

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : مفهوم الجودة الشاملة وتطورها

المبحث الثاني : مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم (مفهومه-مزاياه-معوقاته)

المبحث الاول

٢-١-١ مفهوم الجودة

لا يمكن تعريف الجودة بشكل واضح ومحدد ، حيث يجب قياس الجودة وربطها بنسبتها لشيء آخر . فمن الممكن مقارنتها بعنصر ما أو وضع معين أو قيمة محددة ، وهذه المقارنة تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى ، وإجمالاً تمثل الجودة مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتصف بها المنتج أو الخدمة لتحقيق الرضاء لدى مستهلك المنتج أو مستقبل الخدمة . ومن هنا يمكن القول بأن المحور الأساسي لمفهوم الجودة هو التركيز على رضاء المستفيد (العميل) حيث يجب تحديد متطلبات المستفيد أولاً ومن ثم العمل على تلبية هذه المتطلبات بالجودة المطلوبة أو الحد الأقصى منها ، وترتبط الجودة هنا بدقة مواصفات المنتج والخدمة ، درجة الإتقان في التصميم والتميز في الأداء ، فاعلية إستثمار الموارد المتاحة وإنخفاض التكلفة ، وإجمالاً يمكن القول بأن مفهوم الجودة يمكن أن يفسر وفق الأسس التي يتم ربطها بها :

١- أساس مطابقة مواصفات المنتج : وذلك بالسعي نحو توفير المنتج الأفضل

بأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق ومطابقة مواصفات المنتج للمتطلبات المتفق

عليها والتي يرغبها العميل، وملائمة هذا المنتج للأغراض المعدة من أجلها.

٢- أساس مطابقة مواصفات العميل : هنا يتم التركيز على خلق قاعدة تنافسية

للمؤسسة قادرة على توقع إحتياجات العميل ومحاولة الوفاء بها وتزويجها .

وتمثل إدارة الجودة كافة الأنشطة المنطوية على سياسة الجودة وما يرتبط بها من

أهداف ومسؤوليات بمرحلة التخطيط والرقابة ، ولقد تم تطوير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية

ليتفرع عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن من

خلالها تحقيق أفضل أداء ممكن للمؤسسة ، ومن هنا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة

هي أداة إدارية إستراتيجية تؤدي من خلالها المؤسسة مهامهم وتنفيذ برامجها اعتماداً على

الجودة كمؤشر أساسي لهذه الأداة .

ويرتبط الإطار الفلسفي، مفهوم الجودة بثلاثة مؤشرات أساسية هي :

١. الإهتمام برضا العميل .
٢. التركيز على العمل المشترك والمساهمة الفعالة للعاملين في المؤسسة.
٣. التطوير والتحسين المستمر للأداء .

وتقع مسؤولية الجودة غالباً وبشكل مباشر على عاتق الشخص المختص

بإنتاج المنتج أو تقديم السلعة ، لما له من دور أساسي في توفير المعلومات المناسبة

التي تساهم في تحسين ورقابة وضبط جودة المنتج او الخدمة ، إلا أن مفهوم الجودة

الشاملة جعل هذه المسؤولية حلقة مشتركة ما بين المستويات الإدارية المختلفة

بالمؤسسة، بحيث انتقلت مسؤولية إدارة الجودة الى كل شخص بالمؤسسة من خلال مسؤوليته عن أداء عمله وتطويره وتحسينه وإتقانه ، ومن هنا أصبحت إدارة الجودة توصف بالشاملة كونها تشمل جميع العاملين بالمؤسسة بدءاً من أعلى الهرم الوظيفي والإدارة العليا وصولاً الى المستويات التنفيذية بأسفل الهرم الوظيفي ، ويعرف هذا الإتجاه (بتمكين العاملين) حيث أشار المدهون (١٩٩٩) بأن لجوء المؤسسات للإستفادة من العاملين لاسيما الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر، وتمكينهم من البت والتصرف في الأمور التي تساهم في تطوير الخدمات دون الرجوع الى الإدارة المباشرة ، سيؤدي الى تقديم الخدمات للعملاء بدرجة عالية من الجودة والسرعة والقبول، وهذا الإتجاه يعتبر في رأي الباحث أحد ركائز مفهوم الجودة الشاملة .

٢-١-٣ مفهوم الجودة في الاسلام

الجودة وإن طور الغرب أسسها الحديثة كما نراها في عصرنا فقد جاء بها ديننا الحنيف منذ ١٤ قرناً، وحث عليها ودعا لها في نصوص كثيرة ، إن مفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ، كما يمتاز الفكر الإداري الإسلامي عن غيره باستناده على القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وبما يحملانه من ثوابت، وحسن ربط

بين الدين والدنيا ، وتأكيده على أهمية العمل وتجويده في حياة المسلم وفقاً لأعلى المعايير تلبية لتعاليم ديننا الحنيف بإتقان العمل وجودته وتحقيقاً لأعلى درجات العلاقة مع الله وهي الإحسان وهو أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك وهذه العلاقة لو وضعها كل واحد منا نصب عينيه لما احتاج إلى من يراقبه أو يشرف عليه إلا من باب تطلعه الذاتى إلى أعلى درجات الإتقان والكمال .

ومن خلال التركيز على أبعاد مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي بتأصيلها من المصادر الإسلامية من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وإسهامات الفكر الإسلامي ، نجد أن ديننا الحنيف قد أصل لفكر الجودة أو لثقافة الإتقان أو الإحسان . حيث ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم من أبرزها الإحسان والإتقان، فالمسلم في جميع أعماله الدينية والدينية مطالب ليس في مجرد الانصياع والقيام بالعمل فحسب ، بل يتعداه إلى العمل المتقن وإحسان العمل . وفيما يلي استعراض لبعض الدلائل من القرآن والسنة على أهمية الجودة في الاسلام :

أولاً - الدلائل القرآنية :

هذا سيدنا يوسف عليه السلام لما اصطفاه الملك، طلب منه أن يوليه خزائن مصر، لأنه أدرى وأقدر على إجادة عمله وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم، كأساس لنجاح عمله وسبب لجودته وإتقانه، قال تعالى { قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } .

(القرآن الكريم. سورة يوسف ١٢ : ٥٥)

وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه

عمل قال تعالى { قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } .

(القرآن الكريم . سورة القصص ٢٦: ٢٨) . ومدار هاتين الصفتين يدور حول إحسان العمل

وإجاداته .

وقال تعالى { الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ

الْعَفُوفُ } (القرآن الكريم . سورة الملك ٢: ٦٧) فالعبرة ليست بكثرة العمل بقدر ماهي بحسنه .

ومفهوم الإحسان : وردت مشتقاته في القرآن الكريم مرات كثيرة ، تارة بصيغة المصدر وتارة

بصيغ الفاعل ولم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطباً فيها الجماعة { وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ } . (القرآن الكريم . سورة البقرة ٢: ١٩٥)

وقد وردت كلمة "إحسان" في القرآن الكريم (١١) مرة ، وكلمة (أحسن) (٥٣)

مرة ، وكلمة (حسن) (١٦٥) مرة، فعندما يصل العبد إلى مرتبة الإحسان يُحسِن في قصده

وتوجهه لله، فيجعل توجهه وإقباله تابعاً لأمر الشرع المعظم، مخلصاً لله في عمله كله، صافياً

من الأكدار في معاملاته .

وفي القرآن الكريم بيان واضح لإتقان الله لكل شيء في هذه الدنيا وهي دعوة للإتقان

والإحسان وتجويد العمل . إن مفهوم الجودة وتجويد العمل عموماً ليس بجديد علينا نحن

المسلمين ، فالإسلام يحثنا على إتقان العمل ويدعو للتحسين والجودة والإتقان في العمل

وجعل لمن يحسن العمل أطيب الجزاء ، مثل قوله سبحانه وتعالى { إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا } (القران الكريم. سورة الكهف ١٨ : ٣٠).

والإتقان هو أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل ، والحكيم هو المتقن للأمر، وقد لفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله { صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ } (قرآن كريم سورة النمل، ٢٧ : ٨٨)

يتضح مما تقدم أن الإتقان مفهوم يتضمن إحكام الشيء وإحسانه وأداء العمل بمهارة، وهناك من يرى أن العلاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان غير أن الإحسان قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتتعلق في ضميره وترجم إلى مهارة يدوية ، فالإحسان أشمل وأعم دلالة من الإتقان.

ثانياً - الدلائل من الحديث الشريف :

إن نبي الأمة ومعلم البشرية محمداً بن عبد الله صلى الله عليه وآله وسلم خير خلق الله أجمعين وقدوة العاملين يحث أصحابه على الإحسان والإتقان في العمل وجودته ، وقد تناقل الخلف الصالح عدد من الأحاديث الشريفة التي أمر الرسول صلى الله عليه وسلم فيها بالإتقان وحث عليه حين قال (رحم الله عبداً عمل عملاً فأتقنه) رواه البيهقي .

وقال صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) رواه مسلم .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

(حديث. الطبراني. المعجم الأوسط: ١: #٢٧٥).

ومن المؤشرات الدالة على الإتقان أداء الشيء بمهارة كما جاء في الحديث الشريف

(عَنْ عَائِشَةَ . رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا . قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ الْمَاهِرُ بِالْقُرْآنِ مَعَ السَّفَرَةِ الْكِرَامِ الْبَرَّةِ،

وَالَّذِي يَقْرَأُ الْقُرْآنَ وَيَتَتَعْتَعُ فِيهِ وَهُوَ عَلَيْهِ شَاقٌّ لَهُ أَجْرَانِ) . (حديث. مسلم. باب فضل

الماهر بالقرآن: الجزء ١: #٧٩٨) .

وهكذا نرى أن الإسلام لم يلدح فقط إلى العمل، بل دعا إلى إتقانه وإجادته . وهذا

الحديث يدل على وجوب الإحسان في كل شيء من الأعمال ، لكن إحسان كل شيء

بحسبه ، فالإحسان في الإتيان بالواجبات الظاهرة والباطنة : الإتيان بها على وجه كمال

واجباتها التي تحت على تجويد العمل كقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله تعالى يحب من

العامل إذا عمل أن يحسن) (الألباني ، ب. ت ، ج ١ : ٢٧٨) .

وحث الرسول على معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم حيث قال

(اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن). (الترمذي،

ب.ت، ج ٣ : ٤٢٣)

فالإحسان في العمل ذو شقين ، الأول استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان فيه

وأما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله عز وجل . ويؤكد ذلك ما جاء في حديث الرسول

إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته) (مسلم ، ب.ت ، ج ٦ : ٧٢) ، فالحديث السابق يدل على أهمية الإتقان في العمل كما يشير إلى توفير الأداة الفاعلة والمجيدة لتنفيذ المهمة على أكمل وجه.

وبالإجمال يمكن القول ، أن الجودة تعني إجادة العمل والإتقان درجة عالية في الجودة والإحسان مرادف للإتقان غير أن الأخير أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذق الشيء والمهارة في أدائه وإحكامه ويبقى الإحسان هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل وإتقانه ، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه.

٢-١-٣ تطور مفهوم الجودة

لقد تزايد الاهتمام بعملية تحسين مخرجات المؤسسات بمختلف أنواعها الصناعي والخدمي مع بدايات العقد العشرين ، مما أدى الى تولي الدراسات التي تبلورت نتائجها على العديد من المفاهيم التي ارتبطت في مجملها بالجانب الإداري للمؤسسات ، وتعتبر الجودة الشاملة أحد هذه المفاهيم التي اتضحت معالمها من خلال مرورها بعدد من المراحل كمايلي:

٢-١-٣-١ مرحلة فحص الجودة :

تمثل هذه المرحلة بداية الإهتمام بجودة المنتجات المقدمة من المؤسسات الصناعية، حيث نشأ عن ذلك قيام المؤسسات الصناعية باعتماد على إدارة او قسم مستقل لمرحلة فحص المنتجات، على أن تمر المنتجات النهائية على هذه المرحلة الختامية لفحص المنتج والتأكد من خلوه من العيوب ومدى مطابقته للمواصفات واستبعاد المنتجات المعيبة ، هناك من عرف هذه المرحلة بمرحلة جودة المنتج .

٢-٣-١-٢ مرحلة مراقبة الجودة :

وفقاً لهذه المرحلة تم تطوير بعض الاساليب الرياضية والاحصائية وربطها بمنظومة الإنتاج ، في محاولة لايجاد نظام للجودة يتمثل في رقابة عمليات التصنيع ، ومحاولة تقليل عدد المنتجات المعيبة بالاشراف على جودة عملية التصنيع أولاً.

٣-٣-١-٣ مرحلة ضمان الجودة :

من خلال هذه المرحلة أصبح التركيز بالدرجة الاولى على اشراك جميع الاقسام والوحدات في عملية الاشراف على التصنيع ، وذلك بدأ من مرحلة تصميم المنتج وتخطيط العمليات ، وصولاً الى المرحلة النهائية المتمثلة في المنتجات غير المعيبة ، وهنا أصبحت ضمانات الجودة عملية تنظيمية شاملة وتمثل أحد المهام الرئيسية الموكلة لجميع الاقسام والوحدات بالمؤسسات الصناعية .

٣-١-٣-٤ مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

بدأت هذه المرحلة مع تزايد الإهتمام بجودة المنتجات ، وتشجيع العمل وفقاً لمبدأ المشاركة ، وتزايد البحث عن مفاهيم إدارية قادرة على تجاوز البيئة التنافسية لبيئة الاعمال ، مما استدعى ضرورة العمل على تغيير طريقة التفكير الإداري بتبني مفاهيم وأساليب جديدة للإدارة، والتي كان من ضمنها مفهوم الجودة الشاملة .

وتبني فلسفة الجودة الشاملة على نظرة شمولية وليست جزئية ، فهي تهتم بالدرجة الاولى بمنع الخطأ وليس مجرد اكتشافه ، أضف الى ذلك تركيزها على قدرة المؤسسة ككل (وليس جزءاً منها) على المنافسة والمرونة والكفاءة من خلال تحسين العملية التنظيمية للمؤسسة .

ويعد أدورد ديمينج أول من وضع المبادئ الاساسية للجودة الصناعية عام ١٩٤٠ حيث ساهم في قيام الثورة الصناعية باليابان عن طريق تقديم مفاهيم الجودة و طرق تنفيذها في الصناعة، وكانت هذه المفاهيم قائمة على تحديد المسؤوليات ومنع أخطاء الإنتاج قبل وقوعها وتحسين أداء العمال وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم ، الإهتمام بجودة إدارة الموارد المتاحة بالشكل الأمثل^١ ، وعرفت المفاهيم التي وضعها ديمينج (بدائرة ديمينج) وهي :خطط، نفذ، افحص وتصرف . ولقد ساهم "كروسبي وستيورات وجوران" مع ديمينج في وضع المبادئ

^١ قاموس الجودة والاعتماد . مركز ضمان الجودة . جامعة الاسكندرية . ص ٧ .

الأساسية لمفهوم الجودة الشاملة استناداً على نقطة محددة وهي إرضاء العميل ، وكان هذا المفهوم يطبق في المجالات الصناعية ثم انتقل الى قطاع الخدمات .

٢-١-٤ فلسفة ونماذج إدارة الجودة

تمخضت الدراسات السابقة لمفهوم الجودة الشاملة عن العديد من النماذج التي وضعها الرواد الأوائل لهذا المفهوم ، والتي واكبت بدايات ونشأة هذا المفهوم ومراحل تطوره ، وتمثل هذه النماذج قاعدية البيانات التي يمكن من خلالها إرساء الأسس والمقومات والمبادئ الرئيسية لمفهوم الجودة الشاملة ، وفيما يلي يحاول الباحث استعراض بعض هذه النماذج :

٣-١-٤-١ نموذج إدوارد ديمينج :

يعتبر Deming (ديمينج) أشهر الرواد والفلاسفة في مجال الجودة الشاملة فهو بمثابة الاب الروحي لهذا المفهوم ، حيث قدم ديمينج فلسفته الجديدة عن جودة الإدارة التي كانت السبب الرئيسي في تطور وازدهار الاقتصاد الياباني ، مما دعى الحكومة اليابانية الى استحداث جائزة بإسمه تمنح كتقدير لمستوى الجودة العالية ، وتتبع الافكار الرئيسية لنموذج ديمينج من أهمية دور الإدارة العليا ودعمها للتوجهات التي يمكن أن يتم من خلالها التغلب على الصعوبات التي تواجه عمليات تطوير وتحسين المنتج أو الخدمة، ويرى ديمينج أن فلسفته لا

ترتبط بمؤسسة محددة بذاتها وإنما يمكن تطبيقها في المؤسسات الكبيرة والصغيرة الصناعية

والخدمية على حد سواء ، ويقوم النموذج على أربع عشرة نقطة وهي :

- تثبيت الأهداف واستقرارها وبالكيفية التي تجعل منها أهداف دائمة وطويلة الأجل يعطي شعوراً للإدارة والعاملين بمدى أهمية الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، مما يؤدي الى تشجيعهم على الاهتمام بدعم عملية تحسين الانتاج والخدمات .
- تبني واتخاذ فلسفة جديدة بالمؤسسة قائمة على شعار (سلبية الأخطاء وأهمية التحسين) مع التزام جميع العاملين بهذه الفلسفة ، ودفعهم لتأدية الأعمال بطريقة جديدة واستبدال التنافس فيما بينهم بالتعاون .
- محاولة الاستغناء عن عمليات الفحص والتفتيش كأساس لمراقبة جودة الإنتاج، واعتماد الرقابة السابقة للوقاية من الأخطاء ، هذا الأمر يتم من خلال تحسين العمليات .
- خلق أسس جديدة لتقييم العمل ومنتجاته لاتستند على القيمة الكمية وإما على النوعية (الجودة).
- تطوير أساليب اختبار جودة الإنتاج والخدمات وتحسين العمليات .
- تنمية الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية المستمرة ، مع التركيز على الطرق الإحصائية لدورها في منع الأخطاء .

- دعم القيادة الفاعلة ودفعها وتحفيزها لاستخدام الاساليب الادارية الحديثة، من خلال تحويل دور الإدارة من عملية الإشراف الى القيادة والتوجيه.
- خلق قنوات إتصال ما بين الادارات ، يتم من خلاله إزالة العوائق التنظيمية ما بينها.
- التركيز على الأهداف النوعية وليس الكمية، فلا يجوز أن يتم تحديد حوافز العاملين وفقاً لحصصهم الرقمية من الإنتاج مما سيؤثر على نوعية المخرجات .
- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بمنحهم الثقة التي تدفعهم الى العمل بفاعلية أكبر وزيادة الإنتاجية.
- وضع العاملين أمام مسؤولياتهم ، وعدم توجيه اللوم أو التحريض ضدهم.
- التغلب على معوقات إبداع العاملين، بالتأكيد على أهمية التوجيه والتقييم الذاتي لدى العاملين.
- تنظيم عملية متابعة للعاملين من خلال إعادة تأهيلهم وتنمية مهاراتهم .
- إحداث تحول في ثقافة المؤسسة بالكيفية التي يصبح بها كل العاملين على دراية بمسؤولياتهم ، مع عمل الإدارة العليا على انتهاج سياسية تدفع العاملين بشكل مستمر على الوعي وتنفيذ النقاط السابقة.

٢-١-٤-٢ نموذج جوزيف جوران:

يعتبر أحد الذين ساهموا في تطوير مفهوم الجودة ، وهو من عرف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أو للأهداف ، وبالتالي يرى جوران أنه لا يكفي أن يتمتع المنتج بالموصفات والخصائص الجيدة ، ولكن المنتج الجيد هو الذي يشبع رغبات العميل ، ولقد ركز جوران بالدرجة الأولى على عيوب وأخطاء العمليات التشغيلية أكثر من الجودة ذاتها ، بدعوته للتركيز على رقابة الجودة دون التركيز على كيفية الجودة ، وبالتالي حاول ربط الجودة بمواصفات المنتج وتقليل العيوب والقصور في تقديم المنتجات وقدرتها على إشباع رغبات العميل وكسب رضاه، وكنيجة لهذه الأفكار يرى جوران أن التخطيط لبناء الجودة يحتاج الي:

- تحديد العملاء الحاليين وتوقع المستقبليين.
- تحديد رغبات العملاء وتطلعاتهم المستقبلية.
- تطوير المنتج ليتوافق مع رغبات العملاء أو ما يعرف بتحديد ملامح المنتج .
- تطوير العمليات التي يمكن من خلالها إنجاز المنتج بالمواصفات والمعايير المطلوبة.

- نقل نتائج كل ما سبق الى العاملين لتنفيذها.

وتقوم الرقابة على الجودة من منظور جوران على :

- متابعة مستويات الأداء الفعلي المنجز .

– مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية كأهداف .

– تحديد الانحرافات ومحاولة معالجتها .

ولخص بحوران نمودجه حول الجودة في عشر نقاط وهي:

– خلق وعي كافي بأهمية الحاجات والفرص كأساس لعملية تحسين الجودة .

– تحديد أهداف عملية التحسين ووضع إطار ثابت لها ،

– شهولية الأداء لتحقيق الأهداف .

– تكثيف عمليات التدريب والتعليم .

– التركيز على حل المشكلات بالدرجة الأولى .

– متابعة الأداء والتقرير المستمر بشكل دوري عن نسبة الانجاز .

– تحفيز العاملين ودفعهم للتميز .

– الاهتمام بفتح قنوات اتصال بين الإدارات .

– إيجاد قاعدة بيانات .

– اعتماد سياسة التحسين كهدف إسلامي للمؤسسة^١ .

^١ لمزيد من التوضيح الرجوع الي :

- السعيد، أشرف. ٢٠٠٥. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية : رؤية إسلامية. (رسالة دكتوراة) . قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة .
- المهديب، علي بن عبدالله. ٢٠٠٥. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية علي ضباط شرطة منطقة الرياض. (رسالة ماجستير). قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- تهيئة المناخ المناسب لفريق الجودة لتنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية.
 - تنمية القدرات الذاتية للعاملين لتحسين مستويات الأداء.
 - توعية العاملين بأهداف ومفهوم شعار العيوب الصفرية .
 - قياس الأهداف وتوجيه مسؤوليتها بشكل واضح للعاملين.
 - إزالة الأخطاء وفتح قنوات اتصال بين العاملين .
 - وضع برامج المكافأة وتحفيز العاملين ذوي مؤشرات الأداء الجيد.
 - إنشاء هيئات للجودة من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة لمتابعة مؤشرات وعمليات التحسين المستمرة .
 - استمرار عمليات تحسين الجودة وتطويرها من حين لآخر لمواكبة متطلبات المنافسة .
- وختاماً يجب أن نعلم بأن هناك العديد من الإسهامات في مجال الجودة الشاملة تعود لمجموعة من المفكرين مثل : فيجبوم، كوداي ، ايشياكوا ، تاجوش وشيجو شنجو ، الا أن الباحث اقتصر على ذكر الرواد الثلاثة لما لهم من دور في إرساء قواعد مفهوم الجودة الشاملة . وفيما يلي ملخص للنماذج الثلاثة للجودة^١.

^١الزرغي، علي. ٢٠١٣. "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية)". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد. ٦. (١١): ص ١٥.

جدول (٢-١) مقارنة نماذج الجودة الشاملة

محاور الاتفاق	العناصر الرئيسية للنموذج	أساليب تحقيق الجودة	الفلسفة العامة	أساس الجودة ومسلماها	رواد إدارة الجودة
مسؤولية الإدارة العليا عن تحقيق الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> - الاربعة عشرة عنصر الحاكم للجودة. - النظرة الشمولية للمؤسسة. - الرقابة الاحصائية . - سلسلة ديمنج للعمليات . 	<ul style="list-style-type: none"> - ضبط العمليات - الانتاجية باستخدام التقنيات الاحصائية . - استخدام بحوث العمليات . 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الانتاجية - تربط بزيادة معدلات التغيير والتجديد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تلبية احتياجات العميل ومتطلباته أيأ كانت . 	ديمنج
بحث روح المشاركة بين العاملين .	<ul style="list-style-type: none"> - العشر خطوات المحققة للجودة. - نظرية الابعاد الثلاثة لتطوير الجودة وتحقيقها . 	<ul style="list-style-type: none"> - الخازن العمليات تباعاً . - التدريب المكثف - مؤاثر ومجموعات الجودة - المراقبة الاحصائية . 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الموارد البشرية هي أساس تحقيق الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوافق مع المواصفات . - القابلية للاستخدام . 	جوران
دور الاطراف الخارجية في خلق الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> - الاربع عشرة خطوة لتحقيق الجودة . - تعريف الجودة بأنها تكلفة عدم التوافق . - أسلوب انعدام الخطاء . 	<ul style="list-style-type: none"> - تتبع الجودة على عائق مجموعة الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> - جودة العمل تبدأ مع تجنب الأخطاء منذ البداية . 	<ul style="list-style-type: none"> - متطلبات العميل - تجنب الأخطاء وليس إصلاحها . 	كروسبي

المبحث الثاني

٢-٢-١ مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

تمثل المبادئ والأسس والقواعد التي تقوم عليها فلسفة مفهوم الجودة الشاملة ، ولقد استطلع الباحثون هذه المبادئ من الدراسات السابقة التي تناولت النماذج الأولية لرواد مفهوم الجودة الشاملة، ولقد تعدد الدراسات والابحاث التي تناولت هذا الجانب بالدراسة والبحث، وكانت في مجملها تدور حول مجموعة محددة من المبادئ وهي :

٢-٢-١ مبادئ العمل الجماعي المشترك :

ينص هذا المبدأ على أهمية تضامن جهود العاملين من خلال الرؤية المشتركة حول متطلبات وأهداف المؤسسة ، حيث يتوجب على اختلاف وتعارض أهداف العاملين إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة ، ويمكن التغلب على هذا التضارب في الجهود من خلال تحفيز القيم التنظيمية وتوحيدها داخل العاملين ، ويمكن ذلك من خلال توجيههم الى أهمية النظرة والعمل الجماعي المشترك لجميع العاملين بالمؤسسة ، وخلق قيم الجودة ونشرها بينهم .

ويعتبر العمل الجماعي أو فرق العمل (فرق الجودة) المحرك الرئيسي لهذا المبدأ ، ففريق

العمل الواحد يجمعه هدف محدد مشترك وبالتالي له رؤية مشتركة ، مما سيؤدي الى بلوغ

أهداف المؤسسة بالشكل الذي يضمن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وهنا يجب

الاستفادة من خبرات وأفكار العاملين ضمن الفريق وتنمية فكرة انتماءهم وولاءهم للمؤسسة

وأهدافها .

٦٠

ومن الأمور المهمة المحركة للفريق الجماعي المشاركة ، حيث يجب أن يعتبر كل فرد من العاملين بدءاً من الإدارة العليا حتى المستويات التنفيذية مسؤولة مباشرة عن تحقيق الجودة ، وهذا الأمر يخلق جواً من القبول وعدم المقاومة للتغيرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما يرى البعض أن المشاركة تشجع العاملين على الالتزام نحو العمل وتخلق لديهم روح الابداع والابتكار ، وعن طريق اقناع الجميع بأهمية دوره في إدارة الجودة يصبح بالإمكان ضمان الولاء والتزامه نحوها ، وفي غياب المشاركة يصبح من المستحيل نجاح تطبيق الجودة الشاملة ، من المهم إدراك أن فريق العمل الجماعي هو أداة لتحقيق الجودة ، وليس هدف في حد ذاته ، حيث يجب أن يعي الجميع أن تكوين الفريق ليس هو المهم بل الأهم هو العمل المشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وحسب رأي كل من "ديمنج وجوران" من الضرورة تمكين العاملين وتفويضهم للمشاركة في العمل الجماعي واتخاذ القرارات ، وهذا الأمر يؤدي الى تفويض السلطة بين العاملين وتوزيع المسؤولية بينهم ، وكل هذا لا يتأتى الا من خلال تعهد والتزام الجميع نحو جودة العمليات الموكلين بها ، ومسؤولين مسؤولة كاملة عن تحسين أدائهم

٢-٢-١-٢ بناء قاعدة متكاملة لإتخاذ القرارات :

لغرض تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لابد من بناء القرارات على حقائق وبيانات صحيحة ، فلا يمكن لأي مؤسسة الاعتماد على مجموعة من القرارات الارتجالية لهدف تحقيق

الجودة ، تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية والعمل الجماعي يتطلب سرعة اتخاذ القرارات ودقتها ، وهذا بدوره يستدعي أهمية توافر قاعدة عريضة سليمة من البيانات يمكن اتخاذها كأساس لهذه القرارات . ولقد نتج عما سبق ظهور مبدأ "الإدارة بالتفويض" حيث تعترف الإدارة العليا بدور العاملين في المستويات التنفيذية ومسئوليتهم عن عمليات الانتاج وتقديم الخدمات ، وبالتالي تمنحهم الحق في اتخاذ القرارات بالكيفية التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الأمثل .

وهذا الأمر يستدعي إدراك العاملين لأهمية تجميع البيانات عن أنشطتهم المختلفة وتحليلها ، وهذا الأمر مرتبط بتوافر نظم معلومات حديثة يمكن استخدامها لتحسين عمليات المؤسسة من خلال سرعة الاستجابة في إتخاذ القرارات .

٢-٢-١-٣ مبدأ التحسين المستمر :

يهدف هذا المبدأ الى تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة من خلال الدورات التدريبية المكثفة لتوعيتهم على أهمية مفهوم الجودة ، فلا يمكن تطبيق المفهوم الجديد دون وجود درجة كافية من الفهم، فمن الممكن أن يؤدي سوء الفهم الى محاولة تطبيق خاطئة للمفهوم يترتب عنها وضع المؤسسة في حالة تنظيمية أسوأ من موقفها التنظيمي الحالي .

ويرتكز هذا المبدأ على مفهوم إستمرارية التطوير حيث يطالب العاملون بصورة

مستمرة بحضور الدورات التدريبية من ناحية ، وزيادة إدراكهم للأهداف المستقبلية للمؤسسة

من ناحية أخرى، ومن المهم بمكان أن يشعر العاملون بأن الهدف الرئيسي من التدريب هو

تطويرهم وليس وضعهم تحت بند المراقبة لعدم الثقة في مستوى أدائهم ، ويتم ذلك من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية من العليا الى التنفيذية في الدورات التدريبية ، مما يخلق حلقة إتصال مابين هذه المستويات ويزيد من مستوى التفاعل مابينها ويساعد على سهولة دمج هذه المستويات المختلفة في مجموعة أو فرق عمل واحدة ، هذا بدوره يؤدي الى القضاء على استقلالية العمل وظهور برنامج العمل الجماعي ، وبغض النظر عن مدى أهمية عمليات التدريب والتحسين نجد أنه من المهم أن يتم التطبيق المباشر لما تم تدريب العاملين عليه من مهارات ومعارف جديدة ، وهذا بدوره يتطلب أهمية الربط مابين الوضع القائم للمؤسسة والدورات التدريبية .

وكتيجة لإرتباط مفهوم الجودة الشاملة برضا العميل والقدرة على المنافسة ؛ تجد المؤسسة نفسها أمام متغيرات ومعايير متجددة للحكم على مدى رضا العميل عما يقدم له من منتجات وخدمات ، أضف الى ذلك تنوع مواصفات المنتجات والخدمات وتطويرها لنيل مركز داخل سوق المنافسة ، مما يؤكد على أهمية الاستمرارية في التحسين والتطوير المستمر للموارد البشرية للعاملين .

٢-٢-١-٤ دعم الإدارة العليا .

إن تعهد الإدارة العليا والتزامها ودعمها هو المفتاح الرئيسي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، فالجودة ليست مسؤولية العاملين في المستويات التنفيذية فقط ، وإنما مشكلة الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، ففشل الإدارة في وضع القرارات السليمة يؤدي بدوره الى فشل

العاملين في تطبيق هذه القرارات ، وهذا ما أكد عليه رواد الجودة الشاملة الثلاث "ديمنج، كرسبي، جوران" فدعم الإدارة عنصر أساسي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة^١ .

وتقع مسؤولية الجودة على عاتق الإدارة العليا كونها المسئول عن وضع وتصميم السياسات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها ، أضف الى ذلك وضع برامج التحسين المستمر والاشراف عليها ، ودعم وتوجيه العاملين لتحقيق أهداف برامج الجودة ، فالعاملون يؤدون مهامهم من خلال الخطط التي تضعها المستويات الإدارية العليا .

وترى بعض الدراسات صعوبة الحصول على دعم الإدارة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، فقد ترى الإدارة أن عملية التطبيق يترتب عليها زيادة مسؤولياتها من ناحية ، وسحب الصلاحيات والسلطة منها ومشاركة العاملين بها ، مما يؤدي الى مقاومة الإدارة لعملية التطبيق والتغيير فلا يكفي موافقة الإدارة على اعتماد تطبيق المفهوم بل يجب أن يرافق ذلك دعم وتأييد كبير ، وسرعة التطبيق والتنفيذ الفوري لهذا الدعم .

٢-٢-١-٥ مبدأ التركيز على العميل (المستفيد):

يمثل العميل الحلقة الأساسية لمفهوم الجودة الشاملة ، فالمؤسسة تضع سياساتها وعملياتها وفقاً لدراسة متطلبات العميل الذي سيكون الحكم على جودة المنتجات والخدمات المقدمة له ومدى مطابقتها لاحتياجاته وإيفائها لمتطلباته ، وحسب "جوران" يمثل العميل

^١ النعساني، عبد المحسن. ٢٠٠٣. نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. (ورقة). الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الآداب والتجارة في الجامعات العربية. المنظمة العربية لتنمية الموارد البشرية - جامعة الدول العربية. حلب ، الجمهورية العربية السورية . ١١-١٣ مارس.

معيار الملاءمة للاستخدام ، أي مدى ملاءمة ومناسبة المنتج أو الخدمة للغرض المقدمة من أجله . فلا يكفي بالدرجة الاولى مطابقة مواصفات الجودة وانما يجب أن يرافق ذلك تقبل

واستهلاك العميل للمنتج أو الخدمة والمنتج وفقاً لمستوى الجودة المقدمة به .

ويتطلب هذا المبدأ ضرورة توافر فرق خاصة لدراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة لتحقيق

مايلي :

— تحديد العملاء وطبيعتهم وتفكيرهم .

فهم واستدراك رغبات وحاجات العملاء.

— متابعة متغيرات ومسجدات سوق المنافسة وتأثيرها على متطلبات العميل .

أضف الى ذلك أهمية التواصل مع العميل بعد تقديم الخدمة أو المنتج ، حيث يجب

علي المؤسسة أن تتواصل مع العميل لتتابع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها ومن ثم العمل

على تحديد جوانب القصور ومحاولة تلافيها من خلال تغيير مواصفات الجودة الخاصة بها .

٢-٢-١-٦ مبدأ التركيز علي العمليات :

وفقاً لهذا المبدأ يجب على المؤسسة أن تضع نصب عينها أهمية أن تتضمن خططها

وسياساتها الجودة كصفة أساسية لعملياتها وإجراءاتها ، كمحاولة للتأكد من خلو المنتجات

والخدمات من العيوب ، فالجودة هنا تقوم على فلسفة المنع من الأخطاء بدلاً من اكتشافها

بعد تحققها ، من خلال التركيز على العمليات الداخلية وإنجازها بأعلى مستوي من الجودة

المتوفرة ، ويرتبط هذا المبدأ بمفهوم الشمولية الذي يتطلب ضرورة دراسة الجودة من خلال

العمليات والمهام والعاملين ، فالجودة يجب أن تنبع بالأساس من العمليات كونها حلقة الوصل بين المهام والعاملين القائمين عليها .

٢-٢-٢ علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

يقصد بتميز الأداء قدرة القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات والتفرد في أدائها المؤسسي ، مما استدعى ضرورة اعتماد هذه المؤسسات على الأساليب الإدارية الحديثة كمحاولة لمجاراة التغيرات والتطورات المتسارعة في سوق المنافسة المحلي والعالمي. ويعد مفهوم الجودة أحد الأساليب التي تم استحداثها لمواجهة هذه التغيرات والتحديات ، وبالتالي يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد ركائز الأداء المتميز، ويرى مزروع (٢٠١٠: ٢٥) أن التميز يمثل مرحلة لما بعد الجودة ، فلا يمكن حسب رأيه أن نحقق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق لمعايير الجودة.

فمعايير التميز في الأداء تمثل الخصائص والصفات التي يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء والحكم على درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، ويرتبط الأداء المتميز بجودة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة ، الذي يؤكد بدوره على أهمية الجودة كعامل رئيسي لتحقيق التميز في الأداء . ويرى العديد من الباحث أنه يمكن ربط الأداء المتميز

للمؤسسة بما يلي :

الشكل (١)

علاقة الجودة الشاملة بتميز الأداء



- ١- يرتبط الأداء المتميز بمدى مهارة المؤسسة على إدارة ممارساتها بالكيفية التي تضمن تحقيق ما يلي:
- التركيز على المستفيد (العملاء) والاهتمام بتحقيق المنافع للأفراد والمجتمع على حد سواء .
 - تأكيد المسؤولية المشتركة للعاملين والمنفعة المتبادلة بينهم .
 - إدارة العمليات وفقاً للأهداف المحددة بوضوح .
 - التركيز على التحسين المستمر للعمليات بهدف الإستغلال الأمثل للفرص والموارد المتاحة .

فمن وجهه نظر يوسف وأبو مرداس (٢٠٠٧: ٣٣) أن المؤسسات ذات الأداء المتميز تدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية..... ولديها التزام على جميع مستويات القيادة [الإدارة] للتطوير والتحسين المستمرين ، إن التميز رهينة مهارات وقدرات في مستوى رفيع من القادة [الإداريين] لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء .

٢- تعتبر قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة الأعمال المحيطة بها أحد مؤشرات التميز، فعندما تتبوأ المؤسسة موقعاً منفرداً وتتجاوز غيرها من المؤسسات يمكن القول بأن أداءها متميز ، فمن المؤكد أن القدرة على المنافسة تكون من خلال تقديم أفضل الخدمات بالشكل الذي يؤدي الى رضا العملاء ، مما يحقق للمؤسسة التميز على غيرها من المؤسسات.

٣- إن رضا العميل بما تقدمه المؤسسة من خدمات يمثل أحد مؤشرات الجودة في تحقيق الأهداف ، وعندما تتجاوز المؤسسة هذه المرحلة لعصل الى أن تتفوق في تقديم خدماتها توقعات العملاء ، فإنها في هذه الحالة تكون قد تميزت في أدائها ، وهنا تحتاج أي مؤسسة الى تحديد توقعات العملاء ومن ثم العمل على تطوير وتحسين أدائها بالشكل الذي يؤدي الى تجاوز تلك التوقعات . ويرى عبد الهادي (٢٠٠٩) أن الأداء المتميز يقوم على العديد من المدخلات أهمها مدى قدرة العناصر البشرية على تحقيق متطلبات الجودة المطلوبة ، وهذا ما يؤكد على أهمية عمليات التطوير والتدريب والتحسين المستمر لهذه العناصر .

ويقوم نموذج (مالكولم بالدرج)^١ لتمييز الأداء على مجموعة من العناصر المرتبطة

بالجودة، والمتمثلة في :

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء .
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة .
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها ، وكذا مع العاملين بها .

^١ نقلاً عن باشوية، لحسن ونزار البروراري. ٢٠٠٩. "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية - دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد. ٢. (١): ص ١١٦.

— إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد

فيه ، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته وتوفير فرص

للنشاط والنمو.

وبالنظر الى هذه العناصر نجد انها تنبع من مفهوم الجودة الشاملة بشكل أساسي مما

يؤكد أن الجودة والتميز في الأداء وجهان لعملة واحدة .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الثالث

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم (مفهومه-مزاياه-معوقاته)

٢-٣-١ مفهوم الجودة في التعليم

لقد أرجعت بعض الدراسات أسباب ضعف نظام التعليم الى غياب الأهداف الاستراتيجية والتوجه العام ، وعدم توافر مقومات وركائز ضمان الجودة . وترى هذه الدراسات أن تحسين الجودة في التعليم تقوم بالدرجة الأولى على الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة . فحسب أبو عرابي (٢٠١٠ : ٢٢) يعزى فشل قطاع التعليم العالي في الدول النامية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة الى عجز الإدارة ، وعدم قدرتها على توجيه الطاقات البشرية والامكانيات والموارد المتاحة في طريق تحقيق الأهداف المرجوة بالجودة المطلوبة . كما أشار الوادي والحرخي (٢٠١١ : ٦٣) الى قناعة الأوساط الاجتماعية والاكاديمية في الوطن العربي بأن إدارة الجامعات تفتقر الى الجودة الشاملة ، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي ، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، في حين أن هناك إهمالا لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين أصحاب الكفاءة وسيادة نمط إداري معروف باسم " إدارة الطوارئ والأزمات " وأن طاقات الجامعات

تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء".

وتمثل الجودة حسب Talyor & Hill تلبية وتحقيق المتطلبات الحالية والمستقبلية للزبون، بغض النظر عن كون هذا الزبون طالب أو معلم (زبون داخلي) أو كونه ولي أمر (زبون خارجي) كما يضاف الى ذلك المؤسسات التي سيعمل بها الخريج مستقبلاً . وترتكز هذه الجودة على التحسين المستمر واليومي للأداء لتأكيد تطابق مواصفات ومعايير الخدمة مع متطلبات الزبائن^١.

"كما يرى Rhodes أن الجودة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"^٢.

هذا وتختلف الجودة في المؤسسات التعليمية عن جودة المؤسسات الصناعية من جهة، ومثيلتها في المؤسسات الخدمية الأخرى من جهة أخرى ، وذلك من حيث الأهداف والعمليات أو على مستوى المدخلات والمخرجات، فتحقيق الأهداف في مجال الخدمات

^١ - بالرجوع الى ابي جعفر، عبدالله العابد. ٢٠٠٩. "معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي". (ورقة). ندوة حول جودة التعليم العالي المؤسسة الوطنية للثقافة والتربية والعلوم . طرابلس، ليبيا. ١-١٠-٢٠٠٩.

^٢ نقلًا عن درباس، أحمد سعيد. ١٩٩٥. "إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي". مجلة رسالة الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج. العدد (٥٠): ص ١٥.

التعليمية بعيد الأمد ، فهذه الاهداف ترتبط بالإنسان الذي يتميز بخصائص المعرفة والحكمة وسواء الشخصية والإبتكار والقدرة على التكيف وهي أهداف يصعب قياس فاعليتها والتأكد من تحقيقها على المدى القصير .

وعلى الجانب الآخر نجد أن العمليات في قطاع التعليم مبنية علي التفاعل وتبادل الخبرات بين المعلم والمتعلم . وبالتالي من الصعب تحديد مواصفاتها كما هو الحال في المنتج المادي ، فوفقاً (السعيد، ٢٠٠٥: ٩٣) يري المعارضون لتطبيق مفهوم الجودة بالتعليم أن قطاع التعليم له من الخصائص ما يجعله مختلفاً عن القطاعات الصناعية التي كانت المهدي لبناء مفهوم الجودة ، وبالتالي لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم دون إيجاد صياغة جديدة لهذا المفهوم حتى يصبح أكثر ملاءمة لطبيعة التعليم بتفاعلاته وتداخلاته وظروفه المجتمعية المختلفة ، أضف الى ذلك إختلاف طبيعة المدخلات ما بين المؤسسات التعليمية ذاتها ، فعلى إعتبار أن المدخل الأساسي في العملية التعليمية هو الطالب ، نجد أنه من الصعب تحديد أو التحكم في المواصفات الشخصية للطالب وخلفيته الإجتماعية والتربوية والبيئية أو ظروفه المستقبلية . حيث تختلف هذه المواصفات باختلاف البيئة التي نشأ بها الطالب وترعرع بها . وهو ما يمكن أن يؤدي الى دعم أو اعاقه نجاح الطالب وتقدمه في المستقبل . وفقاً لما سبق نجد أن صعوبة تحديد مستوى وطبيعة الجودة المطلوبة في الخدمات التعليمية ، حيث تختلف متطلبات هذه الجودة باختلاف وتعدد الزبائن .

وحسب رأي يچياوي (٢٠١١ : ٣٢٢) فإن المؤسسة التعليمية الفاعلة هي التي تعمل

على توفير مداخلاتها بالجودة المناسبة ، فبالرغم من أن المناهج الدراسية تتشابه محتوياتها بين

معظم المؤسسات التعليمية إلا أن شموليتها وترابطها ووعاؤها الزمني وكيفية تدريسها وعلاقتها

باجابات المتعلم والمجتمع ومدى الاستفادة منها بعد التخرج ، كل ذلك يجعل المؤسسات

التعليمية تتباين فيما بينها في مستوى تحقيق أهداف الجودة .

ويرى قلدومي (٢٠٠٨) أن ضمان جودة التعليم يجب أن يقوم على مجموعة من

المقومات والركائز من داخل المؤسسة التعليمية مع عدم إغفال تأثير العوامل الخارجية . ووفقاً

لشفي (٢٠٠٣) فإن الفاعلية في خلق جو من المشاركة لإدارة المؤسسة سيزيد من مستوى

الكفاءة والجودة التعليمية ، كما لذلك من أثر نفسي وإيجابي بتحفيز العاملين ودفعهم لتطوير

وتحسين الأداء ، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى وعي المستفيدين (الطلبة - أولياء الأمور -

المجتمع) والتزامهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بالجودة . وإن كان أبو جعفر

(٢٠٠٩) يرى أن التحكم في مشاعر وعلاقات وسلوكيات البشر أمر يصعب تحقيقه نتيجة

لإختلاف الحوافز والأهداف والمهارات وبنية الشخصية لدى كل من الطلاب والمعلمين

والإداريين والفنيين وغيرهم من العاملين بالمؤسسة التعليمية .

وتربط العديد من الدراسات الجودة في التعليم بأعضاء هيئة التدريس كعنصر أساسي

للاستفادة من هذا المفهوم في قطاع التعليم ، حيث يرى "المخلافي أن معايير الجودة تمثل

مجموعة من المعايير التعليمية والتربوية الهادفة إلى تطوير برامج إعداد المعلم، وتطوير الأهداف، ونظام إعداد أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ورفع مستوى جودة التعليم ومخرجاته وتطويره وتحسينه"^١.

ويرى عبد الرب و قدارة (٢٠٠٨ : ٧٤) أن أعضاء هيئة التدريس العنصر المحرك الأساسي في نقل الأهداف والخطط الى واقع ملموس، وإضافة الى أهمية تقويمهم وتطويرهم وتحسين أدائهم تحسيناً مستمراً بصفته مدخلاً من مداخل الجودة الشاملة، وهذا الرأي يتوافق مع غالب و علم (٢٠٠٨) حيث يرى الباحثان أن جودة العملية التعليمية تتطلب جودة أعضاء التدريس أو المعلمين، باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة، من خلال ما يملكون من مهارات يمكن تنميتها مهائياً، وعلاقة هذه المهارات بأدوار عضو هيئة التدريس، حيث أشار الباحثان الى ضرورة توافر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس باعتبارها متطلباً أساسياً لرفع مستوى مدخلات ومخرجات العملية التعليمية، وإلا فإن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي سيكون أمراً صعباً. وأكد قريشي (٢٠١١ : ١٠٤) على العلاقة المتبادلة مابين إدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري، حيث يرى ضرورة أن تستوعب عملية تطبيق الجودة الشاملة الدور الرئيسي للعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي القادر على إحداث التغييرات المطلوب وتوفير المتطلبات اللازمة لعملية التطبيق.

١ نقلاً عن أبو الحسن، احمد صلاح الدين. ٢٠١٣. معايير اختيار مؤسسات التدريب الميداني للطلاب المعلمين بقسم التربية الخاصة في ضوء مدخل الجودة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد ٦٠(١١): ص ١٤٧.

٢-٣-٢ متطلبات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم

وفقاً لما سبق نجد أنه لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يجب

توافر مجموعة من الأسس والمعطيات التي تسبق عملية التطبيق ، مع ضرورة مراعاة أن تطبيق

مفهوم الجودة الشاملة يتطلب تغيير بعض المفاهيم الأساسية للمؤسسة التعليمية ، حيث يرى

الوادي ويامين (٢٠١٢: ١٧٤) أن عملية تطبيق أي مفهوم جديد تتطلب دراسة العناصر

الإدارية التي تتأثر وتتأثر بتطبيق هذا المفهوم ويترتب عليها غالباً إعادة هيكلة العناصر الإدارية

بما يتناسب مع المفهوم الجديد ، ويرى الصرايرة والعساف (٢٠٠٨ : ٢٠) ضرورة أن تمر

استراتيجية عملية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بعدة مراحل كما يلي :

— مرحلة الإعداد: ويتم وفقاً لهذه المرحلة تحديد مدى حاجة المؤسسة

للتحسين ومن ثم وضع الأهداف ومقارنتها بتجارب المؤسسات الأخرى.

— مرحلة التخطيط : وهنا يتم توضيح عمليات وإجراءات وكيفية التطبيق

وتحديد مصادر تمويلها.

— مرحلة التقييم : يجب أن يتم تقييم ماوضع من خطة للتطبيق من خلال

وضع مقاييس للأداء وتحسين وتطوير المراحل باستمرار.

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت هذه المتطلبات بالبحث (مرازقة: ٢٠١١ ؛

الصرايرة و العساف: ٢٠٠٨؛ البنا: ٢٠٠٧ المهيدب : ٢٠٠٥) وان كانت في مجملها تدور

- ضرورة إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، حتى يمكن الوقوف على مدى قبول أو رفض العاملين لهذا المفهوم ، ومدى الالتزام والتفهم المتوقع من قبل المسؤولين بالمؤسسة التعليمية لمفهوم الجودة الشاملة .
- توعية كل الأطراف بالمؤسسة التعليمية بثقافة الجودة الشاملة، وخصوصاً الإدارة العليا لنيل دعمها وتأييدها لتوجهات الجودة الشاملة، مما سيققل من مخاطر معارضة التغيير .
- تدريب كافة الأفراد على كل المستويات بالمؤسسة التعليمية على أسس ومقومات مفهوم الجودة الشاملة، وذلك لتوفير الكفاءات الأكاديمية والإدارية المؤهلة والقادرة على تطبيق المفهوم .
- الاستعانة بالخبرات الخارجية المتخصصة في هذا المفهوم لدعم عملية التطبيق وحل المشاكل التي قد تنشأ خلال المراحل الأولى للتطبيق .
- توفير المشاركة لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية في الجهود المبذولة لتحسين جودة العملية التعليمية من خلال تكوين فرق العمل .
- العمل على تأسيس نظام دقيق للمعلومات لإدارة الجودة التعليمية، وتوفير نقاط الاتصال بين الإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية ، ذلك لتسهيل إنسياب المعلومات حول العمليات التعليمية والإدارية .

- خلق نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وترغيبهم في النظام الجديد وبث شعور

الانتماء بداخلهم نحو المؤسسة التعليمية ، مما يشجعهم ويدعم دورهم في

عملية التطبيق.

٢-٣-٣ مزايا تطبيق إدارة الجودة في التعليم

من خلال التعريف السابق لمفهوم الجودة يمكن القول بأن محصلة المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية ، تدور بالدرجة الأولى حول زيادة رضا العملاء كدليل على تحسن المركز التنافسي للمؤسسات التعليمية .

حيث يرى الهادي (٢٠١٣ : ٢٤٦) أن تطبيق معايير وأسس الجودة الشاملة سوف

تستفيد منه الجامعات العربية عند تحديث أنظمتها نحو الجودة والتميز، وذلك لتحقيق التغيير

المطلوب نحو التطور والتحديث ودخول سوق المنافسة والإبداع العالمي. ووفقاً لدراسة البنا

(٢٠٠٦ : ١٠) فإن خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية تتمثل فيما يلي :

١. تقوم الجودة التعليمية على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بالشكل الأمثل.

٢. اشباع حاجات المستفيد سواء كان (داخلياً او خارجياً).

٣. العمل على توفير المناخ المناسب للعاملين ، بتوفير الحوافز ورفع المعنويات .

٤. القدرة على توفير معايير وأدوات لقياس الاداء.

ومن هنا يرى الباحث أن توافر هذه الخصائص سيكون له دوراً كبيراً في تحقيق مزايا

إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية ، حيث سترتب على ذلك حسب زياد (٢٠١٢)

مايلي :

١. تحسين مخرجات العملية التعليمية بصورة مستمرة.

٢. العمل على تقليل أخطاء الأداء.

٣. تخفيض معدل الإهدار الناتج عن فشل العملية التعليمية .

٤. إعطاء الأولوية للعمليات التعليمية وتطويرها بدلاً من تحديد المسؤوليات.

٥. التركيز على تطوير المهارات الإدارية والقيادية لقادة العملية التعليمية .

٦. التركيز على تنمية مهارات واتجاهات العاملين في المجال التربوي .

٧. نيل رضا المستفيد (الطبة - أولياء الامور - المعلمون - المجتمع) .

ويرتبط مفهوم الجودة الشاملة في التعليم بما يعرف بفاعلية التعليم النشط ، والذي

يمكن من خلاله تحقيق ما يلي :

- مشاركة المعلم والمتعلم على حد سواء في التخطيط لمواضيع الدراسة ، بما يحقق

مبدأ المشاركة بحيث يكون كلاهما مسؤول عن تحقيق التعليم النشط.

- تلافي الوقوع في الأخطاء وتجنبها منذ بداية العملية التعليمية.

- يعتبر مبدأ التنافس والتحفيز أحد أسس التعليم النشط الفعال ، مما يترتب عليه

توافر أفكار جديدة تدعم العملية التعليمية. سواء من المعلم أو المتعلم.

- إتاحة الفرص أمام الجميع لابتداء الراي والمشاركة في العملية التعليمية .

وبالتالي نجد أن مظاهر فاعلية التعليم النشط تعد أحد مؤشرات الجودة في التعليم، لما

لفاعلية التعليم من دور في :

١. مشاركة جميع أركان العملية التعليمية في تسيير عملية التعليم .

٢. التحسين المستمر في الأنشطة التربوية وأساليب التعليم .

٣. التركيز على تنظيم وتخطيط الأنشطة التعليمية .

٤. وفقاً لبدء المشاركة الذاتية سيكون الطلاب المتعلمون أكثر فهماً للمواقف

التعليمية والمشاركة في تنفيذها .

٥. خلق روح التعاون ما بين الطلاب بعضهم البعض ، وبينهم وبين المعلم .

٦. المشاركة الجادة في إنجاز مهام العملية التعليمية وأهدافها.

٧. تغيير المفاهيم السلوكية والفكرية لدى الطلاب والمتعلمين من خلال

مشاركتهم في العملية التعليمية .

٨. خلق نوع من الرقابة السلوكية والتقويم الذاتي لدى الجميع عند أداء العمل

التعليمي.

٩. خلق روح التنافس والتميز ما بين المساهمين في العملية التعليمية.

١٠. تركيز العملية التعليمية على العمل الجماعي المستمر وليس الفردي.

١١. مراعات رغبات الطلاب وتلبية احتياجاتهم.

ويري ناصر (٢٠١١: ٤) أن أهم ما يميز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتمثل في نقل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، وتطوير أسلوب العمل الجماعي من

خلال إعطاء العاملين المزيد من الفرص لتطوير إمكانياتهم، مع الإحتفاظ بنفس الوقت

بالإدارة الإستراتيجية المركزية ، وهذا ما يتفق فيه معه الخفاجي (٢٠١١) حيث أشار الى أن

تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم نتج عنه ارتفاع ملحوظ لدافعية العاملين ودرجة

إنتمائهم والتزامهم ومشاركتهم في العمل ، كنتيجة لبت جو من التفاهم والتعاون بين العاملين

بالموسسة التعليمية .

٢-٤-٢ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يرى السعيد (٢٠٠٥: ٤٩) أن احد المعوقات الرئيسية لتطبيق مفهوم الجودة

الشاملة في التعليم يعود لإفتقار وإنتفاذ الفهم الوعي الكامل بمبادئ وأساسيات هذا المفهوم

داخل المؤسسات ، حيث يرى بأن العاملين لا يستطيعون تطبيق ما لا يفهمون ، وأرجع

الباحث ذلك الى صعوبة فهم معنى الجودة في حد ذاتها وتداخل المفاهيم الاساسية لها .

ولقد تعددت الدراسات^١ التي تناولت الجدل حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

التعليم ، حيث ترى بعض هذه الدراسات أن العمل كفريق واحد وروح المشاركة التي تعتبر

^١ لمزيد من التوضيح يمكن الرجوع الى :

- حداد، مناوّر. ٢٠١١. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الواقع، التحديات، المستقبل. (ورقة). ملتقى دولي إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر. ١٠-١١ مايو .

أهم مزايا تطبيق مفهوم الجودة الشاملة تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بقطاع التعليم، حيث ترتب على الأدوار المتكاملة والمتضاربة لأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين (الطلاب - المجتمع - أولياء الأمور) عدم وضوح مفهوم الجودة، بحيث أصبح من الصعوبة بمكان تحديد من هو المسؤول بشكل مباشر عن توافر مواصفات الجودة بقطاع التعليم، مما دعى بالبعض إلى المطالبة بتطبيق إدارة الجودة في المجالات الإدارية دون المساس بالمجالات الأكاديمية والتعليمية، وإن كان (مداح ولطرش: ٢٠١١) يريان أنه يمكن البدء في تطبيق الجودة الشاملة بالخدمات الإدارية بالجامعة قبل الخدمات الأكاديمية لأن الخدمات الإدارية هي القاسم المشترك لعناصر أداء مؤسسات التعليم العالي.

وتعتبر السمة الأساسية للتعليم العالي والمتمثلة فيما يعرف بثقافة التعليم العالي أو حرية التعليم، أحد معوقات توافق العمل الجماعي الذي يعتبر أحد ركائز مفهوم الجودة الشاملة، كما أن تنوع المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع) وتباين توقعاتهم أثر على عملية تطبيق هذا المفهوم. حيث أصبح من الصعب التعامل مع مبدأ التركيز على المستفيد، كما أن طبيعة الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين وما تحتاجه من مدة زمنية (عدد سنوات الدراسة) زاد من الجدل الدائر حول طبيعة تحديد مفهوم الجودة في التعليم وإمكانية تطبيقه.

-
- خاشقجي، هاني. ٢٠٠٣. "نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مجلد ١٧ (٢): ص ٢٩ - ٦٤.
 - النعساني، عبد المحسن. ٢٠٠٣. نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. (ورقة). الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الآداب والتجارة في الجامعات العربية. المنظمة العربية لتنمية الموارد البشرية - جامعة الدول العربية. حلب، الجمهورية العربية السورية. ١١-١٣ مارس.

ويري شفي (٢٠٠٣) أن مقاومة التغيير التي يتطلبها تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

تعتبر أحد أهم الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق، مما يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة وضع

أسس واستراتيجيات مناسبة لمعالجة هذه المشكلة والتعامل معها، فحسب دراسة السحيم

(٢٠٠٣) فإن عدم موافقة إدارة التعليم على التغييرات التي يتطلبها تطبيق مفهوم الجودة

تحصلت على متوسطاً عالياً جداً كإحدى أبرز العوائق التي تواجه عملية تطبيق هذا المفهوم.

ووفقاً للدخيج وجمار الله (٢٠٠٦) أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على

اللامركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات بحيث يعتمد اتخاذ القرارات على المعلومات

والبيانات التي يتم جمعها من القاعدة لا القمة، أي العاملين في الميدان (المعلمين) والمستفيدين

(الطلاب - أولياء الأمور - المجتمع) مما قد يؤدي إلى إعاقة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بقطاع التعليم، فعملية التطبيق تتطلب بالدرجة الأولى دراسة واقع المؤسسة وبيئتها المحيطة

لتحديد المعوقات ومحاولة التغلب عليها.

ويري "Taylor and Bogdan" أنه لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج

مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة مبرهنة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة

الإدارات ومنتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية"^٢.

^١ دخيج، صالح و سعيد جارالله . ٢٠٠٦. "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التربية والتعليم". مجلة مركز البحوث التربوية. العدد (٧)

^٢ العضاوي، سعيد. ٢٠١٠. "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية". المجلة العربية لضمان

وإجمالاً يمكن ربط معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

١- عدم توافر مقاييس للأداء تحول دون إمكانية تحديد الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة والتحقق من قدرة أداء المؤسسة على تحقيقها.

٢- تبني أساليب وأسس لمفهوم الجودة لا تتوافق مع واقع المؤسسة وبيئتها، كاستبعاد

متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة عن تطبيقه.

٣- عدم قدرة إدارة المؤسسة على تقبل نتائج التطبيق طويلة المدى.

٤- رفض الإدارة العليا لبدأ المشاركة ، ومقاومة التغييرات التي تتطلبها عملية التطبيق.

٥- تداخل وتشابك المفاهيم الأساسية للجودة مما يعيق عملية التفرقة بين هذه

المفاهيم وصعوبة استخدامها.

٦- تبني مفهوم الجودة الشاملة بشكل جزئي مما يؤثر سلباً على عملية التطبيق.

٧- عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة وشاملة حول المؤسسة ، مما ينتج عنه صعوبة

التحقق من ثبات وصدق المعلومات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة وجودتها .

٨- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية للعاملين وما يتطلبه الأمر من جهد ووقت لتحقيق

ذلك مما يؤخر عملية التطبيق وأحياناً يعيقها.

٩- قلة الموارد المالية والميزانيات المخصصة لعملية التطبيق . (عبد الجبار. ٢٠١١)

٢-٣-٥ وسائل قياس وتقييم الجودة الشاملة في التعليم

تحتاج عملية تطبيق وإدخال أي نظام جديد الى التقويم والقياس كمحاولة للتعرف على أوجه القصور التي قد تشوب عملية التطبيق، وقد وضعت العديد من الدراسات مجموعة من المقاييس والمعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ، وتمثل المعايير الخصائص والمواصفات التي يجب أن تمتاز بها مدخلات ومخرجات العملية التعليمية ، فعلى سبيل المثال تمثل البنية التحتية الجيدة للمؤسسة التعليمية والمكتبات والوسائل التعليمية أحد هذه المعايير وفي حال توافر هذه المواصفات بالشكل المطلوب يمكن القول بأن الجودة أحد صفات هذه العملية التعليمية ، وعلى الجانب الآخر نجد أن درجة توافر هذه المعايير تعتبر مؤشرات على مدى جودة العملية التعليمية^١ .

وتعمل المؤسسات التعليمية غالباً على توفير هذه المواصفات بالدرجة المتاحة لها في محاولة لمنافسة مثيلاتها من المؤسسات التعليمية ، فعلى سبيل المثال نجد أن المناهج التعليمية متشابهة من حيث المحتوى بالنسبة لمعظم المؤسسات التعليمية ، مما يجعل عملية التميز والمنافسة تتم من خلال قدرة المؤسسة على تدريس هذه المناهج بالكيفية التي تجعلها تمتاز على غيرها من المؤسسات التعليمية، فنجد أن المؤسسة الجيدة تحاول التركيز على وسائل وتقنيات التعليم الحديثة ، مما يعطي مقاييس للأداء ومؤشرات على

^١لمزيد من التوضيح يمكن الرجوع الي :

- موساوي. عبدالنور و محمد بو فالطة. ٢٠١١. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . (ورقة). الملتقى الدولي إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. مخر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر. ١٠-١١ مايو .
- الشريف، بقة وإيمان صحراوي. ٢٠١١. الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسات التعليمية . (ورقة) الملتقى الدولي إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. مخر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر. ١٠-١١ مايو .

مدى فاعلية الانشطة التعليمية بالمؤسسة . فكما أشار فارس والأغا (٢٠١٢ : ٢٢١) فإنه على رغم تباين وتفاوت ضمانات الجودة ما بين الدول المتقدمة ، الا أنها تعطي الاولوية في تقييم جودة المؤسسات التعليمية لعمليات التدريس والبحث كما في بريطانيا ، بينما في امريكا ترتبط جودة المؤسسة التعليمية بمدى قدرتها على الاستمرار ، وتمثل المؤشرات الرقمية كمعدل الطلاب أسس قياس وتقييم الجودة باليابان، وبصفة عامة ويمكن حصر هذه المقاييس فيما يلي:

١-٥-٣-٢ تقييم الطالب :

يمثل الطالب أهم عناصر العملية التعليمية ، فهو المتلقي للخدمة أي المستفيد الأول من مخرجات هذه العملية ، ومن هنا نجد أن تقييم هذا العنصر سيكون مؤشراً على مدى جودة الخدمة التعليمية المقدمة له ، ويرى (المشهداني ٢٠١٢ : ١٥٦) أن اجراءات تقييم الطلبة تختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى ومن مرحلة لأخرى ومن هدف لأخر ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن عملية التقييم يجب أن تتصف بما يلي:

- ثقة الطلاب بعدالة عملية التقييم وشفافيتها.
- اعتماد وسائل تقييم (استمارات، واجبات ، تقارير... الخ) تشجع الطلبة على الرفع من مستوى التعلم.
- استخدام معايير محددة وواضحة ومعلنة للتقييم .
- توافق معايير التقييم مع أهداف العملية التعليمية .

وفيما يلي بعض المقاييس والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الطلبة :

- شروط القبول وسياسات الانتقاء والاختيار التي يتم وضعها لقبول الطلبة الجدد للدراسة بالجامعات ، يعتبر مؤشراً على مدى جودة النظام التعليمي ، فمدى دقة الجامعات في اختيار الطلبة تعتبر مؤشراً على مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بجودة طلبتها (العملاء).
- نسبة أعداد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس تعتبر مؤشراً على مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة ، فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كانت القدرة على التواصل والتفاعل مابين الطلبة واعضاء هيئة التدريس كبيرة .
- مدى ملاءمة تخصصات الخريجين وأدائهم في سوق العمل يعتبر مؤشراً لمدى جودة الخدمات التعليمية.
- متوسط تكلفة الطالب بالنسبة للجامعة تعتبر أحد مؤشرات الجودة ، على اعتبار أن التكلفة المرتفعة للطلاب تمثل مؤشراً جيداً على مستوى جودة الخدمات التعليمية ، وإن كان إرتفاع تكلفة الطالب لا يعني بالضرورة جودة الخدمات المقدمة له .
- مستوى الخدمات المقدمة للطلبة (الخدمات الصحية ، المواصلات ، الاتصالات، الإقامة الخ) واسعارها تمثل مؤشراً لمستوى جودة المؤسسة التعليمية .
- نسبة التحاق الخريجين ببرامج الدراسات العليا (مايعرف بمعدل التسرب) تعتبر أيضاً مؤشراً إيجابياً نحو تحقيق الجودة .

٢-٣-٥-٢ أعضاء هيئة التدريس :

يرتبط أعضاء هيئة التدريس بعلاقة مباشرة مع الطلبة من خلال تقديم الخدمات التعليمية لهم، وبالتالي يعتبر عضو هيئة التدريس المنتج الرئيسي والمسئول المباشر عن تقديم الخدمات التعليمية ومدى جودتها، وبغض النظر عن مدى توافر الوسائل التعليمية والامكانيات لإعضاء هيئة التدريس ، تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة للتعليم العالي :

تمثل علاقة أعضاء هيئة التدريس بالطلاب أحد مؤشرات الجودة في العملية التعليمية، فمدى قدرتهم على استيعاب الطلبة واحتياجاتهم وتوجيههم بالطريقة الصحيحة كلها مؤشرات إيجابية على مدى جودة التعليم.

— عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومدى اهتمامهم بتطوير أنفسهم من خلال البحوث والدراسات وحضور الندوات والمؤتمرات أحد المؤشرات على جودة العملية التعليمية .

٢-٣-٥-٣ المناهج التعليمية :

يمكن القول بأن المناهج التعليمية تكاد أن تكون متشابهة سواء على المحيط العالمي او الاقليمي او المحلي ، وبالتالي نجد أن جودة برامج التعليم والمناهج التعليمية ترتبط بالوسائل والامكانيات المتاحة لها ، وعموماً يمكن قياس جودة هذه المناهج كمايلي :

— يعتبر مدى ارتباطها وترجمتها لأهداف تنمية المجتمع أحد المؤشرات الايجابية لجودة هذه

المناهج .

— مدى ملاءمتها لتطلعات الطلبة وميولاتهم واحتياجاتهم ويمكن قياس ذلك من خلال

مدى قابلية ودافعية الطلبة للتعلم .

٢-٣-٥-٤ الإدارة الجامعية :

تعتبر الإدارة الجامعية الأداة الرقابية والارشادية لسير العملية التعليمية ، بالتالي يقع على عاتقها دور أساسي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية ، ويرى (أبو عرابي : ٢٠١٠ ، ٢٢) أن نجاح الجامعة في التهوض برسالتها يتوقف الى حد كبير على مدى توافر القيادات الإدارية القادرة على تحريك بواعث العمل وتوفير جو تسوده الثقة والتفاهم والتعاون بين أفرادها ، ويرتبط دور الإدارة بجميع العناصر المشاركة في العملية التعليمية بدا من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين انتهاءً بالمجتمع والقطاعات المختلفة المتلقية لمخرجات العملية التعليمية ، ويمكن الحكم على جودة الإدارة من خلال مدى فاعليتها في الحفاظ على ممتلكات الجامعة وتطويرها ، وأيضاً مدى قدرتها على توفير الاحتياجات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة .

٢-٣-٥-٥ الامكانيات والوسائل التعليمية :

تمثل المباني الجامعية والمواد المكتبية والمعامل العلمية وما تحويه من مختبرات أهم الوسائل التعليمية

المتاحة لتسيير العملية التعليمية ، وغالباً ما ترتبط درجة توافر هذه الامكانيات والوسائل بمدى توافر

التمويل الكافي ، ويمكن الحكم على جودة العملية التعليمية من خلال درجة توافر هذه التسهيلات والامكانيات ، فبالدرجة الأولى يجب أن تكون المباني الجامعية صحية وتمتع بمواصفات معمارية تجعلها ملائمة لاستيعاب الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ، بالإضافة الى بعدها عن اماكن التلوث الصناعي وقرىها من المناطق الجغرافية ذات الكثافة السكانية الكبيرة ، ولا يمكن استبعاد أهمية توافر المرافق الخاصة بالأنشطة والترفيه وأهميتها في مستوى الخدمات التعليمية .

على الجانب الآخر نجد أن توافر المعامل والوسائل التعليمية الحديثة ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والمكتبة العلمية الشاملة للمصادر المختلفة بجميع تخصصاتها ، وما يلحقها من قاعات وتقنيات خدمية سيكون له دور كبير في جودة الخدمات المقدمة للطلبة .

وفيما يلي استعراض لمقاييس الجودة التعليمية التي اعتمدها لجان التعليم العالي في بريطانيا عام

١٩٩٢ و امريكا عام ١٩٩٥ .

جدول رقم (٢-٤) مؤشرات التقسيم والقياس

مؤشر الجودة	المقياس
<ul style="list-style-type: none"> - درجة تغطية المواضيع الاساسية . - التناسب مع قدرة استيعاب الطالب . - الارتباط بالواقع العملي . - الامام بالمعارف الأساسية . - إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية . 	المنهج العلمي

<ul style="list-style-type: none"> - درجة المستوى العلمي والموثوقية . - شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي . - وقت توافر المرجع العلمي . - سعر المرجع العلمي . - امتداد الاستفادة من المرجع العلمي . - أصالة المادة العلمية . - نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي . 	<p>المرجع العلمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المستوى العلمي والخلفية المعرفية . - إدراك احتياجات الطلاب . - الانتظام في العملية التعليمية . - الالتزام بالمنهج العلمي . - تقبل التغذية الراجعة . - العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية . - تنمية الحس الوطني والوازع الاخلاقي . - الهلوف من أسلوب التدريس المستخدم . - تنمية الاتجاه التحليلي . - تنمية النظرة المتعمقة . - درجة التفاعل الشخصي . - الوعي بدور القدرة العلمية والخلفية . 	<p>أعضاء هيئة التدريس</p>
<ul style="list-style-type: none"> - درجة الموضوعية والاتساق . - درجة الموثوقية والشمول . - عدم التركيز على التلقين . - التركيز على القدرة التحليلية . - التركيز على التفكير الانتقادي . 	<p>أسلوب تقييم الطلاب</p>

<ul style="list-style-type: none"> - توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام . - التوجه نحو سوق العمل . - المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية . - كفاءة وفاعلية النظام الإداري . - تلقي الشكاوي والتعامل معها . 	النظام الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية . - تنمية واشباع الناحية الجمالية . 	التسهيلات المادية

المصدر:
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

^١ عبدالسلام، زايددي و قرين ربيع. ٢٠١١. نماذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - عرض التحارب . (ورقة) الملتقي الدولي إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. مخر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر. ١٠ -