# أهميـــة رأس المال الاجتماعي في تحقيق جـــودة السياســـة التعليميـــة بالعالـــم العربـــي "دراســـة تحليليـــة"


إعـداد

أ.د/ جمال محمد ابو الوفا
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ ميسر خليل يوسف خليل ابولبدة


بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

# أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق جودة السياسة التعليمية بالعالم العربي "دراسة تحليلية"

إعـداد
أ.د/ جمال محمد ابو الوفا أ.د/سلامه عبد العظيم حسين
ميسر خليل يوسف خليل ابولبدة

مقدمـــــة البحـــــث :

يعد البشر بمثابة الثروة الحقيقية لكل أمة من الأمم تسعى لأن تكون فاعلة ومؤثرة في ظل ظروف دولية صعبة ومتعددة، تتجلى بها كل أنواع وفنون الهيمنة وعلى رأسها الهيمنة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها".

وعلى هذا يعتبر الاهتمام بالسياسة التعليمية في أية مجتمع تجسيداً لطموحات المجتمع وغاياته في ضوء واقعه، والمتغيرات المختلفة التي تؤثر في ما يريده المجتمع من نظامه التعليمي.

والتعليم في عالمنا العربي علي اعتبار أنه نظام اجتماعي – ليس وليد يومه، أي أنه ليس ابن الحاضر فحسب وإنما يضرب بجذوره إلي الماضي، وبالرغم من ذلك فإن سياسته التعليمية تتسم بعدم الاستقرار، حينا، وترتبط ببقاء من رسمها – شخصا كان أم مؤسسة – وبالتالي تتسم بأنها قد تكون مجرد شعارات معلنة لا تجد لها حظا من التنفيذ حينا آخر.

هذا بالإضافة إلي أن السلم التعليمي أصبح في صورته الراهنة يبدو كما لو كان أمراً مسلماً به لا يقبل المناقشة أو المراجعة بأي حال من الأحوال، ولعل هذا الاتجاه يرجع إلي التصور الخاطئ لمعني ومجال التعليم بمعني أنه – وفق هذا التصور – لم يعد من الممكن التعليم أو التعلم إلا في الإطار المدرسي التقليدي بما يحتويه من مقومات الجو المدرسي المألوف، وعلي هذا فإن اجتياز المتعلم لصف أو مرحلة مؤشرا علي تعلمه في حدود المعني الضيق للتعلم، وهو مجرد اكتساب قدر من المعرفة في مجال أو آخر(١).

وإذا كانت التربية لا يمكن أن تتم في فراغ، بل هي تعيش في مجتمع – لأنها أداة المجتمع في تشكيل الأفراد – ومن ثم فهي تعمل بالضرورة في ضوء نظام اجتماعي معين، أي أن محور دراستها هو المجتمع، فمنه تشتق أهدافها، وحول ظروف الحياة فيه تدور مناهجها، ولتحقيق أهدافه تكون رسالتها في تربية الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن التربية هي الوسيلة

التي تترجم فلسفة المجتمع إلي عمل بناء، وتغير وجه الحياة علي أرضه، ذلك لأنه لا قيمة للفكر التربوي النظري إلا إذا أقترن ببعض ديناميكيات العمل التطبيقي، وكل عمل بلا فكر يعتبر تخبطاً أعمي، وكل فكر بلا تطبيق يعتبر سفسطة فارغة وهراء.

وكل عمل في التربية والتعليم يمكن أن ينجح أو يفشل بفضل أو بسبب الإدارة التعليمية، فإذا كانت السياسة التعليمية عملية فنية فإن هذه الفنية لا يمكن أن تتحقق بدون إدارة سليمة، حيث أن عمل الفرد يمكن أن يتفتت علي صخرة الإدارة السيئة[٢]

ولما كان التعليم أحد متطلبات التنمية، فليس هناك ثمة شك في أنه يتطلب وجود بناء ملائم لإعادة بناء التنظيم القائم علي هذا التعليم لكون هذا التعليم عملية مترابطة ومتناسقة في إطار سياسة اجتماعية، إلا أن نجاح التعليم وفاعليته يتوقف علي حقيقة الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في حياة الدولة، وذلك الدور لا ينفصل عن طبيعة الواقع الاجتماعي والاقتصادي السائد.

## مشكلـــة البحـــث :

**تتمثل في السؤال الرئيس التالي:**

- ما أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق جودة السياسة التعليمية بالوطن العربي؟

**ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :**

- ماذا نعني بالسياسة التعليمية؟
- ما أهم ملامح الوضع الراهن لسياسة التعليم بالعالم العربي؟
- ما أهم أنواع سياسات التعليم؟
- ما أهم مصادر اشتقاق السياسة التعليمية؟
- ما أهم العوامل المؤثرة في السياسة التعليمية؟
- ما أهم عناصر جودة السياسة التعليمية؟

## أهـــــداف البحـــث:

استهدف البحث الحالي إبراز أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق جودة السياسة التعليمية بالعالم العربي وذلك من خلال:

- الوقوف على ماهية السياسة التعليمية وأهم ملامحها في الوقت الحاضر مع التركيز على عالمنا العربي.

- التعرف على أهم أنواع السياسات التعليمية ومصادر اشتقاقها.
- الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في السياسة التعليمية.
- إبراز أهم عناصر جودة السياسة التعليمية.

منهـــــج البحـــــث :

استخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

**أولاً : ماهية السياسة التعليمية في الفكر المعاصر :**

يرى البعض أن السياسة هي بمثابة تعبير صريح عن مجموعة من المبادئ التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل، وقد تكون مكتوبة أو متفاهم عليها مهمتها توجيه الفكر في اتخاذ القرارات(٣).

ويري البعض الأخر أنها العنصر الثاني أو الخطوة الثانية في التخطيط توضع في ضوء الأهداف (العنصر الأول) وبالتالي فإنها تعكس الأهداف، ويعتبر التخطيط وسيلة التغيير الاجتماعي والإرادة الإنسانية، ينطلق من الوضع الراهن أخذاً في الاعتبار الظروف المختلفة الماضية والحاضرة ويشمل التنبؤ بالمستقبل متضمنا الاستعداد لهذا المستقبل(٤).

وعلي هذا، فإن التخطيط يعد مرحلة فكرية تسبق تنفيذ أية عمل، وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به، وتوقيت أداء العمل، وكيفية أدائه، لذا فإن أيه إدارة – وإدارة التعليم بوجه خاص – تهمل التخطيط لا شك تغرق نفسها في مجموعة من المشكلات وتقع فريسة للمفاجآت والأزمات.

ويذهب البعض إلي أنها : مجموعة الأحكام التي تعبر عن الجهود التنظيمية التي ينبغي أن تبذل لتحقيق أغراض أو توقعات أو تظلمات يستهدفها المجتمع في مرحلة من مراحل تطوره، أي أنها الإطار العام الذي يوجه العمل الإداري والفني في النظام التعليمي ومؤسساته، كما أنها تمثل الإطار العام الذي تقوم علي أساسه إنجازات هذا النظام بصفة عامة، ويري ايدجارفور أن السياسة التعليمية تعبر عن الاختيارات السياسية للبلاد، وعن تقاليدها وقيمها وتصورها للمستقبل، ومن ثم فهي وظيفة مرتبطة أشد الارتباط بالسيادة الوظيفية ويلي إقرارها إستراتيجية تحققها(٥).

ومن خلال وجهتي النظر السابقتين ( وجهة نظر رجال الإدارة ورجال التربية ) يمكن القول بأن السياسة التعليمية هي الجانب الحركي والديناميكي الحي للحقيقة التعليمية حيث أنها

ترتبط بكل المقومات المعنوية والسلوكية والإيديولوجي والأمن القومي، وهذه العناصر والمقومات هي بمثابة القوة الدافعة التي تساعد علي إيجاد العلاقة الضرورية واللازمة بين العناصر النظامية (القانونية) والطبيعية للنظام التعليمي من جانب، والنظام السياسي للمجتمع بماضية وحاضره ومستقبله من جانب آخر.

**ومن خلال التعريف السابق تتضح أهمية السياسة التعليمية في الأمور الآتية:**

- تحديد السبل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف التربوية وتحويل هذه الأهداف علي أغراض.
- تساعد علي استقرار العمل والتنفيذ حتى تغير المسئولين، حيث أنها تحتوي علي مبدأ يحكم العمل، وقاعدة توضح طريقة تطبيق المبدأ، والاستقرار لا يعني الجمود، بل يعني الثبات النسبي، حيث أن الظروف المتغيرة والمتجددة تفرض تطويرها وتحسينها.
- تتخذ كمعايير للتقويم، ففي ضوئها يتم قياس الأداء الفعلي.
- تعتبر دستور عمل، لأنها تؤدي إلي الفهم التنظيم لمتطلبات العمل التربوي، وبالتالي تضمن عدم الانحراف عن الخط المحدد سلفا، كما أنها تضمن التجانس في الأعمال والقرارات.

## ثانياً : الوضع الراهن لسياسة التعليم في العالم العربي :

الواقع التعليمي واقع متطور بطبعه، وعلمية التطور ترفض الجمود وتؤيد الديناميكية الموضوعية حيث أن النظام التعليمي كالبناء يستمد أدواته اللازمة للتشييد من البيئة أو المجتمع، ولوعي المجتمع وعبقريته وقدرته أثر كبير في البناء، فواقع النظام التعليمي المعاصر يمثل نقطة الانطلاق نحو الرفض أو القبول[٦].

وعلي هذا فإن دراسة انثروبولوجيا النظام التعليمي تمدنا بالقيم والمعايير وعوامل الضبط، ومن ثم يمكننا أن نقيم جسراً بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.

## ثالثاً : أنواع السياسات التعليمية ومصادر اشتقاقها :

تنقسم السياسات التعليمية إلي[٧]:

**سياسات عامة أو أساسية :**

وتضعها المستويات الإدارية التعليمية ككل دون الدخول في تفصيلات دقيقة، ومهمتها توجيهية.

**سياسات إدارية :**

وتكون أكثر تفصيلا، وتختص بها الإدارات المختلفة التي تكون البناء التنظيمي للتعليم.

**سياسة مؤيدة :**

وهي تؤيد السياسة الإنسانية، وتعطي توجيه للفكر والعمل في مجالات معينة وتحقق وحدة التخطيط فيها، فمثلا السياسة المؤيدة في إدارة التخطيط بمنظومة التعليم هي تركيز المسئولية العامة للتخطيط في يدها بقيادة مديرها شريطة أن يكون مفهوما للجميع.

**سياسة ثانوية :**

وتوجد في أية إدارة من إدارات منظومة التعليم الفرعية فمثلا قد يتتبع رؤساء العمل في وحداتهم سياسة السماح بين الحين والآخر للموظفين والعمال المواظبين علي الحضور وأداء العمل في أخذ إذن بالغياب لفترات قصيرة بدون خصم وذلك لأداء أعمالهم الخاصة، وبالرغم من كونها ثانوية إلا أنها تعطي توجيه واتجاه لعملية اتخاذ القرارات.

**سياسة خليطة :**

وتغطي المجالات المختلفة في إدارة معينة من إدارات التعليم مثل التمويل والموارد البشرية تحسين العمل، وتدريب الإداريين وغيرها وتشتق السياسة التعليمية من مجموعة مصادر أهمها[٨]:

**الإدارة العليا للتعليم :**

وتعتبر المصدر المنطقي للسياسة، ويكون هدفها توجيه العاملين في عملهم، وتكون السياسة في هذه الحالة امتدادا طبيعياً لأهداف منظومة التعليم كما حددتها الإدارة العليا.

وبالرغم من أن السياسة هنا مصدرها هو الإدارة العليا إلا أن هذا لا يعني أنها تفرض فرضا علي المستويات الإدارية الأقل، فقد تكون هناك مشاركة أما فعلية أو صورية وذلك لتقبل المرءوسين لها، وقد تفرض السياسة فرضا وتحدد الاختبارات بوضوح عام وبصورة لا تترك أي مجال للمبادرة منن قبل المرءوسين.

**الفهـــم الضمنـــي :**

فقد تكون السياسة نتيجة تصرفات أو سلوك عام يلحظه العاملون ويفترضون أنه انعكاسا لسياسة معينة فمثلا اهتمام إدارة التعليم بأداء العاملين وتدريبهم أثناء الخدمة، بدلاً من استقدام وجوه جديدة، قد يفهم هذا ضمنيا علي أنه سياسة معينة، وهناك ظروف تفسر هذا الأسلوب الضمني، فقد تكون السياسة المعلنة غير مطبقة فعلا، أما لصعوبة تطبيقها أو لعدم الرغبة في ذلك.

**حـــالات خـاصـــة :**

حيث أنه من الواقع العملي تنشأ معظم السياسات التعليمية نتيجة لرفع حالات معينة للإدارة العليا للتصرف، وذلك إذا لم يكن لدي المرءوس السلطة الكافية، ومتى ما أتخذ قرارا في شأن الحالة يعتبر كسابقة يرجع إليها في المستقبل إذا ما ظهرت حالات متشابهة.

والسياسة التي تنشأ بهذه الطريقة لا تكون كاملة أو منسقة، فالقرار الذي أتخذ يكون مبنياً علي حقائق موقف معين وفي ظروف معينة، ولم تتم الدراسة الكافية لدراسة آثاره علي نواحي العمل الأخرى.

**مصـــــادر خـــارجيـــة :**

فقد تفرض السياسة من جهات خارجية كالحكومة أو نقابة المعلمين وغيرها.

## رابعاً : العوامل المؤثرة في السياسة التعليمية :

يعتبـــر نجـــاح السياســـة التعليميـــة رهـــن بمجموعـــة مـــن العوامـــل السياســـة والاجتماعيـة والتعليميـة، والتـي تتمتـع بالحمـاس الأصـيل المسـتمر، مـن قبـل القـادة فـي المجالات المتنوعة، والسياسة التعليمية لا تنبع من فراغ، وإنما تتشكل وفق أهداف معينة يشارك في وضعها مجموعة من المتخصصين، وتوضع علي أساس إدراك عقلاني وإرادة قوية منبعثة من البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتي سوف تسهم الإستراتيجية في تنميتها.

معني ذلك أن العوامل التي تؤثر في السياسة التعليمية بعضها يتصل بالمجتمع نفسه، والبعض الآخر يتصل بالمعرفة الإنسانية ومكتشفات العلم، أي أن فلسفة المجتمع ومتطلبات التنمية كلها عوامل تؤثر في رسم السياسة التعليمية، وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في السياسة التعليمية في أي دولة من الدول وتتمثل هذه العوامل في[٩]:

✸ **العامـل الجغرافـي :** وتتضـمن البيئـة الطبيعيـة بسماتها ومكوناتهـا التـي تـؤثر فـي الإنسـان وتتـأثر بـه وتضـم أيضـاً موقـع الدولـة ومناخهـا، وإلـي أي مـدي يـؤثر هذا المنـاخ والموقـع فـي الطبيعيـة البشرية، فبيئـة الإنسان الجغرافية تؤثر إلي حد كبير علي طبيعة فكره وخياله كما تشكل جانبا كبيرا من خلقه وطباعه إلي حد كبير، وبالتالي تؤثر علي علاقاته بغيره من المجموعة البشرية.

وتؤثر القوي الجغرافية في النظم التعليمية من ثلاث زوايا هي : المناخ، طبيعة، البيئة، مصادر الثروة فيها، وسوف نوجزها على النحو الآتي(١٠):

أ) **المناخ** : يحدد السن الملائم لبدء الإلزام، وموسم الإجازات الدراسية وشكل المباني المدرسية، وأسلوب العمارة ونوع مواد البناء والأثاث وطرق المواصلات المستخدمة في نقل الطلاب.

ب) **طبيعة البيئة** : تحدد محتويات البرامج الدراسية والمواد الدراسية وإنشاء معاهد تعليمية فريدة خاصة بهذه البيئة، كما أنها تحدد شكل الإدارة التعليمية.

ج) **مصادر الثروة** : باختلاف الثروات يختلف الإنفاق علي التعليم، ويختلف أيضاً تمويل التعليم من مجتمع إلي أخر.

✸ **العامل السكاني :** يؤثر التركيب السكاني في النظم التعليمية والتربوية من ناحيتين هما : التكوين العنصري للسكان، الانفجار السكاني وكلتا الناحيتين لهما تأثير كبير على النظم التعليمية، واختلافهما من مكان لآخر يؤدي إلى اختلاف طبيعة هذه النظم.

✸ **العامل السياسي :** ويؤثر في النظم التعليمية من ناحتين هما(١١):

أ) **النظرية السياسية :**

أو ما نطلق عليه الأيديولوجية السياسية وهي الظروف السياسية التي يعيشها المجتمع.

ب) **الظروف السياسية المؤقتة أو الطارئة :**

**والتـي تفـرض نفسـها علـي المجتمـع أو تجبـره علـي أن يتخلـي عـن سياسـته التي يسير عليها.**

والأيديولوجية خليط من التراث الثقافي والاجتماعي والحضاري ومن القيم، والفلسفة ومن الأخلاقيـات والآداب العامـة، المتفاعلـة معـا لشـعب مـن الشـعوب، وتعتبـر قـوة ضـاغطة فـي المجتمعات للإطار العام لسلوك أعضاء هذه المجتمعات ولنظمه الاجتماعية نظرا لأنها تشكل

مجموعة من الأفكار تكون أساس لنظام سياسي واجتماعي واقتصادي معين وعلي هذا فإنه يصعب الفصل بينهما وبين النظرية الاقتصادية أو الاجتماعية أو التربوية.

والأيديولوجية بمعناها العام تعني تصور المجتمع تصورا ينعكس علي العلاقات بين أبنائه، ونظم حياتهم واتصالاتهم بأبناء المجتمعات الأخرى، وبمعناها الخاص تعني نظرية معينة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية يسير عليها مجتمع معين، وتؤثر هذه النظرية بطبيعية الحال في تصرفات كل إنسان يعيش في المجتمع.

- **العامل الاقتصادي:** لاشك أن اختلاف المجتمعات والبيئات في طابعها الاقتصادي ودرجة نموها وما يرتبط به من اختلاف في الإمكانات البشرية والمادية المتاحة يلعب دورا هاما في تشكيل النظام التعليمي فالتوسع الأفقي والرأسي في التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية وتحسين نوعية التعليم والارتفاع بمستواه وتنويع الأنشطة التعليمية وبرامجها، وتحسين نوعية المعلم ومستوي أدائه المهني ومستواه المادي وتيسير سيل نقل الطلاب وتغذيتهم، والعناية الصحية بهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والتوجيهية، والعناية بالموهوبين والمتخلفين منهم علي السواء وتطوير العملية التربوية والقيام بالبحوث التي تخدمها، كل هذه أمثلة تتوقف علي العامل الاقتصادي من حيث أنه يتحكم في الأموال المخصصة للتعليم.

ونظراً لأن التمويل يعتبر عاملا هاماً في تطوير النظم القومية للتعليم فإنه يمكننا أن نتصور بسهولة مدي تأثيره علي النظم التعليمية، بالإضافة إلي ذلك فإنه يوجد ارتباط كبير بين النظرية الاقتصادية التي تسود مجتمع من المجتمعات وبين النظام التعليمي.

**والعلاقة المتبادلة بين الاقتصاد والتعليم يمكن إبرازها في النقاط التالية(١٢):**

- النظام الاقتصادي في أي مجتمع هو الذي يشكل الدعامة الرئيسية التي يستند عليها التوسع في التعليم.
- كلما زاد معدل التنمية الاقتصادية، كلما أمكن تخصيص نصيب أكبر من الموارد لنشر التعليم وتحسين مستوياته.
- المجال الاقتصادي هو الذي يفتح أبواب العمل للأيدي العاملة المتعلمة وهو بذلك يمثل مصدرا رئيسيا للدخول بالنسبة للأفراد.

- كلما زادت دخول الأفراد مع التنمية الاقتصادية للمجتمع، زادت فرص العمل، وتحسنت، وبالتالي زادت معدلات الأجور .
- كلما زادت دخول الأفراد مع التنمية الاقتصادية للمجتمع، زادت تطلعاتهم إلي فرص تعليمية أخري أعلي وأرقي.

✸ **العامل الاجتماعي** : يعد بعداً رئيساً من أبعاد التربية يتنوع حسب تنوع الفلسفات الاجتماعية وعلى هذا فالتربية تختلف باختلاف تصور هذه الفلسفات لمفهوم الفرد وعلاقته بالمجتمع وأفراده ومؤسساته.

والقوى الاجتماعية تؤثر في النظم التعليمية من خلال : الدين – اللغة – التركيب الاجتماعي فالدين يلعب دوراً كبيراً في تحديد محتويات المنهج أو حذف موضوعات معينة منه، بالإضافة إلى أنه يعتبر في بعض الأحيان من أهم الدوافع لإنشاء بعض النظم التعليمية.

أما اللغة فهي أهم عامل في شخصية الأمة، وهي دعامة الثقافة، وهي وسيلة للتعبير والاتصال، يتوارثها الأبناء عن الآباء، ومن ثم يلعب التكوين اللغوي دوراً عاماً في تشكيل النظم التعليمية، بل ويرتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالمشكلات التربوية إذا أنه يمثل البؤرة الأساسية لجميع الإصلاحات والخطط التربوية.

ولكن التركيب الاجتماعي للمجتمع ينعكس على التعليم ونظمه وشكله ومدى ما يوفره لأبناء المجتمع من فرص تعليمية، فتختلف النظم التربوية باختلاف علاقة الفرد بالمجتمع، وكذلك باختلاف المفاهيم والفلسفات التي تبلور هذه العلاقة وترسم إطارها، كما أن النظام التعليمي يعكس درجة تقدم المجتمع، ويعد له متطلبات من القوى البشرية بالكم والكيف المطلوبين وفي الزمن المحدد، ويمهد لحركة المجتمع نحو المستقبل.

## خامساً : جودة السياسة التعليمية في العالم العربي :

لم تعد الجودة كما كانت في الماضي تعني درجة مطابقة المنتج للمواصفات المعيارية، وهو ما يتم التأكد منه من خلال فحص المنتج بعد انتهاء تشغيله أو الخدمة بعد أدائها، بل اتخذت أبعاد جديدة، فالجودة تعرف بأنها الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج (سلع أم خدمات) والتي تحمل قدرته على إشباع الحاجة[١٣].

بينما عرفها آخرون بأنها درجة تطابق المواصفات المتوافرة في المنتج مع توقعات العميل حولها[١٤]. وأشار إليها فريق ثالث بأنها درجة الإجادة الهادفة لإشباع احتياجات العميل[١٥]، في حين اعتبرها البعض بأنها القدرة على إشباع احتياجات العميل بنسبة ١٠٠%[١٦].

أما إدارة الجودة الشاملة (TQM) فقد عرفها البعض بأنها مدخل إداري متكامل يسعى للتحسين المستمر في جودة منتجات المؤسسة لتحقيق رضا العملاء(١٧).

بينما عرفها بعض علماء الإدارة بأنها مفهوم يركز على إدارة أنشطة المؤسسة ككل لتسليم منتجات ذات جودة للعملاء، ومساعدة المديرين على التعامل مع المنافسة العالمية، حيث يروا أن إدارة الجودة تمثل التزام من المؤسسة نحو العميل بتحقيق الجودة في أنشطتها، وذلك من خلال التحسين المستمر أو المتواصل لتلك الأنشطة(١٨).

أما البعض الآخر فقد عرف إدارة الجودة الشاملة TQM بأنها مدخل إداري إستراتيجي شامل يهدف لتحقيق الجودة في كل أنشطة التنظيم كأسلوب لتحقيق رضا العملاء(١٩). ويرى فريق رابع أنها تمثل فلسفة إدارية موجهة نحو مقابلة احتياجات وتوقعات العملاء من خلال التركيز على التحسين المستمر في العمليات التشغيلية(٢٠).

ولا شك أن إدارة الجودة الشاملة تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ صفر Zero Defect بمعنى منع خطأ الأداء قبل حدوثه(٢١)، وأن التحسين في الجودة يجب أن يتم من المنظور الكلي للمؤسسة، وليس من منظور كل قسم على حد Departmental Perspective(٢٢). وبالتالي فإن تحسين الجودة على النحو الذي يستهدفه مفهوم إدارة الجودة يتطلب تيار متدفق ومحدث من المعلومات، يبدأ قبل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وحتى لحظة تسليمها للعميل، في المكان الملائم والتوقيت المناسب له.

وهو ما يمكن تحقيقه من خلال استخدام إدارة المؤسسة لنظم المعلومات المبنية على الحاسبات، حيث توفر لها المعلومات الضرورية عن الأسواق، الأذواق، المنافسين، الموردين، وكافة العناصر الأخرى المؤثرة على الجودة، وذلك باعتبار أن الجودة هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية، التي تمنح التنظيم، وضع أفضل من منافسيه، وبالتالي فرصة أكبر في البقاء في ظل بيئة العولمة، ويلخص الجدول التالي أهم المبادئ العامة التي يقدمها مدخل إدارة الجودة للسياسة التعليمية(٢٣).

**جدول يوضح المبادئ العامة لجودة السياسة التعليمية**

| م | المبدأ |
|---|---|
| ١ | التحسين المستمر في جودة الخدمات التعليمية |
| ٢ | محاولة فعل الصواب من البداية |
| ٣ | تنمية روح العمل الجماعي عند تنفيذ السياسة التعليمية |
| ٤ | تشجيع العاملين على السؤال والاستفسار والتجربة |
| ٥ | إزالة المعوقات التي تحول التعاون بين أقسام المؤسسة التعليمية |
| ٦ | تقييم الأداء وفقاً لجودة الوحدات وليس عددها |

| | |
|---|---|
| ٧ | توفير برامج تدريبية متواصلة للعاملين |
| ٨ | زيادة درجة الاحترام بين العاملين |
| ٩ | تنمية درجة الثقة بين العاملين |
| ١٠ | الإنصات والتعلم من العملاء أو المستفيدين |

**ويقتضي مدخل الجودة التركيز على عدة عناصر أساسية وهي[٢٤]:**

**١- مشاركة العاملين Employee Involvement :**

يقصد بمشاركة العاملين منحهم صلاحية التأكد من جودة الخدمة المقدمة للعميل Quality Assurance، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتقدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة.

وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكراً فقط على مستويات الإدارة العليا، وترجع أهمية مشاركة العاملين، إلى أن العميل يحكم على أداء العاملين ككل، ويتوقع تلبية رغباته.

**ويعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة، والذي يعرف على النحو التالي[٢٥]:**

مدخل الإدارة بالمشاركة Participative Management أو الإدارة بالكتاب المفتوح Open book Management هو مدخل إداري بتبني توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

**٢- التركيز على العميل Customer Focus :**

ويعني ذلك أن الإدارة مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية المؤسسة، وسبب وجودها، تحقق أرباحها من خلال العملاء، بمعنى أن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون أجور ومرتبات العاملين.

ويعتمد مبدأ التركيز على العميل على مفهوم التوجه بالعميل، باعتبار أن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي[٢٦].

**٣- التحسين المستمر في الجودة Continuous Improvement :**

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل المؤسسة بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة منتجاتها، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، ويتطلب ذلك تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير المنتج أو الخدمة، استحداث منتجات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء، تسليم المنتج إليهم في التوقيت والمكان الملائم للعميل[٢٧].

وكنتاج لارتفاع حدة المنافسة في بيئة العولمة، اعتبرت العديد من المؤسسات أن السعي المستمر نحو تحسين الجودة، ضرورة يقتضيها لاستمرارها في تلك البيئة.

**٤- الرقابة الإحصائية على الجودة Statistic Quality control :**

استتبع تبني المؤسسات للمفهوم الحديث للجودة في بيئة العولمة، تغيراً مصاحباً له مفهوم الرقابة على الجودة، والتي كانت تعني الإجراءات النمطية والمتكررة لمراجعة واختبار المنتجات تامة الصنع للتأكد من أن جودتها مطابقة للمعايير الموضوعة(٢٨).

تشير الرقابة على الجودة Quality Control إلى مجموعة الأنشطة المتعلقة بمراجعة واختبار المنتجات، للتأكد من مدى مطابقتها لتوقعات واحتياجات العملاء، وتبلور ذلك الاهتمام بالجودة، في تبني المؤسسة لمدخل أكثر شمولاً More Comprehensive Approach للرقابة على الجودة، عرف بمدخل توكيد الجودة، والذي يمكن تعريفه كما يلي(٢٩):

توكيد الجودة Quality Assurance هو نظام من السياسات والممارسات والإجراءات يطبق عبر المؤسسة ككل، لتقديم منتجات تحقق أعلى درجة من الإشباع للعملاء.

أن الرقابة على الجودة هي جزء من مفهوم توكيد الجودة، فمن خلال تلك الرقابة يتم مراجعة واختبار المنتجات، للتأكد من مدى مطابقتها لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وهو ما يسهم بالتالي في رفع درجة إشباع المتحقق من استهلاك تلك المنتجات.

ويعتمد مدخل توكيد الجودة على متابعة جميع مظاهر أو خطوات العمليات الإنتاجية، بغرض التأكد من أنها تتم وفقاً لما هو مخطط لها، ويستخدم في ذلك أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة SQC.

والرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Quality control هو نظام يستخدم الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات، وتتخذ غالباً نتائج عمليات الرقابة الإحصائية شكل بياني لأغراض التحليل الإحصائي، وتعد خرائط الرقابة الإحصائية من أكثر الأدوات استخداماً في هذا الغرض(٣٠).

وتشير عملية الرقابة الإحصائية Statistical Process Control إلى عملية استخدام العينات العشوائية من أصناف المنتجات وخرائط الرقابة الإحصائية، في متابعة العمليات الإنتاجية المختلفة للمؤسسة(٣١).

**٥- التقييم المقارن Benchmarking :**

يستخدم أسلوب التقييم المقارن لاكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في المؤسسة المنافسة للمؤسسة، وخاصة تلك التي يطلق عليها قادة الصناعة Industry Leaders، وتتمثل في تلك التي تحقق معدلات إنجاز مرتفعة(٣٢).

ويشير أسلوب التقييم المقارن Benchmarking إلى عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للمؤسسات التي تتصف بأدائها المتفوق، ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المؤسسة.

## مراجع البحث وهوامشه


(١) إبراهيم مطاوع : أصول التربية، ط٤، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥.

(٢) أحمد فتحي سرور : إستراتيجية تطوير التعليم في مصر، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، يوليو ١٩٨٧.

(٣) أحمد كمال أحمد : السياسة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٧٠.

(٤) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : إستراتيجية تطوير التربية العربية، القاهرة، نوفمبر ١٩٧٦.

(٥) سعيد إسماعيل على : " من صعوبات إصلاح التعليم "، مجلة دراسات تربوية، مج٦، ع٣٥، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩١.

(٦) سمير محمد يوسف : إدارة المنظمات – الأسس النظرية والنواحي التطبيقية، ط٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٣.

(٧) صديق محمد عفيفي : مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة الطليعة، أسيوط، ١٩٧٣.

(٨) عبد الكريم درويش، ليلى تكلا : الإدارة العامة، الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٣.

(٩) عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة – دراسة في التربية المقارنة، الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٩.

(١٠) علي السلمي : الإدارة العامة، الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦.

(١١) عمرو غنايم، على الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٩٧.

(١٢) كمال حمدي أبو الخير : الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٩.

(13) R. Daft : Organization Theory and Design, Vanderbilt University, South-western College Publishing, 2009, P.127.

(14) J. Shermerhom : Management, John Wiley & Sons, Inc., 2007, P.163.

(15) S. Robbins & M. Coulter : Management, San Diego State University, Prentice Hall International Inc., 2009, P.223.

(16) M. Mescon; Bovee & J. Thill : Business Today, Georgia State University, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2009, P.32.
(17) K. Laudon & J. Laudon : Management Information. Systems: New Approaches to Organization and Technology, Prentice Hall International Inc, 2008, P.27.
(18) J. O'Brien : Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, Richard Irwin, Inc., 2007, P.84.
(19) R. Daft : Management Vanderbilt University, The Dryden press, 2000, P.117.
(20) V. Zwass : Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, Irwin / McGraw - Hill, 2008. P.77.
(21) J. Laudon : Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology, Prentice Hall International Inc, 2009, P.167.
(22) Zwass, V. : Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 2008, P. 73.
(23) Ibid, PP. 91-92.
(٢٤) محمد منير مرسي : الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٧.
(٢٥) مصطفى متولي : القوى المؤثرة في النظم التعليمية – دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٨٣.
(26) K. Laudon & J. Laudon : Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology, Prentice Hall International Inc, 2009, P.212.
(٢٧) أحمد القطافين : الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
(28) P. Kotler & G. Armstrong : Principles of Marketing, Prentice Hall International Inc, 2010, P.92.
(29) G. Belch & M. Belch : Advertising and Promotion: Ah Integrated Marketing Communications Perspective, San Diego State University, McGraw - Hill Irwin, 2001, P.76.
(30) J. Rayport & B. Jaworski : Introduction to e-cornmerce, McGraw-Hill Irwin, 2002, P.104.
(31) J. Shermerhom : Management, John Wiley & Sons, Inc., 2011, P. 53.
(32) Ibid, PP.56-57.