣٩	١٣	٧٧,٧٨
١٧	توجد إدارة جودة ضمن الإدارة المركزية للمؤسسة.	١٤٠	٤٦,٧	١٢٤	٤١,٣	٣٦	١٢	٧٨,٢٢
١٨	توجد لجنة جودة تتألف من أعضاء يمثلون كل الأقسام الرئيسية في المؤسسة.	١٤٠	٤٦,٧	١٢٠	٤٠	٤٠	١٣,٣	٧٧,٧٨

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
٠١٩	يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات لجنة الجودة ومن يرأسها	١٤٣	٤٧,٧	١٢٠	٤٠	٣٧	١٢,٣	٧٨,٤٤
٠٢٠	يتم تقديم المساعدة للوحدات الأكاديمية والإدارية، ومتابعة الأداء، وتشكيل مجموعات عمل، وإعداد تقارير.	١٤١	٤٧	١٢١	٤٠,٣	٣٨	١٢,٧	٧٨,١١
٠٢١	هناك تحديد واضح للعلاقة بين إدارة الجودة ولجان الجودة وجماعات التخطيط والإدارات الأخرى.	١٣٩	٤٦,٣	١٢٢	٤٠,٧	٣٩	١٣	٧٧,٧٨
٠٢٢	يشكل نظام ضمان الجودة في المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط وسياسات التطوير في المؤسسة.	١٤٠	٤٦,٧	١٢٤	٤١,٣	٣٦	١٢	٧٨,٢٢
٠٢٣	تعمل الجامعة على متابعة مدى تنفيذ أهدافها، وتقييم نفسها وتدوّن وتوثق هذه العمليات.	١٤٠	٤٦,٧	١٢٠	٤٠	٤٠	١٣,٣	٧٧,٧٨
٠٢٤	تتوفر لدى الجامعات الاستبانات الضرورية لاستطلاع الرأي حول جودة كل جزء من أجزاء المؤسسة	١٤٢	٤٧,٣	١٢٠	٤٠	٣٨	١٢,٧	٧٨,٢٢

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
	في إطار جدول زمني محدد للمراجعات والتقييمات والإبلاغ.							
٢٥.	تخضع التنظيمات الإدارية الخاصة بعمليات ضمان الجودة في المؤسسة ذاتها للتقييم، ويتم الإبلاغ عن هذا التقييم.	١٣٩	٤٦,٣	١١٩	٣٩,٧	٤٢	١٤	٧٧,٤٤
٢٦.	رابعاً: استخدام مؤشرات ومقاييس المقارنة:							٧٥,٤٩
٢٧.	يتم اختيار المؤشرات على جودة الأداء في إنجاز أهداف الجامعة ككل.	١٢٢	٤٠,٧	١٣٥	٤٥	٤٣	١٤,٣	٧٥,٤٤
٢٨.	يتم اختيار المؤشرات على جودة الأداء في إنجاز أهداف الأقسام والإدارات والوحدات والكلية.	١٢٢	٤٠,٧	١٣٥	٤٥	٤٣	١٤,٣	٧٥,٤٤
٢٩.	توجد مقاييس لمقارنة جودة الأداء يتم الرجوع إليها بصفة دورية.	١٢٦	٤٢	١٣٣	٤٤,٣	٤١	١٣,٧	٧٦,١١

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%	
٣٠	هناك شكلٌ محدّدٌ وواضحٌ للمؤشرات والمقاييس مرتبط بأهداف محددة للجامعة.	١٢٠	٤٠	١٣٥	٤٥	٤٥	١٥	٧٥,٠٠
٣١	خامساً: التحقق المستقل من المعايير:							٧٥,٦٦
٣٢	يتمّ التحقق من نتائج التقييم الذاتي بمقارنتها بالاسـتطلاعات وآراء الطلاب والخريجين وغيرهم وأعضاء هيئات التدريس.	١٢٢	٤٠,٧	١٣٥	٤٥	٤٣	١٤,٣	٧٥,٤٤
٣٣	يتمّ التحقق من سلامة طرق تفسير أدلة جودة الأداء عن طريق الرجوع لأولي الخبرة في كل مجال.	١٢٢	٤٠,٧	١٣٥	٤٥	٤٣	١٤,٣	٧٥,٤٤
٣٤	توجد إجراءات للتحقق من مستوى الطلبة مقارنة بمؤسسات أخرى، وحسب متطلبات إطار المؤهلات الوطني.	١٢٦	٤٢	١٣٣	٤٤,٣	٤١	١٣,٧	٧٦,١١

إن قراءة جدول (٣) تبين أن:

- أنه عند حساب متوسط المحاور الخمسة لمؤشرات تحقق إدارة ضمان الجودة في أقدم ثلاث جامعات اهتمت بالجودة وطبقتها سنجد أن المتوسط هو ٧٨,٤٥ ، أي أنها لم تصل بعد إلى الثمانين الأمر الذي

يشير إلى أن الجامعات السعودية بحاجة إلى المزيد من الجهد والاهتمام نحو الحصول على جودة الأداء المطلوبة، وإذا كان هذا هو حال أقدم ثلاث جامعات اهتمت بالجودة والاعتماد فما بال بقية الجامعات فهي بحاجة أكبر وأكثر نحو التوجه إلى التخطيط لإدارة الجودة والاعتماد داخلها وإلى المزيد من الدعم والاهتمام.

ب- فيما يتعلق بنتائج الأسئلة المفتوحة:

أظهرت نتائج الإجابة عن الأسئلة المفتوحة وجود بعض نقاط الضعف التي تعاني منها منظومة التعليم العالي السعودي مثل:

- الفطور في تطبيق معايير الجودة والاعتماد بعد مرور فترة من الزمن.
- سيطرة الهدف الدعائي والتسابق على التصنيف العالمي والاهتمام بالشكل على حساب جوهر عملية التطوير والجودة الحقيقية.
- محدودية عدد القائمين على أعمال الجودة بالجامعة.

كما أشارت عينة الدراسة أن هناك عددًا من نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة مثل:

- الدعم المعنوي الكبير والمساندة من الإدارة العليا للوصول لمستوى الجودة المطلوبة والتطوير.

كما أشار عينة الدراسة إلى أن هناك بعض الفرص المتاحة أمام الجامعة والتي يمكن استثمارها لتحقيق معيار إدارة الجودة مثل:

- تقديم الهيئة الوطنية لبرامج تدريبية للجامعات.
 - وجود إرادة وطنية داعمة لبرامج الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية.
 - ودعم الإعلام للوصول إلى تحقيق الجودة والاعتماد.
- وأبدت أيضًا عينة الدراسة بعض المخاوف من بعض المخاطر المحتملة مثل:
- استخدام المال بشكل غير شرعي للحصول على تصنيف متقدم بين الجامعات.

ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- إن قراءة نتائج الدراسة الميدانية تبين ما يلي:
- وجود اتفاق بين نتائج الاستبانة عن الأسئلة المفتوحة، ونتائجها على الأسئلة المغلقة، الأمر الذي يعكس جدية الإجابة على الاستبانات وأنها لم تُجب بشكل عشوائي.
 - حاجة الجامعات عينة الدراسة إلى المزيد من الجهد لتحقيق مستوى أعلى في مؤشرات إدارة الجودة على الرغم من أنها قد بذلت جهداً طيباً في هذا السياق لكنه بحاجة للمزيد.
 - أن أعلى الجامعات في تحقيق مؤشرات إدارة الجودة هي جامعة الملك سعود، تليها جامعة الملك عبد العزيز، تليها جامعة أم القرى.
 - أن أقسام الطالبات أكثر حرصاً والتزاماً في تحقيق مؤشرات إدارة الجودة.

- أن أكثر أعضاء هيئة التدريس دافعية نحو تحقيق إدارة الجودة هم الأساتذة المساعدين ثم المحاضرين والمشاركين ، وفي النهاية أقل الفئات دافعية هم الأساتذة.

التصور الاستراتيجي المقترح لإدارة الجودة والاعتماد في نظام التعليم العالي السعودي:

سيتم استعراض التصور الاستراتيجي من خلال عدة محاور تتمثل فيما يلي:

أولاً: مرتكزات الاستراتيجية:

ترتكز هذه الاستراتيجية على ملخص نتائج التحليل الحرج لمنظومة التعليم العالي السعودي بعينة الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج التحليل الحرج في الجدول التالي:

جدول (٤)

نتائج التحليل البيئي (SWOT) لمنظومة التعليم العالي

السعودي بعينة الدراسة

المسم الداخلي		المسم الخارجي	
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص المتاحة	المخاطر

المسح الداخلي		المسح الخارجي	
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص المتاحة	المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> • الدعم المعنوي الكبير والمساندة من الإدارة العليا للوصول لمستوى الجودة المطلوبة والتطوير. • توافر الموارد المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الفئور في تطبيق معايير الجودة والاعتماد بعد مرور فترة من الزمن. • سيطرة الهدف الدعائي والتسابق على التصنيف العالمي والاهتمام بالشكل على حساب جوهر عملية التطوير والجودة الحقيقية. • محدودية عدد القائمين على أعمال الجودة بالجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الهيئة الوطنية لبرامج تدريبية للجامعات. • وجود إرادة وطنية داعمة لبرامج الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية. • دعم الإعلام للوصول إلى تحقيق الجودة والاعتماد. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام المال بشكل غير شرعي للحصول على تصنيف متقدم بين الجامعات.

وباستقراء جدول (٤) يتبين أن الوزن النسبي للفرص أقوى من المخاطر، ونقاط القوة أكبر من نقاط الضعف، أي أن تحليل المنظومة قد أسفر عن أن نقاط القوة والفرص أكبر من نقاط الضعف والمخاطر.

ثانياً: الرؤية الاستراتيجية:

بلوغ الجامعات لجميع أهدافها التعليمية، وتحقيق الجودة والوصول إلى الاعتماد الأكاديمي ببرامج التعليم العالي السعودي.

ثالثاً: الرسالة:

- تتمثل رسالة هذه الاستراتيجية في:
تحقيق أهداف الجامعات على شتى المستويات بشكل جيد.

- الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية حتى تكون قادرة على المنافسة في سوق العمل المحلى والإقليمي والعالمي.
- الوصول للمستويات القياسية العليا وتحقيق جميع مؤشرات الجودة.
- توفير الشفافية في آليات تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، والحدثة ومواكبة التطور.

رابعاً: أهداف الاستراتيجية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى:

- تطوير الجوانب التنظيمية في الإدارة الجامعية.
- المساهمة في تقديم الخطة الاستراتيجية للجامعات بصفة دورية ومتابعة تنفيذها.
- تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد لجميع عناصر منظومة التعليم داخل الجامعات.
- قياس وتقويم أداء جميع عناصر المنظومة الأكاديمية والإدارية بالجامعات.
- تشجيع البحث العلمي، وتأكيد الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية.
- تطوير مهارات وقدرات منسوبي الجامعات بما يحقق التميز في العملية الأكاديمية والإدارية.
- تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات بشكل خاص وخارجها بشكل عام .
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس على مهارات التعليم الجامعي الحديثة وتطبيقاتها.

- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على تصميم وتطوير المقررات الدراسية وتحويلها إلى محتويات إلكترونية.
- دعم أعضاء هيئة التدريس لاستخدام الأدوات والوسائل التعليمية والتقنية الحديثة.
- تقديم الاستشارات الفنية في التدريس لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين لرفع أدائهم .
- تيسير تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس .
- تطوير مهارات الطلاب (العلمية والبحثية والاجتماعية) على التعلم الذاتي وزيادة تحصيلهم العلمي والعملية وتنمية مهاراتهم الاجتماعية والتقنية.
- تطوير مهارات منسوبي الجامعة من الموظفين الإداريين والفنيين فيما يخدم مجالات عملهم .
- الإسهام في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح .

خامساً: الاختيار الاستراتيجي:

- تشير أدبيات التخطيط الاستراتيجي إلى أن هناك أربعة بدائل استراتيجية هي (٦٢):
- استراتيجية الهجوم أو المنافسة: وتستخدم عندما تتعاضد الفرص ونقاط القوة معا داخل المؤسسة وتقل التهديدات ونقاط الضعف.

- **استراتيجية التحول:** وتستخدم عندما تكثر نقاط الضعف والفرص معا، ونقل التهديدات ونقاط القوة.
- **استراتيجية التنوع أو النمو التوسعية:** وتستخدم عندما تكثر نقاط القوة والتهديدات معا وتقل الفرص ونقاط الضعف.
- **استراتيجية الدفاع:** وتستخدم عندما تكثر نقاط الضعف والتهديدات معا وتقل الفرص ونقاط القوة.

وبالرجوع إلى ملخص نتائج التحليل البيئي (SWOT) يتبين أن جوانب القوة والفرص كثيرة بينما جوانب الضعف والمخاطر قليلة، وعلى ذلك فسوف يتم اختيار الاستراتيجية الأولى استراتيجية الهجوم أو المنافسة.

سادساً: آليات التنفيذ:

من الممكن تحقيق هذه الأهداف من خلال ما يلي:

أولاً: بالنسبة للإدارة:

- إنشاء عمادات للتطوير والجودة في الجامعات التي لم تبدأ بعد في خطوات الجودة والاعتماد.
- توفير الدعم والمساندة والتقدير المستحق من الإدارة العليا لكل ما يتم إنجازه في إطار تحقيق الجودة والتطوير.

- التنسيق مع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد للحصول على الدورات التدريبية الكافية لتحقيق الجودة والاعتماد في الجامعات.
- وجود نظام يضمن الشفافية والمحاسبية.
- البعد عن البيروقراطية وتوفير المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.
- الأخذ بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: بالنسبة للتمويل:

- يمكن تنويع مصادر الدعم من خلال ما يلي:
- توفير الدعم المالي الكافي لتحقيق أهداف التطوير والجودة.
- المشاركات التطوعية من الكفاءات الموجودة داخل الجامعة على أن يتم تقديرها أدبيا إذا لم يتوفر الدعم المادي لها.

أهم توصيات البحث:

- من أهم التوصيات التي يوصي بها البحث ما يلي:
- ضرورة توفير المزيد من الحوافز التي تدفع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الأستاذية لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مؤشرات إدارة الجودة وإشراكهم في عمليات الجودة وإدارتها.

- ضرورة الاهتمام بأقسام الطلاب وتحقيق المزيد من الالتزام بداخلها حتى تتساوى مع أقسام الطالبات.
- ضرورة الاهتمام بالجامعات بمؤشري استخدام مؤشرات ومقاييس المقارنة، والتحقق المستقل من المعايير، وإعطائهم المزيد من الاهتمام من قبل الجامعات مثل باقي المؤشرات الأخرى.
- ضرورة دعم الجامعات التي لم تبدأ بعد في التطوير والجودة.
- إنشاء عمادات للتطوير والجودة في الجامعات التي لم تبدأ بعد في خطوات الجودة والاعتماد.

المراجع

١. تيسير الكيلاني: نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد وجودته النوعية (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠١) ص ٦٢ - ٦٤.

2. See:
 - Cathy Cavanaugh: Design and Management of Effective Distance Learning Programs , Idea Group Publishing, 2002, USA, pp 35-44.
 - Stephen Anzalone: Distance Education: An Option for Increasing Access and Improving Quality in Secondary Education, Improving Educational Quality (IEQ) Project, American Institutes for Research, 2002, pp 1-30.
 - Badri N. Koul and Asha Kanwar (Eds): Perspectives on Distance Education: Towards a Culture of Quality, The Commonwealth of Learning, Vancouver, Canada, 2006, pp 29-55.
3. Commission on Accreditation for Marriage and Family Therapy Education, Accreditation Philosophy & Frequently Asked Questions (Alexandria: Commission on Accreditation for Marriage and Family Therapy Education, 2007) p.1.
4. Council for Higher Education Accreditation (CHEA), A Reauthorization Agenda for Accreditation and Accountability Reform (Washington DC: Council for Higher Education Accreditation, 2003) p.2.

٥. المملكة العربية السعودية : الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، الرياض، يونيو ٢٠٠٩م، ص ص ٣-٤.
6. McLaughlin George C.: Total Quality in Research and Development, Delray Beach, Florida, St. Lucie, Press, 1995, p33.
7. Adrian Wilkinson and Others, Managing With Total Quality Management: Theory and Practice, (London: Macmillan Press Ltd, 1998), p.3.
8. Yin Cheong Cheng, School Effectiveness And School-Based Management, 1st ed, (Hong Kong: Falmer Press, 1996), p.27.
9. James W.Cortada and John A.Woods, The McGraw-Hill Encyclopedia of Quality Terms & Concepts, (New York: McGraw-Hill INC, 1995), p.353.
10. Judith Ann Schlenker, Glossary of Quality Improvement Terms, 1998 .
(<http://www.hrzone.com/topics/tqm.html>).
11. James H. Donnelly and Others, Fundamentals of Management, 9 th ed., (Chicago: Irwin, 1995), p.509.
١٢. نعمات الموسوي: " تقرير سيرورة الاعتماد الأكاديمي في كليات التربية "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد (١)، جامعة البحرين، المنامة، ٢٠٠٢، ص ٢٣٣.

-
-
13. The National Quality Assurance and Accreditation Committee in collaboration with British Consultants in Higher Education: “The Quality Assurance and Accreditation handbook in Egypt”, Right Adv., Egypt, 2004, p4.
 14. Gerry Page, JB Thomas: “International Dictionary of Education”, the English Language Book Society, London, 1979, P. 10.
 ١٥. ميثسيو كاكو: رؤى مستقبلية: كيف سيغير العلم حياتنا في القرن الواحد والعشرين، ترجمة: سعد الدين خرفان، مراجعة: محمد يونس (الكويت: عالم المعرفة، ٢٠٠١) ص ص (١٦ - ١٩).
 16. Scott L. Howell et al.; Thirty-two Trends Affecting Distance Education: An Informed Foundation for Strategic Planning, Online Journal of Distance Learning Administration, Volume VI, Number III, Fall 2003, p14-16. available at: <http://www.emich.edu/cfid/PDFs/32Trends.pdf>, Accessed on 11-11-2005.
 17. Svenja Tams: Self-directed Social Learning: The Role of Individual Differences, (UK, Claverton Down: School of Management, 2006) pp 1-37.
 18. Sherrie E. Human et al.: “Student Online Self-Assessment: Structuring Individual-Level Learning in a new Venture Creation course”, Journal of Management

Education, Vol. 29 No. 1, February 2005,
pp 111-134.

١٩. ضياء الدين زاهر، ومحمود مصطفى قمبر: الاستراتيجية العربية للتعليم عن بعد (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥)، ص ٨٧.
٢٠. مجدي صلاح: فلسفة التعليم الافتراضي وإمكانية تحقيقه في التعليم الجامعي المصري، مستقبل التربية العربية، العدد ٤٣، أكتوبر ٢٠٠٦م، ص ٤١.
٢١. تيسير الكيلاني: مرجع سابق، ص ٦٢ - ٦٤.
٢٢. مجدي صلاح: مرجع سابق، ص ٣٦.
٢٣. وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: وثيقة سياسة التعليم ونظامه بالمملكة العربية السعودية، ط٤، ١٤١٦هـ، ١٩٩٥م. Available
, Accessed /at: <http://www.edu.gov.sa/portal/newt>
on 26/8/2009.
٢٤. وزارة التعليم العالي: نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، الرياض، الصادر بقرار مجلس التعليم رقم م/٨ وتاريخ ٤/٦/١٤١٤هـ.
٢٥. نفس المصدر .
٢٦. نفس المصدر .
٢٧. نفس المصدر .
٢٨. نفس المصدر .
٢٩. نفس المصدر .
٣٠. وزارة التعليم العالي: اللائحة المنظمة للشئون المالية للجامعات، الرياض، ١٤١٧هـ،

١٩٩٦م، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٢/٦) المتخذ في الجلسة الثانية لمجلس التعليم العالي المعقود بتاريخ ١١/٦/١٤١٦هـ، المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم ٧/ب/ ٩٠٤٥ وتاريخ ٢٧/٦/١٤١٦هـ، المواد ١، ٢.

٣١. نفس المصدر المادة ٣، ٤، ٨، ٢٠.

٣٢. نفس المصدر المادة ٣٠.

٣٣. وزارة التعليم العالي: لمحة على الميزانية، المملكة العربية السعودية، Available at:

<http://www.mohe.gov.sa/ar/Pages/Budget.aspx> ,

Accessed on 1/6/2011.

٣٤. نفس المصدر.

٣٥. مجلس التعليم العالي: اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من

أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٤/٦/١٤١٧) المتخذ في الجلسة (السادسة) لمجلس التعليم العالي المعقود بتاريخ ٢٦/٨/١٤١٧هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين ورئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم ٧/ب/ ١٢٤٥٧ وتاريخ ٢٢/٨/١٤١٨هـ، المادة ١، ٢.

٣٦. للمزيد يمكن الرجوع إلى: جامعة أم القرى: الأنظمة الجامعية التي تهم الطالب،

متاح على الإنترنت: <http://uqu.edu.sa/page/ar/165471>

٣٧. مجلس التعليم العالي: لائحة البحث العلمي في الجامعات السعودية، الصادرة بقرار

مجلس التعليم العالي رقم (٢/١٠/١٤١٩هـ) المتخذ في الجلسة

(العاشر) لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ ١٤١٩/٢/٦ هـ
المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس التعليم العالي
بالتوجيه الرقي الكريم رقم ٤٤٠٣/ب/٧ وتاريخ ١٤١٩/٤/٢ هـ
المادة ٢.

٣٨. المرجع السابق، مادة ٦.

٣٩. انظر:

• حسن شحاته، زينب النجار: "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار
المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٨٣.

- Lazr Viasceana: "Quality Assurance and Accreditation: Glossary of Basic Terms and Definitions", Papers on Higher Education, UNSECO, Bucharest, 2004, P.19.
- Thomas Kellaghan and Vincent Greaney: "Using Assessment to Improve the Quality of Education", UNSECO: International Institute for Education Planning, Paris, 2001, P. 23.

٤٠. وزارة التعليم العالي (مصر): اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد: "
دليل إرشادي لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية القومية للتعليم
العالي في مصر"، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٩٠.

٤١. اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد: "دليل الاعتماد وضمان الجودة في

- التعليم العالي " ، مرجع سابق، ص ٩٠ .
- ٤٢ . نفس المصدر: ص ص ٣-٤ .
- ٤٣ . المملكة العربية السعودية : الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، الرياض، يونيو ٢٠٠٩م، ص٣٧.
- ٤٤ . الزناتي إبراهيم الزناتي خليفة: تطوير وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة المنصورة (مصر) . كلية التربية. قسم أصول التربية، ٢٠١١م.
- ٤٥ . سمية سيد صديق محمد: إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها لتحسين أداء الخدمة المكتبية بالمدارس الثانوية : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المنوفية (مصر). كلية الآداب. قسم المكتبات والمعلومات.
- ٤٦ . عبد الله أحمد حمود العولقي : متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة إب اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية (مصر) . كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، ٢٠١١م.
- ٤٧ . نسرین عبد الحكيم عبد الفتاح: الإصلاح المتمركز على المدرسة في ضوء معايير الجودة الشاملة : دراسة مقارنة لنماذج عالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها (مصر). كلية التربية. قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٠م.

٤٨ . أسماء صابر السيد زايد: متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بمدارس التربية الخاصة الابتدائية بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سوهاج، كلية التربية بسوهاج، تخصص إدارة تعليمية، ٢٠١٠م.

٤٩ . محمد السيد حسونة وآخرون: مداخل الإصلاح المدرسي في مصر في ضوء متطلبات تحقيق الجودة (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٠م) .

50. Yin Cheong Cheng: " Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", Quality in Higher Education, V11, No.4, Emerald, UK, 2003, PP(202-213).

51. Rie Mori: "Accreditation Systems in Japan and the United States: A Comparative Perspective on Governmental Involvement", New Directions For Higher Education, 2009, p69.

٥٢ . محمود محمد المهدي: "دراسة مقارنة لهيئات الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في ج.م.ع"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية-جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨.

٥٣ . صفاء أحمد محمد شحاتة: " تطوير أداء كلية التربية-جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد-منظور إستراتيجي " ، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية العدد (٥٢)، القاهرة، ٢٠٠٨.

-
-
54. Charmaine T.Cruise: "A Single Case Study of the Quality Enhancement Plan Component of the Southern Association of Colleges and Schools Accreditation Process: Identifying Influential Factors", PhD, Regent University, USA, 2007.
55. Tibor R. Szanta: "Programme Accreditation Hungary Lesson from the Past, Plans for the Future ", Quality in Higher Education, Carfax Publishing, Francis, Vol.10, No.1, April 2004, PP. 59- 64.
56. D.Van Damme: " Standards and Indicators in Intuitional and Programme Accreditation in Higher Education", Studies on Higher Education, UNESCO, Bucharest, 2004, p127.
٥٧. المتولي إسماعيل بدير: "رؤية مستقبلية لكليات التربية في ضوء إطار مرجعي للاعتماد الأكاديمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة (مصر) ، ٢٠٠٤.
58. Lynn Tracy Williams: "Recreation Educators' and Practitioners' Opinion Regarding Programs Accreditation and Certification", Doctor of Education, University of Arkansas, 2003.
59. Miller Jason: "Faculty Scholarship, Service, Teaching, Salary Satisfaction, and Job Satisfaction in Accredited and Non-Accredited Education Graduate Programs", PhD, university of New Orleans, 2003.

60. Jurgen Kohler: "Quality assurance, Accreditation, and Recognition of Qualifications as Regulatory Mechanisms in the European Higher Education", Higher Education in Europe, Carfax Publishing, Francis, No.3, 2003, PP(317-322).

٦١. لمعرفة المزيد حول طريقة وقوانين استخدام هذه الأساليب يمكن الرجوع إلي: فؤاد أبو حطب، وآمال صادق: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط ٢ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٦).

٦٢. انظر: أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، ط ٤ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧) ص (٢٤٦).
