إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي

■ أ.عبد الناصر علي المرهاق *

■ **ملخص الدراسة**

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي بمراحله ومؤسساته المختلفة .موضحة دورها في تطويره وتحديثه وربطه بالمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية وتحقيق الاستفادة المثلى من موارده البشرية والمادية والبيئة المحيطة به وتقليل الفاقد والهدر التعليمي وزيادة فاعلية وكفاءة النظام التعليمي الداخلية والخارجية. وتطرقت لأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة في النظام التعليمي ومبررات تطبيقها وما يمكن أن تحققه من فوائد للنظام التعليمي والصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيقها وتحد من فعاليتها وكفاءتها . وأخيرا خلصت الدراسة لبعض التوصيات التي يمكن الأخذ بها أو اعتمادها كأسلوب عمل في النظام التعليمي.

Abstract :

This study aimed to introduce the concept of total quality management (TQM) and its importance in various educational system levels and institutions. Also explored TQM's role in developing, updating and linking the system with local, regional and international variables. to benefit the most from its assets and the environment surrounding it to reduce the loss rate, educational waste, increase the effectiveness and efficiency of the educational system.

This study dealt with the most important concepts related to quality management in education, the importance and justifications for the implementation of these concepts, the difficulties and challenges facing their employment or limit their effectiveness and efficiency and the benefits that the educational system could achieve.

Finally, the study concluded with few recommendations that could be adopted as a road map to improve the quality of the educational system.

*محاضر بقسم التربية وعلم النفس - كلية الآداب - جامعة طرابلس.

■ **المقـدمة :**

إن من أهم وظائف النظام التعليمي الحديث إمداد المجتمع بالقوى العاملة المدربة والمؤهلة في مختلف المجالات والقطاعات الفكرية والعلمية والانتاجية من خلال إعداد أفراد يملكون أدوات البحث عن المعرفة واشتقاقها من مصادرها وكيفية التعامل مع ما تحتويه من معلومات وكيفية فهمها ونقدها من خلال ما يملكون من مهارات التعلم الذاتي والمستمر والتعليم التعاوني والتفكير العلمي والقدرة على الإبداع والابتكار، ولكي تتحقق مثل هذه الوظيفة أصبح مبدأ تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي من أهم التحديات التي تواجه دول العالم النامي بما فيها الدول العربية ويرى بعض المتخصصين في الجودة «أن الجودة الشاملة هي الشيء المفقود من أجل تحسين التعليم، حيث يعمل التعليم جاهداً من أجل تحقيق مستوى معيشي مرتفع للأفراد والمجتمعات من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم. لذا فإنه ما لم تبذل الجهود وتوضع السياسات و الخطط وترصد الموارد من أجل تحقيق ذلك فإن المسألة سوف تصبح صعبة للغاية، فالمطلوب ليس معجزة بقدر ما هو إعادة تقييم وتقويم لما هو موجود في المؤوسسات التعليمية بكل عناصرها ومكوناتها من خلال معايير الجودة الشاملة وإعادة تصميمها وإنتاجها وتطبيقها في كافة مكونات العملية التعليمية مثل إعداد المعلم وصياغة الأهداف التعليمية والمناخ التنظيمي في المؤسسة التعليمية والإدارة التعليمية ...الخ.

وتعد إدارة الجـودة الشاملة Total Quality Managementمن المفاهيم الإداريـة الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتجارية، وترجع فلسفة إدارة الجودة إلى العالم الأمريكي ديمنج «Edward Deeming " والذي يعد إبرز رواد هذا المجال في الإدارة، حيث اعتمد توزيعا لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها المختلفة بما فيها التعليمية، وتحاول بعض الدول العربية استخدام هذا الأسلوب في مؤسساتها التعليمية، وأصبحت تخضع برامجها التعليمية لمعايير الجودة الشاملة، وأصبح من أهم المعايير للحكم على

نجاح المؤسسات التعليمية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من هذه المؤسسات التعليمية وقدرته على خدمة مجتمعه وتطويره والرقي به وعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع وارتباطها بسوق العمل ومواكبة عجلة التطور العلمي والتقني السريع والمستمر .

■ مشكلة الدراسة:

رغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع دول العالم بصفة عامة، ودولة ليبيا بصفة خاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التدريب والتعليم بمستوياته وأنواعه المختلفة، إلا إن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية وعدم مواءمتها لمتطلبات سوق العمل وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وشح أو عدم كفاءة مصادر التمويل وطرق الانفاق التعليمي وزيادة الهدر التعليمي في جميع مراحل وانواع التعليم.

وقد أكد إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية (1988) على أهمية جودة مخرجات التعليم، وطلب من "جميع أنظمة ومؤسسات التعليم أن تعطي الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، لكي تتمشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصية لكل قطر أو مؤسسة أو برنامج (Unesco, 1998, pp.6 - 7).

ولأهمية تطوير النظام التعليمي بمدخلاته المتنوعة وعملياته ومخرجاته أصبح من اللازم قبول مبدأ التقويم الشامل لعناصر النظام التعليمي المختلفة وعملياته وبرامجه والدفع به إلى تحقيق أهدافه المنشودة من جهة وتحقيق للاستثمار الأمثل للموارد المختلفة المخصصة للإنفاق على التعليم وترشيده وزيادة فاعلية وكفاءة هذا الإنفاق. وأدى ذلك إلى ظهور توجه نوعي يهدف للسعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي على المستويين الداخلي والخارجي، من خلال تحسين الجودة الشاملة لمدخلات، وعمليات، و لمخرجات النظام التعليمي، وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة.

■ تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ماهي الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي بمؤسساته ومراحله وأنواعه

المختلفة وما مدى إمكانية التطبيق في المؤسسات التعليمية ؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تجيب عنها الدراسة وهي: -

1. ما مفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي؟
2. ما أسس ومعايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي؟
3. ما مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي؟
4. ما الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي؟
5. ما متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟
6. كيف يمكن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في النظام التعليمي؟
7. ما معيقات تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي؟

■ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

1. التعريف بمفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
2. تحديد أسس و معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
3. التعرف على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مجال النظام التعليمي.
4. التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
5. التعرف على متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية للنظام التعليمي.
6. التعرف على إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
7. التعرف على معيقات تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي.
8. التوصل لتوصيات تسهم في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات النظام التعليمي في ليبيا .

■ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم حديث أصبح واسع الانتشار

ومثيرا لاهتمام المسؤولين عن النظام التعليمي والمستفيدين من برامجه وخدماته منذ ظهور هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، خاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة للتأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، و مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها، واكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها.

وتنبثق أهمية الدراسة الحالية من كونها تلقي الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة وأبرزها و هو إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهتم بالتركيز على الجودة والإتقان لضرورتهما للوصول إلى التميز في الأداء للإدارة والعملية التعليمية ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط الاتية:

1. التعريف بإدارة الجودة ودورها في تحسين وتطوير النظام التعليمي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. تبرز الدراسة أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كاسلوب في تحسين النظام التعليمي وتطويره.
3. تفيد هذه الدراسة صانعي القرارات بالمؤسسات التعليمية بكيفية تطبيق أساليب وآليات إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والفنية لخدمة الطلاب والمجتمع.
4. تسهم هذه الدراسة في لفت النظر لأهمية المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من المؤسسات التعليمية وملاءمتها لسوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة.
5. تطوير وتحسين البرامج التعليمية حتى تواكب التغييرات والتطورات العالمية الحديثة في المجالات المختلفة.

■ منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة واتجاهاته الحديثة، ومتطلبات استخدامه في النظام التعليمي، والعوامل المؤثرة فيه لإمكانية تطبيقه لتحسين المخرجات التعليمية التي ستنعكس على تنمية المجتمع، ومعوقات

استخدامه، ثم اقتراح توصيات لتطوير التعليم في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وللإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحث الجانب التحليلي النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والنجاحات التي حققتها في المؤسسات والمنظمات التعليمية للاستفادة منها في تطوير وتحسين التعليم في النظام التعليمي الليبي.

■ **خطة الدراسة:**

اعتمد الباحث في خطه البحث في هذا الموضوع على تقسيم البحث إلى ثمانية مجالات رئيسة وهي: -

1. مفهوم الجودة الشاملة وخصائصها ومرتكزاتها الفكرية في النظام التعليمي.
2. أسس ومعايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
3. مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
4. الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
5. متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
6. إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في النظام التعليمي.
7. معيقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات النظام التعليمي.
8. توصيات بشأن تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات النظام التعليمي في ليبيا.

● **أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها ومرتكزاتها الفكرية في التعليم.**

1 - **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها "مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد " (Barton,Joan,1991:7)، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبي رغباته وتحقق رضاه، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين

والذين تختلف أهواءهم ورغباتهم ولهم شخصيات مختلفة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة" .

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة ديمنج (Deeming) الأمريكي، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سُئل ديمنج عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: الفرق هو في عملية التنفيذ أي تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

أما مفهوم الجودة في التعليم فيتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، "وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم " (الرشيد،1995: 4 - 6). وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب "إنسانا ذا مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية" (أبوملوح ،2001: 4)، وهذا يتطلب تحولا كبيراً في دور المعلم والمشرف الأكاديمي بأي مؤسسة تعليمية، فهو مدرب وموجه وعليه توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب علي التعلم الذاتي والتعاوني.

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تحتاج إلى قياديين مؤهلين قادرين على فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيدا عن الخوف والتردد لدى هذه القيادات، وهذا يتطلب تشجيع هذه القيادات على إبداء آرائهم بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار، ويعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه ((أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة

ممكنة)) (النجار،1999: 73)، بينما يرى (Joblanski Joseph 1994:70)، أن إدارة الجودة الشاملة هي" فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يدير بشكل أفضل وهي تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد وتتطلب العملية التكامل بين الشكلين".

بينما يري آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار والإبداع (فيليب انكستون: 1995: 38).

و تُعَدُّ الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة. ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" (القحطاني،1993: 17).

أما في القطاع التعليمي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها " عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة "ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس على المجتمع بمؤسساته المختلفة، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره مثل جوران (juran)، وهذا يتطلب فحص و مواءمة الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج و الادوات و الوسائل التي تتوافق مع متطلباتها ومتطلبات الحياة العصرية.

يعرفها رودس (Rhodes, 1992:116) أنها ((عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي

لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة)).

إن تعريف رودس يمثل إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج الجودة الشاملة في التربية. فالمدخلات هم (الطلبة) والعمليات (ما يدور في داخل المؤسسة التعليمية) والمخرجات الطلبة المتخرجون والذين يمثلون رافدا اساسيا لسوق العمل. وبالتالي فإن الالتزام الكلي بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يتطلب إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات تعاملها مع العمل التعليمي ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها، ويجب التعرف على حاجات المستفيدين (الطلبة) أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباهم.

وانطلاقا من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المفاهيم أهمها: – (الدراركة،2002: 50).

1 – اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.

2 – الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

3 – تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية.

4 – الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم، سمعة المؤسسة.

5 – النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

ومهما تعددت التعريفات التي تعرضت إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا إنها تشترك في العديد من العناصر أهمها:

أ. التركيز على تحسين المنتج وهو المخرج النهائي لأي نظام.

ب. تعد فلسفة واستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة طويلة للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

ت. توفر قيادات فعالية قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.

ث. تحتاج لاستخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل.

ج. تحتاج لتدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني.

ح. تحتاج للمزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضى المستهلك.

خ. تحتاج إلى توفر هيكلية ادارية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.

ولقد وضع ديمنج برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة تصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من (14) نقطة وهي: -

1 - خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة.

2 - تبني فلسفة جديدة للتطوير.

3 - تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.

4 - عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

5 - منع الحاجة إلى التفتيش أو الرقابة.

6 - الاهتمام بالتدريب المستمر.

7 - توفير قيادة ديمقراطية واعية.

8 - القضاء على الخوف من اتخاذ القرارات الجديدة وغير المسبوقة لدى القيادات التعليمية.

9 - إلغاء الحواجز في الاتصالات.

10 - منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق.

11 - منع استخدام الحدود القصوى للأداء.

12 - تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.

13 – تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.

14 – التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمنج.

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ لديمنج لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.

2 – خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

يرى بونستنك (BONSTING ،1992) أن هناك عدة خصائص للجودة الشاملة وهي: –

أ – الجودة عملية مستمرة.

ب – النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ((ديمنج وجوران)) وغيرهما من منظري إدارة الجودة.

ت – التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة Control Theory.

ث – يجب معاملة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على أنهم ماهرون في تأدية العمل.

ج – التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.

ح – الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

خ – تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.

د – توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.

ذ – توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

أ. تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التعليمية في الطلب الاجتماعي.

3 – المرتكزات الفكرية للجودة الشاملة في العملية التعليمية.

إن الهدف الرئيسي في الجودة الشاملة هو رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية وفي مقدمتهم الطلبة الذين يمثلون المستفيد الداخلي وكذلك المعلمون والجهاز الإداري

والمستفيد الخارجي الذي يمثله أولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل.

تتمثل المرتكزات الفكرية:

أ. فلسفة إدارة الجودة.

ب. ثقافة إدارة الجودة.

ت. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.

ث. انعكاس الأهداف على المناهج.

ج. استراتيجيات التعلم المناسبة.

ح. متطلبات سوق العمل.

خ. استمرارية التطوير والتحسين.

- **ثانيا: أسس و معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:**

1 - أسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة. وفيما يلي شرح موجز لكل محك: -

أ. الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

تختص الإدارة الاستراتيجية برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.

توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لها (التفكير الاستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاثة التالية:

1. أين نحن الآن؟
2. إلى أين نريد أن نصل؟
3. كيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات

والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

ب. نوعية إدارة الجودة Quality Management.

ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، وأولياء الأمور، والمعلمين، سوق العمل...الخ).

ت. التسويق ورعاية العميل Marketing & Customer care.

يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

ث. تطوير الموارد البشرية Human Resources Development.

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

ج. تكافؤ الفرص Equal Opportunity.

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ح. الصحة والسلامة Health & Safety.

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.

خ. الاتصال والإدارة Communication & Administration.

وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

د. خدمات الإرشاد Guidance Services.

يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

ذ. تصميم البرنامج وتنفيذه Program Design And Delivery.

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

ر. التقييم لمنح الشهادات Assessment for Certification.

يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

2 - معايير الجودة الشاملة في التعليم .

جاء في المعجم الوجيز " العيار" ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، وعيار النقود مقدار ما فيها من معدن خالص، ومنها " المعايرة " أي التقدير بالحجم بمحاليل قياسية ومعروفة، والمعيار في الفلسفة نموذج متحقق أو متصور لما يكون عليه الشيء، إذن المعيار مقياس للمقارنة والتقدير وجمعها معايير. أما المعيار في الاصطلاح فمعناه المقياس أو المحك الذي يمكن الرجوع إليه أو استخدامه أساساً للمقارنة أو التقدير (المعجم الوجيز، 2002م) .

ويمكن تعريف معايير الجودة الشاملة في التعليم في هذه الدراسة : بأنها مجموعة من المواصفات والخصائص المطلوبة والتي ينبغي توافرها لتحقيق الجودة الشاملة وتتضمن : تهيئة المناخ والبيئة المناسبة، تحديد الخصائص المثالية التعليمية، تحديد احتياجات ومتطلبات المستفيدين، التخطيط الاستراتيجي (التخطيط لجودة الإدارة، التخطيط لجودة الأهداف، التخطيط لجودة سياسة القبول والتسجيل، التخطيط لجودة الخطط ومحتوى البرامج والمقررات الدراسية، التخطيط لجودة طرق التدريس والتقنيات التعليمية، التخطيط لجودة المعلمين، التخطيط لجودة المباني التعليمية والتجهيزات المادية).

وفي التقرير المقدم من مدير برنامج الجودة المحلية ببريدج (هاري هرتز) " Harry S.Hertz "بالمملكة المتحدة بعنوان:" تحدي بريدج "يقول فيه: تشهد البيئة المحلية في هذه الآونة إدخال معايير تعليمية جديدة لمساعدة المنظمات لتلبية حاجات المتعلمين وتحقيق أهداف التعليم من خلال دعم المناهج وتطوير طرق التدريس وإعادة تنظيم الهيكل التعليمي وتفعيل دور الإنترنت وغيرها، ويرى هاري هرتز أن استخدام معايير

لقياس معدل الأداء هو صلب موضوع الجودة من خلال وضع مؤشرات لتلك الجودة في عناصر العملية التعليمية، على سبيل المثال تعلم الدارسين، ورضا العملاء، تصميم التعليم، التمويل، التنمية المهنية للمعلمين، وغيرها من العمليات التي تتم داخل النظام التعليمي، كما يشمل أيضاً التقويم الذاتي من قبل القائمين على العملية التعليمية في ضوء المعايير الموجودة وتقويم العملية التعليمية، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة و دون هدر للموارد المخصصة للنظام، ويرى أن هناك معياراً رئيساً للجودة يتمثل في معرفة هل حققنا تقدماً في العملية التعليمية في ضوء الأهداف المنشودة؟ وهذا السؤال لابد أن يجيب عنه القادة و الأكاديميون والعاملون بالمؤسسة التعليمية ويعطونه اهتمامهم، الأمر الذي يتطلب وجود تغذية راجعة في تحقيق كل هدف من الأهداف وفي تحقيق أي تقدم لضمان الاستمرار والنجاح وبالتالي نضمن أداء متميز. (Harry S.Hertz, 2001: 195).

وهناك محاولات عديدة لوضع معايير للجودة الشاملة في التعليم: منها ما قام به برون ورايز «BROWN,S&RACE,PH " في كتابهما "معايير لتقويم جودة التعليم" حيث قاما بوضع معايير للمعلم والطالب والمادة التعليمية ومعايير للمهارات والخصائص المهنية والشخصية التي ينبغي أن يتسم بها العاملون في مجال العملية التعليمية مثل: التدريس الفريقي (التدريس في مجموعات)، الزميل المتعاون، الإشراف على زملاء جدد، تقدير أعمال هيئة التدريس الداعمة ...الخ وقاما بوضع مجموعة من الشروط لكل معيار من هذه المعايير، وهناك العديد من المعايير والمؤشرات التي يتم استخدامها في مجال الجودة في التعليم، ومنها: -

1. معايير مرتبطة بالطالب: من حيث الانتقاء، ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم له ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم .
2. معايير مرتبطة بالمعلمين: من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم المهنية ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم .
3. معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية: من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها والطريقة والاسلوب ومدى ارتباطها بالواقع.
4. معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم.

5. معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية :من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات و اللامركزية.

6. معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى التعليمي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات وحجم الاعتماد المالية.

7. معايير مرتبطة بالعلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: من حيث مدى وفاء المؤسسة التعليمية باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته.

وقد أكدت اليونسكو على أنه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع ولكل معيار من هذه المعايير مميزاته وعيوبه وذلك بقولها " يندر أن يكون هناك معيار مطلق يتفق عليه الجميع، وهذا الأمر موضح بشكل جيد في أوروبا مثلاً إذ إنه من بين ثمانية أقطار ذات اقتصاديات متشابهة وأنظمة تربوية ذات كفاءة بشكل متماثل، نجد أن المخطط عند تحديد المعايير لا يسعى لتحقيق حالة من الكمال الخيالي بل إنه يقرر أنسب الأمور لوضع بلاده وإمكانية تطبيقها " (أحمد،1998: 132 - 134).

● **ثالثا: مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما نتج عنه من نجاحات للمؤسسات التي تبنته على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي أوجد مبررا واتجاها ايجابيا لتطبيق هذا الاسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في هذه المؤسسات، والنجاحات الهائلة التي حققتها العديد من المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والنامية التي أصبح نظام الجودة الشاملة اسلوب عمل لكل من الطلاب والمعلمين والعاملين، وأوجد النجاح الكبير للمؤسسات التعليمية الأمريكية والأوروبية في تطبيقه مبررا لتطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم.

وبما إن غالبية الدول النامية أخذت باستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الطلب المتزايد على الخدمات التعليمية من السكان إلى النظام التعليمي، و هذه الاستراتيجية كانت على حساب نوعية العملية التعليمية وجودة مخرجاتها وعدم ملاءمتها لسوق العمل ومتطلبات التنمية ويمكن تلخيص أهم المبررات التي تدعو للأخذ بنظام الجودة الشاملة في النظام التعليمي في النقاط التالية: -

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.

2. ضرورة تحسين مخرجات العملية التعليمية.

3. عالمية نظام الجودة باعتباره سمة من سمات العصر الحديث.

4. ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالنمو والتطوير المؤسساتي والمجتمعي.

5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء أكان في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم.

6. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

7. ضرورة إجراء التحسينات في العملية التعليمية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.

8. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي تمثل تحدياً للمجتمعات الإنسانية كافة مما جعلها تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية.

9. بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضاءه كزبون أساسي في العملية التعليمية.

10. استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التعليمية.

11. للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

12. توصيات المؤتمرات العربية و الدولية والندوات والمؤتمرات العلمية.

هذه المبررات وغيرها أكدت على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء كما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية فالجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة تقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

● **رابعا: الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:**

1 – ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

2 – الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

3 – زيادة كفاءات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم .

4 – توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.

5 – الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

6 – يمنح تطبيق نظام الجودة الشاملة المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

7 – تحديد مجالات التنمية المجتمعية بشكل علمي قابلة للتطبيق العملي.

8 – تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة.

9 – تقليل الأخطاء.

10 – تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة التعليمية.

11 – تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.

12 – التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

13 – العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المؤسسة التعليمية أو الرسوب.

14 – تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

● **خامسا: متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات النظام التعليمي.**

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .

2. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد العاملين في المؤوسسات التعليمية

كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية (مصطفي: 2002: 50 - 57).

3. تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب في المؤسسات التعليمية .

4. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

5. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .

6. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

7. قيام المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء بشكل مستمر.

8. تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

9. تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

10. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عملها من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات.(عقيلي ،2001 :58).

11. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية .

المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه .

يرى (شميدث وفانجا،1997 : 27)، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه وهي: -

1. وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

2. تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأساس داخل التنظيمات.

3. الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز العمال بفعالية.

4. وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.

5. حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء.

6. القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة.

وفيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات النظام التعليمي فيتطلب رسم سياسة الجودة الشاملة وتطبيقها اتخاذ الخطوات التالية : -

أ. تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات، تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

ب. وضع الإجراءات: وتشمل المهمات التالية:

ت. تخطيط المنهج، عمليات التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.

ث. تحديد تعليمات العمل : يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق

ج. المراجعة : وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

ح. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة .

خ. الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الايزو ISO9002 في الميدان التعليمي، وهو يعني مدى التطابق للمواصفات القياسية، هي إحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي، فظهر ما يسمي ايزو 9002، ويتضمن (19) بندا تمثل مجموعة

متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي: ((مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، التفتيش والاختيار، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفتيش والاختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقاية، التناول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية)).

ومن هذا المنظور فجودة التعليم إداريا تتطلب عدة أمور نذكر منها : -(جوهر،2001 : 427 - 430).

1 - التركيز على تحسين الأداء التعليمي والأداء الإداري.

2 - العمل الحثيث على التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.

3 - تحقيق مبدأ المساءلة بين عناصر مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.

4 - الانفتاح على المجتمع، مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب فيه.

5 - القضاء على كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المؤسسة التعليمية وأنشطتها التعليمية.

6 - السعي الحثيث نحو الإقلال من الرقابة الإدارية، وتنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بها.

7 - تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز .

8 - تحقيق حالة من الرضا في نفوس الطلاب تجاه المؤسسة التعليمية.

9 - تكوين اتجاهات إيجابية نحو المؤسسات التعليمية من جانب الأكاديميين والعاملين والطلاب ومؤسسات المجتمع .

10 - انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العناصر المجتمعية باستخدام وسائل الإعلام لتهيئة أفراد المجتمع لتفهم أهمية تطبيق الجودة الشاملة لمصلحة المجتمع.

11 - تخفيف الأعباء الإدارية والأكاديمية وتشجيع البحث العلمي.

12 - زيادة الدعم المادي والمعنوي للعاملين وخاصة الأكاديميين من أجل التركيز وزيادة الدافعية نحو الخدمة والعمل البحثي.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي تتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية التحول نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب المبادرة من قبل القيادة العليا في هذه المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي.

● **سادسا: إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في النظام التعليمي.**

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى متطلبات التطبيق السابقة إلى تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات و إدارة الوقت بشكل علمي سليم والمشاركة في الإدارة باعتباره أسلوبا إداريا لتحقيق تدريب مستمر من أجل إتقان خطوات التدريب، ويعرض (جوزيف جوران،1998 : 186)، منهجا تطبيقيا على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية وهذه المراحل هي: -

1 - **المرحلة الصفرية:** وفي هذه المرحلة يقرر المديرون في هذه المرحلة إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2 - **المرحلة الأولى:** التخطيط والصياغة: وفيها يتم صياغة رؤية النظام التعليمي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل نمطية النظام إلى روح الفريق.

3 - **المرحلة الثانية:** التقويم والتقدير: وهي تشتمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والمؤسسات التعليمية بشكل عام والبيئة المحلية.

4 - **المرحلة الثالثة:** التطبيق: وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

5 - **المرحلة الرابعة**: تبادل ونشر الخبرات: وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (9 - 15) شهراً .

وللحكم على نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك، حيث ركزت هذه الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة، ومن هذه الجوائز:

1 - جائزة ديمنج والتي منحت أول مرة عام 1951م.

2 - الأيزو9000 : ISO 9000. (**مصطفى**، 1998: 113 - 156).

ومن أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهة التحديات، وهذه الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرماً للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي: -

(الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم، التركيز على المستفيد (العميل) وهو الطالب، التركيز على الحقائق، الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر، المشاركة الجماعية في العمل).

ويعتمد التقويم الخارجي للمؤسسات التي تتبنى الجودة الشاملة على حصولها على النجاح والتطبيق الفعال للبرامج التعليمية التي تطبقها المؤسسات التعليمية من خلال مقارنة الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية بالمعايير والمؤشرات التي تتبناها وزارة التعليم في الحكم على مدى نجاح المؤسسات التعليمية في التطبيق لمبادئ الجودة الشاملة، وحصولها على معيار ضمان الاعتماد والجودة التي تتبناه وزارة التعليم، والتي من خلاله يمكن الحكم على قدرة المؤسسات التعليمية على التطوير وتبني نظام الجودة بنجاح، حيث يتم تقويمها مرة كل خمس سنوات من خلال فريق ضمان الاعتماد التابع للوزارة للوقوف على مدى التطور والتقدم في المؤسسات التعليمية. (خليل، 2001: 245).

● **سابعا: معيقات تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي.**

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا إن تطبيقها يصادف العديد من المعيقات والصعوبات أهمها : -

1. المركزية في اتخاذ القرار التعليمي: فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
2. اعتماد نظام المعلومات في المجال التعليمي على الأساليب التقليدية.
3. ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
4. يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية مناسبة.
5. عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها، وتسبب لهم ضعف سلطتهم الإدارية.
6. الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.
7. ضعف الأنماط القيادية لدى العاملين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التعليمي.
8. ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

● **ثامنا: توصيات بشأن تطبيق الجودة الشاملة في المؤوسسات التعليمية العالي فى دولة ليبيا.**

من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته في مؤسسات النظام التعليمي والتي هي هدف وزارة التعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم والتركيز على تجويد مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية وملاءمتها لاحتياجات المجتمع.

2. أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية للتطور المجتمعي.

3. تعديل الهيكل التنظيمي التعليمي للمؤسسات التعليمية بطريقة تحدد وظائف ومسؤولية المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب التي تسهل عمليات التطوير والتحديث.

4. تكوين إدارة متخصصة لإدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي، تكون قادرة على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق، حتى يكون التطوير في مؤسسات النظام التعليمي أكثر سهولة.

5. إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية .

6. تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها على ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغير واستيعابه.

7. التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة لطلبة خاصة في مؤسسات التعليم العالي.

8. زيادة نطاق المشاركة في المؤسسات التعليمية ومع المجتمع في تحديد نوعية التعليم المطلوب، وبأسلوب يسهم بصورة مباشرة في تحسين نوعية التعليم .

9. العمل على نيل رضى المجتمع المحلي على أداء مؤسسات التعليم من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.

10. زيادة تمويل المؤسسات التعليمية وبرامجها التعليمية التي تعتمد على الجودة الشاملة والتي تقدم خدمات ملموسة للمجتمع.

11. تفعيل مركز ضمان جودة التعليم التابع لوزارة التعليم ليقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتقويم وإمداد المؤسسات التعليمية بالخبرة المطلوبة لمساعدة المجتمع

ومؤسساته ومتابعة الأداء من أجل ضمان حدوث الجودة في التعليم.

12. منح جوائز مادية ومعنوية للجامعات والكليات والأفراد الذين يسهمون في تطبق الجودة الشاملة ضمن المعايير التي يتم الاتفاق عليها.

13. عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء في وسائل الإعلام والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة، وإقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الحديث.

14. زيادة المدخلات المادية والبشرية والمعنوية وتحسين العمليات الإدارية المختلفة وخاصة التخطيط بحيث يعتمد على التخطيط الاستراتيجي.

15. تبني مفهوم الجودة الشاملة في مراحل مبكرة وذلك في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية حتى تزداد الخبرة والوعي لدى الطلاب في كيفية الاستفادة من تطبيقه في مراحل لاحقة.

16. التقويم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل.

17. استخدام الجودة الشاملة في تحسين المنهاج، الإدارة التعليمية العليا، المشرفين الأكاديميين ،العمليات الإدارية، الوسائل التعليمية، المدخلات، نمو الطالب وتحسينه، أدوات التقويم وسائله الهياكل التنظيمية والأبنية التعليمية، عناصر المجتمع المحلي وغيرها من الأمور التعليمية ضمن معايير ضمان الاعتماد والجودة.

18. الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير وتأثيرها الإيجابي على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.

19. الاستمرارية في تقويم المؤسسات التعليمية بناء على قدرتها في التطوير الذاتي والمجتمعي بناء على معايير ومؤشرات الجودة، من أجل المنافسة بين المؤسسات التعليمية للحصول على رخصة النجاح وتطبيق نظام الاعتماد والجودة.

■ **المراجع:**

1. أحمد سيد مصطفى، «إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين»، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة ببنها 11 - 12 مايو 1997.

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998.

3. جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النحاس، دار الفكر العربي.

4. حسن الببلاوي، (إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 20 - 21 مايو 1996.

5. خليل أحمد السيد، وإبراهيم عباس الزهري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: خبرات تعليمية وإمكانية الإفادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي،2001.

6. سالم بن سعيد القحطاني «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي»، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78) 1993.

7. صلاح الدين جوهر، أساليب تقنيات الادارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة ،2001.

8. عبدالفتاح جلال ،"جودة مؤسسات التعليم العالي وفعاليتها: استراتيجيات تحقيق الكفاية والتقويم المستمر"، العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، المجلد (الأول)، العدد (الأول) 1993.

9. عصام الدين نوفل عبدالجواد، "ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية"، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، السنة (9)، العدد (30) ، 2000 .

10. عصام الدين نوفل عبدالجواد، "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (10)، العدد (33)، 2000.

11. فريد راغب النجار، "إدارة الجودة الشاملة للجامعات: رؤية التنمية المتواصلة"، دراسة من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة ببنها خلال الفترة 11 - 21 مايو 1997.

12. فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

13. فيليب أتكنسون، إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح

النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996.

14. فيليب انكستون، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، الدار اللبنانية المصرية، 1995.

15. مأمون الدراركة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.

16. محمد أبوملوح، الجودة الشاملة في التعلم الصفي، مركز القطان للبحث والتطوير، غزة، 2000.

17. مصطفي أحمد و محمد الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002.

18. وارين شميث وجيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1997.