

## الفصل الثالث

### الجودة الشاملة في التعليم

الجودة قد تعنى الملاءمة فى الاستخدام وانخفاض نسبة العيوب والتالف والفاقد فى المنتج، وتعنى أيضا انخفاض معدلات الفشل وشكاوى العملاء وخفض التكاليف وتنمية المبيعات واختصار الوقت وتقليل الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش، وعموما فإن أدبيات البحث فى مجال الجودة تشير إلى أنه يمكن أن نعرفها من خلال عدة مداخل على النحو التالى:

1- الجودة باعتبارها مرادفة للتميز والتفوق : وهذا المفهوم مرتبط بالتفرد أو المستوى العالى وبمجتمع الصفوة كما فى جامعة كامبردج بالمملكة المتحدة ، وجامعة السربون بفرنسا .

2- تعريف الجودة بدلالة النظام: حيث تتكون نظم الإنتاج جميعها من ثلاث مراحل أساسية هى المدخلات Inputs والعمليات Processes والمخرجات Outputs ، والنظام الجيد Quality system هو النظام الذى تتطابق فيه المدخلات والعمليات والمخرجات الفعلية مع نظيراتها القياسية أو يكون الفرق بينهم فى حدود المسموح به لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات بحيث توافق المخرجات حاجات المستفيدين منه Customers على أن يُدعم ذلك نظام تغذية مرتدة فعال

3- الجودة كتحقيق للهدف: حيث تُعرف بأنها تحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية سلفا فى إطار المعايير المقبولة من خلال الأوساط العلمية التى تحدد المحاسبية وتضمن السمعة الحسنة .

4 – تعريف الجودة طبقاً لنظام المواصفات القياسية : حيث تعرفها المواصفة البريطانية British Standards على أنها مجموعة الخصائص والملامح المتصلة بالمنتج أو الخدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء أو المستفيدين منها.

مما سبق يتبين أن مفهوم الجودة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد ويصعب تحديد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع ، وخير ما يستشهد به على ذلك هو التعليق الذي ذكره أحد رواد الجودة العالميين ديمينج Deming حينما سُئل عن الجودة فأجاب بأنه لا يعرف .

### نظور مفهوم الجودة :

بالإضافة إلى تعدد تعريفات الجودة وصعوبة الاتفاق على تعريف محدد لها فإنها مرت أيضاً بعدد من المراحل تطور فيها مضمونها بشكل غير عادي وهذه المراحل هي :

### أولاً : مرحلة النفيش [ الفحص ] : Inspection Stage

تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصاً بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور Taylor وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل ، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعه سعياً لاستبعاد المعيب منها ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده ، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة – أحياناً – تعبير أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتي لتطفئ النار التي اشتعلت فعلاً.

## ثانياً :مراقبة الجودة

### Quality Control

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت Walter Shewart كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة .

## ثالثاً : نوكيد [ ضمان ] الجودة

### Quality Assurance

مع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء Zero Defects وليس مجرد استبعادها ، ومعنى ذلك أن الجودة تبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أى أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

تمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافياً لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفي جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك في المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة ( الجودة الشامل

## رابعاً: المفهوم الحديث للجودة [ الجودة الشاملة ] Total Quality

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء ونفاذي إنتاج مخرجات بها

عيوب أولاً تلاءم متطلبات المستفيدين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهي شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ، وهي شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تُمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد وهي تعنى أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم ، وكان من الطبيعي أن تنتقل هذه المفاهيم إلى التعليم، وهذا ما ستوضحه السطور التالية.

### **الجودة الشاملة في التعليم : Total Quality of Education**

في ضوء العرض السابق لمفهوم الجودة وتطورها يصبح من الصعب أن نجد تعريفاً محدداً للجودة التعليمية ، فما ينطبق على العام ينطبق أيضا على الخاص ، بل إن الأمر يزداد صعوبة عند الحديث عن الجودة في التعليم نظراً لطبيعة هذا المجال وما يتسم به من صعوبة التحديد والتكميم ، وفيما يلي عرض لبعض وجهات النظر التي تلقي الضوء على مضمون الجودة التعليمية؛ حيث يعرفها البعض من خلال القيمة المضافة Added Value والتي تعنى مدى قدرة الخدمة التعليمية على تطوير معارف ومهارات وقدرات الطالب ، وتحدد هذه القيمة من خلال الفرق بين ما يمتلكه الطالب من قيم عند التخرج وما كان يمتلكه عند الالتحاق بالمؤسسة التعليمية ، كما يعرفها البعض الآخر من المنظور الثقافي بأنها نوع من الثقافة الجديدة في التعامل مع المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز في الأداء ، كما ينظر إليها البعض على أنها : جملة الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات

أو المخرجات ، والتي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم ، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية ، وهناك من يعرفها بأنها الالتزام بالتنمية المستمرة لعمليات التدريس والبحث والتفاعل مع المجتمع ، والالتزام بتنمية العلاقات بين المعلمين والطلاب ، والتنمية المهنية للمعلمين ، والاستغلال الأمثل للموارد ، والالتزام بتقويم كافة النشاطات التعليمية، ومراجعتها لإحداث التنمية المستمرة للتعليم.

وهناك من ميز في معنى الجودة بين ثلاثة جوانب هي :جودة التصميم Design Quality وتعنى تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء Performance Quality وتعنى القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج Output Quality وهي الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة ،ويرى البعض أن الجودة الشاملة في التعليم تعنى إيجابية النظام التعليمي والتحسين الدائم للمنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين في المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة التعليمية.

وفي الحقيقة فإن الجودة الشاملة في التعليم تتضمن كل ما سبق ، إلا أنه تمشيا مع الاتجاهات الحديثة في تعريف الجودة وفي مقدمتها الاتجاه الياباني الذي يعتبر أن الجودة هي نوع من ثقافة التحسين المستمر وأن عملية التغيير الثقافي هي الأساس الذي تقام عليه الجودة في أى مؤسسة تعليمية أو غيرها من المؤسسات - كما سيتضح فيما بعد - فإن البحث الحالي يمكن أن يعرفها بأنها : "ثقافة إبداعية يجب أن يتشربها جميع المنتسبين إلى المؤسسة التعليمية ، مضمون هذه الثقافة هو تعزيز التحسينات المستمرة في جميع عناصر المنظومة التعليمية (مدخلات ، عمليات ، مخرجات ، تغذية مرتدة) وذلك من خلال جميع العاملين

وجميع العمليات وجميع الموارد المتاحة وفى جميع الأوقات بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية عالية المستوى وقادرة على زيادة الإنتاج" وتشير أدبيات البحث فى مجال الجودة إلى أن الجودة الشاملة فى التعليم تتضمن المعاني التالية :

◀ الشمول : بمعنى أن الجودة فى التعليم لم تعد قاصرة على تحسين المنتج التعليمى فقط وإنما تعنى تحسين مختلف عناصر المنظومة التعليمية بما فى ذلك المعلم والطالب وولى الأمر والمدير والأهداف والمناهج وطرق تدريسها والأنشطة المصاحبة والوسائل التعليمية وأساليب التقويم والمناخ المدرسى وبقية العناصر الأخرى ، والشمول يتضمن أيضا تحقيق الجودة فى جميع المواقف سواء ما يحدث منها داخل الفصل أو خارجه وفى جميع الأنشطة الصفية واللاصفية.

◀ التحسين المستمر : فالجودة التعليمية عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين حتى وإن وصلت الجودة إلى نسبة 100٪ فهناك دائما طرق جديدة للأداء التعليمى ومعايير متطورة للتقييم، وهى أيضا مستمرة لأنها تبدأ منذ بداية اليوم الدراسى وحتى نهايته وعلى مدار العام الدراسى وعلى مدار حياة المعلم والمتعلم. ◀ الحافزية الداخلية : بمعنى أن تكون هناك رغبة داخلية وقناعة ذاتية ودافع قوى من جانب العاملين فى المؤسسة التعليمية لإحداث التحسين والتطوير فى مختلف الجوانب ، فالتغيير يجب أن ينبع من داخل المدرسة أو المؤسسة التعليمية ولا يُفرض عليها ، يدخل فى ذلك أيضا ذاتية الرقابة.

◀ التلقائية : بمعنى أن يصبح سلوك الجودة سلوكا تلقائيا لدى جميع المعلمين والطلاب والجهاز الإدارى وجميع العاملين فى المدرسة أو المؤسسة التعليمية دون الحاجة إلى رقيب، وأن يصبح سلوك الجودة عادة عند الجميع متمثلا ذلك

فى الالتزام والدقة فى جميع الأعمال صغيرها وكبيرها والحفاظ على الوقت وعلى البيئة المدرسية وغير ذلك مما يعزز سلوك الجودة .

◀ **المواءمة الثقافية:** بمعنى أن تتفق معارف ومهارات وقيم وسلوك العاملين فى المؤسسة التعليمية مع مضمون الجودة ، إذ ليس من المنطقى أن تكون هناك جودة شاملة فى بيئة ذات ثقافة مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار.

◀ **المسئولية الجماعية :** بمعنى مسئولية كل فرد فى المدرسة / المؤسسة التعليمية عن عمليات التحسين والتجويد كل فى موقعه بما فى ذلك أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلى .

◀ **الأخطاء الصفرية :** بمعنى تأدية العمل بدون أخطاء ومنع المشكلات قبل وقوعها وأداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة .

◀ **التدريب المستمر :** والبحث المتواصل من جانب المعلمين ورجال الإدارة بهدف تطوير مهاراتهم الفنية ومتابعة الجديد فى مجال تخصصهم.

◀ **الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة** وتوظيفها لصالح العملية التعليمية ، بما فى ذلك الاعتماد على الإحصاءات والبيانات الدقيقة .

ولما كانت الإدارة هى المسئولة عن التخطيط ووضع السياسات والبرامج وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس تنعكس آثاره على حياة المؤسسة التعليمية والمجتمع بصفة عامة؛ فقد ظهر نوع من الارتباط الوثيق أو الربط بين إدارة التعليم والجودة الشاملة متمثلاً فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من التطبيقات التى ترتبت على ظهور مفهوم الجودة الشاملة باعتبارها هى أداة ووسيلة تحقيق الجودة الشاملة ، وهذا ينقلنا إلى الجزء التالى فى محاولة للتعرف عليها.

## إدارة الجودة الشاملة فى التعليم

Total Quality Management of Education

Condition of Excellence، كما أن تطبيق آليات الجودة الشاملة فى

التعليم الأمريكى أصبح حقيقة واقعة حينما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige فى الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات العملاقة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أما فى اليابان فكان لإدارة الجودة الشاملة فى التعليم النصيب الأكبر فى هذا النجاح والتفوق الهائل الذى حققته اليابان فى هذا الوقت القياسى بعد الدمار الذى حل بها فى الحرب العالمية الثانية ، وقد ظهر التطبيق العملى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فى التعليم اليابانى فى استخدام بعض الأساليب الإدارية المتقدمة مثل؛ حلقات الجودة Quality Circles (Q C) والتغيير التدريجى والتحسين المستمر المعروف باسم كايزن Kaizen والوقت المحدد بالضبط (JIT) Just In Time .

وللجودة روادها العالميين أمثال والتر شيوارت Walter Shewart ووليم إدوارد ديمينج W . Edward Deming وجوزيف جوران Joseph Jouran وفيليب كروسبى Philip B . Crosby وأرماند فيجنيم Armand V . Feigenbaum وكاورو إيشيكواو Kaoru Ishikawa وغيرهم كما أنها تعتمد على أساليب وأدوات قياس مثل : خرائط التدفق Flow Charts وتحليل باريتو Pareto Analysis ونماذج العمليات Process Modeling ودورة ديمينج Deming Circle وأسلوب السبب والتأثير (عظام السمكة) Cause and Effect.

وتتعدد وجهات النظر بشأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فهناك من ينظر إليها على أنها:

- شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من العاملين ورجال الإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل معتبراً أن ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة

الشاملة وهى : الإدارة التشاركية ، التحسين المستمر فى العمليات ، استخدام فرق العمل.

• فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المبادئ الموجهة التى تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر وتحقيق رضا كل العاملين فى المؤسسة والمستفيدين منها

• فلسفة أو منهجية لإدارة المؤسسات بحيث تتضمن إطاراً من المبادئ والأدوات والإجراءات التى تمدنا بإطار توجيهى لكل المسائل والشئون الجارية بالمنظمة ، مع التأكيد على مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة والتعامل مع المنظمة كنظام مفتوح ، وتدعيم الإدارة التشاركية ، والاستناد إلى التخطيط الاستراتيجي ، والسعى إلى إرضاء العملاء

• إرساء ثقافة تنظيمية جديدة لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المنتج التعليمى بل وهذا هو الأهم جودة العمليات التى يتم من خلالها الوصول لهذا المنتج

• مدخل للتغيير التنظيمى طويل المدى يبحث فى وسائل التحسين المستمر والتميز للمؤسسات التعليمية ، والتخلص من المشكلات التى تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة ، والتعرف على جوانب الهدر فى الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها ، وهى فى الوقت نفسه نظاماً تحفيزياً، حيث يمنح العاملين صلاحيات واسعة ويحثهم على النجاح.

وهذا التنوع بخصوص مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر أمراً طبيعياً نظراً لتعدد جوانب الجودة ذاتها ، إلا أن الباحث يمكن أن يعرفها من نفس المنطلق الذى اتبعه فى تعريف الجودة الشاملة فى التعليم بأنها نموذج إدارى متطور

وشامل يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز فى الأداء والتحسين المستمر لدى جميع العاملين فى المؤسسة التعليمية ، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية على الإنتاج، أى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية هو بالأحرى محاولة متسقة لإحداث تغيير ثقافى فى بنية التنظيم الاجتماعى للمؤسسة التعليمية.

وتتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تمثل الأساس الذى تقوم عليه ، وهي :

- تفويض السلطة والعمل الجماعى (عمل الفريق) .
- الرؤية المشتركة وتعنى التوجه الموحد للتنظيم ككل .
- التركيز على جودة العمليات .
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات الإحصائية الدقيقة .
- إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير .
- التركيز على رضا العميل .
- القيادة التربوية بمعنى أن نجاح إدارة الجودة هو مسئولية الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية.

كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة التعليمية.
- زيادة إنتاجية كافة عناصر وعمليات المؤسسة التعليمية .
- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تمكين المؤسسة التعليمية من النمو والاستمرار.
- زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية .

• تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.  
أما عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد وصفة جاهزة يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات التعليمية حيث تتعدد وتنوع مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وبشكل عام فإنه يجب مراعاة الخطوات التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحديد معايير الجودة .
- تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها.
- تهيئة المؤسسة التعليمية وخلق المناخ الثقافى الملائم .
- تدريب وتدعيم الأفراد .
- المحافظة على التركيز والاستمرارية فى تحسين الجودة أثناء عمليات التنفيذ

• تقديم تغذية مرتدة عن الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية للتصحيح وعلى الرغم مما أُثير من جدل حول صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم إلا أنه توجد تجارب عديدة وناجحة لتطبيقها على المستوى العالمى ؛ ففى أمريكا نفذت جامعة ويسكونسن ماديسون Wisconsin Madison University وجامعة شمال داكوتا North Dakota University وجامعة ولاية أورجن Orgen State University وغيرها نماذج متنوعة لإدارة الجودة الشاملة ، وقد اشتمل نموذج جامعة أورجن على تسع مراحل تدور فى معظمها حول توضيح مفهوم الجودة الشاملة ، وتعريف جميع الأعضاء بمبادئها وفنياتها وتحديد حاجات العملاء ، ووضع خطة لتقييم العمل بالكليات والأقسام ، وتكوين فرق عمل لمتابعة الجودة ، وتوعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتى عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات ، ووضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود

الجودة الشاملة وتحسينها ، وقد توصلت الجامعة من خلال تطبيق هذا النموذج إلى عدد من الدروس المستفادة منها .

- ضرورة توجه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجاته من العاملين

- تحليل الموقف الحالي للجامعة .

- إيمان الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين تجاهه .

- تحديد مستويات الجودة فى كل مجالات الجامعة ومحاولة بلوغها على مراحل .

- التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين .

- تشجيع المبادرات والإبداع .

- التعامل مع معارضة البعض للتغيير على أساس أنه رد فعل طبيعي ، وفهم أسباب المعارضة واتخاذها كأساس للمعالجة.

وعلى مستوى التعليم قبل الجامعى نجد أن بعض المدارس الأمريكية

استخدمت إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلات محددة مثل غياب الطلاب ،

وجعل المدارس أكثر فعالية، وتحسين البيئة التعليمية ، وزيادة إنتاجية المدرسة ،

وإرشاد الطلاب ، ورفع كفاءة الخريجين ، ومن أمثلة هذه المدارس مدرسة مت

ادجيكومب الثانوية فى ستيكابالاسكا *MT. Edgecumbe High School in*

*Stika Alaska* ومدارس منطقة ديترويت *Detroit* ، ومدارس مقاطعة نيوجرسي

*New Jersey District Schools* والمدارس العامة فى مدينة بورلنجتون

*Burlington Public Schools* ومن أبرز النماذج التى تم تطبيقها بنجاح النموذج

المطبق بمدارس نيوتاون *New Town Model* بمقاطعة كونيتيكت *Connecticut*

*District* والتى ترجع أسباب نجاحه إلى عدة أسباب منها :

- أنه افتراض أن كل الأطفال سوف يتعلمون جيدا ،وهذا معناه أن احتمالات الفشل -الخطأ- غير واردة ( Zero Defect ) أى أنه يسعى لمنع الخطأ قبل وقوعه .

- أنه يستند إلى فلسفة واضحة ، وهذه الفلسفة تنعكس على كل جزئية من جزئيات النظام .

- أن اتخاذ القرار ليس عملا فرديا ينفرد به المدير .

- التركيز على إشباع حاجات المتعلمين وتحقيق رغباتهم .

وفى إنجلترا توجد تجارب ونماذج متنوعة أيضا لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة منها : النموذج المطبق فى كلية شرق برمنجهام *East Birmingham*

والتي انطلقت فكرته من أن احتياجات سوق العمل فى تغير مستمر، وأنه يمكن

الوصول لأداء أفضل مهما كان مستوى الأداء الحالى ، ولذا فقد طورت أقسام

الكلية من أدائها لتلائم مع متطلبات السوق المتغيرة معتمدة فى ذلك على توفير

التدريب الجيد والتعليم المتميز والخدمات المتطورة للطلاب وغيرهم من المستفيدين

من الخدمة التعليمية ، وهناك أيضا نموذج اتحاد أساتذة الهندسة لتحقيق الجودة

فى التعليم العالى *The Engineering Processors Conference ( EPC )*

والذى يعتمد بشكل *Model for Quality Assurance in Higher Education*

رئيس على المدخل المنظومى فى تحقيق الجودة ؛ حيث التأكيد على جودة المؤسسة

التعليمية ككل ، كما اعتمد هذا النموذج على الأنظمة الموثقة للجودة بحيث يمكن

الاسترشاد بهذه الوثائق والسجلات فى معالجة الأمور الطارئة وفى مساعدة

الأعضاء على التعرف على مدى الانسجام والاتساق مع الأهداف ، كل ذلك فى إطار

مراجعات وفحوصات مستمرة لما تم إنجازه من أداء، وذلك لضمان إنجاز أهداف

وسياسة الجودة وتقديم التغذية المرتدة للتأكد من أن الأجهزة المختلفة تقوم

بوظائفها الصحيحة سعياً للتحسين المستمر والمتواصل والذي يمثل أحد السمات المميزة لهذا النموذج

وتوجد أيضاً تجربة كلية سانديول *Sandwell College* والتي تعتبر أول كلية حصلت على شهادة الأيزو ISO 9002/BS 5750 حيث استغرق تطبيق البرنامج ثمانية عشر شهراً من بداية خطة الكلية لتطبيق البرنامج إلى أن حصلت على شهادة الأيزو والتي بموجبها نالت الكلية سمعة متميزة وشهرة كبيرة بين نظيراتها ، وبالإضافة لما سبق يوجد النموذج المطبق بالمعاهد العليا بمقاطعة ويلز Wales والذي اعتمد على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة من خلال : قيادة تسعى لنشر فكر وثقافة الجودة ، وسياسة تحقق الالتزام والنماء ، ومنظومة إدارية قوية ، وتشغيل مثالي للموارد ، ومراجعة دقيقة للتشغيل والأداء والنتائج ، وقد تضمن هذا النموذج عدة مقاييس لقياس الجودة الشاملة من زوايا مختلفة

من التجارب السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات التعليمية بالدول المتقدمة يتضح أن هذه المحاولات قد اختلفت في إجراءاتها بعض الشيء إلا أنها تتشابه في كثير من النقاط التي ساعدتها على النجاح ؛ كالقيادة ذات الرؤية بعيدة المدى ، والمنافسة من أجل التحسين ، والعمل الجماعي وتكوين فرق العمل ، والتقييم الذاتي ، والسعي لمنع الخطأ قبل وقوعه ، ومواكبة متغيرات سوق العمل ، وصنع القرار عند أدنى مستوى ممكن في المنظمة ، والثقة في المعلمين وفي مسؤولياتهم تجاه الإصلاح ، والسعي لإشباع حاجات الطلاب والعاملين ، والاعتماد على أساليب إدارية متطورة التي هي موضوع المحور التالي.

### **المتطلبات الرئيسية للتطبيق :**

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد

العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق .

### **أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .**

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة . إن ( ثقافة الجودة ) تختلف اختلافاً جذرياً عن ( الثقافة الإدارية التقليدية ) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية . وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

### **ثانياً : الترويج ونسويق البرنامج .**

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

### **ثالثاً : التلميح والتدريب .**

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

#### **رابعاً : الإسئانة بالاسئشاريين .**

الهدف من الاسئانة بالخبرات الخارجية من مسئشارين ومؤسسات مئخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي سئنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

#### **خامساً : نشكيل فرق العمل .**

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى سئانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سئأئر بنتائج المشروع .

وحيث أن هذا الفرق سئقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

#### **سادساً : النشجيع والحفز .**

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير

في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

### **سابماً : الإشراف والمناعبة .**

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات الجئة الإشراف المتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

### **ثامناً : استراتيجية التطبيق .**

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .

1- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة

للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات

الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

2- التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة

التطبيق .

3- التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى

الأداء وتحسينها .