

ثقافة الجودة

كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

مرزوق مطر الفهمي



بطاقة فهرسة

حقوق الطبع محفوظة

مكتبة جزيرة الورد

اسم الكتاب : ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة

في مؤسسات التعليم

المؤلف : مرزوق مطر الفهمي

رقم الإيداع :

الطبعة الأولى 2016



مكتبة جزيرة الورد

القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل

ش ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا ت : ٠١٠٠٠٤٠٤٦ - ٢٧٨٧٧٥٧٤

Tokoboko_5@yahoo.com



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[سورة التوبة: 105]



**ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق
الجودة في المؤسسات التعليمية**



الفصل الاول

مدخل عام

المقدمة

الحمد لله القائل ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾
[البقرة:195] والصلاة والسلام على نبينا محمد بن
عبدالله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم
الذي يقول: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ»
(البيهقي، 1416 هـ، ص 127).

وبعد

إن جودة التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات أو
الهيئات، وإنما فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب،
وتضحى من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة. وجودة
التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات والندوات، بل تبدأ
من المدرسة ومن الفصول ومن مشاركة الإدارة والمعلمين
والطلاب والأسرة في تحمل مسؤولية متابعة تطوير التعليم
وتحقيق جودته وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة
والأنظمة الإدارية التي تقوم على التخطيط المدروس
والمستشرف للمستقبل والتنفيذ القائم على معايير ومؤشرات
للأداء والقياس والتقويم باستخدام أدوات ومنهجيات القياس
المقننة والتحسين والتطوير القائم على على منهجيات
واستراتيجيات التحسين والتطوير الحديث .



وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية . فالعالم يشهد اليوم تحولات ثقافية وعلمية وتكنولوجية هائلة تركت بصماتها قسراً أو اختياراً علي كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وولدت العديد من المشكلات التي تؤثر علي المجتمع بمؤسساته المختلفة وبخاصة التربوية منها ، وألقت بالعبء الأكبر علي الأفراد القائمين علي أمر تلك المؤسسات.

وحظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام بالغ في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر «عصر الجودة» باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها (أحمد، 2007م، ص7).

وتشير (مجيد، 2008م، 13) أن الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام يهدف إلى تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسات التعليمية والعمل على تلبيتها والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المستويات العالمية والتكيف مع المتغيرات الفنية والاجتماعية والاقتصادية لملائمة الخريجين لسوق العمل، ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة واستخدام أساليب علمية لتنمية الموارد التعليمية ، وتبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم دون أخطاء من المرة الأولى مما يقلل من الفاقد ويخفض كلفة التعليم.

وبما أن الإدارة اليوم تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة وغيرها، فإن الإداري التربوي اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها وأن يدرك العلاقة بينها وبين

الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية المتزاملة مع النظام التربوي، حتى يكون أقدر على توجيه سلوك منسوبي المنظمة (الطويل، 2001م، 341-340).

ويؤكد مؤسسو علم الجودة على أهمية توفير ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها، حيث تعتبر ثقافة الجودة معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسة الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات والمؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق، وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية؛ لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية؛ حيث إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ثم تبني نظرة إيجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعلماء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة (نوح، 1426هـ، 63).

ويقع على عاتق قائد المؤسسة التربوية دور أساسي ومحوري في نشر ثقافة الجودة بين المعلمين والإداريين والعاملين بل والطلاب أيضاً، وذلك بحسن توظيف مهارات القيادة الفاعلة في زيادة الوعي والتأصيل الإسلامي لمفهوم الجودة وتنمية مهارات الموارد البشرية وتوجيهها وتطويرها للمشاركة الإيجابية في تنفيذ عمليات التعليم، بالإضافة إلى دراسة النتائج والسعي الدائم للتحسين والتطوير. وفي هذا المؤلف سوف نستعرض ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسات وثقافة الجودة وكيف يمكن بناء ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطبيق الجودة في هذه المؤسسات.

مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر؛ لذا فإنه من الممكن أن يوصف الوقت الراهن بعصر الجودة؛ وذلك لاتساع استخدام هذا المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة؛ حيث لا توجد منظمة أو شركة إنتاجية أو خدمية إلا وتسعى لتوظيف هذا المفهوم أو استخدامه، وقد أورد الكتاب والباحثين المهتمون بموضوع الجودة العديد من التفسيرات المتباينة لمعنى الجودة وأبعادها المختلفة.

الجودة في اللغة:

هي ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود. (ابن منظور، 1984م، ص 72).

الجودة اصطلاحاً:

تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، وأصبح هذا المفهوم يحمل معاني متنوعة في أدبيات الإدارة، حيث أن لكل باحث نظرتة في تناول هذا المفهوم وطريقته ومصطلحاته الخاصة



في تعريفه، فمنهم من فصل بين مكوناته وذلك بأن يعرف كل لفظة على انفرادها فيرى أن الإدارة (Management) تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة ، أما الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها بتلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد ، وأما كلمة شاملة (Total) فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستفيد أو المستهلك وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة إليه (الترتوري وجويحان، 2009م: 29-30) .

ومن جهة أخرى نجد أن هناك كثيراً من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة، وجرت العادة على اختصاره إلى الحروف الأولى لمفرداته (TQM)، وحظي بتعاريف كثيرة ومتنوعة يلاحظ المتابع لها تبايناً فيما بينها حيناً وتقارباً حيناً آخر، ولعل السبب في التباين يعود إلى الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العملية التي تراكت لدى البعض منهم من جراء المواقع الإدارية والاستشارية التي شغلوها، والتي شكلت منطلقاتهم الفكرية نحو هذا المفهوم فمنهم من وصفها بأنها فلسفة إدارية شاملة أو عملية تجمع فيها الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، أو أنها إطار عمل يخص المنظمات التي تطمح الارتقاء إلى الدرجة أو المستوى العالمي، أو أنها نظام إداري أو أسلوب إداري أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر (السامرائي، 2007م: 32-33)، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي حوتها أدبيات الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى (كوهين وبراند 1997م: 45) أن المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة تتمثل في ثلاثة عناصر:

- (1) العمل مع الموردين للتأكد من أن الموارد المستخدمة في عمليات العمل قد تم تصميمها لتناسب مع استخدامك.
- (2) مواصلة قيام الموظف بتحليل عمليات العمل من أجل تحسين مهام هذه العمليات أو التقليل أو الحد من انحرافها.

(3) الاتصال عن قرب مع العملاء من أجل تحديد وفهم ماذا يريدون وكيف يعرفون الجودة.

ويعرفها (بستر فيلد وآخرون 2004م: 3) بأنها: «فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو المنشأة».

وتعرفها منظمة التقييس العالمية كما ذكر (العزاوي 2005م: 39) بأنها: «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين».

وعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) كما ذكر (جودة 2004م: 22) بأنها: «فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير».

وجاء تعريفها من معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي كما ذكر (السامرائي 2008م: 38) بأنها: «نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة».

وينظر إليها (عقيلي 2001م: 31) في تعريف مطول على أنها: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل

مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سـلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، ويهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنـها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورتباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم».

ويرى (الطائي وآخرون 2009م: 197) أنها: «مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر، التي تؤدي بدورها إلى خفض الكلف».

وتمثل لدى (سيفر 2007م: 809): «أسلوباً عقلياً وثقافة تعتمد على الاعتزاز بالوظيفة، كما أنها تتطلب الالتزام الكامل من جانب الإدارة، وهو الالتزام الذي يجب أن يمتد فيما بعد ليشمل جميع الموظفين على جميع المستويات وفي جميع الأقسام».

ويرى (حمود 2002م: 17) أنها: «ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية».

وتعرفها (الحداد 2009م: 205) بأنها: «مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها، خدماتها، العاملين فيها، عملياتها وبيئتها بإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا المستفيد».

ويعرفها (العلي 2008م: 23) بصورة مختصرة على أنها: «تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسيات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات».

ومما سبق يتضح بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلا أن هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصوراً عاماً لهذا المفهوم.

وبناء على ما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها كما يلاحظ الباحث لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات والمدارس؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه. كما تسعى المدارس حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة. وتأخذ الجامعات باليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول.

ويستنتج الباحث مما سبق أيضاً أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، وقد اختلف الباحثين في تعريفهم لها بسبب أنها تحتمل أكثر من مفهوم وقد أنفقوا على الكثير من الجوانب الأساسية لجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر، إن لإدارة الجودة الشاملة تعريفات متعددة تشمل جوانب مختلفة باختلاف المنظمات، إلا أن الباحث ركز على التعريف الذي يخص المدارس فقط باعتبارها محور هذه الدراسة، رغم أنه لا زال حديثاً نوعاً ما. فهي عبارة عن نظام تستخدمه المدارس للسيطرة على العملية التعليمية لأنظمتها الفرعية المختلفة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها.

وعلى ضوء ما سبق يعرف الباحث الجودة بالتعليم العام بأنها: « التعليم الذي يحقق رضا الملتحقين به، ويحقق أهدافه كاملة من منظور عصري في إطار مبادئ الجودة الشاملة وضمن قيم المجتمع وثقافته، وحاجاته، وبما يمكنه من التوائم مع مقتضيات العصر».

مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي

إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه ، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل ، والجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ، وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذا المفهوم في مواطن كثيرة ، وألفاظ عديدة ومن هذه النصوص قوله تعالى: ﴿لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١١٣﴾﴾ [المائدة].

وقوله تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١١٥﴾﴾ [البقرة].

ومفهوم الجودة حاضرٌ 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 ويتضح ذلك من خلال قوله عز وجل : ﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُولُوا وَجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَأَبَى السَّبِيلِ وَالسَّالِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا



عَهْدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿١٧٧﴾ [البقرة].

والإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفةً للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع، ذلك أن الإسلام دين الله جلت حكمته ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ﴾ ﴿١٧٧﴾ [البقرة].

وقد ورد في الحديث الشريف قوله: صلى الله عليه وآله وسلم (إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن) (الألباني، 1988م، ص384) و الإحسان مفهوم واسع، ولكن إذا أطلق اللفظ فإن المراد به فعل ما هو حسن والحسن صفة كمال ضده القبح (التهانوي، 1996، ص666) «و الإحسان: هو فعل الإنسان ما ينفع غيره بحيث يصير الغير حسناً به، أو يصير الفاعل به حسناً بنفسه» (الكفوي، 1992، ص53).

والإحسان يقال على وجهين: أحدهما الإنعام على الغير والثاني: الإحسان في الفعل أو العمل وعلى هذا قول الإمام علي رضي الله عنه «الناس أبناء ما يحسنون» أي منسوبون إلى ما يعملونه من الأفعال الحسنة (الفيروز آبادي، ص465).

و الإحسان يقتضي من المسلم إتقان العمل المنوط به إتقان من يعلم علم اليقين أن الله عز وجل ناظر إليه مطلع على عمله، وبهذا الإتقان تنهض الأمم وترقى المجتمعات (بن حميد، 2000م، ص70).

ومن هذه النصوص قول الرسول صلى الله عليه وآله وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (الألباني، 1979، ص160). وهنا أطلق الرسول صلى الله عليه وآله وسلم كلمة العمل بحيث تعني أي عمل سواء كان عملاً دينياً أو عملاً اجتماعياً، أو عمل اقتصادي، أو عمل تربوي، أو عمل عسكري....

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الجودة في الإسلام: أنها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق

رضا رب العالمين أولاً، ثم تتحقق تلك المواصفات ، وقابلية الاستعمال» (عليما، 2004، ص16).

ويقول (الأحمري، 1430هـ، ص 94-103) كانت البدايات الحقيقية لاستخدام المفاهيم والمعايير التي تحكم نشاطات الجودة ترجع إلى الإسلام، فقد أرسى المبادئ الصحيحة لضمان تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت كعنوان شامل عام 1988 م في كتابات ديمنج، وجوران، وكروسبي، وغيرهم من رواد إدارة الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث مفهوم الجودة في الإسلام بأنها « عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة، يتحلّى بالمبادئ والقيم النبيلة ، يتناسب مع متطلبات واحتياجات العصر الحديثة، يلبي حاجات سوق العمل ، ويكون الهدف إرضاء الله عز وجل والقيام بواجب الاستخلاف في الأرض. ».

مفهوم الثقافة :

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الأثروبولوجيا منذ أكثر من مائة عام وعلى الرغم من ذلك فقد اختلف المفكرون في تحديد معنى لها فقد تم تعريفها

كما جاء في (العميان، 2002م، ص309) على أنها: « ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة المعقدة والفن والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع»

كما يعرفها (الطويل، 2001م، ص333)، بأنها: « سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية)». وكذلك عرفها بأنها: « كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، وتشتمل الثقافة على عرف وعادات ومعايير ومعتقدات، وسلوك وأيديولوجيات، فالثقافة تتصل بإنسانية المخلوق البشري متجاوزة بذلك مجرد وجوده الحيواني».

وذكر (توفيق، 2005م، ص 76) بأن الثقافة هي: «مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات».

ونعرفها بأنها: «مجموعة من المعارف والمهارات والعادات والتقاليد والمبادئ التي يكتسبها الأفراد من البيئة المحيطة ومؤسسات التعليم والتي تؤثر في سلوكهم وممارساتهم الحياتية والعملية».

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة نجد أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية يشير إليها (عساف، 1999م، ص 146)، وهي كالتالي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات.
- المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم؛ سواء أكانت بيئة داخلية أو خارجية.

- المهارات والقدرات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته.
ويتفق (العميان، 2002م، ص ص 310:311) على أن هناك مجموعة من السمات الرئيسة التي تتصف لها الثقافة وهي كما يلي:

- الثقافة عملية مكتسبة: وذلك من خلال التفاعل والاحتكاك بين الجماعات في بيئة معينة كالمدرسة فتصبح الثقافة جزءاً من سلوك منسوبي المدرسة ومن خلالها نستطيع أن نحكم على ذلك السلوك معتمدين في ذلك على ثقافتهم.

- الثقافة عملية إنسانية: الثقافة هي من صنع الإنسان ولذا فقد ارتبطت به وأصبحت دليلاً على مبلغ نضجه ومستوى تقدمه وتطوره، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة متغيرة: تتغير الثقافة تبعاً لتغيرات البيئة التكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها يواجه صعوبة في أغلب الأحيان؛ وذلك لأن الفرد قد تعود على سلوك

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

وأنظمة وقوانين معينة، وذلك يفسر لنا عدم تقل بعض من منسوبي المدرسة إدخال التقنية الحديثة كالحاسب الآلي وغيرها من الوسائل لإنجاز المهام المدرسية اليومية أو الشهرية أو الفصلية، عوضاً عن استخدام الطرق التقليدية اليدوية التي اعتادوا عليهم.

- الثقافة لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من مكان لآخر؛ ومن شخص لآخر لذلك نجد أن ثقافة المدينة تختلف عن ثقافة الريف أو البادية كذلك سلوك الفرد يختلف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة تعليمية إلى أخرى.

- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: تمر الثقافة من السلف إلى الخلف؛ بحيث يتناقلها الآباء والأجداد، كذلك يتناقلها المعلمون إلى التلاميذ في مدارسهم.

- الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تساعد منسوبي المدرسة على إشباع حاجتهم الإنسانية ويشعرهم بأنهم مقبولين في الجماعة.

ومما سبق نستخلص أن لكل فرد ولكل جماعة في أي مكان وزمان ثقافة خاصة بهم تميزهم عن غيرهم تفسر سلوكهم وتحدد لهم الطريقة التي يسرون عليها ويعملون بها؛ أي أنها تؤثر على نمط حياتهم بشكل أو بآخر وعلى ردود أفعالهم وإنجازاتهم بصفة عامة، مما يعطيها أهمية بالغة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها في حال التعرف على الأساليب والممارسات التي تعمل بها المنظمات في مختلف القطاعات.

وبما أن الإدارة اليوم كما يذكر (الطويل، 2001م، صص 340-341) تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة وغيرها، فإن الإداري التربوي اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها وأن يدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

الاجتماعية المتزاملة مع النظام التربوي، حتى يكون أقدر على توجيه سلوك منسوبي المنظمة.

ولذلك فإننا نجد أن التربية وسيلة من وسائل نشر الثقافة وتعزيزها وبقائها؛ لذلك فإنها يجب أن تتفاعل مع ثقافة المجتمع؛ كي تطبع الإنسان بطابع جماعته وتصله بقالب ثقافته.

الثقافة التنظيمية

التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون مايو بين عامي 1923-1924 .

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرفها (Kurt Lewin) بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ونعرفها بأنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.



مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة: هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم . وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه .

التنظيمية: يعرف التنظيم من عدة نواحي ، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو عملية ادارية، وظيفة، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة: كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية

والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح ... الخ

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن

بعضها البعض

فلن تجد مصرفاً له شخصية مماثلة لمصرف آخر أو جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى.

العوامل المكونة للثقافة التنظيمية:

عوامل ومتغيرات ملموسة:

- منتجات وخدمات المنظمة
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية

• إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها

• مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع

عوامل ومتغيرات غير ملموسة:

- سلوكيات وتصرفات الموظفين
- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين مع الجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع
- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية
- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تترجمها المنظمة لنفسها داخل المجتمع

- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي
- سياسات وإجراءات عمل المنظمة
- سبب وجود المنظمة

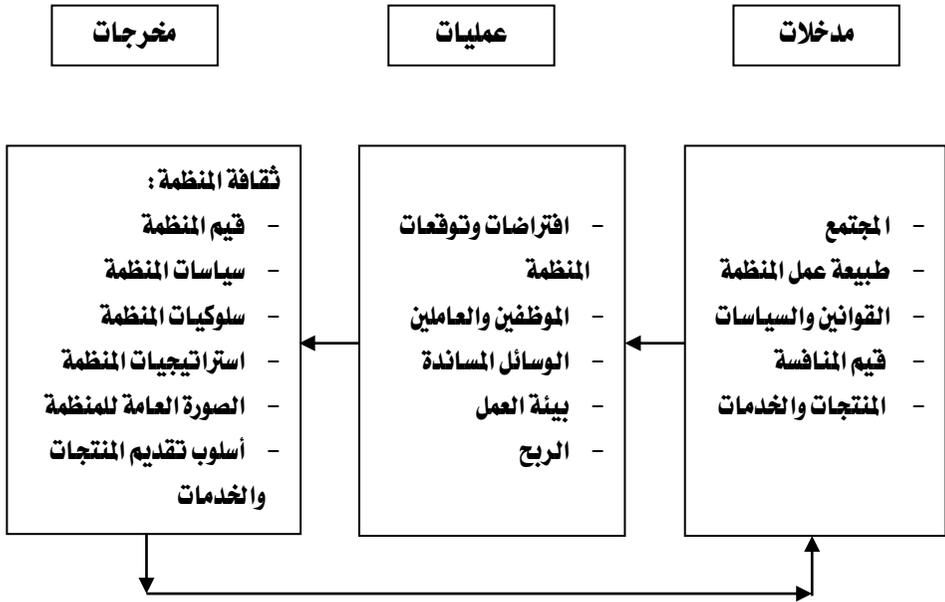
الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات :

من المعلوم انه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها واجراءتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها. وتتحول هذه السياسات والجراءات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين ، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. الا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة.

على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية:

تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة

نموذج الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية وأهميتها :

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات

المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي

واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات

- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع

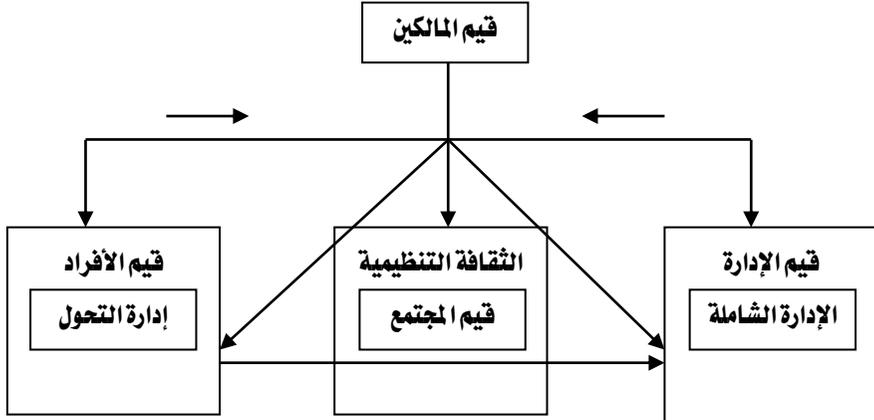
ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- الثقافة التنظيمية الاطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل عي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية

- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات. حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها

المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون ادارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضا لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها

نموذج ترابط الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير :

الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل.

هذا ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها ، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التحول والتطوير بفئات رافضة كون ذلك اما يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول ، العمل على ايجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية

وتأثير على الفرد داخل المنظمة. تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1- القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن

2- الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

3- المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل

4- الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة

5- الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة.

6- الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين

7- الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة

8- الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1- المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين

2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة

3- تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها

4- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة

5- مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها «مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة

أنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: «الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الألفة والمودة.
- الثقة.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات

ثالثاً: الثقافة المثالية

يرى كل من دراكر وأوتشي ووترمان ضرورة وجود ثقافة منظمته مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة

خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية:

الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور

ثانياً: الاكتساب و التعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد

ثالثاً: القابلية للانتشار:

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية و اعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى

رابعاً: التكاملية:

تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا

خامساً: القابلية للتغيير:

وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية :

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً و فعالاً

لنشاط المنظمة.

○ تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة

المحددات للثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

1- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .

2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة

3- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .

4- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة

عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة

المنظمة و هي:

أولاً: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة

ثانياً: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية

أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق
الجودة في المؤسسات التعليمية

الفصل الثاني

ثقافة الجودة
كمدخل لتطبيق الجودة

مفهوم ثقافة الجودة

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، والتي تعكس كما جاء في (عليقات، 2004م، ص 34) الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية.

ولثقافة الجودة العديد من التعريفات منها:

عرفها (عياد، 1430هـ، ص 7) بأنها: «مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم».

كما عرفها (شاكر، 2008م، ص 152) بأنها: «نشر الوعي الفردي والجماعي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام جميع وسائل الترويج من نشرات، ومقالات، واجتماعات وندوات».



ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

ويعرفها (عليما، 2004م، ص 34) بأنها: «كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المنظمة وتسعى إلى تحسينها باستمرار».

ومن خلال التعريفات السابقة لثقافة الجودة يعرفها الباحث بأنها: «مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تعبر عن الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام، والذي يتم من خلاله تشجيع منسوبي المدرسة على تطوير وتحسين العمل المدرسي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم العمل الجماعي، والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها وتحقيق رضاهم؛ بحيث تشكل تلك الممارسات أرضاً خصبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة».

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة

يؤكد مؤسسي علم الجودة في مؤلفاتهم على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها.

ويذكر (عليما، 2004م، ص 34) أنه يعتبر نشر ثقافة الجودة متطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية والتعليم، لأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية.

ويضيف (شاكر، 2008م، ص 151) أنه يجب على المؤسسة (المدرسة) عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بذل جهود كبيرة لتغيير ثقافتها التقليدية حيث يعد الحاجز الثقافي من أكبر العوائق التي تواجه المؤسسة عند محاولتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتقول (أبو الهيجاء، 2007م، ص 170) عن ذلك أن عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى سنوات عدة وجهد كبير للتغلب على المعوقات التي يمكن أن تواجه مؤسسات التعليم عند التطبيق. فتطبيق هذا النظام الإداري الحديث يتطلب تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية بأكملها نحو الجودة الشاملة لأهمية التغيير والتطوير المستمرين، وتعتمد درجة التغيير المطلوب على حالات عدم التوافق في الرأي والمعرفة والرغبة نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من قبل كافة الأفراد بما فيهم القيادة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وقد تكون حالات عدم التوافق هذه كبيرة جدا لدرجة أنه قد يلزم إحداث تغيير جذري لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر.

أما في حالة توفر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية وانتشارها بين القيادات والمرؤوسين (موظفين، وأعضاء هيئة التدريس) فإن الأمر يبشر بإمكانيات التطبيق السلسلة والمرنة، ولكن لا بد هنا من معرفة عناصر ثقافة الجودة، وكيف يمكن أن تضمينها أداة معينة أو استبانة يمكن من خلالها الوقوف على مدى توافر هذه العناصر وانتشارها لدى الطلبة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية أيا كان نوعها وحجمها، ومن ثم ينظر إلى كيفية الاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها في وضع وصياغة تصور لدى المؤسسة يقترح من خلاله عملية تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وفي هذا المعنى يؤكد (توفيق، 2005م، ص 114) على أنه لا يجب التقليل من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية؛ حيث إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل؛ لأنه في ظل ثقافة تنظيمية جديدة فإن كل العاملين سوف يحتاجون إلى أن يكون لديهم سياسات إدارية ملائمة لأداء أعمالهم، وعلاوة على ذلك فإن المنظمة في ظل الوضع الجديد تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية السابقة وبخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلاً من ذلك بتقديم الخدمة الجيدة.

ويذكر (عساف، 1999م، ص ص 148-149) أن عمليات التغيير في الثقافة تتضمن تغيرات قيمية واتجاهية وكذلك عمليات التغيير القيمية تتضمن تغيرات اتجاهية، وهذا ما يفرض مزيداً من الصعوبة والتعقيد.

إن التغيير في الثقافات غالباً لا يتم بإحلال ثقافة محل ثقافة أخرى، لأن ذلك يعتبر أمراً مستحيلاً طالما أن الفرد أو الجماعة المعنيين يعيشون نفس البيئة والمجتمع، وكل ما يمكن أن يعمل من أجله إجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القيم أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمشكلات المختلفة في البيئة المحيطة، ولا بد لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات

ويشير (عقيلي، 2001م، ص 88) إلى أن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في المنظمة (قادة ومدبرين وعاملين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية، ويوافق أيضاً المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها.

ويؤكد (عليما، 2004م، ص 35) أنه لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية:

- معرفة التغيرات المطلوب إحداثها: إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهية التغيرات المطلوبة، وتحديد وإعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة

تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين، والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معاً وإطلاعهم على خطة التغيير، وتعرف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير في المؤسسة.

ويؤكد (عقيلي، 2001م، ص 85) على فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة من خلال التالي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط محددة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات؛ لأن الغية مشتركة بينهم؛ وهي رسالة المنظمة.
- ويضيف (أحمد، 2003م، ص ص 204-205) لنشر ثقافة الجودة يجب على الإدارة المدرسية الآتي:

- تبني فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة.
- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة.

- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق تبنيتها وتنفيذها.
 - تطوير الأداء التعليمي وتحسينه.
 - ربط المدرسة بما حولها.
 - خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.
 - إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي.
 - مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة.
 - وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء.
 - وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة.
- وذكر (نوح، 1426هـ، ص 63) أن ثقافة الجودة تعد معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسة الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات والمؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق، وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية؛ لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية؛ حيث إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ثم تبني نظرة إيجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعلماء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة.

ويؤكد (توفيق، 2005م، ص 114) على أنه لا يجب أن نقلل من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية؛ إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل، وفي الحقيقة تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توفر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة

محتملة ولا بد من التعامل معها جيداً.

ويشير (عقيلي، 2001م، ص 88) إلى أن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في المنظمة (قادة ومدبرين وعاملين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية، ويوافق أيضاً المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها.

ويذكر (عليما، 2004م، ص 35) أنه لكي يمكن إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية:

- معرفة التغيرات المطلوب إحداثها؛ إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومعرفة ماهية التغيرات المطلوبة وتحديدتها وإعداد قائمة بها.

- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة؛ بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن: الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، والمشاركين والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

- إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سوف يتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير إنجاحها وأولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معاً وإطلاعهم على خطة التغيير والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير والتعامل معها جيداً وبانفتاح.

- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد

الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة.

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أنه من فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المدرسة واحدة.
- ربط الإدارة المدرسية والطلاب والعاملين داخل المدرسة في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع ؛ وهي رسالة المدرسة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المدرسة.
- تحقيق رسالة المدرسة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة.

ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

يذكر (توفيق، 2005م، ص 114) بأن معرفة نوع الثقافة التنظيمية يؤدي إلى توليد القيم الرئيسية والتي تنعكس على السلوك الإداري المستمر ولكنه لن يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب تجاه إدارة الجودة الشاملة. إن الأمر يحتاج إلى إدارة تحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه. إن التغيير يأخذ وقتاً طويلاً ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من الأفراد.

وفي ذلك تقول (أبو الهيجاء، 2007م، ص 171-172)، تعتبر ثقافة الجودة وما يمتلكه أعضاء المؤسسة التعليمية وطلبتها من معارف ومعلومات حول إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تجنيها المؤسسة التعليمية من خلال تطبيقها لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة من أهم الأمور والمتطلبات لتحقيق تطبيقاً ناجحاً وتنفيذاً متوازناً لنظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعليمية. ولذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أهمية التعرف على مدى ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من توافق مع

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

عمليات تحسين الجودة، حيث أنه في حال عدم معرفة تلك الحقائق قد تصطدم القيادة بمقاومة التغيير وعدم تقبله من قبل مجموعة من العاملين الذين يرفضون التجديد مهما كان نوعه أو أهميته.

ولذلك لا بد لقيادة أي مؤسسة تعليمية قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها من التعرف على النقاط التالية:

- أن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد المنشأة أو المنظمة (المدرسة).

- أن الجودة ليست بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه، فنظراً لأن تغيير الثقافة الموجودة المتبعة في المنشأة أو المنظمة (المدرسة) تحتاج بعضاً من الوقت.

- أن تحقيق الجودة يحتاج إلى تغيير الثقافة المتبعة في المنشأة أو المنظمة (المدرسة).

- أن تغيير الثقافة المتبعة في المنشأة أو المنظمة (المدرسة) يحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا أولاً ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة لتطوير الجودة.

- أن الجودة يمكن الحصول عليها بالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى الخدمة أو المنتج العالي الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

- أن العمل الروتيني في دارة بعض الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة (المدرسة) لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع أداء إدارة هذه الأعمال من ناحية سرعة الإنجاز، تفويض السلطة، عدم الازدواجية في اتخاذ القرار في العمل مما يعكس إيجابياً على تحقيق الجودة المنشودة.

- أن تهدف المنظمة أو المنشأة (المدرسة) في تحقيق الجودة إلى تلافي حدوث الأخطاء وليس إلى اكتشافها.
 - أن الهدف هو ليس تحقيق الجودة فحسب، وإن كان تحقيقها شيء رائع وإنما هو العمل على مواصلة التطوير والتحسين.
 - أن تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري لذلك يحتاج إلى الاهتمام بما يلي:
 - التعريف بسياسة المنظمة أو المنشأة (المدرسة).
 - التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المنظمة أو المنشأة (المدرسة).
 - التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها.
- ويؤكد (شاكر، 2008م، ص 151) أنه من أسباب مقاومة التغيير:
- التخوف من التغيير خشية المجهول.
 - الخوف من فقد الوظيفة.
 - الخوف من تحمل المسؤولية.
 - التعود على تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة روتينية.
- ولمحاولة التقليل من مقاومة ثقافة الجودة نحتاج إلى إتباع عدد من الخطوات التالية (عياد، 1427هـ، ص 67):
- التعريف بأن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد المنشأة والمنظمة، فهي تحتاج إلى بعض الوقت، بنشر البرامج المكثفة ذات العلاقة بالجودة وإلى الالتزام بمتطلبات الجودة من قبل الإدارة العليا أولاً، ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة لتطوير الجودة، ثم قبول واقتناع العاملين بها.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- إن الجودة يمكن الحصول عليها بالتعاون والعمل وبروح الفريق الواحد بأقل تكلفة ممكنة.
- العمل التقليدي في إدارة بعض الأعمال داخل المنظمة لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع مستوى أداء هذه الأعمال، من ناحية سرعة الإنجاز، تفويض السلطة، عدم الازدواجية في اتخاذ القرار، الإتقان في العمل مما ينعكس إيجابيا على تحقيق الجودة المنشودة.
- تهدف المنظمة في تحقيق الجودة إلى تلافي حدوث الأخطاء، وليس الهدف هو تحقيق الجودة فحسب، وإنما هو العمل على مواصلة التطوير والتحسين المستمر.
- تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر، من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري، لذلك تحتاج المنظمة إلى الاهتمام بما يلي:
- التعريف بسياسة المنظمة أو المنشأة.
- التدريب والتعليم لغرس لغة الجودة في المنظمة أو المنشأة.
- التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها.

ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس :

أكد الكثير من الباحثين على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكما يقول (نوح، 1426هـ، ص 65) أنه يجب على المنظمات التي ترغب في تطبيق هذه المنهجية أن تعمل على الكشف عن واقع ثقافتها التنظيمية التي تعمل لها داخل المنظمة، وذلك بهدف الوقوف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة، وبذلك يتوفر لها المعرفة الكاملة بالنمط الذي يتعين أن تكون عليه الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك دون إغفال المشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف عائقاً في مواجهة هذا التطبيق.

ويشير (السعود، 2002م، ص ص 84-85) إلى أن ثقافة الجودة الجديدة للمدرسة يجب أن تتصف بمجموعة من المبادئ يمكن من خلالها ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وأهمها ما يلي:

- رسالة المدرسة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع، فالمدرسة هي مستقبل كل من يعمل فيها، ونجاحها يعني نجاح الجميع.
- التميز هدف استراتيجي.
- الكمال في الإنجاز مسئولية الجميع.
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في المدرسة.
- النظر لكل من يعمل في المدرسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسئولية عند كل من يعمل في المدرسة.

- تنمية الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل.
- اعتماد المساندة والمساعدة في القيادة والإشراف.
- اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- الصدق في التعامل مع الآخرين من أجل تعزيز الثقة بالمدرسة.
- تقديم كل النفع والاحترام للمستفيدين.

ويضيف (أحمد، 2003م، ص 181) أن إرساء ثقافة الجودة الشاملة في

المدرسة يحقق ما يلي:

- تفعيل إنتاجية المدرسة.
 - تدعيم مسيرة الإصلاح والتقليل من عوامل المقاومة للتغيير والتجديد.
 - تأكيد الالتزام الخلقى والتميز لدى المعلمين والتلاميذ والإدارة.
 - تنظيم دافعية وحيوية المعلمين والتلاميذ.
 - زيادة الوعي بالأولويات التي ينبغي إنجازها.
 - ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في: طرائق التعليم والتعلم، المحتوى والمصادر التعليمية، أدوار المدرسة والشراكة مع البيئة، المبنى المدرسي، المسؤولية والمساءلة.
 - وإن التأكيد على ثقافة الجودة الشاملة من شأنه أن يربط النظام التعليمي بالمفاهيم والمبادئ العالمية التي تحكم العملية التعليمية المعاصرة ومن أهمها: الشراكة والتكامل المشاركة والمجتمعية والشفافية.
 - وانتهاء بتقرير مدى رضائه وإشباعه.
- وفي ذلك يؤكد (الزيادات، 2007م، ص ص 184-185) إن إدارة الجودة الشاملة تهتم بمتابعة عمليات الإنتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.
- والبيانات الجيدة هي البيانات الموثوق فيها والمقننة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بشرط أن تكون مرتبطة بالواقع ومعبرة عنه.
- ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة للمدرسة البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه وبالإدارة المدرسية. وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين في

المدرسة ثن العمليات التي تتم داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المدرسة.

دور مدير المدرسة في تنمية الوعي بثقافة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي:

يواجه إداريو اليوم تسارعاً في التغييرات الاجتماعية والثقافية مثل التغيير في المعايير الاجتماعية وانتشار التقنية، والتعدد البيروقراطي، والتضخم، وتزايد دور السياسة في المسرح الاجتماعي، وما يترتب على ذلك كله من انعكاسات على السلوك المنظمي.

ويضيف (عساف، 1999م، ص 148)، أن الثقافة التنظيمية قد تعتبر عاملاً معوقاً أمام محاولات التغيير أو التطوير السريعة التي تحاول أن تنقل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات إلى أوضاع جديدة ومختلفة.

ومن هنا فإن على المديرين أن يدركوا هذا الأمر ويعملوا على التحضير المبكر والمكثف لأية تطورات يرون أنها ضرورية قبل الإعلان عنها أو المباشرة في إجراءاتها، وخاصة إذا كانت تبدو متعارضة مع الاتجاهات الثقافية السائدة بين العاملين، أو إذا كانت تمثل تحدياً للثقافة السائدة في الوسط الذي توجد فيه هذه المنظمة، وبدون ذلك يكون من المتوقع أن يفشلوا في مهمتهم.

ويشير (الطويل، 2001م، ص ص 340-341) إلى أن مدير المدرسة اليوم بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها، وأن يتبين ويدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية الأخرى المترامنة من النظام التربوي، كي يكون أقدر على توجيه سلوكه وتفهم السلوكات المنظمة للعاملين معه. فالنظام التربوي بمناخه وثقافته يتأثر إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكاتهم، وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

فإدارة النظام وقيادته، ونمط الدافعية الذي يسوده، وكذلك بعده البنائي، كل هذه تعتبر لبنات أساسية ذات أثر على مناخه وثقافته، وبالتالي تؤثر على سلوكيات العاملين فيه.

غير أن العديد من نظم اليوم الاجتماعية تعيش معضلة إيديولوجية وثقافية. فالنظم كأداة اجتماعية لا بد من أن يتلاقى أفرادها على قناعات ومعتقدات معينة يعتبرونها هامة، وينطلقون من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف نظمهم المعنية.

ولكن نظراً للطبيعة الدينامية للنظم، فإنها تعيش عملية تحول وتغير مستمرة وبسبب ذلك فإن النظم الاجتماعية الناشطة تواجه وبشكل مستمر حاجة إلى ممارسة عملية تكيف وتكييف لأبعاد ثقافتها. وقد تواجه النظم أثناء ذلك لحظات تيه وعدم يقين، وبخاصة في قمة الاهتزاز الثقافي الناجمة عن اختلافات أيديولوجيات وقيم أفرادها وتباينها.

وإن حل مثل هذه المعضلات الثقافية والأيدولوجية أو التعامل معها يجب أن ينطلق عبر وسائل مفاهيمية تعني بالتعامل مع الأعماق المفاهيمية لقناعات الأفراد ولا تكتفي بالتعامل السطحي معها، حيث أن نجاح مثل هذا التعامل يتوقف على قدرة أفراد نظام معين على تبصر التنافر القيمي في نظمهم وعلى قدرتهم على مقابله بما يضاويه من تكيف في هذه القيم.

وحتى تترسخ معايير النظام وقيمه وأبعاده الثقافية الأخرى فإنه يمكن اللجوء إلى عملية تثقيف معيارية وزيادة فرص التواصل بين أفراد الإدارة المدرسية والمدرسة ككل، فعن طريق التواصل بين أفراد المدرسة تتزايد فرص تشابه أنماطهم الداخلية، وكلما ازداد التشابه بين أنماطهم الداخلية كلما ازداد تواصلهم وبالتالي تتعمق أبعاد المحتوى الثقافي للمدرسة لدى العاملين فيها.

ويضيف (العميان، 2002م، ص ص 317-318) أن السؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ وعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة

وهي هنا المدرسة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

ولتنمية الوعي بثقافة الجودة في المدرسة يجب إتباع الآتي:

- أن الإدارة عمل ريادي: أن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المدرسة، فالمدرسة التي تهيم مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

- المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المدرسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

- العوائد والمكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمدرسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المدرسة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

ويضيف (عقيلي، 2001م، ص ص 98-99) أن مهام القيادة المدرسية في نشر

ثقافة الجودة في ظل إدارة الجودة الشاملة هي:

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى رؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء الزبون، وكذلك زرع الأمل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.
- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى رؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تحفيز رؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.
- البحث عن الطريق الصحيح ليقود رؤوسيه إلى تحقيق المطلوب.
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء وجود متميزة في الأداء.
- توعية رؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسئوليات على رؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
- يحول عمل رؤوسيه من واجبات ومسئوليات إلى متعة.
- تطوير أداء رؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشاكل.
- تفويض السلطة لرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة رؤوسيه في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين رؤوسيه فهذا يجعله قريباً منهم.
 - إشعار رؤوسيه بأنه واحداً منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
 - تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع رؤوسيه.
 - توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لرؤوسيه.
 - زرع الثقة به في نفوس رؤوسيه.
 - البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها فالقائد الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.
 - الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.
 - لا وجود للشعارات لديه.
 - بناء نظام معلومات خاص به، يساعده على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لرؤوسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها.
- ويضيف (العلي، 2006م، ص 503) أن تغيير الثقافة هي إحدى القيم التي يعتمدها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم في فريق العمل واعتبارهم جزءاً من الجهود المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والطلاب على حد سواء.
- ويؤكد (أحمد، 2007م، ص 107) على أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن

تخلق ثقافة تظهر فيها القيم والمبادئ التالية:

- أن التجديد والابتكار دائما محل تقدير وإعجاب الجميع.
 - أن الحالة العامة للأفراد تأتي في المقام التالي مباشرة بعد حسن الأداء والمساهمة بالفكر والعمل.
 - أن القيادة هي طبيعة العمل الجاد والدؤوب وليس المنصب ذاته.
 - أن الجزاء أو المردود سوف يتقاسمه الجميع من خلال عمل المجموعات.
 - أن التطوير والتعلم والتدريب لا بد أن ينظر إليها على أنها مسارات حاسمة وضرورية تقود إلى استقرار الاستدامة في النهاية.
 - أن تفويض السلطة لتحقيق الأهداف الطموحة، مدعماً بالتطوير المستمر والنجاح يوفر مناخاً صحياً للتحفيز الذاتي.
- ويضيف (شاكر، 2008م، ص ص 142-143) أن القيادة النوعية من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة فمتى كان المدير مقتنعاً بهذا المبدأ استطاع دعمه والتأثير على زملائه لتطبيقه، فعندما يكون الاقتناع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نابعاً من المدير فهذا يسهل اقتناع الأفراد بأهمية التغيير، وعندما لا يقتنع المدير فإن مصيرها الفشل، لأنه من المعلوم أن الإدارة تسير بفكر المدير وعندما لا يقتنع المدير لا يمكن تطبيقها بأي حال من الأحوال.
- وإنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلا بد من أن تدار من القمة وكلما زاد التزام القيادة لكما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك، والتصرفات والأفعال، وبالتالي كانت هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة، والنقط العشر للقيادة المطلوب تواجدها في أي قائد ناجح هي:
- ابحث عن فرص التحدي للتغيير، والنمو والابتكار والتطوير.

- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- التخيل وتعظيم المستقبل.
- حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة على التعبير عن آرائهم.
- تشجيع التعاون والترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- تقوية الآخرين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤية الواضحة.
- إعطاء المثل للآخرين بالتصرف بطرق تتسق مع قيمك المحددة.
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.
- الاحتفالات بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

ويضيف (الزيادات، 2007م، ص ص 186-187) أن المطلوب من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل القاعات وفي المواقف التدريسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق
الجودة في المؤسسات التعليمية

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة
في التعليم

الجودة في التعليم

مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدي التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، « وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم » (الرشيد، 1995).

كذلك ان الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن (الزواوي، 2003).

الجودة الشاملة في التعليم:

أن مفهوم الجودة في التعليم، ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه (ابودف، 2007).

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكوم بالدري



(Malcom Baldiry) حيث طبق مبادئ الجودة في التعليم من خلال :

- حث الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على السعي جميعاً من أجل تحقيق الجودة .

- التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه .

- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب .

- التدريب لكل فرد في المؤسسة من أجل الجودة .

وقد عرف (النجار، 1999) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها « أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو «هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة»

وقد عرف (Muchopachyay، 2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها مجموعة الآراء التي تشمل ما يلي: امتياز العملية التعليمية، القيمة المضافة للعملية التعليمية، ملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، توافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة و المواصفات و المتطلبات، تجنب حدوث العيوب في العملية التعليمية، مقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء. أما (علاونة، 2004) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها «أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم و يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها».

ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق،

والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (ابن سعيد، 1997).

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم :

من الواضح أن هناك فروقا كبيرة بين المجال الصناعي والمجال التعليمي التربوي، فنجد العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي منها:

ما جاء في (أحمد، 2003م، ص 166) بأنها: « إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج».

كما جاء في تعريف (عليمات، 2004م، ص 98) أن إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بأنها: « عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة».

ويذكر (الفتلاوي، 2008م، ص 29) بأنه إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي: « توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التمييز وللمستفيد الانتفاع والرضا».

ويضيف (عليمات، 2004م، ص 98) أن هذا التعريف يمثل إطاراً مرجعياً

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية من حيث المدخلات والمخرجات ويستدعي ذلك في المقام الأول إعادة النظر في أهداف وغايات واستراتيجيات المؤسسات التعليمية والتربوية، وتعرف معايير وإجراءات التقييم المتبعة فيها، ولذلك لم تصبح مسؤولية المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي إعداد الخريجين وتقديم البحوث العلمية، وإنما هي مطالبة بتوفير البيئة التعليمية على ضوء المفهوم السابق في المقام الأول، بغرض توفير فرص العمل، وحل مشكلات المجتمع تمشياً مع ما تقدمه المؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة، خصوصاً وأنها تدخل أبواب الألفية الثالثة بما تحمل من تقدم تكنولوجي هائل في جميع المجالات.

ويعرف (درباس، 1995م، ص 15) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بأنها: «إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركاتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية».

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، أما بالنسبة لمبادئ الجودة الشاملة في قطاع التعليم فقد أشار (الموسوي، 2003م، ص 90) بأنها على النحو التالي:

1- أن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية الإدارة العليا فبدون الإخلاص الثابت والملموس من الجميع لجعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارستها جزءاً لا ينفصم من ثقافة المنظمة فإن كافة الجهود محكوم عليها بالفشل.

2- المعرفة الحقيقية لحاجات المستفيدين (سوق العمل) من المخرجات؛ لأن هؤلاء المستفيدين هم الذين يستثمرون مخرجات المنظمات التعليمية والذي يتوجب أن يحققوا حاجاتهم وطموحاتهم.

3- عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، وهذا يحتاج إلى كثير من البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بهدف اختيار الأشياء الصحيحة وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.

4- التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.

5- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقها.

6- التركيز على روح الفريق للتحويل إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة في مقابلة الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حالياً.

7- تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).

8- العمل على رفع دافعية جميع منسوبات المدرسة من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يجعل كل فرد مسؤولاً ومساهماً في تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويضيف (أحمد، 2003م، ص 167) أن هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم هي على النحو التالي:

1. التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية والإنسانية.

2. دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.

3. تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.

4. التغيير في أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.
5. شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة، وجميع العملاء الخارجين وجميع العاملين.
6. تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة، ومن ثم مخرجاتها وفي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.
7. استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها.
8. الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.
9. تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).
10. إستحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية. وتؤكد (أبو الهيجاء، 2007م، ص 49) على أنه يوجد العديد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ومن هذه المبادئ:
 1. التركيز على أهمية التزام الإدارة العليا ودعمها ومشاركتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 2. الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمرين لجميع العاملين في المؤسسة.
 3. النظر للمؤسسات كنظم متكاملة، حتى يتسنى لها العمل بانسجام لتمكين من النمو وتحقيق أهدافها.
 4. التركيز على مفهوم العميل الداخلي، ومفهوم إدارة العمليات.
 5. إيجاد الوعي لدى العاملين بالتحسين المستمر لأداء العمليات وذلك من

خلال حل المشكلات والتركيز على تقليل العيوب.

6. تقديم كل برنامجا يصلح لأن يكون نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتضيف أنه تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين وتطوير جودة المؤسسات التعليمية والتي تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج في تحقيق مستوى متميز من الجودة التي ستعكس آثارها الإيجابية بشكل مباشر على المستفيدين من الخدمات التعليمية ألا وهم الطلبة في الدرجة الأولى ثم أولياء الأمور والمجتمع المحيط وسوق العمل، وهذه المبادئ يمكن وضعها على النحو التالي:

1. اعتبار الجودة مبدأً أساسياً للمدرسة: لا بد من أن يدرك كل من في المؤسسة على اختلاف مواقعهم أن عملية تحقيق الجودة ليست هي المشكلة وإنما تحسين الجودة يعتبر حلاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة ككل، وهنا لا بد من نشر الوعي لما هية حل المشكلة من خلال إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية ويعتمد هذا المبدأ على عدة مفاهيم أهمها:

• تحديد تعريف الجودة من وجهة نظر العميل: ومن ثم استعماله لإشباع الحاجات وتلبية توقعات العملاء.

• التفريق بين التعليم والتعلم: فالتعليم يكون لتوضيح كيفية حل مشكلة ما لشخص ما أما التعلم فيكون عندما يعرف ذلك الشخص كيفية حل تلك المشكلة بنفسه.

2- اعتبار كل ما يحدث في التعليم والتعلم عمليات: إن الاهتمام بعملية التعلم والتعليم بشكل مستمر تعمل على اكتساب الطلبة الأهداف المنشودة من العملية التعليمية بحيث يتم التركيز على العملية التعليمية وليس على نتائج الطلبة في الامتحانات فمن المهم أن يتبع أعضاء الهيئة التدريسية أسلوب النقاش والحوار والمشاركة مع الطلبة لتحديد ملامح العملية التعليمية من طريقة التدريس وطريقة

التقويم وأسس توزيع الدرجات والواجبات المناطة بالطلبة بحيث تتاح الفرصة لهم بإبداء آرائهم والتعبير عن رغباتهم لكل ما يتعلق بعملية التعليم وكيفية التقييم. وفي إطار ذلك تظهر أهمية هذا المبدأ بأن تكون عملية التعليم في تطور مستمر لإكساب الطلبة المعرفة والحكمة والبراعة والشخصية أهداف العملية التعليمية على أن تعتمد عملية التقويم أسساً موضوعية بحيث تتوفر التغذية الراجعة بشكل مستمر لكل من الطالب وعضو هيئة التدريس حول هذه العملية، فعضو هيئة التدريس يستفيد من ذلك لتحسين الطريقة التي يقدم بها التعليم للطلبة، والطالب يستطيع أن يقيم مستواه بعد أداة الامتحانات لتحسين علمية التعلم والتعليم.

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن الإدارات التعليمية المختلفة التي تحدث في المؤسسات التعليمية تهدف بمجملها إلى تحقيق الأغراض المنشودة في عملية التعليم والتي تمثل النمو الأكاديمي والشخصي للطلبة. وكما يذكر (أبو الهيجاء، 2007م، ص 59-60) تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى إعداد الطلبة وتزويدهم بمؤهلات ومهارات مناسبة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات، وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط على تلقي المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب استيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية، وتحولاً في دور المؤسسة التعليمية وعضو هيئة التدريس بحيث يعمل الجميع على توفير المناخ التعليمي الذي يسمح بحرية التعبير والمناقشة، ومساعدة الطلبة على التعلم الذاتي والتعاوني، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ما يلي:

1. ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة التعليمية نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
2. الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد

مخرجات النظام التعليمي.

3. تحسين كفايات الأساتذة الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.

4. توفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.

5. تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسة التعليمية بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

6. رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه العملية التعليمية وأهدافها مع توفير فرص للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

7. النظرة الشمولية لعملية التعلم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر عملية التعلم مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.

8. زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

وكذلك يضيف (أحمد، 2003م، ص168) مجموعة من الأهداف منها:

1. التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.

2. التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، الإدارة التعليمية، المدرسة).

3. الاهتمام بمشاركة الطلاب للمعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة.

4. استمرارية التحسين.
5. الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها.
6. اعتبار كل فرد في المدرسة مسئولاً عن الجودة.
7. أن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.

ويضيف (الدسوقي، 2010م، ص 66) أن من أهداف الجودة في التعليم:

1. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
2. ضبط وتطوير النظام الإداري، ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
3. الارتقاء بمستوى المتعلمين (العقلي، الاجتماعي، الجسمي، النفسي، الثقافي...).
4. الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء أمورهم والمجتمع.
5. إيجاد وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
6. العمل بروح الفريق من خلال الترابط والتكامل بين العاملين بالمؤسسة.
7. وضع حلول لمشكلات المتعلمين وأولياء أمورهم وتمكين إدارة المؤسسة على ذلك.
8. رفع مستوى الوعي لدى المتعلمين وأولياء أمورهم تجاه المؤسسة بالالتزام بمعايير الجودة.

وفي ذلك يذكر (عليقات، 2004م، ص 128) أن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأي عمل ياتقان، وخاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

المؤسسة، لذلك رأت كثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة، ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمات تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

1. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
2. مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
3. ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
4. ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
5. المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
6. ترسيخ صورة المؤسسة لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
7. رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعاشية اليومية لها.
8. تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
9. المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية.
10. المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراحل التعليم العام:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يحتاج إلى جهود لا تتوقف لتطوير الأداء من خلال ضبط المدخلات والعمليات وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية بشكل عام. وتذكر (أبو الهيجاء، 2007م، ص 61) أنه لتوجيه جهود وتحسين الأداء في الاتجاه المثمر الفعال لابد من الوعي والقناعة بمبررات وأسباب تطبيق هذا النظام الإداري في المجال التعليمي حتى يتسنى للجميع المشاركة بإدراك ورغبة في عملية التحسين والتطوير.

وأشارت إلى أن هناك مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتي تتمثل في الآتي:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
3. عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
4. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في القطاعين الحكومي والخاص على مستوى العالم.
5. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية.

ويرى (عليمات، 2004م، ص 15) أن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً، فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التربوية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها، وقد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض التعليم فيها، وحيث كان ذلك على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من دول العالم.

وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التربية في منتصف السبعينيات من القرن العشرين وذلك للعديد من العوامل التي كان الأثر في هذا الاهتمام والتي من أبرزها:

1. التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي.

2. الضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحها تحديات العصر من زيادة وسائل الاتصال كما وكيفا، بالإضافة إلى الانفجار المعرفي وعمل المرأة بحيث أُلقت هذه الضغوط بمسئوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية وبالتالي لابد لهذه المؤسسات إثبات نجاحها في تحمل تلك المسئوليات.

3. الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية معارف جديدة عن الجودة مما دفع الباحثين للاهتمام بالجانبين النظري والتطبيقي للجودة في هذه المؤسسات.

ويضيف (أحمد، 2003م، ص 164-165) إلى أنه يوجد عوامل عديدة أدت إلى الاهتمام بالجودة في التعليم منها:

1. إقبال معظم المجتمعات العربية على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما ساعد في زيادة معدلات البطالة.

2. زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعلت العديد من دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوني أفراد ذوي قدرات فعالة لمواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.

3. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل تمثل تحديا للعقل البشري، مما جعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس للجودة ناتجة من وفي اتجاه ظاهرة العولمة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

4. تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أسس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصنع النظم التعليمية بصيغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.
5. الاستجابة السريعة لحاجات الطلبة.
6. عمل التحسينات بطريقة منتظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
7. استثمار إمكانيات الأفراد وطاقاتهم الإبداعية.
8. إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.
9. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة والذي يسهل مراجعة وتطوير المناهج الدراسية.
10. طريقة لنقل السلطة إلى فرق العلم مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
11. تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
12. الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية.
13. تغيير نمط الثقافة الإدارية بين موظفي المؤسسة التعليمية.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:

تشير (أبو الهيجاء، 2007م، ص 76) إلى أنه يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التطوير من أجل تحسين نوعية المنتج (الطالب). وهدف التطبيق والتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة فلا بد من إحداث متطلبات أساسية للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من تقبل مفهوم الجودة ومعاييرها للوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي

ومواجهة التحديات. وهذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني
- إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي دوراً بارزاً في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التعليمية.
- تنمية الموارد البشرية لأعضاء الهيئة التدريسية والمشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء التعليمي.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد القائمين على العملية التعليمية.
- التعرف على احتياجات العملاء الداخليين (الطلبة، والعاملين) والخارجين (عناصر المجتمع المحلي) وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات

المختلفة.

- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، والرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم إلى بذل جهوداً إضافية لتحقيق الأهداف.
 - إدارة الوقت بشكل علمي سليم وعملية ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا تتطلب التخطيط الجيد والتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي، وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.
 - اعتبار المشاركة في الإدارة أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.
 - تدريب مستمر من أجل إتقان تنفيذ خطوات هذا النهج الحديث.
- ويذكر (أحمد، 2003م، ص ص 156-158) إلى أنه تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:
- ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
 - أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.
 - ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع

- تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.
- ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف.
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات.
- توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقيّة العاملين في المؤسسة.
- أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحدد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت.
- ويشير (عليمات، 2004م، ص ص 100-102) إلى أنه من أهم المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس وذلك على النحو التالي:
- أولاً: مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقويم الجودة.
- توفير الموارد المالية البشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

ثانياً: فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة وتمثل مسؤولياته في الآتي:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

ثالثاً: لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في الآتي:

- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائزة.

رابعاً: لجنة قياس الجودة وتقويمها: وتمثل مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

ومن خلال العرض السابق عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام نستنتج أن هذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- تغيير العادات القديمة.
- تغيير أسلوب التفكير.
- قدراً من الصبر على النتائج.
- معارف ومهارات جديدة.
- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق.
- عدم الخوف من التغيير.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية يمر بعدة مراحل وفقاً لتسلسل دقيق ومنظم بحيث تشمل التغيرات المصاحبة لعملية التطبيق كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، وكما تشير (أبو الهيجاء، 2007م، ص 85-88) إلى أن هذه المراحل تتمثل في الآتي:

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تسميتها بمرحلة اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذه المدخل الإداري الحديث على جميع العاملين في المؤسسة، وذلك يظهر من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على إبراز دور الإدارة القيادي وتغيير الأنماط القيادية بشكل تدريجي إلى الأنماط القيادية الجديدة التي تتلاءم مع الفلسفة الحديثة وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.



ويذكر (أحمد، 2003م، ص 181) أن هذه المرحلة يسميها مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المدرسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يبدأ المديرين والمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

ويشير (بن سعيد، 1997م، ص ص 84-85) إلى أنه يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفيرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهيئين) في عملية التنسيق. ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الأولى: التخطيط:

وكما توضح (أبو الهيجاء، 2007م، ص 86) أنه يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال إتباع الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة.
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ.

ويشير (بن سعيد، 1997م، ص 85) أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنشأة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيرة الوجود. وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

المرحلة الثانية: مرحلة التقدير والتقييم:

تشير (أبو الهيجاء، 2007م، ص 86) إلى أن هذه المرحلة تشتمل على أربع خطوات تعتبر مدخلاً لمرحلة وعملية التنفيذ لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر أيضاً بمثابة المعلومات المرتردة (التغذية الراجعة) لكل من الإدارة وإدارة التدريب، وتقدم الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية لجودة بالمنظمة وتتمثل هذه الخطوات بما يلي: التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، والتعرف على مدى رضا المستهلكين، التغذية العكسية لتقييم التدريب، وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

- ما الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المدرسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المدخل المطبقة حاليا بالمدرسة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المدخل المعمول بها في الوقت الراهن؟
- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المدرسة؟

- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

ويؤكد (بن سعيد، 1997م، ص 85) إلى أن هذه المرحلة تشتمل على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي. كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها.

المرحلة الثالثة: التنفيذ:

تذكر (أبو الهيجاء، 2007م، ص ص 87-88) أن هذه المرحلة تبدأ هذه المرحلة باختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ وهم مسهلوا المنظمة ومن ثم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة كما يتم تدريب المديرين والموظفين وكذلك يتم تدريب فرق العمل على كيفية استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين العمليات باستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن السماح بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المدرسة على كافة العاملين بها، ويصحح ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل العاملين وبدعم ومساندة من إدارة المدرسة حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

ويرى (أحمد، 2003م، ص 182) أن في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعلمية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

وفي ذلك يشير (بن سعيد، 1997م، ص 86) ويسمياها بن سعيد مرحلة التطبيق ويقول عند هذه المرحلة نجد أن أغلب الاستثمارات التي تم دفعها خلال

المراحل السابقة قد تمت الاستفادة منها، وفي هذه المرحلة أيضا تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك، تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

يرى (أحمد، 2003م، ص 182) أنه في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعي جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من جميع المشاركة.

وفي ذلك يشير (بن سعيد، 1997م، ص 86) ويسمي هذه المرحلة بمرحلة التنوع أن تنفيذ المراحل الصفيرية إلى المرحلة الثالثة يوفر للمنشأة قاعدة بيانات جوهرية.

ويرى (الرفاعي، 2001م، ص 520-521) أنه من الممكن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- تقييم الوضع السائد في المدرسة؛ من حيث الإمكانيات المختلفة، وظروف المدرسة ومنسوبيها.

- وضع خطة للجودة تهدف إلى تطوير العمل، وذلك من خلال إعداد دليل للجودة وإجراءات وتعليمات العمل من أجل تطبيق الجودة المطلوبة وتعد خطة الجودة وثيقة تعرض ممارسات الجودة المحددة والموارد وتسلسل الأنشطة المتعلقة بالمشروع.

- تطبيق نظام الجودة على المدرسة وفق الدليل المعد لهذا الهدف.

- تدريب كوادر المدرسة على النظام وتطبيقاته بما يساعدهم على إجراء المراجعة الداخلية لتطبيقات النظام.

- إجراء المراجعة الداخلية عن طريق العمل في المدرسة للتأكد من تطبيق الإجراءات واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها.
 - المراجعة الخارجية وتقوم بها الجهة التي تمنح شهادة الجودة من خلال متابعة حالات عدم التطابق واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.
 - إجازة نظام الجودة من قبل الجهة الخارجية وذلك لمتابعة تطيقه في المدرسة ومنحها شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة التامة للمواصفة.
- ويؤكد (السعود، 2002م، ص 82) أنه يتعين على الإدارة المدرسية التي تود الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات المطلوبة اللازمة في المدرسة لضمان نجاح التطبيق على أن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد من أن يلقي مقاومة من قبل المنسويين داخل المدرسة، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه، وعلى مدير المدرسة أن يتوقع هذه المقاومة ويعرف كيف يتعامل معها ويدافع عنها عن طريق التعامل المخطط والمدروس من أجل تحديد المقاومة وكسب ثقة المنسويين وتأييدهم لهذه التغييرات وذلك من خلال برامج توعية تشرح من خلالها إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وضرورتها الملحة لمستقبل المدرسة وأهميتها للتميز والريادة من جهة، وللتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة من جهة أخرى.
- ويرى (بن سعيد، 1997م، ص 117-119) أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تلخص فيما يلي:
- أن يكون جو العمل مريحاً، وأن يكون العاملون متكاتفين وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهم وبين رؤوسهم.
 - التركيز على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المنظمة الواحدة؛ لأن فشل أحد أفراد المنظمة في تحقيق هدف معين يؤثر سلباً على إنجاز الآخرين، ويؤكد على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وهذه الطريقة أكثر فعالية من محاولة تغيير ثقافة المنظمة مباشرة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:

إدارة الجودة الشاملة توفر للمنظمات والأفراد والمجتمعات العديد من الفوائد الملموسة وغير الملموسة للجميع على حد سواء، كما أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العام والتي يوجزها (الرفاعي، 2001م، ص 522-523) في النقاط التالية:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب (الجسمية، العقلية، الاجتماعية، النفسية، الروحية).

- ضبط شكاوي أولياء أمور الطلاب أنفسهم والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها.

- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة.

- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ويذكر (عليما، 2004م، ص 128) إلى أن هناك العديد من الفوائد في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي منها:

- مشاركة جميع العاملين في إدارة المنظمة التعليمية؛ لكون كل فرد على علم

- ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المنظمات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
- ويذكر (السعود، 2002م، ص 92) مجموعة من السمات التي تميز المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة عن المدارس الأخرى الأقل فعالية وهي:
 - إعداد مدير يتمتع بالقيادة التعليمية القوية.
 - إعداد معلمين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية يؤمنون أن باستطاعة طلبتهم فهم محتوى المنهج واستيعابه.
 - توفير نظام لتقويم أداء الطلبة يكون متصلاً بالبرنامج التعليمي، بحيث يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقدم الطلبة ونموهم نمواً مستمراً.
 - توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم ويحث عليه ويوفر للمعلمين وللطلبة الأمن النفسي الذي يولد لديهم الرضى والدافعية للعمل.
 - النمو المهني المستمر عند العاملين وخاصة في مجال الاستراتيجيات التعليمية الفعالة.

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة

يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة من خلال التركيز على الأبعاد التالية :

أولاً: تحسين وتطوير العمل المدرسي:

يعد التحسين والتطوير المستمر كما يذكر (عقيلي، 2001 م، ص ص 130-131) مطلباً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛ ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمر على الآخرين، فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة؛ بل هو عمل مستمر؛ لأن الآخرين (المنافسون) يقومون بنفس الشيء، وأي تأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق، كما أن عملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

فالتحسين المستمر هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.



والتحسين المستمر يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يضمن للمنظمة (المدرسة) البقاء، ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية.

ويؤكد (بن سعيد، 1997م، ص ص 93-94) على أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية التحسين المستمر للمنشآت (المدارس) التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية. ومن الضروري أن تلقي كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراء ونظم العمل.

كما أن التحسين المستمر يجسد المفهوم الأساس للجودة والمتمثل في دائرة شوهارت وهذه الدائرة تنطلق من عملية التخطيط ثم تمر بمرحلة الممارسة وبعدها مرحلة الفحص وأخيراً مرحلة التصرف أو التنفيذ.

وأن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها العامة والخاصة، التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يحافظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

ويضيف (شاكر، 2008م، ص ص 122-123) أن الإدارة تقوم على مبدأ فرص التحسن والتطوير لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء فهي ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته، بل هي جهود للتحسين المستمر دون توقف في جميع العمليات حيث لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج أمر مقبول لتعطي نتائج بلا أخطاء. فعمليات التحسين المستمر هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

على أساس مستمر يطلق عليها التحسين المستمر. كما يقصد بالتحسينات المستمرة أنها مجموعة من العمليات والتي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع أو الخدمة المقدمة، كما أن جوهر عمليات التحسن المستمر يقوم على التقليل من الاختلاف، وكذلك العمل على تلافي العيوب، فالهدف من عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى درجة الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة (المدرسة)، وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه كاملاً لكن يجب أ، نبذل الجهود للوصول إليه.

ويؤكد (عقيلي، 2001م، ص 133) أن للتطوير والتحسين المستمر متطلبات منها:

- تحديد أهداف التحسين.
 - تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
 - توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
 - تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
 - تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
 - جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
 - التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.
- ويضيف (شاكر، 2008م، ص 123) إلى أن المتطلبات الواجب توافرها في التحسين هي:
- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمنظمة، يشارك في إعدادها جميع العاملين.

- تطوير أنماط إدارية تشجع على الثقة والتعاون.
 - المحافظة على الهدف خصوصاً خلال الأوقات الصعبة.
 - صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
 - تطوير نظام الحوافز التي تشجع على التعاون.
 - تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل، والأجل القصير.
 - وضع برامج تدريبية مستمرة.
 - الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والفردية.
- وتطوير الأداء للمنظمة كما جاء في (نوح، 1426هـ، ص ص 68-71) يتسم بالصفات الآتية:
- أن التطوير المستمر مسئولية جميع منسوبي المدرسة؛ وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
 - أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ويهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها للوصول إلى النتائج الأفضل.
 - أن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسئولية شاملة للإدارة وللمنسوبين أيضاً.
 - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
 - تعتمد فلسفة كايزن على التسليم بأهمية المستفيد وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو المستفيد.
 - وتتطلب عملية التطوير والتحسين المستمر توفر العديد من العناصر أهمها:
 - تحديد الهدف من إجراء التحسين.
-

- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين على أن تكون على هيئة خطة عمل.
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع المنسويين في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم لجميع المنسويين.
- وحتى تؤتي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:
- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المدرسة.
- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة منسويين المدرسة.
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً.
- مع ملاحظة أن دور الإدارة المدرسية ليس الإشراف فقط، إنما تشجيع منسوبي المدرسة لتطوير وتحسين أدائهم ودعمهم لتحقيق ذلك وتقدير مجهودهم في تحقيق الجودة، كما يجب على الإدارة أن تعمل على تسهيل التطوير التنظيمي والأنشطة الإدارية، وهذا يحتاج إلى:
- فهم واضح ودقيق للمهام.
- تقديم الإمكانيات والتي تتلاءم مع المهام.
- تحديد منهجية منظمة لتنفيذ المشروعات التطويرية.
- تحديد أهداف ومعايير واضحة للعمليات.

- الاعتراف الواضح بالنجاح في تحقيق المهام.

ويؤكد (شاكر، 2008م، ص 123) أن التحسين المستمر ليس برنامجاً يبدأ وينتهي بعد فترة محدودة، بل إنه لا نهاية لها، يركز على إجراء تحسينات مستمرة في العمليات والنتائج معاً، وهي بهذا تختلف عن مفهوم التحسين في الإدارة التقليدية ويتم التطوير منها لمرة واحدة فقط إلى أن تظهر الحاجة إلى ذلك مرة أخرى. وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المنظمة يجب أن تسعى إلى الكمال في كل منتجاتها وخدماتها، ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة وفقاً للظروف التي تخضع لها هذه المنظمة، وكما تعني فلسفة الجودة الشاملة، أن الجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه بل تعبر الجودة عن هدف متغير، والهدف هنا هو تحسين الجودة باستمرار.

والتحسين المستمر مرتبط بقدرة المدرسة أو المؤسسة التعليمية على جودة تقديم خدماتها إلى المستفيدين مباشرة أو من خلال الانترنت، وما من شك أن ذلك يتطلب تفكيراً إبداعياً من منسوبي المدرسة على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم إضافة إلى قيادة إبداعية، كما يتعين على فرق التحسين المستمر أن تسلح بمهارات العصف الذهني لتوليد أفكار مبتكرة للخدمات التربوية الجديدة وتطوير الحالية.

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية يجب أن تعمل على إيجاد آلية تهدف إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها للمستفيدين من داخل المدرسة وخارجها في حدود إمكانياتها المتاحة لمواكبة المتغيرات والمستجدات؛ كالحرص على إدخال الحاسوب وتقنيات التعليم المتطورة في الصف لتحسينها، وتشجيع الطلاب والمعلمين على استخدامها بعناية وإتقان، والحرص على تطوير الهيئة التدريسية والإدارية بصفة مستمرة وإتاحة الفرصة المناسبة لهم للالتحاق بالدورات التدريبية للاستفادة من كل ما هو جديد في طرق التدريس وإيصال المعلومة وكل ما من شأنه أن يلبي حاجات المستفيدين.

ثانياً: التركيز على العميل والمستفيد:

يذكر (حمود، 2005م، ص 98) أن التركيز على العميل أو المستفيد من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهذا ما أشار إليه، إذ أن جائزة (مالكوم العالمية) أعطت 25٪ من علاماتها لاهتمام المنظمة (المدرسة) بعملائها وتحقيق رغباتهم. وذكر (شاكر، 2008م، ص 119) أنه يمكن تقسيم العميل إلى قسمين هما:

- المستفيد الداخلي: وهو كل من يشارك في تقديم الخدمة للمستفيد سواء كانوا أفراد أو أقسام أو إدارات، فإدارة الجودة الشاملة تركز على هذا النوع وتعمل على إرضائه، والمستفيد الداخلي في التعليم هو كل من يشارك في تقديم الخدمة من الموظفين والعاملين والإداريين حيث يعتبر كل فرد داخل إدارة التعليم مستفيد داخلي وكلا يكمل الآخر حتى تخرج هذه الخدمة لكل من يستفيد من خدمات إدارة التعليم سواء المعلم أو الطالب أو المجتمع الخارجي.

- المستفيد الخارجي: هو متلقي الخدمة وهو الذي أنشئت المنظمة (المدرسة) من أجله لخدمته، والمستفيد الخارجي في التعليم هو كل من كان خارج مبنى المؤسسات الإدارية التعليمية وأولهم هو الطالب.

وكذلك يعتبر المعلم وولي أمر الطالب والمراجع مستفيدين خارجيين، وإدارة الجودة الشاملة تحرص على خدمة المستفيد وإرضائه بأقل وقت وأقل جهد، فالعميل والمستفيد هو مراقب الجودة الأول وهو محور اهتمام المنظمات ومصدر دخلها وتطورها، ولا يقتصر اهتمام المؤسسة بالعميل الداخلي فقط، بل يتعداها إلى العميل الخارجي، فمتلقي الخدمة هو الهدف الأساسي للمنظمة وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث تقديم خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا دليل على أن نجاح المنظمة يعتمد على قناعة

وإدراك تلك المؤسسة لأهمية تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية.

ويقول (الزيادات، 2007م، ص 179) أنه تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد؟ وما هي احتياجاته؟، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات.

وأنه للقيام بهذه هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي:

- التعرف على المستفيدين.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شروط المعايير المذكورة.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

ويضيف (بن سعيد، 1997م، ص 92) أنه تنطلق فكرة التركيز على العميل والمستفيدين من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، وأن كل فرد في المنظمة هو بحد ذاته من مقدمي الخدمة وكذلك عميل لفرد آخر، بمعنى أن جميع الأفراد في المنظمة الواحدة عملاء وممولون وأن عملهم يجب أن ينظر إليه على أنه عملية مفيدة، بحيث أن العملاء يستلمون النتائج (المخرجات) وأن الممولين يقومون بتزويد العميل بالمدخلات. فالجودة الشاملة تبدأ بالعميل وتلمس احتياجاته وتنتهي به؛ لمعرفة تقييمهم للمنتج أو الخدمة المقدمة لهم.

ويضيف (شاكر، 2008م، ص ص 91-92) من أن الجودة تقوم على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات

ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضاً الموظفين العاملين داخل المنشأة (أي المعلمين، والطلاب والعاملين) ويعدهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء.

وأنه من العناية بالعميل والحرص على إرضائه رأى بعض الخبراء أهمية أن تتفوق المنظمة في تلبية توقعات ورغبات عملائها، وهذا يتطلب من المنظمات أن يكون لديها نظام تعرف من خلاله ما يريده العميل، وهذه هي القضية الأساسية في معايير جائزة مالكوم بالتدريج، ولا ينتهي الأمر عند معرفة رغبات العميل واحتياجاته فحسب، بل أن هناك جزء من الأشياء التي يجب على المنظمة فعلها مع العميل وهي وفقاً لكلمات «ديمنج»: «علمه الاحتياجات التي لم يعرف حتى الآن أنه في حاجة إليها فإن لم تخبره، لن يتسنى له معرفة مقدار ما يمكن أن عمله المنظمة من أجله، وإذا لم تعلم المنظمة من العميل وما الذي يظن أنه بحاجة إليه، لن تستطيع تحسين نظامها للوفاء بهذه الاحتياجات، ويجب أن يكون العميل جزء من نظام المنظمة، وفي بؤرة اهتمامها».

ويؤكد الباحث على أن مفتاح نجاح أي منظمة في وقتنا الحاضر يتمثل في قدرتها على التعرف على حاجات المستفيدين والوفاء بها، وذلك من خلال تحقيق الاتصال المباشر بين المدرسة والمستفيدين منها عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك بواسطة طرق الاتصال المتاحة لها؛ كاستطلاع رأي مجموعة من المستفيدين من داخل المدرسة (الطلاب، المعلمون، الإداريون)، وخارجها كالقيام بدعوة أولياء الأمور وذوي الخبرة والكفاءة من المتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي لزيارة إدارة المدرسة إطلاعهم على الخدمات التي تقدمها المدرسة، والاستفادة

من مقترحاتهم وآرائهم لتحسين الخدمات المقدمة بقدر ما يتوافر لها من صلاحيات وإمكانات، إضافة إلى ضرورة بناء نظام اتصال فعال بين إدارات التعليم في جميع المناطق ومختلف المنظمات والمؤسسات الحكومية والأهلية؛ سواء التعليمية أو غيرها، والتي تحتاج إلى مخرجات التعليم الثانوي تحديداً، وذلك للعمل على تلبية احتياجاتهم وتلبية رغباتهم كوسيلة للقضاء على مشكلة البطالة والعمالة الأجنبية، وإتاحة الفرصة لهم من لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالتعليم الجامعي للعمل بتلك المؤسسات.

ثالثاً: دعم العمل الجماعي وروح الفريق:

يشير (الزيادات، 2007م، ص 184) إلى أن العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساند المديرين كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المدرسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل المدرسة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول، وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فريق العمل.
- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة

والتقدم للأمام بروح الفريق.

ويذكر (شاكر، 2008م، ص ص 157-158) أن بناء وتشكيل فرق العمل يعد من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لأن العمل في إدارة الجودة الشاملة جماعي يعتمد على المجموعة وليس على الأفراد فلو تغيب فرد أو تأخر فلن يتأثر العمل بغيابه، ولأن العمل الجماعي أكثر دقة من العمل الفردي، وهذا يؤدي إلى جودة المنتج، ولكن الملاحظ أن معظم الناس لم يجربوا العمل في فريق جماعي بالفعل لا في مجال العمل ولا في علاقتها الشخصية، قد يعمل الناس معا في نفس القسم لعدة سنوات أو قد يعملون في لجنة واحدة، أو يتقابلون بانتظام في مجموعات إدارية لكنهم ما زالوا لا يشكلون جزء من فريق، ولكي يعمل الفريق بفاعلية، يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفريق، أثناء تقدمه نحو تحقيق أهدافه.

ويعرف (شاكر، 2008م، ص 158) مفهوم فريق العمل بأنه: «تكوينات يتم من خلالها تدارس المشكلات وحلها وتحسين الخدمات».

كما يشير (اللوزي، 2010م، ص 239) إلى أنه يعتبر تشكيل فريق العمل داخل المنظمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول ذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات.

ويؤكد (عقيلي، 2001م، ص 106) على أن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية؛ لذلك يجب التوضيح لكل من يعمل في المنظمة أن العمل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة الشخصية لا وجود لها، فلا مجال للتنافس الشخصي، وذلك من خلال تبني سياسة حفز إنساني جيدة تساعد على

إزالة أي تعارض وزرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المنظمة، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه.

وأنه من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتفاعل هذه الفرق مع بعضها ولتعمل بشكل متعاون ومتناسق ومتناغم، لا بد من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، فهذا الكسر يتيح لفرق العمل تفعيل نشاطها التعاوني وتعمل بحرية ومرونة دون عوائق.

وإلى جانب هذه النظرة العامة لأسلوب العمل الجماعي داخل المنظمة ككل، تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، وبالتالي فهذه الفرق نجدها منتشرة في جميع أنحاء المنظمة.

وأنه لكل تنجح فرق العمل في إنجاز مهمتها لا بد من مراعاة الجوانب التالية:

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
- المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
- التحفيز الجماعي.
- لا مجال للتنافس الفردي بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا الزبون، فلا يوجد شيئاً اسمه أنا في فريق كذا.
- الجميع يعلمون تجاه غاية مشتركة وهي إرضاء الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة.
- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته، وبالتالي يحق له اتخاذ قرار جماعي

ضمن المهمة المحددة له.

- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل.
- الاحترام المتبادل والتفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.
- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤديوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة.
- ويشير (عليوة، 2001م، ص 53) إلى أن العمل بروح الفريق في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة له هدفان:
 - أن يقوم الأفراد من خلال فرق العمل التي ينتمون إليها بتطويرها وتحسينها لصالح العميل.
 - أن يعمل الفريق بالمعنى الأكثر شمولية في التنسيق التعاوني بين الإدارات، أو في الجهود المشتركة بين المنظمة والموردين والمشاركة في صنع القرار.
 - وتشكيل فرق العمل يعتبر أسلوباً تلجأ إليه التنظيمات لعلاج العديد من المشكلات التي تواجهها منها: زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء الوحدات الإدارية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية، وتراجع جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
- ويضيف (العلي، 2006م، ص 503) إلى أنه لا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل واعتبارهم جزءاً من الجهد (أو الجهود) المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء.
- ويذكر (نوح، 1426هـ، ص ص 74-75) إلى أنه كلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساندته المديرين، كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في

المدرسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كلاً على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموعة من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة.

وأن تحقيق مفهوم العمل الجماعي يجعل المدرسة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مستويات مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم، وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إنجازه، مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.

- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين بعضهم بعضاً في فرق العمل.

- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها، وتقبل المخاطرة، والتقدم للأمام بروح الفريق.

ويذكر (شاكر، 2008م، ص ص 159-160) إلى أن أهم الإجراءات الضرورية لتشكيل فريق تطبيق الجودة تشمل:

- يجب أن يتم تشكيل فريق تطبيق الجودة من كبار الموظفين (العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين) بإدارة المدرسة.

- يجب على فريق تطبيق الجودة أن يضع خطة شاملة لبرنامج الجودة تتضمن جداول زمنية للتطبيق.

- يقع على عاتق كل عضو من أعضاء فريق تطبيق الجودة مسئولية التخطيط والتطبيق لواحد من مشاريع تحسين الجودة.

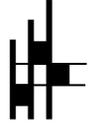
- يعتبر أعضاء فريق تطبيق الجودة مسؤولين مسئولية تامة عن تطبيق برنامج تحسين الجودة ضمن حدود مسؤولياتها بالمنظمة.
- يجب أن يقوم أعضاء فريق تطبيق الجودة بوضع قائمة مختصرة بأهم عوامل النجاح للمنظمة.
- على فريق تطبيق الجودة القيام بالمراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق برنامج تحسين الجودة وتحديد مستوى تقدمها والمشاكل التي تواجهها وما يمكن تعلمه من التجارب السابقة.

رابعاً: بناء قاعدة معلومات:

بعد توفير قاعدة البيانات والمعلومات من أهم متطلبات تطبق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالمملكة العربية السعودية حيث يركز اتخاذ القرارات وتحليل البيانات وتفسيرها والتغذية المرتدة، كما أن هذه القاعدة تسهل الوصول إلى المعلومات بأسرع وقت وأقل كلفة، كما تسهل عملية الاتصال بين الأقسام بعضها البعض في إدارة التربية والتعليم وكذلك تسهل عملية الاتصال بالمدارس (شاكر، 2008م، 162-163)،.

وذلك استناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل وفكرة مدير المنظمة، إذن لا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح لمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى يصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة وذلك من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمؤسسة، مما يعتبر مساندة وتدعيم لنجاح تطبيق هذا المدخل الذي سوف يسهم بالتركيز على العميل وذلك لتوفير كافة المعلومات ذات العلاقة به ما بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته.

معايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية



لقد وضع (ديمنج) برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من 14 (نقطة) أربع عشرة نقطة، هي (العاجز ونشوان، 2005):

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.

6- الاهتمام بالتدريب المستمر.

7- توفير قيادة ديمقراطية واعية.

8- القضاء على الخوف لدى القيادات.

9- إلغاء الحواجز في الاتصالات.

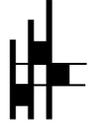
10- منعه الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق.



- 11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
 - 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.
 - 13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.
 - 14- التعرف علي جوانب العمل من خلال دورة ديمينج.
- وقد أكد 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.
- ومن أبرز الأسس والمرتكزات التي يؤكد عليها (Glasser) لإنجاز عملية بناء الجودة في المؤسسة التعليمية بنجاح ما يلي:
- أن تتصف التربية بالديمومة والاستمرارية.
 - إن النمط القيادي المتبع ينبغي أن يكون تشاركيا.
 - إن تعزيز التفاهم بين العاملين في المؤسسة ينبغي أن يحظى بالاهتمام والتوجيه.
 - إن معاملة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية يجب أن ينطلق من الثقة بهم وتؤكد على أنهم محترفون وماهرون في أدار مهاراتهم (عماد الدين، 2004).

معايير الجودة الشاملة في التعليم

عند بلديج Malcolm Baldeige



طور بلديج نظامًا لضبط الجودة في التعليم وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي. ويعتمد نظام بلديج بضبط جودة التعليم على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطارًا للتطوير المتكامل وتتضمن 28 معيارًا ثانويًا وتتكون القيم الأساسية من 11 قيمة وتندمج في 7 مجموعات هي (عماد الدين، 2005):

- القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

- المعلومات والتحليل (75 نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.

- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.



ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

- الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.

- أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ التعليمي وتحسينه والنتائج، والأبحاث في مجال الأداء، والنظر إلى أداء المؤسسات التعليمية كعمل اقتصادي.

- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات التعليمية.

تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، ونذكر منها في هذه الورقة:

1- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة

متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، « كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (اوريجون)، كما اخبر بوخالتر عام 1996 أن هناك (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (50%) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة » (خليل والزهيرى، 2001).

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم نموذج هندسة الجودة الشاملة (Total Quality Engineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقديم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجاً ومعياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين).

2- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد علي الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في

العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر لكارو يوشيكawa (Kaoru Ishikawa) علي وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم (خليل والزهيري، 2001) وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد علي إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته.

3 - إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (9٪)، حيث كان عدد الطلاب عام 1996 م هو (17569) طالباً، ثم زاد عام 1997 م إلى (28344) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) إحدى عشرة جامعة عامة و (6) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (30٪) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997 م، كما تنفق الحكومة علي (50) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (100) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

- 1 - القيادة (Leadership).
- 2 - التحسين المستمر (Continuous Improvement).
- 3 - الوقاية (Prevention).
- 4 - مقاييس الموارد (Measurement of Resources).
- 5 - رضا الزبون الداخلي والخارج (Internal and External Customer Satisfaction).
- 6 - إدارة الناس (People Management).
- 7 - العمل في فريق (Teamwork).

معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

تم تقسيم معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية إلى (معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية ، معوقات تتعلق بالمناهج المدرسية، معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية، معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، معوقات تتعلق بالطالب ومعوقات تتعلق بالمجتمع) وبناء على ذلك سيتم في هذا الجزء سرد كل معوقات على حدى .

أولا : المعوقات التي تتعلق بالإدارة المدرسية .

تعتبر الهيئة الإدارية جزء مهم من المنظومة الإدارية لأي مؤسسة تعليمية، ومن الطبيعي أن تواجه هذه الريحة المهمة عوائق ومشاكل تعمل على عرقلة جودة الأداء ومن ثم المنتج، وقد أشار (الترتوري ، وجويحات) إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تطبيق الجودة في التعليم منها (مدوخ، 2008) :

• عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة ان تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكلًا تنظيميًا، ونظام مكافئات يدعم هذا البرنامج.



- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- بعض المؤسسات التعليمية تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة، وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد ان ما يلي ذلك من جانبها فقط بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد ، فقد ستغرق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق الجودة سنو أو اكثر.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، وكذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم. (الترتوري، وجويحات، 2006).
- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.
- تواضع قدرة المديرين على تطبيق إدارة الجودة لاسيما التحسين المستمر.
- غياب أو قصور الادارة بالمشاركة، وتركز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة.
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق الجودة.
- غياب روح الفريق، لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة (مصطفى، 2005).
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عملية التطوير في سياق

البرامج والمناهج، وطرق التدريس والإدارة.

- تضخم الهياكل الإدارية، وتقادماً النظم الآلية والإدارية بنا لا يتناسب وطبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية (سليمان ، 2002).

ثانياً : المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية.

تعتبر الهيئة التدريسية لأي مؤسسة تعليمية مرتكزا أساسيا من مرتكزات العملية التعليمية، ولذا يجب على أرباب هذه المؤسسات العمل على تذليل كل الصعوبات التي يمكن ان تواجه الهيئة التدريسية ، وان تعمل على راحتهم والارتقاء بهم، ورغم الخطى الحثيثة للتحسين والتطوير في هذا المجال ، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض ذلك، ومنها (مدوخ، 2008) :

- انخفاض فرص الابتعاث والانفتاح على الخارج.
- تزايد أعداد الطلاب وتضخم الكليات والمعاهد.
- تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- استمرارية التكوين الداخلي لهم في نفس المؤسسات التي حصول منها على الدرجة العلمية الأولى.
- غياب اليات منظورة لمراجعة البرامج وتقييمها، إعادة النظر في المناهج والمقررات، ومن ثم عملية تباطيء عمليات التطوير والتحديث.
- عجم وجود نظم متطورة لا أعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بما يكفل تنمية قدراتهم وتجديد أدائهم، وتحديث وسائلهم (سليمان، 2002).
- عدم توفر الإمكانيات اللازمة بشك كاف (أجهزة، معدات ، أدوات،).

- قلة الدافعية لدى كثير من الطلبة وهذا ينعكس على دافعية الهيئة التدريسية في التحسين.
- عدم توفر البيئة المناسبة، كأن تكون القاعة مهيئة بشكل معين، والكراسي مرتبة على شكل معين بما يتناسب مع تحسين أساليب التدريس.
- زيادة العبء التدريسي للأستاذ، والمهام الأخرى الملقاة على عاتقه (الطهراوي، 2007).
- عدم وجود مراكز اخل المؤسسات التعليمية تعنى بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية.
- افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم التجديد والابتكار لدى عضو هيئة التدريس وذلك بالاعتماد على معلوماته القديمة دون تحديث لهذه المعلومات.
- عدم اكتساب الكثير من أعضاء هيئة التدريس لمهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
- ضعف الدافعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بسبب غياب النشر والتقدير الأدبي (مدوخ، 2008).

ثالثا : المعوقات التي تتعلق بالبيئة المدرسية.

- صغر المساحة المقامة عليها المؤسسات التعليمية في كثير من الأحيان، مما دعا الإدارة إلى البناء الرأسي وذلك أدى إلى اكتظاظ المباني.
- تجاوز القاعات الدراسية في بعضها البعض عمل على إشاعة الصخب والضوضاء.

- افتقار المؤسسات التدريسية إلى ساحات كافية للطلاب .
- عدم وجود صالات رياضية مغلقة وقلة القاعات والصالات التي تتيح للطلبة ممارسة أنشطتهم اللامنهجية .
- عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة .
- ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي .
- عدم توفر صالة طعام مناسبة في المدرسة .
- عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى .
- عدم توفر مسرح مدرسي .
- عدم توفر معمل حاسب آلي أو قاعة أنترنت (العارفة وقران، 1428هـ).

رابعاً: المعوقات التي تتعلق بالمجتمع.

يعتبر المجتمع المحلي من الناحية التربوية من أهم مجالات التخطيط لأي مؤسسة تربوية فاعلة، حيث تسعى المؤسسة التعليمية للإفادة والاستفادة من المجتمع المحلي . لذا تعتبر المجتمع المحلي من احد أهم ركائز تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، من أبرز المعوقات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع وتعمق تطبيق الجودة في التعليم العام هي :

- عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية .
- ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية .
- ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة .
- عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك (العارفة وقران، 1428هـ).
- عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع الخارجي .
- ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط بها .

- عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير.
- ضعف تعاون المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم.
- ضعف الترابط بين المؤسسات التعليمية والمجتمع من خلال حماية البيئة.
- قصور تواصل المؤسسات التعليمية مع طلابها بعد تخرجهم ، مكتفية بالاهتمام بهم داخل المدارس وأثناء دراستهم.
- قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع.
- تعمل التحديث الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية على الحد من تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- غياب التنسيق من قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي (الحوالي، 2008).
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

خامسا : المعوقات التي تتعلق بالطالب.

- الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات والمبادئ التربوية (البكر، 2001م).
- ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم.
 - تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي.
 - ضعف تفاعل الطلاب الصفي.
 - زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.

- ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب (العارفة وقران، 1428هـ).

سادسا : المعوقات التي تتعلق بالمناهج الدراسية.

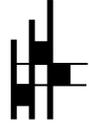
هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام ومن أبرزها:

- عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- قلة التطبيقات العملية والمهارية.
- قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو.
- ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.
- عدم ملائمة المقررات الدراسية لسوق العمل (العارفة وقران، 1428هـ).

• عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.

- استخدام كتب ومراجع قديمة لا تواكب ما طرأ على التعليم من تطور.
- لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملاً مساعداً في تطوير سلوكهم.

التوصيات (الحلول المقترحة) لتطبيق الجودة في التعليم



لقد خلص الباحث إلى عدد من الاقتراحات لتكون حلولاً للمعوقات التي تقف أمام تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية:

أولاً: الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الإدارة المدرسية:

- فناعة الإدارة العليا بإحداث التغييرات اللازمة للتميز والإبداع.
- وضوح المهام والرؤى لجميع الهيئة الإدارية لكيفية التغيير والتميز.
- مراجعة مستمرة ودورية للأنظمة واللوائح المعمول بها بهدف تبسيطها وتسهيلها.
- مراجعة دورية وتقويم الهيكل الإداري لإدارة التعليم والمدرسة للتأكد من ملاءمتها لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل الداخلية في المدرسة والعمل على تطويرها بصفة دورية.



- مساعدة الموظفين في تطوير قدراته وتحفيزه.
- وضوح المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين.
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- إعطاء الموظف الترقيّة الوظيفية التي يستحقها بناءً على تميزه في العمل.
- إشراك أعضاء الإدارة العليا في دورات تأهيلية بما يناسب عمله (الغامدي ،2007).

ثانياً : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الهيئة التدريسية:

- وجود نظام لاختيار المعلم المتميز فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً.
- توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعلم.
- متابعة أوضاع المعلمين والتأكيد على التحاقهم ببرامج الدراسات العليا.
- إيفاد المعلمين إلى الجامعات لتنمية مهاراتهم مهنيّاً وأكاديمياً في التخصصات المنتمين إليها.
- إلحاق المنظمين (لمهنة) التعليم بدوره تدريبيّة في طرق التدريس قبل تعيينهم.
- تطوير قدرات المعلم عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة وتسهيل الإجراءات الإدارية في ذلك.
- تشجيع المعلم على التدريس المتميز (تخصيص جائزة).
- تشجيع المعلم على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة).
- تشجيع المعلم على خدمة المجتمع والمساهمة في حل المشاكل.

- تشجيع المعلم على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
- تشجيع المعلمين على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
- توفير خدمة الإنترنت في مكاتب المعلمين.
- تدريب المعلم على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة.
- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، حاسب شخصي، بريد اليكتروني).
- إعطاء المعلم كامل احترامه ومكانته و وقاره من قبل الإدارة والطلاب.
- مراجعة دورية للأنظمة واللوائح التي تخص العملية التعليمية (الغامدي، 2007).

ثالثا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص البيئة المدرسية:

- توفير فصول ومعامل وورش مناسبة لعدد الطلاب.
- توفير وتجهيز الفصول والمعامل والورش بأحدث الأجهزة والمعدات ووسائل تعليمية وتقنيات.
- توفير جو مريح ومناسب لتدريس وتعليم الطلاب.
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالتدريس، والمعيار المقبول معلم لكل خمسة وعشرون طالباً.
- العناية بتدريب وتطوير قدرات القوى الإدارية والفنية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.
- صيانة الأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية بصورة دورية (الغامدي، 2007).

رابعا: الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص المجتمع المحيط:

- تنمية المجتمع محليا باعتباره يشكل مراكز إشعاع وقوة رائدة ودافعة نحو التقدم والازدهار لتلك المجتمعات.
- العمل علي نقل المعرفة والتكنولوجيا مع تطويرها وإنتاجها للإفادة منها بالمجتمع.
- إعداد الطلاب للقيام بالأعمال التي يتطلبها سوق العمل، مع كسبهم الاتجاهات والقيم العلمية والاجتماعية المرغوبة ومساعدتهم في الدخول في حياة المجتمع؛ لأجل تطويره والنهوض به في مختلف المجالات.
- التركيز علي العلاقة بين الجامعة وتنمية المجتمع المحلي والتي تسعى جامعة القدس المفتوحة وإدارة الجودة الشاملة علي تحقيقه.
- المنافسة بين الجامعات علي نيل ثقة واحترام المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية.
- تحديد المفاهيم الثقافية والعقائدية التي يعتنقها المجتمع.
- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وللتطور المجتمعي.
- تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغير واستيعابه.
- زيادة نطاق المشاركة في المؤسسات التعليمية ومع المجتمع في تحديد نوعية التعليم المطلوب، وبأسلوب يسهم بصورة مباشرة في تحسين نوعية التعليم.

- الاعتماد علي كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع علي العمل مع تزايد دافعية جميع الأفراد نحو التطوير المجتمعي.
- العمل علي نيل رضا المجتمع المحلي علي أداء المؤسسات التعليمية من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.
- عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء أكان ذلك في وسائل الإعلام أم المساجد أم المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، مع إقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد (العاجز ونشوان، 2005).

خامسا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الطالب :

- توخي العدالة والموضوعية في كل ما يخص الطلاب.
- مراجعة دورية لشروط القبول للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالمدرسة.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الثانوية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
- العناية بنشاط الإرشاد الطلابي.
- العناية بالخدمات الطلابية (غذاء جيد، ترفيه يليي حاجة الطلاب، رعاية طبية مناسبة).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب لتنمية مهاراتهم وإبداعاتهم.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب.

- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الثانوية لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها (الغامدي، 2007).

سادسا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص المناهج الدراسية :

- مراجعة دورية للتخصصات بما يتوافق مع الطلاب.
- مراجعة وتطوير المنهج الدراسي كل خمسة سنوات.
- مراجعة محتويات المقررات الدراسية لاستيعاب كل حديث بما يناسب الطلاب.
- احتفاظ المدرسة بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
- إدراج مقرر للتدريب الميداني لتعرف الطالب على نوعية بعض الأعمال.
- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المقررات الدراسية.
- توفير أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المكتبة.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في مكتبة المدرسة.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة.
- إيجاد خدمة الأنترنت في مكتبة المدرسة (الغامدي، 2007).

خصائص جودة المنهج المدرسي :

- 1- الشمولية: أي أنها تتناول جميع الجوانب المختلفة في بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقويمه.

- 2- الموضوعية: وهي لا بد ان تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف.
- 3- المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.
- 4- المجتمعية: أي أنها ترتقى مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياها.
- 5- الاستمرارية والتطوير: أي إمكانية تطبيقها وتعديلها.
- 6- تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

**القرآن الكريم

- 1) ابن حنبل ، أحمد (ب.ت) : سند الإمام أحمد ، المكتب الإسلامي ، بيروت .
- 2) ابن ماجه ، الحافظ أبي عبد الله (ب.ت) : سنن ابن ماجه ، تحقيق (محمد عبد الباقي) ، مطبعة دار إحياء الكتب العربية ، بيروت .
- 3) ابن منظور، جمال محمد(1984م)، لسان العرب، القاهرة، دار إحياء التراث.
- 4) أبو داود ، الإمام الحافظ الأشعث الأزدي (ب.ت) : سنن أبي داود ، مراجعة وضبط (محمد محيي الدين عبد الحميد) ، دار الفكر .
- 5) أبو الهيجاء، شيرين أحمد(2007م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، عمان، دار الكندي.
- 6) أبو عظمة، محمد. (1421هـ)، «إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في السعودية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية، مجلد14، ص ص: 215-257.
- 7) أحمد، أحمد إبراهيم(1985م)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، القاهرة، دار المطبوعات.
- 8) أحمد، أحمد إبراهيم(2003م)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية

- والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء.
- 9) أحمد، أحمد إبراهيم (2007م)، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 10) أحمد، أحمد محمد (1996): « سمات ومسئوليات طالب العلم في الفكر التربوي الإسلامي » مجلة كلية التربية، أسيوط، العدد (2).
- 11) أحمد، محمد عنتر. (1429هـ)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الناشر: المؤلف، القاهرة، مصر.
- 12) الألباني، محمد ناصر (1988)، صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير) ط3، بيروت، دمشق، المكتب الإسلامي.
- 13) الألباني، محمد ناصر (1979)، سلسلة الأحاديث الصحيحة، الكويت، الدار السلفية.
- 14) البيهقي، أحمد بن الحسين (1416هـ). السنن الكبرى، بيروت: دار الفكر.
- 15) البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين (1989): شعب الإيمان، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 16) البخاري، محمد بن إسماعيل (ب.ت): صحيح البخاري، دار الفكر، القاهرة.
- 17) البقري، أحمد ماهر (1980): العمل في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 18) بسترفيدل، ديل وآخرون. (2004م)، «إدارة الجودة الشاملة»، ترجمة راشد الحمالي، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 19) بدوي، محمود فوزي (2010م)، إدارة التعليم والجودة الشاملة،

الإسكندرية، وزارة التعليم العالي.

(20) بن حميد، صالح وآخرون (2000)، نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وآله وسلم، جدة، دار الوسيلة.

(21) بن سعيد، خالد بن سعيد (1997م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، جامعة الملك سعود.

(22) الترتوري، مجمد. وجويحان، أغادير. (2009م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن.

(23) الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى (ب.ت): سنن الترمذي، تحقيق (أحمد شاكر وآخرون)، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

(24) توفيق، عبد الرحمن. (2005م)، إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.

(25) التهانوي، محمد علي (1996)، موسوعة كشاف اصطلاحات الفنون والعلوم، تحقيق: علي دحروج، عبد الله الخالدي، جورج زيناقي، بيروت، مكتبة لبنان.

(26) الجوزية، ابن القيم (2003): مدارج السالكين، هذبته (عبد المنعم العربي)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

(27) جودة، محفوظ أحمد. (2004م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن.

(28) الجويبر عبد الرحمن إدارة الجودة الشاملة (الإتقان) في الفكر الإسلامي والمعاصر - مطابع الرشيد - المدينة - 2006م.

(29) الحكاري، لما. (1427هـ)، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

30) حمود، خضير كاظم. (2002م)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الأردن.

31) خالد، نزيه (2006م)، الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار أسامة.

32) خفاجي، عباس (1995م)، الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

33) الخطيب، أحمد. (2006م)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

34) الخطيب، أحمد. (2000م)، «إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية»، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 3، عمان، الأردن.

35) خليل، نبيل سعد (2009م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة، دار الفجر.

36) درباس، أحمد سعيد (1994م)، إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، العدد (50)، ص ص 15-49.

37) درية السيد البنا: « تطوير التعليم الثانوى الفنى بمصر فى ضوء إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة فى محافظة دمياط » مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، ج (9)، ع (4)، أكتوبر 2003.

38) الدارمي، عبد الله بن عبد الرحمن أبو محمد (1980): سنن الدارمي، تحقيق (فواز أحمد زمري)، دار الكتاب العربي، بيروت.

- (39) الدسوقي، عيد أبو المعاطي (2010م)، جودة واعتماد مؤسسات التعليم الواقع ومتطلبات المستقبل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- (40) الرخيمي، ممدوح جلال (2000م)، « دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة»، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.
- (41) الرفاعي، سعد سعيد (2001م)، إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة كنوز المعرفة.
- (42) رجب، مصطفى (1999): مع تراثنا العربي، شخصيات ونصوص، مكتبة كوميت، القاهرة.
- (43) زاهر، بسام حسن (1998م)، مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام لصناعة الغزل والنسيج في مصر، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- (44) الزيادات، محمد عواد، ومجيد، سوسن شاكر (2007م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء.
- (45) السامرائي، مهدي صالح. (2007م)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن.
- (46) السعود، راتب (2002م)، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18)، العدد الثاني، ص 55-105.
- (47) السلمي، علي (1995م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، القاهرة، دار غريب.
- (48) سيفر، مات. (2007م)، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد

العامري، دار الفاروق، القاهرة، مصر.

49) الشمري، فوزية صالح. (2008م)، «تحليل مواقف أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد 19، ص ص 331-368.

50) الشنبري، محسن. (1422هـ)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة (deming) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

51) الشافعي، أحمد عبد الحميد، وناس، السيد محمد (1999م)، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، مجلة علمية محكمة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص 73-81.

52) شاكر، أسامة محمد، والأحمدي، حميد محمد (2008م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس.

53) شعلان، محمد وآخرون (1969م)، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مكتبة الأنجلو.

54) الشيمي، سعيد محمد (2000م)، «الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام»، سلسلة قضايا إدارية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العدد (5)، ص ص 1-6.

55) الكفوي، أبي البقاء أيوب بن موسى (1992)، الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية، بيروت، مؤسسة الرسالة.

56) العاملي، زين الدين بن أحمد (1983): منية المريد في آداب المفيد والمستفيد، تحقيق (عبد الأمير شمس الدين)، الشركة العالمية للكتاب.

- 57) الكيلاني، ماجد عرسان (1985) : تطور مفهوم النظرية التربوية الإسلامية ، دار الفكر ، بيروت .
- 58) الكيلاني ، ماجد عرسان (1996) : مقومات الشخصية المسلمة (الإنسان الصالح) ، مكتبة دار الأيتام ، مكة المكرمة .
- 59) صادق، حصة محمد. (2003م)، «مدى توافر قيم ثقافة الجودة في جامعة قطر دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس»، المؤتمر العلمي السنوي الحادي لكلية التربية جامعة حلوان، 12-13، مارس 2003م.
- 60) صالح ، معين (1989) : « الفكر التربوي عند الشوكاني » ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- 61) الطائي، يوسف . والعجيلي، محمد . والحكيم، ليث. (2009م)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار الياروزي، عمان، الأردن.
- 62) الطبراني ، سلمان بن أحمد أيوب أبو القاسم (1983) : المعجم الكبير ، تحقيق (حمدي السلفي) ، مكتبة العلوم والحكم ، الموصل .
- 63) الطعامنة، محمد (2000م)، « مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة»، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 2-26.
- 64) الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001م)، الإدارة التربوية السلوك التنظيمي، عمان، دار وائل .
- 65) القرشي ، عبد الرحمن محمد أبو بكر (ب.ت) ، كتاب مكارم الأخلاق ، مكتبة القرآن، القاهرة .
- 66) عبد الرحيم، عباس. (2003م)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ظل ثقافتها التنظيمية السائدة، رسالة دكتوراة غير

منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

67) عقيلي، عمر وصفي. (2001م)، المنهجية الشاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل، عمان، الأردن.

68) علي، نادية حسن السيد (2002م)، تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة (مدخل تخطيطي)، مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن، العدد (27)، ص ص 204-271.

69) علي، سعيد إسماعيل (1992): « أهداف المدارس الإسلامية » مجلة المسلم المعاصر، تصدر عن مؤسسة المسلم المعاصر والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، العدد (63).

70) عليمات، صالح. (2004م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق، عمان الأردن.

71) عياد، بكر. (1430هـ)، إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها على الوحدات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

72) عليوه، السيد (2001م)، تنمية مهارات مديري المدارس، القاهرة، إيتراك للنشر.

73) العلي، عبد الستار. (2008م)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن.

74) العقيل، عبد الله بن عقيل (2005م)، سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة ناشرون.

75) الغامدي، ماجد. (1428هـ)، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

(76) الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (2008م)، الجودة في التعليم، عمان، دار الشروق.

(77) الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (2) (د.ت.). بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز، بيروت، المكتبة العلمية.

(78) المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2007م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان، دار الحامد.

(79) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1989): من أعلام التربية الإسلامية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

(80) كعكي، سهام محمد. (2007م)، «تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالمملكة العربية السعودية»، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، عدد2، ص ص 122-139.

(81) كوهين، ستيفن. وبراند، رونالد. (1997م)، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(82) مجيد، سوسن. والزيادات، محمد. (2008م)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء، عمان، الأردن.

(83) محمد، أماني. (2007م)، «مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثرها على الأداء الأكاديمي»، بحوث مؤتمر تطوير الجامعات العربية تقويم الأداء وتحسين الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

(84) مرسي، محمد منير (2001م)، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، دار

عالم الكتب.

(85) مسلم ، الحجاج أبو الحسن (ب.ت) : صحيح مسلم ، تحقيق (محمد فؤاد عبد الباقي) ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت .

(86) مسند أحمد بن حنبل ، مسند الشاميين ، الحديث 17313 - 17340 .

(87) مصطفى ، صلاح عبد الحميد (2002م) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض ، دار المريخ .

(88) النجار ، زغلول راغب (1981) : أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية ، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ، الرياض .

(89) نوح ، نجلاء بنت مفرح عبد المعطي (1426هـ) ، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية .

(90) يالجن ، مقداد (1996) : الأخلاقيات الإسلامية الفعالة للمعلم والمتعلم ، وآثارها على النجاح والتقدم العلمي ، دار عالم الكتب ، الرياض .

المراجع الأجنبية

▪ Jablonski Joseph R. (1994) ، Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher ، Santiago ، Preiffer ، U.S A .

▪ Mukhopachyay (2001) «Total Quality Management in Education» ، National Institute of Education anal planning and Administration ، New Delhi

▪ Saunders ، M. ، Lewis ، P. & Thornill ، A. ، (2000) ، « Research

Methods for Business_Students»، 2nd ed.، England: Person Education Limited.

- Raoudha Kammoun and Belaid Aouni(2013)·ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies·Total Quality Management·Vol. 24· No. 3

- Witcher (1990) «Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept»·the Quarterly Review of Marketing.

- Nughraha ،Paul (2001)· Management in teaching& learning process·(Online)Available

from:<http://www.petra.ac.id/english/science> Ross، Joel. E. (1995)· Total Quality Management· Florida· Press Publishing· 2 ed.

- Laurie، Loma (2004): Embedding quality: the challenges for higher education· Quality Assurance in Education· Vol 12· Iss. 4· pp:157-167.

نبذة عن المؤلف

الاسم: مرزوق مطر الفهمي

المؤهلات العلمية:

- دكتوراة الإدارة والتخطيط جامعة أم القرى.
- ماجستير في الإدارة والتخطيط جامعة أم القرى.
- بكالوريوس في التربية تخصص الحاسب الآلي كلية التربية بجدة.

الخبرات العملية

- معلم للحاسب الآلي في التعليم.
- وكيل مدرسة ثانوية حقال.
- مدير مدرسة الإمام البصري.
- مشرف القبول والاختبارات التعليم.
- مشرف الجودة الشاملة في التعليم.

العضويات:

- مستشار معتمد في بناء نظام الجودة الأيزو 2015_ 9001 والتدقيق الداخلي..
- مستشار معتمد في جوائز الجودة والتميز المحلية والدولية..
- مدرب معتمد من التعليم.

- مدرب معتمد من المؤسسة العامة للتعليم المهني والفني.
- مدرب معتمد من جامعة دوفر الأمريكية.
- مدرب معتمد من مركز جودة الحياة.
- مدرب معتمد من الأكاديمية العالمية للتدريب.
- مدرب معتمد من أكاديمية هندسة الذات المعتمدة من هيئة الأمم المتحدة.
- مدرب معتمد من الأكاديمية البريطانية للتنمية البشرية.
- مدرب معتمد من مركز عين اليقين للتدريب والاستشارات.
- مدرب معتمد من مجلس الجودة للتدريب.
- عضو في الجمعية العربية للعلوم النفسية والتربوية.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة.
- عضو الاتحاد العربي للجودة.
- عضو الجمعية الاحترافية للجودة .
- عضو مجلس الجودة.
- عضو مشروع مكة العالمية للجودة.
- عضو الإتحاد العربي للموارد البشرية.

المؤتمرات واوراق العمل :

- المشاركة في ملتقى الجودة الأول بتعليم الليث.
- مشاركة في ملتقى الجودة التعليمية بجدة.
- المشاركة في ملتقى خبراء الجودة بمكة.

- المشاركة في ملتقى الجودة والتميز بجدة.

التواصل:

- العنوان _ مكة المكرمة.

- الإيميل: mmalfahmy@gmail.com

- فيس بوك: /[marzoug.alfahmy](https://www.facebook.com/marzoug.alfahmy)

- تويتر [@marzougalfahmi](https://twitter.com/marzougalfahmi):

- انستقرام [marzougalfahmi](https://www.instagram.com/marzougalfahmi) :

الفهرس

.....	الفصل الأول
.....	مقدمة:
.....	مفهوم الجودة:
.....	الجودة في اللغة:
.....	الجودة اصطلاحاً:
.....	مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي :
.....	مفهوم الثقافة:
.....	الثقافة التنظيمية
.....	التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
.....	مفهوم الثقافة التنظيمية
.....	مكونات الثقافة التنظيمية:
.....	الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات:
.....	الثقافة التنظيمية وأهميتها:
.....	نموذج ترابط الثقافة التنظيمية:
.....	الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير:
.....	أهمية الثقافة التنظيمية
.....	المحددات للثقافة التنظيمية:

الفصل الثاني : ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة

مفهوم ثقافة الجودة:

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة

ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس:

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الجودة في التعليم:

الجودة الشاملة في التعليم:

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراحل التعليم العام:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد:

المرحلة الأولى: التخطيط:

المرحلة الثانية: مرحلة التقدير والتقويم:

المرحلة الثالثة: التنفيذ:

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة

معايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

معايير الجودة الشاملة في التعليم عند بلديج

معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

التوصيات (الحلول المقترحة لتطبيق الجودة في التعليم).

قائمة المراجع

نبذة عن المؤلف