

# الفصل الأول

## تعريف الجودة الشاملة بصورة مبدئية

قبل التطرق إلى معنى الجودة اصطلاحاً نتطرق إلى المعنى اللغوي المشتق من المعاجم العربية حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيد وهي مصدر للفعل جاد. أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة فقد نظر إليها البعض على أنها اتخاذ الجهود واستثمار الطاقات لتحسين المنهج الإداري ومواصفاته، ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة *Efficiency* ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفعالية *Effectiveness* وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول أنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً ذلك لأن الكفاءة: تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة [المدخلات] من أجل الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدنى مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة)، وهذا يمثل أخذ الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. أما الفعالية فتعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة وهذا يعد أيضاً أهم أسس الجودة، الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

من أهداف الجودة الابتعاد عن الأخطاء لأن الجودة نظام مبني على التغذية الراجعة والمستمرة، وتتطلب هذه العملية "ضمان الجودة" في التعليم فحص الأهداف والمحتوى والصادر والمستويات والمخرجات المتوقعة والبرامج والمسافات.

تهدف الجودة أيضا إلى تحقيق الاتصال الجيد لأن الجودة لا تعترف بالانفصال بين الأنظمة داخل المؤسسة. التقييم المستمر شرط لضمان الجودة وذلك للتعرف على جوانب القصور لمعالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير. تعمل الجودة الشاملة على تقسيم المؤسسة إلى عناصرها الأساسية (المدخلات، العمليات، المخرجات)، وبالتالي يتضح مجال الجهود الفردية في تحقيق الإنتاجية وتظهر جوانب القوة لتعزيزها.

### **تسليط الضوء على التعريف الدقيق للجودة الشاملة**

تعتبر الجودة بدقة عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها (مدخلات، عمليات، مخرجات) قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة جوهر التربية وحالتها تتفاوت مستويات الجودة وأن الجودة في التعليم تعني إيجابية النظام التعليمي بمعنى أن تكون المخرجات بشكل جيد ومتفقه مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع. ومن هنا نميز بين ثلاثة جوانب في معنى

### **الجودة الشاملة في التعليم وهي :**

✓ **جودة التصميم:** وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل.

✓ **جودة الأداء:** يعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

✓ **جودة المخرج:** وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

واعتمادا على ما سبق يمكننا تحديد تعريف للجودة التعليمية على أنها: "مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وفقا للإمكانات المادية والبشرية. إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت من نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة صور التحديات والتغيرات التي تسير في سياق البقاء للأفضل، ولكي تستطيع الدول إيجاد موقعها على الخريطة في عالم الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات ويمكننا أن نوجز مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ومنها:

- ✓ دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادهِ والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ✓ أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وجهد وتكلفة أيضا.
- ✓ تنمية التفاعل والتواصل داخل جماعة العمل.
- ✓ إشباع حاجات المتعلمين وزيادة بالرضا.
- ✓ تحسين جودة المتعلم في الجوانب المعرفية، المهارية والأخلاقية.
- ✓ الإسهام في حل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية.
- ✓ تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- ✓ تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة وأفراد المجتمع المحلي.

## مزاياء تطبيق الجودة الشاملة ومردودها على المؤسسات التعليمية

نظرا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساسا لأي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم، رأى كثير من الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ونظمها لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطا إداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه ويمكننا تلخيص تطبيق الجودة الشاملة ونظمها على النحو الآتي:

- الوفاء لمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور وإرضائهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك تلك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الإهدار التربوي.
- الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية الا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- تقديم رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
  - تقديم خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
  - تنفيذ هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
  - توفر إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
  - توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
  - تحديد أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
  - تحقق مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
  - توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية،
  - تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
  - تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.
  - تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
  - التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
  - العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
  - تحقيق رضا المستفيدين الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع
- المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :
- في الكثير من الهياكل التنظيمية السائدة في المؤسسة اتعلت الرغم من رواج توظيف معايير الجودة الشاملة في مختلف النظم التعليمية بالدول المتقدمة وبعض

الدول النامية؛ فإن هناك بعض المعوقات العامة لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم ومنها (National Quality Assurance and Accreditation) تشمل عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة- الهياكل والنظم- التحسين المستمر- الابتكار). وعدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالمؤسسات التعليمية لتطبيق الجودة الشاملة وذلك على مستوى: ( فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم من أداء المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية والتمويل المالي) .

بالإضافة إلى عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص ( بالكتاب المدرسى أو الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب) وعدم الربط بين المناهج الدراسية والتخصصات بالكليات الجامعية وقطاعات سوق العمل من حيث ( مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل) وتبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة ومقاومة التغيير من العاملين أو من الإدارات وخاصة عند الإدارات الوسطى.

يتطلع مجال تكنولوجيا التعليم بتطبيق الجودة في التعليم وذلك من خلال محاولة الاستعانة بالدراسات والأبحاث المعنية بتطوير التعليم وأساليبه ووسائله وصولاً إلى أعلى درجات الأداء والفاعلية، ومن خلال الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بتطبيق معايير جودة التعليم فإن تكنولوجيا التعليم تضع في اعتباراتها تحديد هذه المعايير وتطبيقها بالتعليم والتدريس.

## معايير الجودة Standards Quality

تعد معايير الجودة هي بمثابة العناصر والمرامي التي يتم الحكم في ضوءها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة، وقد دخلت المعايير مختلف المجالات التجارية والصناعية في العقد الأخير من القرن العشرين ثم تطور الأمر حتى أصبحت المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تخضع لتطبيق معايير ومقاييس عالية لضمان جودة التعليم. ومن ثم سارعت مختلف الجامعات بالعديد من دول العالم بتبني فكر الجودة في الأداء وتطبيق معايير الجودة على ما تقدمه من خدمات وما تستخدمه من وسائل حتى تؤدي رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة في المجتمع. تجدر الإشارة الى ان جامعة بابل كانت من الجامعات العراقية السباقة الى تبني الجودة الشاملة على المستوى الاداري والتعليمي سواء .معايير الجودة عبارة عن مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة.

### معايير الجودة في التعليم

يعمل النظام التعليمي كأى نظام آخر وفق استراتيجية معينة تراعي الظروف المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخله، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والموارد المادية والبشرية المتوفرة، وحاجات ورغبات الجمهور. لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفقة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها.

### معايير كروزبي

حدد فليب كروزبي Crosby أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة

الشاملة (T.Q.M.) وتشمل التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة ووصف نظام تحقيق الجودة للوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى وتقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية الكيفية والكمية.

### معايير بلدرج

طور مالكوم بلدرج M. Baldrige نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قومي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه، ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (7) مجموعات تشمل القيادة- المعلومات والتحليل- التخطيط الاجرائي - إدارة وتطوير القوى البشرية- الإدارة التربوية- أداء المؤسسة التعليمية- رضا المستفيدين عن النظام

### معايير التقويم الشامل

قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي وتضمن شموله، وطور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذه المعايير بعد إعادة صياغتها هي: الأهداف وتعلم الطلاب والهيئة التعليمية والبرامج التعليمية والدعم المؤسسي والقيادة الإدارية والإدارة المالية ومجلس إدارة المؤسسة التعليمية والعلاقات الخارجية والتطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية

## جودة التعليم

فى ظل التطور والتحديث المستمرين على جميع مجالات الحياة الإنسانية وظهور بيئات تعليمية غير تقليدية دخلت وبقوتها الاقتحامية على مختلف نظم التعليم مما استدعى المؤسسات التعليمية وفي كافة المراحل إعادة النظر في بنية التعليم ومناهجه وأهدافه، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي التي بادرت إلى إعادة النظر بجديّة في وظائف المؤسسات التعليمية وأهدافها ووسائلها بغية الوصول إلى مخرجات تنسجم ومتطلبات سوق العمل والتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المنشود.

وتعد الجودة الشاملة *Total Quality* من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك على يد العالم ديمينج، والذي لقب بأبي الجودة الشاملة، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة فقد سارعت المؤسسات التعليمية وعلى رأسها مؤسسات التعليم الجامعي في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول على عائداً تعليمياً أكثر فاعلية وجودة في الأداء.

### مفهوم الجودة الشاملة في التعليم

إذا كانت قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات الاقتصادية فإنها تعد أكثر أهمية في المؤسسات التربوية والنظم التعليمية بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلبياً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه. وضبط جودة التعليم وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية،

فهي تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات. كما تعتبر أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين الفرصة لإشباع حاجات المستفيدين من عملية التعليم، لتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبأقل كلفة وأعلى جودة. وجودة التعليم تعنى التحسين المستمر فى أداء المؤسسات التعليمية لتقديم أفضل خدمة بتكاليف اقتصادية وباستخدام أفضل للموارد، كما يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة فى منظومة الأداء الجامعي هى المدخل الحقيقي للإصلاح التعليمي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي والبيئي

### **خصائص الجودة الشاملة في التعليم**

تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الابتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب. وتعني التوافق مع الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية وتشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتنظر إلى المعلم على أنه مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم وتعتبر التربية والتعليم عملية مستمرة مدى الحياة وتسعى إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية. وتهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة علاوة على ذلك تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء وتخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي.

### **مجالات تطبيق الجودة بالجامعات**

أصبح تقويم التعليم العالي (Assessment Of University Education) على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً

أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية. وقد تتعدد مجالات الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته، أن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة التعليمية، والبرامج التعليمية، واللوائح والتشريعات، والمباني المدرسية وتجهيزاتها، والمستوى التحصيلي للطلاب، وجودة طرق التدريس، والكتب المدرسية، وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية، وجودة تقييم الأداء. ولأحداث نقلة نوعية في الجامعات العراقية يجب أن نحدد مجالات الأداء التي تقوم بها الجامعات في المجتمعات المتقدمة كنقطة بداية على الطريق الصحيح، يجب أن يكون لجامعة الحاضر والمستقبل مجالات محددة ومعلنة تحقق تطلعات وطموحات خريجها والمجتمع والهيئات والمؤسسات التي تستقبل هؤلاء الخريجين بنظرة فاحصة لمجالات الأداء الجامعي نجد أن الجامعات تعمل كمؤسسات ( تربوية- تعليمية - بحثية- مجتمعية- بيئية- ثقافية)، ولا يمكن تناول أى جانب من جوانب الأداء السابقة مستقلاً عن الجوانب الأخرى. فلا يمكن أن ننظر للجامعات على أنها مؤسسات تعليمية فقط لأن دورها يختلف تماماً عن دور المدارس فالتركيز على الجامعات كمؤسسات تعليمية أكثر من الأدوار الأخرى أدى إلى تدنى مستوى الأداء في كافة الجوانب وغياب دور الجامعة الحقيقي أمام المجتمع، فهي منظومة تهتم بالرقى بالمتعلم وعضو هيئة التدريس والإدارة الناجحة، مع تطوير أساليب ووسائل التعليم الجامعي ومحاولة للتغلب على بعض معوقات الأداء المرتبطة بانتقال وسفر المتعلمين