EDITORIAL

المعوقات التي تواجه تطبيق معايير نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالسودان " من وجهة نظر خبراء التعليم الجامعي"

د. زينب محمد إبراهيم كساب[1]

د. محمد الطيب الطاهر السماني[2]

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للكشف عن معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالسودان، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي واستبانة شملت محاور الجودة المختلفة ، طبقت علي عينة من خبراء التعليم الجامعي على مستوى ست جامعات وهي من أعرق الجامعات السودانية وبعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج **أهمها:** مقاومة بعض الإداريين لمفهوم التغيير ، عدم التركيز على نشر ثقافة الجودة ، عدم وضوح أهداف الجامعة ورسالتها، تغلب المصالح الشخصية على آليات المساءلة والتقييم ، البنى الأساسية لتطبيقات مفهوم الجودة الشاملة ، يسود نظام المركزية في معظم الجامعات ، التغيير السريع للقيادات ، ضعف الميزانيات المعتمدة للتعليم الجامعي ، غياب معايير تعيين القيادات الإدارية بالجامعات ، غياب المؤسسية ، لا توجد مراكز جودة بمعظم الجامعات وإن وجدت فهي غير فاعلة ، توصي الدراسة بنشر ثقافة الجودة وزيادة الميزانيات المرصودة لتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة ، تعيين مديري الجامعات وفقاً للمعايير المعتمدة في الجودة. الزام الجامعات بالعمل المؤسسي.

مقدمة :

يشكِّل التعليم الجامعي في السودان قمة السلم التعليمي ويتمتع بمكانة خاصة في المجتمع السوداني لما يقوم به من مسؤولية في إعداد الأطر المتخصصة وتحقيق التنمية الشاملة وتوظيف نتائج البحث العلمي لإرساء قواعد التقدم العلمي والتكنولوجي بمؤسسات المجتمع المختلفة.

ومن هنا تبرز أهمية جودة التعليم الجامعي ومخرجاته نظراً لما يمر به السودان من مجموعة التحولات والتغيرات والتي اسهمت في صنعها عدد من التحديات التي تواجه الوطن العربي بصفة عامة والسودان على وجه الخصوص وقد أكدت دراسة **سكران** (136:2002) أنَّ الوطن العربي يواجه كثير من التحديات والتي أجملها في ثورة المعلوماتية والاتصال، الانفجار السكاني

[1] أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة الجزيرة- كلية التربية- حنتوب.
[2] أستاذ المناهج وطرائق التدريس المساعد - جامعة الجزيرة- كلية التربية - حنتوب.

EDITORIAL

، النفوذ الدولي على القرار الوطني ، التبعية الاقتصادية ، التلوث البيئي والعولمة وغيرها من التحديات. وأمام كل هذه التحديات يصبح واجباً حتمياً على الجامعات السودانية ومعاهدها المختلفة ومراكزها العلمية التصدي من خلال زيادة المستفيدين منها وتلبية حاجاتهم وغاياتهم ، وتحديث أنظمتها الإدارية والفنية لتزيد من قدرتها على مواكبة تلك التغيرات بتطبيق نظم تعليمية غير تقليدية كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح ، والتعليم المستمر، وكذلك تطوير نظم القبول وتطوير البرامج وزيادة فعالية أساليب التدريس وتطوير قدراتها وامكانياتها البحثية بالمشاركة مع المؤسسات ذات الصلة المحلية والأجنبية، وتطوير عمليات اختيار العاملين وأعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتدريبهم ، وتنويع مصادر تمويلها لزيادة قدراتها المادية لمواجهة التكلفة المتوقعة الناجمة من إحداث عمليات التطور فضلاً عن تطوير عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم المستمر بما يحقق ترشيداً واستخداماً أمثل للموارد والامكانات، وجودة عالية في الأداء في كل مكونات منظومة إدارة المؤسسة وعناصرها، باعتبار أنّ تلك المؤسسات هي وسيلة المجتمعات لتحقيق التقدم والندية، والمنافسة والتميز، والمشاركة في صنع الحضارة المعاصرة **زيدان**(2002: 158).

مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات العربية مشكلات ومعوقات أكاديمية وإدارية متعددة تحد من أدائها للرسالة العلمية المناطة بها وقد أجمل **الأغبري** (2005: 150) هذه المشكلات في **الآتي:**

1. تقليدية هياكل التعليم الجامعي ، حيث لم يحدث تغيير يذكر في هذه الهياكل وما يرتبط بها من نظم دراسية وبرامج وأساليب تدريس، وحتى في أقدم هذه المؤسسات نشأة مثل مصر، سوريا، المغرب، الجزائر، الأردن والسودان.
2. تقليدية إدارة مؤسسات التعليم الجامعي فما زالت تنظيماتها تميل إلى المركزية في التمويل، وكذلك آليات صنع القرار، وحتى القوانين واللوائح أصبحت نمطية باعتبارها نماذج متكررة.
3. غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم الجامعي.
4. تضارب وظائف المؤسسات وازدواجها.
5. تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير.
6. ضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات والمعامل ومصادر تقنيات التعليم.
7. زيادة عدد المتعلمين باضطراد مع ضآلة الموارد.
8. ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي مع زيادة التدهور النوعي.
9. محدودية مصادر التمويل من ميزانية الدولة مع قلة المصادر.

والسودان واحد من الدول التي شملتها تلك الدراسات وأكدت أنه واحد من دول العالم العربي التي تعاني جامعاته من تلك المشكلات سالفة الذكر.

EDITORIAL

كما أنِّ هناك عدداً من الدراسات والمؤتمرات المحلية التي أكدت على وجود تلك المشكلات ، لذا فإنِّ الباحثين يلخصان مشكلة الدراسة الحالية في السؤالين **التاليين:**

1. ما المعوقات التي تواجه تطبيق معايير نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالسودان من وجهة نظر خبراء التعليم بالجامعات السودانية؟
2. ما الرؤى والمقترحات لمواجهة تلك المشكلات من وجهة نظر خبراء التعليم بالجامعات السودانية؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة المعايير العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من الأدبيات المنشورة في هذا المجال.
2. الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر الخبراء بالجامعات السودانية.
3. معرفة المقترحات والرؤى التي يمكن تبنيها لمواجهة تلك المشكلات من وجهة نظر الخبراء بالجامعات السودانية.

أهمية الدراسة:

1. تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع من حيث حداثته وإمكانية الأخذ به وتطبيقه في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي.
2. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تعرف بمعوقات تطبيق نظام معايير الجودة الشاملة في لتعليم الجامعي.
3. يمكن لهذه الدراسة أن تخرج برؤى ومقترحات قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية.

المنهج و الأداة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وكذلك مصفوفة من المعايير العالمية اللازم توافرها في منظومة العملية التعليمية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، واستبانة تحتوي على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية.

المصطلحات :

1. **إدارة الجودة الشاملة:**

- عرفها **سكنر (وصفي:** 2002: 115)، بأنَّها " إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون بشكل دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية.
- ويعرفها **النجار** (2004: 73)، بأنَّها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء المستفيد من التعليم بتقديم أفضل خدمات تعليمية بحثية استشارية بأقل تكلفة وأعلى جودة وتبنى الباحثان هذا التعريف.

EDITORIAL

2. **خبير التعليم الجامعي**:

إجرائياً يعني هذا المصطلح "الأستاذ الذي يمارس التدريس أو البحث بإحدى الجامعات السودانية أو المراكز البحثية ، وهو بدرجة بروفيسور.

الإطار النظري:

أولاً : مفهوم الجودة

جاء القرآن الكريم شاهداً تاريخياً لكل أخبار الأمم السابقة والحضارات الإنسانية حيث وثَّقت الآياتُ البيِّنات للحضارة اليمنية القديمة – على سبيل المثل– كسد مأرب وعرش بلقيس ، ثم نجد في كتب التاريخ الحضارة المصرية متمثلة في الأهرامات والحضارة الصينية في سور الصين العظيم وفي الحضارة الإسلامية المساجد والقصور، وكان مفهوم الجودة يعني الدقة والاتقان وبهذا المعنى قد أخذت الجودة مكانها في الفكر الإسلامي ، ولهذا الأمر مختصون في قضايا التأصيل الإسلامي ، ولكننا نجد أنَّ كثيراً من النظريات المعاصرة في الإدارة بمثابة مدخل يتفق تماماً مع كل القيم الإسلامية فمثلاً في قوله تعالى:[صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ] الآية(88) سورة النمل وقوله عز وجل [الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ] الآية(20) سورة الملك. وقوله تعالى:[الَّذِى أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ]الآية(7) سورة السجدة. كذلك اشارت الأحاديث النبوية التي تحث على التجويد كقوله ρ " إنّ الله كتب الإحسان على كل شيء ، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة". أما المعاملة مع المستفيد فقد جسدت في قوله ρ" رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى".

ومع أنَّ الجميع يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل "الحرية" و"العدل" مفهوم يصعب تحديده تماماً ، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها ، وسبب ذلك هو أنَّ الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها والأحكام حولها حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم ، هذا فضلاً عن أنَّ للجودة مركبات كثيرة تكوِّن مستواها ودرجة تميزها ومع ذلك لابد من تحديد مفهوم الجودة ، لذا يورد الباحثون مجموعة من **التعريفات:**

- عرفها **ابن منظور** في معجمه لسان العرب بأنَّ أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء وجاد بالشيء جوده أي صار جيداً (**ابن منظور**:2008: 72).
- إنَّ الجودة التي يتبناها معظم المحللين وصانعي القرار في التعليم العالي هي الملائمة للغرض Fitness for Purpose ودفاعهم عن هذا التعريف يستند إلى أنَّ الجودة لا معنى لها إلا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة ويحكم على الجودة بدلالة درجة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعلن (Green:1998:301).
- وقد عرفها **يوران** (URAN,1999:28) بأنها الخدمات أو المنتجات الجيدة التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها، وفي التربية الزبائن هم التلاميذ، أولياء الأمور، الشركات والمصانع والمؤسسات.
- وعرفت **الجمعية الأمريكية** الجودة بأنها " الهيئة أو الخصائص الكلية للمنتج" خدمة أو سلعة" والتي تُظْهر قدرة على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية".

EDITORIAL

- وعرف (Heyua 2001:112) جودة التعليم بأنها "مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام التعليم التي تلبي التطلعات الاستراتيجية للجمهور الداخلي والخارجي (العمري:2003ص20).
- **أما المنظمة الدولية للمعايير:** International Organization for Standardization

فقد عرفت الجودة أنها " عرض مؤجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج أو عملية أو خدمة.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة العالم الامريكي **ديمنج** (Deming) والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية السلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سُئِل **ديمنج** عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال " إنَّ الفرق هو لعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها " وقد وردت كثير من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة **منها:** (Byren: 1996:35) بأنها "فلسفة إدارية تمثل مجموعة من الميادين الإرشادية التي تسمح لشخص أنِ يعمل إدارياً بشكل أفضل وبفعالية عالية".

عرفها **هكسون** (Hixon:2001:24) بأنها "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية". ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة التنظيم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ،وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطالب ، والمعلم والإداري والعامل الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. وفي السبعينات من القرن العشرين اقترح العديد من التربويين من دول غربية وأخرى شرقية مدخلاً لإعادة النظر في نوعية التعليم العالي عن طريق تبين منظومة إدارة الجودة الشاملة وقد لقي هذا التوجه صدى واسعاً في الأوساط التربوية (Cornsby:2001:30).

الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

يهدف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الى تطوير العمل الإداري في الجامعات والكليات، وتطوير العمل الإداري ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها كخطوة نحو تأكيد الجودة وذلك اعتماداً على ضبط العمليات، إذ إنَّ تطبيق نظام الجودة كما ذكر **الحلبي** (2005 :301) سيؤدي **إلى:**

1. ضبط وتطوير النظام الإداري ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
2. تحديد أهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح.
3. زيادة كفايات الإداريين والعاملين والأساتذة ورفع مستوى أدائهم.
4. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع.
5. الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة والعمل بروح الفريق.
6. تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة الجامعية المزيد من الاحترام والسمعة والتقدير المحلي والعالمي.

EDITORIAL

7. توفير البيئة المناسبة للأستاذ.
8. تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
9. المراقبة للعملية التعليمية.

إنَّ المبررات والمميزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بحاجة ملحة إلى توفير متطلبات أساسية لدى المؤسسة الجامعية حتي تستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ومن هذه **المتطلبات:**

1. قناعة وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
2. ترسيخ ثقافة الجودة بين كل العاملين بالمؤسسة.
3. مشاركة جميع العاملين في تحقيق مفاهيم الجودة.
4. الإعداد والتدريب المستمرين للعاملين.
5. التعرف على احتياجات المستفيد أو المستفيدين الداخليين.
6. التعرف على احتياجات المستفيد من الخارجيين: (سوق العمل– أولياء الأمور– المجتمع).
7. ممارسة المؤسسة للتقويم الذاتي.
8. تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات في ضوء بيانات حقيقية.

المعايير التي ينبغي توافرها لتطبيق نظام الجودة الشاملة :

ارتأت الكثير من الدول الغربية الاعتماد على آلية الحفاظ على الجودة ومن أجل ذلك أنشئت هيئات سُمِّي بعضها بهيئة الاعتماد (Accreditation) والبعض الآخر سُمِّي هيئة تقويم (Evaluation) ففي بريطانيا تأسست وكالة ضمان الجودة للتعليم الجامعي (QAA) وهي وكالة مستقلة مهمتها وضع معايير تضمنت الجودة في التعليم العالي وفيما يلي وصف مختصر للمعايير المعتمدة في الولايات المتحدة وعدد من الدول الأوربية كما أوردها **أبو سنينه** (2001: 311) .

جدول رقم (1) يوضح معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي

اسم المعيار	المؤشرات التابعة له
رسالة الجامعة	وضوح الأهداف– امكانيته تحقيقها.
التخطيط والتقويم	التخطيط لبلوغ الأهداف: التقويم المستمر.
التنظيم والاشراف على المؤسسة	المسؤوليات –الصلاحيات– التفويض– العلاقات – القوانين – الأنظمة التعليمات – النزاهة.

EDITORIAL

هيئة التدريس	إعدادهم – طريقة اختيارهم – واجباتهم – الحرية الأكاديمية والفكرية –البحث : النشر التطوير.
الخدمات الطلابية	التي تتعلق بالأبنية – الإنشاءات– الألعاب–الرياضة – الخدمات الضرورية والتطوير الفكري والشخصي– دراسة احتياجات الطلاب.
البرامج والتدريس	الدرجات العلمية البرامج المقدمة– ملاءمة برامج التخصص –برامج الدراسات العليا– أساليب التدريس– الإرشاد الأكاديمي– تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
المكتبة ومصادر المعلومات	المكتبة– الدعم المالي– عدد القاعات– عدد المراجع– المشرفين ومؤهلاتهم.
البنى الأساسية	القاعات – المعامل – المساكن.
المصادر المالية	الميزانية – النزاهة – السجلات المالية.
الانفتاح على المجتمع	تقديم معلومات للجمهور بشكل خاص– إعداد المسودات حول سياسة القبول– التسجيل – توضيح المساقات
النزاهه	تعامل المؤسسة مع المؤسسات الخارجية – التعامل مع الطلبة – تعيين القدامى – نزاهة وأمانة الأطر الإدارية – النزاهة في القبول والتوظيف

في دراسة سابقة (**كساب**: 2008) تم إعداد نموذج مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة مستفيداً من نموذجي وكروسبي الذي يدعو إلى تطابق المواصفات مع المعايير المطلوبة ومنع الأخطاء الصفرية وكذلك على مدخل (بالتدريج) الذي يقوم على إرضاء المستفيدين والاهتمام بنتائج الأداء في التعليم الجامعي وتنمية الموارد البشرية، ونموذج **الأغبري** (2005) في إعداد قائمة بمعايير جودة التعليم الجامعي في السودان.

جدول رقم (2) يوضح معايير الجودة الشاملة المقترحة في الجامعات السودانية

محاور جودة الإدارة
وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.
السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في صنع القرارات.
وضوح الإجراءات وقواعد العمل.
تحديد مستويات الإدارة وواجباتها.
وضوح تعلم الرقابة على تخزين واسترجاع المعلومات.
المساءلة Accountability
المواطنة التنظيمية (الولاء والالتزام التنظيمي).
العناية بالمبنى الجامعي وتطويره .
التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي.

EDITORIAL

معايير جودة الطالب

قدرة الطالب على الخلق والإبداع والابتكار.

التفوق وامتلاك العقل الناقد.

قدرة الطالب على التعليم الذاتي.

ممارسة الطالب التقويم الذاتي .

القدرة على المشاركة في النقاش النقدي الذاتي.

استقلال الطالب بذاته وبتكامله.

القدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي.

البناء المتكامل لشخصية الطالب.

سلامة العقل والاتزان الانفعالي.

معايير جودة الأستاذ الجامعي

غزارة المستوى العلمي.

القدرة على التنمية الذاتية.

الأداء الأكاديمي المتميز.

امتلاك المهارات التدريسية الأدائية.

معرفة تقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها.

مستوى التدريب الأكاديمي والإعداد الجيد.

مدى الإسهام والمشاركة المجتمعية.

معايير جودة المناهج الدراسية

المرونة والمواكبة.

قدرة المناهج على ربط الطالب بواقعه.

ملاءمة المناهج لحاجات الطالب والمجتمع.

القدرة على جذب اهتمام الطلاب وتعزيز دافعيتهم.

تكامل الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم.

تكامل الجانبين النظري والتطبيقي.

ملاءمة المناهج لمتطلبات سوق العمل.

معايير جودة البحث العلمي والرسائل الجامعية

أصالة مشكلة الرسالة وأصالة البحث العلمي.

حداثة موضوع الرسالة وحداثة البحث العلمي.

مدى الاستفادةمن نتائج البحوث العلمية.

عمق التحليلات وأساليب المعالجة.

إجرائية التوصيات وانسجامها مع موضوع الرسالة أو البحث العلمي.

الاستجابة لخط التنمية واحتياجات المجتمع.

EDITORIAL

جودة الفصول الدراسية والمبني والامكانات.

المساهمة في مجالات العلم والتكنولوجيا.

الربط بين نوع البحوث ومشكلات المجتمع المحلي

التعاون بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على أساليب البحث العلمي .

معايير جودة الأنشطة الجامعية

وجود اتحاد طلاب يرعى الأنشطة الطلابية الجامعية.

مشاركة أكبر عدد من الطلاب في الأنشطة الجامعية.

إقامة صلات جيدة بين خريجي الجامعة.

مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة ومعاونتهم لإنجاح المناشط الجامعية.

إقامة علاقات جيدة بالبيئة المحلية والإسهام فيها.

الإعلام الجيد عن نشاط الاتحاد وجماعاته وفرقه.

معايير جودة الإنفاق والتمويل

دعم بحوث الطلبة والأساتذة.

توافر نظام فاعل للتقارير المالية والمحاسبية.

زيادة الإنفاق على البحث العلمي.

تكافؤ ميزانية الجامعة مع متطلباتها.

ترشيد الإنفاق على الكماليات.

استثمار الجامعة لمصادرها وممتلكاتها المالية.

دعم المبدعين والمتميزين مع وضع نظام للمكافأة.

تحليل كلفة البرامج التعليمية.

حرص الجامعة على الاستخدام الأمثل لمصادرها المالية والبشرية .

معايير خدمة المجتمع :

تدريب العاملين بمؤسسات المجتمع المختلفة على الجديد في مجال عملهم.

معاونة مؤسسات المجتمع في حل ما يواجهها من مشكلات من خلال البحوث والدراسات.

المساهمة في مجالات العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها.

الربط بين نوع البحوث العلمية ومشكلات المجتمع المحلي.

الإسهام في حل المشكلات العالمية التي تواجه المجتمعات.

تشجيع التعاون الفكري على المستوى الدولي.

الانفتاح على الثقافات الإنسانية عند الشعوب الأخرى بما يسهم في تشجيع التعاون الدولي وتعزيز وحي السلام.

EDITORIAL

معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في العالم العربي :

يعاني التعليم الجامعي في العالم العربي من مشكلات خاصة بعمليات التعليم الجامعي كالتدريس والتدريب والبحث العلمي ومشكلات تتعلق بالمدخلات والمخرجات كالبطالة وعدم تطابق هذه المخرجات مع سوق العمل ، وهناك مشكلات أخرى تتعلق بطرق التعليم وأساليبه ومحتوى التخصصات والبرامج التعليمية ، وأخرى تتعلق بعدم مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية وغيرها ، ومثل هذه المشكلات تتطلب وجود إدارة متميزة قادرة على البحث عن الحلول ، ومواكبة التطورات على جميع الأصعدة ، حيث أنّ هذه المشكلات تمس مختلف جوانب الإدارة الجامعية ومؤسساتها ، وجميع وظائف الجامعة. وقد كان لهذه المشكلات العديد من الانعكاسات التي لخصها **الموسوي** (28:2002)، في **الآتي:**

1. سوء إختيار بعض القيادات الجامعية، وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق الغاية تبرر الوسيلة ومن هنا تجيء شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
2. انعكاس مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة إلى مفهوم "الجامعة في خدمة الإدارة" ويقع التركيز على الإيجابيات.
3. عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوة وتغلب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.

لقد ورثت الأنظمة الجامعية أنماطاً إدارية من الصعوبة تغييرها وتحويلها إلى أنماط جديدة ومواكبة، هذا بالنسبة لدول العالم عامة والعالم العربي بصفة خاصة ، مما يجعل الحاجة ملحة لنشر ثقافة جديدة تقنع العاملين بالجامعات بجدوى تطبيق مفاهيم جديدة. لذا فإنّ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ليس بالأمر اليسير بل يتطلب تغييراً ثقافياً شاملاً في كثير من المعتقدات والقيم الأساسية، وكذلك النظم والإجراءات والسياسات لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الجودة ، مما يتطلب عدم ظهور جوانب القصور في المدخل ، ومعوقات التطبيق والسلبيات التي قد تترتب عليها ، وقد أجمل هذه المعوقات كل من **مريد**،(2000) **والحصي**(2003) **والفراوي**(2003) في **الآتي:**

1. ضعف النظام المعلوماتي للجامعة.
2. عدم توافر الأطر المدربة والمؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. صعوبة قياس الجودة في المؤسسة الجامعية.
4. التغيير السريع والمستمر في القيادات الجامعية.
5. تعدد المستفيدين.
6. ضعف التمويل.
7. مقاومة التغيير من بعض الإداريين والأساتذة خاصة القدامى منهم.

EDITORIAL

8. التدريب الخاطئ.
9. عدم تحديد حاجات العملاء.
10. التمسك بحرفية اللوائح والقوانين.

ويلاحظ مما سبق أَنَّ التعليم الجامعي في العالم العربي يعاني من مشكلات متعددة ، وبما أنَّ السودان واحد من هذه الدول العربية وقد شملته بعض الدراسات كما تم ذكره سابقاً وأكدت أنه يواجه معظم المشكلات التي تعاني منها الجامعات في الوطن العربي ، بل أحياناً وفي بعض الجوانب تزيد نسبة توافر هذه المشكلات خاصة فيما يتعلق بالميزانيات والامكانيات ونظم المعلومات. وبما أنَّ خبراء التعليم في الجامعات السودانية هم بيت الخبرة في هذا المجال من خلال معاصرتهم ومعايشتهم لتلك المشكلات فإنَّ الباحثة تعتقد أنَّ هذه الدراسة سوف تساعد في حصر المشكلات وتقديم مقترحات الخبراء في إزالة المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الدراسات السابقة :

دراسة شافي وشير (Chaffee and sherr, 1992):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية الجودة في التعليم، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي، وذلك بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات. لقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي. وكان من أهمها تأهيل العاملين وتعليمهم في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني، هدفه التغيير للأفضل في الجامعة، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة، والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده..

دراسة العباسي(2004):

الدراسة بعنوان **(واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة)**، هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على 57 عضو هيئة تدريس و316 طالباً وطالبة.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1. واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً.
2. واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر الطلبة كان متوسط.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للنوع ولصالح الذكور.

EDITORIAL

4. عدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الكلية، الخبرة، والدرجة العلمية.

دراسة الملاح (2005):

الدراسة بعنوان(**تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**)، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعات الضفة الغربية النظامية الست، اشتملت عينة الدراسة على 367 عضو هيئة (تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية .ووزعت إستبانة على عينة الدراسة مكونة من 73 فقرة، وتوصلت الدراسة **إلى النتائج التالية:**

1. إنَّ درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي النمو المهني، والدرجة الكلية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير الخبرة ، الرتبة العلمية، المركز الوظيفي، ومتغير الجامعة في مجال الثقافة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بالاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال، وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي ، وزيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

إجراءات الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء من الدراسة يقدم الباحثان الإجراءات المنهجية المتبعة وعرض ومناقشة النتائج مع التوصيات والمقترحات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

جدول رقم (3): يوضح مجتمع الدراسة والعينة.

الجامعة	العدد	العينة
الجزيرة	60	14
الخرطوم	115	22
السودان	47	12
النيلين	45	18
الإسلامية	34	9
المجموع	301	75

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة بدرجة بروفيسور بجامعة الخرطوم ، الجزيرة، السودان، النيلين، والاسلامية حيث كان العدد في جميع التخصصات 301 ، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية تكونت من (75) بروفيسور أي بنسبة 24%.

أداة الدراسة:

EDITORIAL

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة في هذا المجال أعد الباحثان استبانة تكونت من جزأين (ملحق رقم (1)) الجزء الأول حُصرت فيه المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والخاصة بالنظم الإدارية في الجامعات، أما الجزء الثاني فيشمل المقترحات والرؤى التي يعتقد الأساتذة عينة الدراسة أنها يمكن أن تمثل حلولاً لتلك المعوقات، وبعد التاكد من إجراءات صدق وثبات الاستبانة تم توزيعها على أفراد العينة، عن طريق التسليم اليدوي حتي يتأكد الباحثان من سلامة تعبئتها فكان المرتجع حوالي (72) استبانة من مجموع (75) استبانة مكتملة التعبئة أي بنسبة 96% استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم التركيز على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

عرض النتائج ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول والذي نصه

"ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق معايير نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالسودان من وجهة نظر خبراء التعليم الجامعي ؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم(4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق مفهوم الجودة.

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	التقدير
1	تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تفتقد المصداقية.	4.75	1.99	كبيرة جداً
2	مقاومة بعض الإداريين لمفهوم التغيير.	4.61	1.95	كبيرة جداً
3	عدم التركيز على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.	4.85	1.85	كبيرة جداً
4	تغلب المصالح الشخصية على آليات المساءلة والتقييم.	4.88	1.83	كبيرة جداً
5	يسود نظام المركزية في معظم الجامعات.	4.50	1.82	كبيرة جداً
6	ساد مفهوم الجامعات في خدمة الإدارة بدلاً عن الإدارة في خدمة الجامعة.	4.45	1.80	كبيرة جداً
7	غياب المؤسسية ونمو مراكز القوة.	4.42	1.79	كبيرة جداً
8	غياب معايير تعيين القيادات الإدارية بالجامعات.	4.10	1.72	كبيرة جداً

EDITORIAL

9	مقاومة التغيير من بعض الإدارات العليا بالجامعات.	4.05	1.72	كبيرة جداً
10	التمسك بحرفية اللوائح والقوانين.	4.02	1.71	كبيرة جداً
11	عدم وضوح أهداف الجامعة.	3.66	1.51	كبيرة
12	عدم وضوح رسالة الجامعة.	3.50	1.49	كبيرة
13	عدم قناعة الإداريين بأهمية مفهوم الجودة.	3.45	1.45	كبيرة
14	ضعف نظام الاتصال بين الإدارة والكليات.	3.36	1.39	كبيرة
15	ضعف نظام الاتصال بين إدارة الكلية والأقسام.	3.20	1.35	كبيرة
16	لا توجد مراكز جودة بمعظم الجامعات.	2.90	1.29	متوسطة
17	ضعف البنى الأساسية لمطلوبات تطبيق الجودة.	2.66	1.22	متوسطة
18	ضعف الميزانيات المرصودة للجودة.	2.58	1.21	متوسطة
19	عدم توافر الأطر البشرية المدربة لتطبيق مفهوم الجودة.	2.50	1.19	متوسطة
20	التغير السريع والمتغير للقيادات الإدارية.	2.48	1.16	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (2) نجد أنَّ المعوقات التي نالت أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة (كبيرة جداً) هي على التوالي عشرة معوقات **(تسرب الى مسيرة العمل الجامعي قيادات تفتقد المصداقية)** حيث يرى الخبراء أنَّ بعض القيادات قد تم استيعابها ضمن أعضاء هيئة التدريس دون مراعاة لمعايير التعيين، ثم تدرجوا سريعاً وأصبحوا قيادات وهذا يخالف المقولة التي ترى أنَّ عضو هيئة التدريس لابد أنَّ يكون من الربع الأول من الذين تخرجوا معه في نفس التخصص، ويعتقد الباحثان أنَّ هذا المعيار قد تم تجاوزه إما نتيجة التوسع الناتج من فتح عدد من الجامعات أو هجرة بعض الأساتذة إلى دول المهجر. ثم يليه المعوق الثاني **(مقاومة بعض الإداريين لمفهوم التغيير)** وهذا يدل على أنِّ القيادات نفسها كانت تحتاج إلى دورات حتى تترسخ لديها مفاهيم خاصة بأهمية التغيير وتطبيق مفهوم الجودة إذا ما أريد للمؤسسات التي تديرها تلك القيادات أنَّ تنال الاعتماد الإقليمي والعالمي أو حتى المحلي. أما المعوق الثالث وهو **(عدم التركيز على نشر ثقافة الجودة بين العاملين)** فإنَّ له علاقة بالمعوق السابق حيث إنَّ الإدارة إذا ما اقتنعت بأهمية التغيير سوف تسعى جاهدة لإقامة المحاضرات والندوات والدورات التدريبية لترسيخ مفهوم الجودة بين العاملين والتي تشمل الإداريين والموظفين والأساتذة وحتي العمال بالجامعة فهم جزء أصيل من تطبيق الجودة ويعتقد الباحثان أنَّ مفهوم الجودة أنشودة لابد أنَّ يعزف عليها الجميع بنغمة لا نشاز فيها، وقد أكد **جورج**(2004،115) في دراسته التي جاء فيها معوّق **(تغلب المصالح الشخصية على آليات المساءلة والتقييم)** في الترتيب الرابع حيث يعتقد الباحثان أنِّ هذا المعوق يسود في الجامعات السودانية وعلى نطاق الوطن العربي وقد أكد ذلك **أبو ليلى** (2002،72)، أما معيار التقييم والشفافية فقد أكدت أهميته جميع الديانات السماوية وجاء واضحاً وجلياً في قوله تعالى: (عبَسَ وَتَوَلَّى (1) أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى (2) وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهُ يَزَّكَّى (3)) وعلى الرغم من مدح المولى عز وجل له في قوله تعالى (وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ (4)) في سورة القلم ولكن هذا لم يعفيه من أنَّ تأتي آية توثق في القرآن الكريم وتتلى على مر الدهور حتي روت عائشة رضي الله عنها عن الرسول ρأنه قال فيما معناه: لو أنه سمح لي أنِّ احجب آية من آيات الذكر الحكيم لحجبت (عبسَ وتولى)، ولكنها بقيت لكي لا يكون هناك من أحد كبير على المناصحة والتقييم بعد الرسول ρ. وجاء **عمر بن الخطاب** τ ليؤكد في قوله "لا خير فيكم إنَّ لم تقولوها

EDITORIAL

ولا خير فينا إنَّ لم نسمعها"، فغياب التقييم هو الذي أفسح المجال واسعاً للمصالح الشخصية، أما معوّق سيادة نظام المركزية في معظم الجامعات والذي أكد خبراء التعليم من عينة الدراسة أنه يسود "بدرجة كبيرة" فالباحثان يعتقدان أنَّ المركزية القابضة تحجم ابداعات وابتكارات عمداء الكليات وتحجب رؤاهم عن التغيير ، حيث يتم برؤى مخطط لها مسبقاً، خاصة وأنَّ لكل كلية خصوصيتها.

من أهم أهداف الجامعة خدمة المجتمع حيث إنِّ الجامعة من أهم وظائفها أنَّ تمد المجتمع بالأطر البشرية المتخصصة في شتى المجالات ولكن على الرغم من ذلك نجد أنَّ بعض الإدارات تضع مصالحها الخاصة في أعلى الأولويات مما يهدد تحقيق هدف خدمة المجتمع، لذا جاء هذا المعوّق بدرجة "كبيرة جداً" **(ساد مفهوم الجامعة في خدمة الإدارة بدلاً عن الجامعة في خدمة المجتمع)**.

أما معوق **غياب المؤسسية ونمو القوة، الذي جاء** (بدرجة كبيرة جداً) فإنِّ الخبراء يرون غياب المؤسسية من العوائق المهمة التي تهدد تطبيق مفهوم الجودة، فالمؤسسية هي التي تنظم دولاب العمل وتسهم بدرجة عالية في تحقيق الشفافية والعدالة مما يوفر بيئة عمل يسود فيها الإطمئنان والاستقرار والسلام وإذا كانت المؤسسية من المبادئ المهمة في كل المؤسسات فإنها أكثر أهمية في المؤسسات التعليمية، وتأتي أهميتها من أنها معنية بتخريج الأطر البشرية فمن باب أولى تزويدها بالمؤسسية والشفافية التي تؤهل الجامعة لضبط المعايير ومن ثم الاعتماد الداخلي والخارجي وجاء معوّق **(غياب المعايير في تعيين الإداريين)** الذي أكدت عينة الدراسة على هذا المعوق بدرجة " كبيرة جداً" ويعتقد الباحثان أنَّ عدم ضبط المعايير في تعيين بعض الإداريين هو مربط الفرس بالنسبة لكل المعوقات الأخرى (فكل إناء بما فيه ينضح) وكيف لإداري غير مستوفٍ شروط التعيين أنَّ يعمل على ضبط المعايير وحمايتها هذا علاوة على حرفية " التمسك باللوائح والقوانين" والتي تمنع المبادرات والرؤى الذكية وتهيئة الفرص للنجوم اللامعة من أنَّ تنطلق وتبدع.

كل المعوقات السابقة كانت "بدرجة كبيرة جداً" ثم جاءت المجموعة التي تليها من المعوق الحادي عشر إلى المعوق الخامس عشر حيث جاءت استجابات أفراد العينة ما بين متوسط حسابي (3.66) (3.20) وهي معوقات "بدرجة كبيرة" وكان أعلاها معوّق **(عدم وضوح الأهداف)** ثم يليه **(عدم وضوح رسالة الجامعة)** وهي معوقات مرتبطة ببعضها البعض حيث يعتقد أفراد العينة أنَّ معظم الجامعات ليس لديها أهداف محددة ورسالة محددة يمكن مراجعتهما سنوياً ويعتقد الباحثان أنِّ تحديد الأهداف ورسالة الجامعة ومراجعتهما بصورة دورية تؤكد جودة المخرجات أو عدمها وقد قال المولى عز وجل في محكم تنزيله (أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) الآية (22) سورة الملك.

إنَّ أي عمل غير محدد الرسالة والأهداف يظل عملاً عشوائياً ، والمؤسسات التعليمية يتوقع منها القدوة والأنموذج في العمل العلمي والتخطيط الاستراتيجي السليم.

ويعتبر السودان من الدول التي تحتاج إلى عمل مؤسسي سليم خاصة وأنه يواجه مجموعة من التغيرات والتحولات التي أسهمت فيها عدد من التحديات الداخلية والخارجية، أما معوق **"ضعف الاتصال بين الإدارة والكليات وكذلك بين الإدارة والأقسام"** فقد جاء "بدرجة كبيرة". ولا يخفى علينا أهمية الاتصال والتواصل وانسياب المعلومات في ظل التدفق المعرفي والعالم الذي أصبح قرية كونية ويعتقد الباحثان أنَّ جميع هذه المعوقات لها علاقة ارتباطية بالسلوك المنظمي للإداريين الذين هم على رأس هذه المؤسسات.

EDITORIAL

أما المجموعة الأخيرة من المعوقات والتي جاءت بمتوسط يتراوح بين (2.45،2.90) وهي "بدرجة متوسط" وعلى رأسها عدم وجود مراكز الجودة وضعف الميزانيات المرصودة لتطبيق الجودة وأخيراً معوّق **التغيير السريع والمستمر للقيادات** ، وهذه المعوقات الأخيرة والتي جاءت بدرجة متوسط تؤكد أنَّ أفراد العينة يعتقدون أنَّ السلوك المنظمي للإدارات العليا وقناعتها بأهمية تطبيق مفهوم الجودة وكذلك القيم السائدة بين الإداريين تمثل العائق الأكبر والأعظم بدرجة عالية تفوق توفير الميزانيات والبنى الأساسية مما يعني أنَّ الإداريين أنفسهم يحتاجون إلى تبني قيم جديدة وسلوكيات جديدة وترسيخ مفاهيم جديدة مثل توفير البنى نفسها.

الإجابة عن السؤال الثاني: والذي نصه**(ما هي أهم المقترحات التي يمكن أنِ تساهم في معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بالسودان؟)**.

بعد تفريغ البيانات واستجابات أفراد العينة قام الباحثان بجمع المتشابه وحصر المتفرد منها حتى يمكن حصرها في **الآتي:**

1. أنَّ يصبح وزير التعليم العالي على رأس هيئة التقويم والاعتماد بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. وأنَّ تكون الهيئة العليا للاعتماد والتقويم مسؤولة **من:**

أ. تصميم استمارات التقويم وتوزيعها على كل الكليات بالجامعات السودانية.

ب. تكثيف الدورات التدريبية لترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة.

ج. توزيع اصدارة خاصة بمفاهيم الجودة على كل الجامعات.

د. أنَّ يصبح حضور الدورات التدريبية المصممة لجودة التعليم إلزامية حتي لمديري الجامعات والقيادات العليا.

هـ. وضع معايير لتعيين الإدارة الجامعية والإلتزام بها.

و. وضع معايير لتعيين العمداء والإلتزام بها.

ز. وضع معايير لتعيين الأساتذة والإلتزام بها.

3. إلزام الجامعات بإنشاء إدارات لتطبيق مفاهيم الجودة.
4. إلزام إدارة الجودة بالجامعات برفع التقارير عن مواقفها من التطبيق.
5. الجامعات التي تبدو جادة في تطبيق الجودة تحفز مالياً.
6. تفعيل لوائح المحاسبة والمساءلة والتقييم.
7. زيارات دورية ميدانية من الهيئة العليا للاعتماد لمراكز الجودة بالجامعات.
8. تحديد قيد زمني للاعتماد الداخلي والخارجي لكل كلية ولكل جامعة.

أهم النتائج:

تبلورت أهم نتائج السؤال الأول في ثلاث مجموعات من المعوقات جاءت متدرجة تنازلياً حسب آراء أفراد العينة كما **يلي:**

المجموعة الأولى:

EDITORIAL

وهي معوقات بدرجة "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين متوسط حسابي 4.02،4.75 وهي عبارة عن عشرة معوقات جاءت **كالاتي**:

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي
1	تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تفتقد المصداقية	4.75
2	مقاومة بعض الإداريين لمفهوم التغيير	4.61
3	عدم التركيز على نشر ثقافة الجودة بين العاملين	4.85
4	تغلب المصالح الشخصية على آليات المساءلة والتقييم	4.88
5	يسود نظام المركزية في معظم الجامعات	4.50
6	ساد مفهوم الجامعات في خدمة الإدارة بدلاً عن الإدارة في خدمة الجامعة	4.45
7	غياب المؤسسية ونمو مراكز القوة	4.42
8	غياب معايير تعيين القيادات الإدارية بالجامعات	4.10
9	مقاومة التغيير من بعض الإدارات العليا بالجامعات	4.05
10	التمسك بحرفية اللوائح والقوانين	4.02

المجموعة الثانية:

وهي معوقات بدرجة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين متوسط حسابي 3.66/ 3.20، وهي عبارة عن خمسة معوقات جاءت **كالاتي:**

11	عدم وضوح أهداف الجامعة	3.66
12	عدم وضوح رسالة الجامعة	3.50
13	عدم قناعة الإداريين بأهمية مفهوم الجودة	3.45
14	ضعف نظام الاتصال بين الإدارة والكليات	3.36
15	ضعف نظام الاتصال بين إدارة الكلية والأقسام	3.20

المجموعة الثالثة:

وهي معوقات بدرجة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين متوسط حسابي 2.90/ 3.48، وهي عبارة عن خمسة معوقات جاءت **كالآتي**:

EDITORIAL

16	لا توجد مراكز جودة بمعظم الجامعات	2.90
17	ضعف البنى الأساسية لمطلوبات تطبيق الجودة	2.66
18	ضعف الميزانيات المرصودة للجودة	2.58
19	عدم توافر الأطر البشرية المدربة لتطبيق مفهوم الجودة	2.50
20	التغير السريع والمتغير للقيادات الإدارية	2.48

التوصيات

1. نشر ثقافة مفاهيم الجودة الشاملة بين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
2. زيادة الميزانيات المرصودة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.
3. تعين مديري الجامعات وعمداء الكليات والمراكز وأساتذة الجامعات وفقاً للمعايير العالمية.
4. إلزام مؤسسات التعليم العالي بالعمل المؤسسي.
5. تطبيق نظام اللامركزية في مؤسسات التعليم العالي.
6. إلزام الجامعات بإنشاء مراكز لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات والمراكز العلمية.

المقترحات

يقترح الباحثان استكمال نتائج هذه الدراسة بمقترح لمعالجة المعوقات التي تواجه التعليم الجامعي بالسودان في رؤية متكاملة.

خاتمة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بالسودان خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بالسلوك المنظمي في مؤسسات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر خبراء التعليم الجامعي في السودان، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أنّ المعوقات التي نالت تقديرات عالية من أفراد عينة الدراسة تلك المتعلقة بسلوك القيادات العليا بالتعليم الجامعي من حيث قناعتها بجدوى تطبيق الجودة ومن حيث سعيها لترسيخ مفهوم الجودة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتلتها مباشرة معوقات التمسك بحرفية اللوائح وضعف نظم الاتصال من وإلى الإدارات العليا وكذلك ضعف الميزانيات لمطلوبات الجودة. وقد خلصت إلى مجموعة من التوصيات التي أجملها خبراء التعليم في الجامعات وأهمها تدريب وترسيخ مفهوم الجودة لدى القيادات نفسها.

المراجع والمصادر

1. **القرآن الكريم**
2. أبن منظور الأغبري: بدر سعيد علي ،(2005) ، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لصلاح التعليم الجامعي** ، مؤتمر جودة التعليم الجامعي ، البحرين.
3. مريد، زين الدين (2000): **المنهج العلمي الطبيعي**، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العربية ، منشورات جامعة الزقايق ، القاهرة .

EDITORIAL

4. الموسوي، عبد الله(2002):**العولمة تهدد التعليم الجامعي**، 2 يناير2002، صحة الوطن.
5. الحصي، أحمد(2003):**البحث العلمي والتعليم الجامعي**، دار المسير للنشر التوزيع، عمان.
6. القحطاني، سالم(2001): **إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتحسين نوعية الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين** ، مجلة الإدارة العامة، الرياض ،جامعة اليرموك.
7. ربوع، قسطنطين(2007): مجلة الجامعات ، **آفاق الإسلام** ، الدار المتحدة للنشر، عمان.
8. النجار، فريد (2004): **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** ، ط 2، أتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
9. الفراوي، محمد عبد الوهاب (2003): **متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمواصفات العالمية** ، وزارة التربية والتعليم، الخرطوم.
10. أبوسنينه، ربى(2003): ، **تصميم مؤسسات التعليم العالي** ، فلسطين ، القدس.
11. ابن منظور، (2002) **لسان العرب**، الجزء الثاني دار المعارف القاهرة.
12. الملاح، منتهى (2005)،"**درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
13. العباسي، عمر (2004):، "**واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس . فلسطين.
14. زيدان ، مراد صالح ، (1998) **مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري** ، القاهرة.

المراجع الأجنبية

1. **Byrne, G**. (1997). Engineering Education in University, A Preliminary Benchmarking Study in Mechanical Engineering (Dublin, University College Dublin).
2. **Cornsby, R. A** (1990). Quoted in Mrrick, W. (ed), Using Deming to Improve Quality in Colleges and Universities, Management Publications Madison, WL
3. **Crosby, P.B**. (1996), Out of Grsis, MIT, Cambridge, M.A.
4. **Deming, W. E,** (1993). The New Economics for Industry, Government, Education, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study Cambridge
5. **Gurbutt, S**. (196). The Transfer of TQM From Industry to Education, Education and Training Vol. 83, No.7.
6. **Heyunar Gulten**, (2001) Total Quality Management in EnglishLanguage Teaching, A Case Study in Turkish Higher Education, Aston University.
7. **Hglems, Tood James**: (1997). Total Quality Management with the Virginia Community College system Community College George Mason University
8. **Uran, M**. (1999), Quality Control Hand book, N Y. McGraw Hill.
9. **Lennes. A. R. T. J. Detara**, 1992 "Total Quality Management" Wesley Publishing Co,

EDITORIAL

10. **Van Der Watt,** (1998). The Application of Total Quality Management at Authorized Degree Grading Tertiary Education Institution University of south Africa (South Africa), EdD.