



## النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت

إعداد

أ.د / أحمد إبراهيم أحمد      أ.د / جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

أ / أحمد عبيد الحميدان

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

## النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت

إعداد

أ.د. / جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بينها

أ.د. / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بينها

أ / أحمد عبيد الحميدان

### ملخص البحث

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، كما أصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، وفي ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتيكنولوجية المتقدمة، والمعلوماتية، والتنافسية، والأسواق المفتوحة، والشراكة، والتحولت السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، وعليه أصبحت الجودة من الأولويات العليا لأي مؤسسة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الارتقاء والاستمرار في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة، كما أصبحت الجودة لغة عمل دولية وسلاحاً استراتيجياً لا يستهان به، وأصبحت جودة المنتجات والخدمات مسابقة دولية للوصول إلى الأفضل على مستوى العالم.

واستهدف البحث الحالي استعراض بعض النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية بدولة الكويت وذلك من خلال التعرف على مبررات الاهتمام بجودة التعليم في الوقت الحاضر، والوقوف على المفاهيم الأساسية التي تركز عليها معايير الجودة الشاملة، الكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية عند تطبيق مجالات ومعايير الجودة الشاملة، تحديد ملامح النماذج الفردية في مجال الجودة الشاملة.

**مقدمة:**

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، كما أصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، وفي ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتيكنولوجيا المتقدمة، والمعلوماتية، والتنافسية، والأسواق المفتوحة، والشراكة، والتحولت السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، وعليه أصبحت الجودة من الأولويات العليا لأي مؤسسة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الارتقاء والاستمرار في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة، كما أصبحت الجودة لغة عمل دولية وسلاحاً استراتيجياً لا يستهان به، وأصبحت جودة المنتجات والخدمات مسابقة دولية للوصول إلى الأفضل على مستوى العالم.

وفي ظل هذه الظروف لم يعد النظام التعليمي يعمل بمعزل عن النظم المجتمعية الأخرى، حيث تتوقع تلك النظم من النظام التعليمي أن يوفر لها مخرجات - الطلاب - في مستوى جودة يتناسب مع احتياجاتها، وأن أي نقص أو تقصير في هذه المخرجات سوف يكلف النظم الأخرى تكاليف باهظة، وعليه فإن النظام التعليمي كنظام مجتمعي لا بد أن يطور أهدافه وعملياته ومخرجاته حتى تتلاءم مع هذه المتغيرات المتسارعة ويصبح نظاماً تعليمياً ذا جودة عالية (شاملة)، وهكذا اكتسب مفهوم الجودة التعليمية اهتماماً متزايداً على كافة المستويات الدولية والوطنية، حتى أطلق على عقد التسعينات من القرن المنصرم عقد الجودة الشاملة في التعلم<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من أن التعليم في أي مجتمع هو الذي يجب أن يلبي حاجاته ومتطلباته ويعكس واقعه ويترجم أهدافه ويقوده إلى التغيير والتطور، فإن هذا التعليم لا يمكن أن يظل تعليماً محلياً بصورة كاملة معصوماً تماماً من التأثير بالتغيرات العالمية، خصوصاً بعد ظهور العديد من التحديات العالمية كالانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والعولمة والخصخصة وبداية تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات GATS التي تعنى فتح الحدود بين الدول في تصوير الخدمات وغير ذلك.

هذا بالإضافة إلى حدوث تغيرات محلية مثل الانفجار السكاني وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم وخضوع تعيين الخريجين لنظام العرض والطلب مما زاد من حدة المنافسة في الحصول على فرصة عمل<sup>(2)</sup>.

ونعتبر قضية التعليم قضية أمن قومي، واستثماراً في البشر ترتبط به تنمية قدرات الشعب الإنتاجية، والاقتصادية، والعسكرية، حتى أصبحت هذه القضية قضية إعداد وتأهيل شباب قادر مسلح بالعلم والمعرفة والتكنولوجيا ؛ ولأن أهمية التعليم مسألة لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم، التحول الذي بدأ واضحاً عالمياً من الاستثمار المادي إلى الاستثمار الفكري الذي صاحبه تغيرات هائلة ومتواصلة في مطالب المجتمعات وتنافسها الشديد بين المؤسسات الإنتاجية<sup>(3)</sup>.

ولقد تزايد الاهتمام عالمياً في العقد الأخير من الألفية الثانية بجودة التربية مما جعل المؤسسة المدرسية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في التحسين المستمر لجودة ونوعية التعليم الذي تقدمه المؤسسة المدرسية وأصبحت الحكومات والأفراد توليها اهتماماً خاصاً، ففي عام ١٩٩٣ أعلنت أمريكا عن وثيقة (أمريكا ٢٠٠٠) كاستراتيجية جديدة للتربية تبنت فيها أهدافاً قومية لجعل أمريكا في مقام التميز التربوي في العالم، ترغب في أن تتحول من خلالها من " أمه في خطر " إلى أمه للجودة" (٤).

وقد أوصت الاتجاهات العالمية في مجال تعلم الطفل أن " التعليم للجميع ليس كافياً، وأن هناك حاجة للمضى في اتجاه التعليم النوعي الجيد للجميع والذي يعلمنا كيف نعرف؟ وكيف نتصرف؟ وأيضاً كيف نكون؟ وكيف نعين؟" (٥).

وكل هذه المتغيرات العالمية أدت إلى قيام العديد من الدول على اختلاف درجاتها في التقدم، بمراجعة شكل ومضمون نظام التعليم قبل الجامعي وضرورة مواكبته للمتغيرات العالمية وذلك من خلال التركيز على مضمون العملية التعليمية وجودتها واحتياجات المجتمع المتغيرة (٦).

### مشكلة البحث:

#### تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما أهم النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- ما أهم مبررات الاهتمام بجودة التعليم في الوقت الحاضر؟
- ما أهم المفاهيم الأساسية التي تركز عليها معايير الجودة الشاملة؟
- ما أهم ملامح النماذج الفردية في مجال الجودة الشاملة؟
- ما أهم ملامح النماذج المؤسسية في مجال الجودة الشاملة؟
- ما أهم الدروس المستفادة من النماذج السابقة؟

#### أهداف البحث:

- تمثلت في: استعراض بعض النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في المؤسسة التعليمية بدولة الكويت وذلك من خلال:-
- التعرف علي مبررات الاهتمام بجودة التعليم في الوقت الحاضر.
  - الوقوف علي المفاهيم الأساسية التي تركز عليها معايير الجودة الشاملة.
  - الكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية عند تطبيق مجالات ومعايير الجودة الشاملة.
  - تحديد ملامح النماذج الفردية في مجال الجودة الشاملة

- تحديد ملامح النماذج المؤسسية في مجال الجودة الشاملة
- تحديد الدروس المستفادة من النماذج السابقة

### منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته استخدم المنهج المقارن.

### أولاً: مبررات الاهتمام بجودة التعليم:

أصبحت قضية جودة التعليم موضع اهتمام المعنيين بالتعليم على الصعيدين الإقليمي والعالمى، حيث يرى الكثيرون أن السبيل لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين يتمثل فى رفع جودة نوعية التعليم وتحسين مخرجاته، ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التى شاع استخدامها فى كثير من القطاعات الخاصة، وبعض المؤسسات الحكومية، ومنوط به دور ريادة وقيادة تجاه عمليتي التحسين والتطوير<sup>(٧)</sup>.

وجود التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات وإنما فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب، ونضحى من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات ولا من القوانين بل تبدأ من المدرسة ومن الفصول ومن اهتمام الوالدين ومن مشاركة الإدارة والمعلمين والطلاب فى تحمل مسئولية تطوير التعليم وضبط جودته، وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإدارى للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادى الوقوع فى الأخطاء وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية<sup>(٨)</sup>.

### ثانياً: المفاهيم الأساسية التى تركز عليها معايير الجودة الشاملة :

وقد ارتكزت الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالجودة والاعتماد والتى تعتمد عليها فى توجيه عمليات التقييم والبحث الذاتية والمراجعة الخارجية للمؤسسات التعليمية ومنها :

- **المعايير القياسية:** هى الأسس التى تضعها اللجان المتخصصة بمشاركة جميع الجهات المعنية والمستفيدين من الخدمة التعليمية استرشاداً بالمعايير الدولية مع المحافظة على الذاتية الثقافية للأمم، وتمثل الحد الأدنى لمستوى عناصر جودة المؤسسات والبرامج التعليمية.
- **المعايير المعتمدة :** فهى المعايير التى تحددها المؤسسة التعليمية لنفسها وتعتمدها الهيئة المسؤولة عن الاعتماد بشرط ألا تقل عن المعايير القياسية<sup>(٩)</sup>.

### - الجودة الشاملة فى التعليم Total Quality

هى جملة الخصائص والمعايير التى ينبغى أن تتوفر فى جميع عناصر العملية التعليمية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتى تلبي احتياجات المجتمع

ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، ويتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية<sup>(١٠)</sup>.

### - مفهوم الاعتماد التربوي Educational Accreditation :

هو استيفاء المؤسسة التعليمية معايير الجودة التي وضعتها هيئة الاعتماد وهي عملية مستمرة للتعرف على مدى استيفاء المعايير والمؤشرات وتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تحسين الأداء في مختلف مجالات العمل في المؤسسة<sup>(١١)</sup>.

### - مفهوم التقويم المؤسسي :-

هو عملية تشخيصية علاجية لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة من أجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، ويرتبط هذا بالإطار العام لسياسة الدولة وسياسة المؤسسة، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ويعتمد التقويم المؤسسي على معايير الأداء في المؤسسة<sup>(١٢)</sup>.

وتشير الأدبيات إلى ارتباط حركة المعايير بحركة الجودة الشاملة وحركة الاعتماد المهني حيث ترتبط حركة المعايير بحركة الجودة الشاملة، ولا يقتصر الأمر على ذلك حيث أن حركة المعايير ترتبط أيضاً بحركة الاعتماد المهني وعلى ذلك فإن حركة المعايير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من حركتي الجودة الشاملة والاعتماد المهني.

### ثالثاً: النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من النماذج التي قدمت في مجال الجودة الشاملة سواء قدمها خبراء في المجال أو قدمتها مؤسسات تعبر عن دول أو اتجاه معين، ويمكن عرض هذه النماذج علي النحو التالي:

#### أ- النماذج الفردية: نموذج كروسبي، نموذج مالكوم بالدريج، نموذج همبر) وسوف نوجزها

##### علي النحو التالي:

##### ★ نموذج كروسبي:

لقد قدم كروسبي نموذجاً من اربعة اعمدة لدعم عملية الجودة في المؤسسات الخدمية وهي:<sup>(١٣)</sup>

- ١- ادارة مشاركة: حيث المفهوم الجديد للجودة يجب ان يكون مقمدا ومدعوما بالادارة.
- ٢- ادارة جودة متخصصة، ومجالس للجودة: تؤسس من خلال النظام، ولها دور حاسم في ادارة الجودة.

٣- مشاركة المستخدم: يجب ان ينال المستخدمون تدريباً شاملاً حول مفاهيم الجودة، حتى يبذل قصارى جهدهم لتحقيق هذا المفهوم.

٤- التمييز: تقديم امدادات، وتعزيز للجهود، وانجازات المستخدم، التي يجب ان تخطط وتعرض في المستويات المختلفة خلال المؤسسة.

وهذه الأعمدة يمكن أن تدعم عملية تحسين الجودة وتعكس فلسفة رضا المستفيد، كهدف اساسي للمؤسسة بالإضافة الي الاشارة للمستفيدين الداخليين (عمال الاقسام الاخرى وايضا المستفيدين الخارجيين وهم المستعملون النهائيون للإنتاج او الخدمة).

وركز كروسبي مجهوداته علي اساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها كما وقد حقق كروسبي نجاحاً باهراً في تقليص عيوب التصنيع في الصواريخ المنتجة باستخدامه هذه الفكرة. وعلي هذا الاساس يحث "كروسبي" المؤسسات ان تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وبنسبة صفر من الاتلاف. ويؤكد كروسبي ان برنامج (عدم وجود معيب) لا يعني ان العاملين معصومون من الخطأ او انهم مبررون من العيوب، ولكنه يعني ان المؤسسة يجب الا تتوقع من هؤلاء العاملين ان يرتكبوا اخطاء.<sup>(١٤)</sup>

ان موضوع Zero Defects هو تأدية العمل صحيحاً من المرة الاولى. ويعني هذا التركيز علي منع العيوب بدلا من ايجاده، وتصحيحها فقط. وينظر الي الناس علي انهم يعتقدوا ان الخطأ حتمي، لذلك فهم لا يقبلون الخطأ فقط، وانما يتوقعوه ايضا، وتحدث معظم الاخطاء البشرية بسبب عدم الانتباه بدلا من عدم المعرفة، ينتج عدم الانتباه عندما نفترض ان الخطأ حتمي الحدوث. فاذا اعتبرنا الموقف بعناية، فانن نضمن بأنفسنا بذل جهد واعي مستمر لتأدية اعمالنا بصورة صحيحة من المرة الاولى وسوف نخطو خطوة عملاقة تجاه الغاء الفاقد من اعادة التشغيل، والعامد، والاصلاح الذي يزيد التكاليف، ويقلل فرصة الفرد.<sup>(١٥)</sup>

ووضع كروسبي اربع عشر خطوة للتحسين المستمر للجودة وهي كما يلي:<sup>(١٦)</sup>

١- اقتناع الادارة بالجودة.

٢- تكوين فرق التطوير QITS تشمل ممثلين من كل الاقسام.

٣- تحدي المشاكل المتعلقة بالجودة.

٤- تقييم تكلفة الجودة.

٥- زيادة الوعي بالجودة ومشاركة جميع العاملين.

٦- اتخاذ الاجراءات لكل المشاكل السابق تحديدها.

٧- تحديد فريق لتنفيذ برنامج المعيب الصفري.

٨- تدريب المشرفين علي اداء دورهم في برنامج تحسين الجودة.

- ٩- العمل علي زيادة اهتمام العاملين بتحقيق المعيب الصفري.
  - ١٠- تشجيع العاملين علي تحقيق اهداف التطوير.
  - ١١- تشجيع العاملين علي اعلام الادارة بمعوقات تحقيق اهداف التطوير.
  - ١٢- تشجيع وتقدير المشاركة.
  - ١٣- عقد اجتماعات خاصة بالجودة بصفة دورية.
  - ١٤- التركيز علي المستمر للجودة.
- ويري كروسبي ان الجودة انعكاسا لمدي معيارية القيادة وكذلك الادوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة وان Crosby يري ان ما تطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها:<sup>(١٧)</sup>
- ١- ان المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
  - ٢- ان تطوير الادوات التي تساعد علي تطوير الجودة ستؤدي الي زيادة الحصاة السوقية للمنظمة.
  - ٣- ان يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية اخري. وهناك شبه توافق بين افكار كروسبي ومبادئ ديمنج من عدة جوانب حيث نجد ان كليهما يؤكد علي:<sup>(١٨)</sup>
- ١- اهمية تحسين الجودة.
  - ٢- ضرورة ازالة الاخطاء.
  - ٣- تدريب الموظفين.
  - ٤- التركيز على اهمية القيادة الادارية.
  - ٥- زيادة درجة الوعي لذي الموظفين بأهمية حل المشكلات التي تتعلق بالجودة.
- وتبني فلسفة كروسبي في تحسين الجودة علي مفهومين اساسين يتمثل الاول منهما في مسلمات ادارة الجودة، بينما يتمثل الثاني في عناصر التطوير الاساسية للجودة، هذا وبالنسبة لمسلمات ادارة الجودة فأنها تتمثل بصفة اساسية فيما يلي:<sup>(١٩)</sup>
- ١- يعتبر منع حدوث الخطأ الطريق والاسلوب الوحيد لتحقيق الجودة المطلوبة، وبناء على ذلك فان الامر يتطلب ضرورة دراسة وتحليل وفهم طبيعة كل مراحل العمليات الانتاجية بالمؤسسة، كما يتطلب الامر ايضا دراسة وتحليل واكتشاف كل احتمالات الخطأ المتوقعة ثم العمل علي منع حدوثه.
  - ٢- يمثل معيار الاداء المطلوب في جودة منتج بلا عيوب، (Zero Defects)، وهو ما يتم تسميته بالعيوب الصفريه، وهو بطبيعة الحال يختلف عن فكرة وجود مستويات مقبولة



للجودة (مثلا ٩٧%) بحيث تقبل في حدودها العيوب، ويعتقد كروسبي انه ليس من السهل علي العاملين بالمنظمة قبول العمل وفقا لهذا المعيار وذلك على اعتبار ان التنفيذ يتطلب بالضرورة محاسبتهم علي عدم تحقيقه.

٣- يعد مقدار الثمن الذي تدفعه المنظمات نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات مقياسا لجودة هذ المنتجات.

ويري كروسبي أن العناصر الأساسية للجودة تتضمن الإدارة العليا، ودرجة اهتمامها بالجودة، وتشكيلها فرق لتحسين الجودة، وقياس الجودة عن طريق استخدام الطرق الموضوعية المناسبة وتحديد تكلفة الجودة، ومدى تحقيق النتائج المرجوة والوعي بالجودة علي مختلف المستويات، واتباع الاجراءات التصحيحية، التي تعتمد علي توافر معلومات عن المشكلات داخل المؤسسة، والتخطيط السليم للتخلص من معوقات النجاح وتعليم جميع العاملين بالمؤسسة، وتدريبهم بشكل دائم علي مسلمات الجودة، والتطبيق الفعلي لتلك المسلمات، وتكوين ما يعرف بمجلس الجودة بحيث تكون مهمته القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تحسين الجودة.

وتتواجد فلسفة الجودة عند كروسبي فيما يسمى ضروريات ادارة الجودة أو العناصر

الاساسية للتحسين Absolutes of Quality Management

and the Basic Element of Improvement. وتتمثل ضروريات كروسبي

لادارة الجودة علي النحو التالي:

- لا تعني الجودة التطابق مع المتطلبات Quality means conformance to requirements not elegance. يرفض كروسبي الوهم ان الجودة تكون شعورا "بالامتياز" ببساطة يجب ان تحدد المتطلبات بوضوح بحيث لا يمكن ان يساء فهمها.
- لا يوجد أي شئ مثل مشكلة الجودة there is no such thing as quality problem: وتعرف المشاكل بواسطة الافراد، او الاقسام التي تتسبب فيها. فتوجد مشاكل محاسبية، ومشاكل تصميم، وغيرها.
- لا يوجد أي شيء مثل اقتصاديات الجودة: فمن الارخص دائما تأدية العمل صحيحا من المرة الاولي There is no such thing as quality economics: it is always cheaper to do the job right the first time.
- قياس الاداء الوحيد هو تكلفة الجودة The only performance measurement is the cost of quality تكون تكلفة الجودة هي مصاريف عدم التطابق.
- نمطية الاداء الوحيدة هي صفر معييات The only performance standard is Zero Defects. يشعر كروسبي ان مفهوم صفر معييات (Zero Defects(ZD) غير مفهوم، ويقابل بالمقاومة علي نطاق واسع.

ان الجودة سوف تكون مطلوبة لتقديم مساهمة أكثر احتياجا للمؤسسة في السنوات القليلة المقبلة. الفائدة الحالية من جانب إدارة المؤسسات بالجودة هو نتيجة لمتطلبات السوق من المنتجات الاكثر نقاءً في هذه البيئة المضطربة، يجب توجيه إدارة المؤسسة في مسار واضح لإنتاج نتائج متسقة وعالية الجودة. ولكي تكون المؤسسة "ناجحة إلى الأبد"، لابد من توافر مجموعة من الخصائص وهي: **الاول** ان يتم انجاز الاعمال صحيحة من المرة الاولي. **والثاني** ان تنمو المؤسسة بشكل مطرد ومريح. **والثالث** ان المنتجات والخدمات الجديدة تظهر عندما تكون هناك حاجة إليها من قبل العملاء. **والرابع** ان يتم التعامل مع التغيير باعتباره فرصة، ولابد ان يصل تأثير هذا التغيير الي جميع الاشخاص في المؤسسة. **والخامس** ان يستمتع الاشخاص اثناء قيامهم بالعمل. لذا فالأساس لنجاح أي مؤسسة الي الأبد هو الفهم الواضح لمفاهيم إدارة الجودة، والذي يتضمن مطابقة المواصفات، ووصول مستوي الاداء الي الصفر عيوب. (٢٠)

وتوضح أساليب الجودة أن ادارة الجودة الشاملة تعد فلسفة اساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل تستهدف زيادة الاداء والربحية علي المدى الطويل، كما تكشف هذه الاساليب ان ادارة الجودة الشاملة تستند الي العمل بروح الفريق الواحد علي جميع المستويات الادارية، وانها تهتم بالتدريب علي مهارات الجودة الشاملة، والقضاء علي كل معوقات تحسين الجودة والانتاجية من خلال التعرف علي جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.

كما تعد ادارة الجودة الشاملة نظاما تحفيزيا يمنح العاملين كثيرا من فرص التنمية المهنية ويشجعهم علي الانجاز المتقن بدون اخطاء. وتعني جميع هذه الاساليب بتعزيز الثقة بين المنظمة والعملاء من خلال ضمان استمرار تقديم مستوي متميز من السلع والخدمات لكسب رضاهم، ومن خلال توفير السلعة او الخدمات المطلوبة بأقل تكلفة وأعلي جودة، ومن خلال انجاز العمل بكفاءة عالية وفقا للمعدلات والمعايير المطلوبة.

ولا شك ان تطبيق أحد هذه الاساليب الذي يمكن للعاملين فهم خطواته وتنفيذ مراحلها، والذي يتوافر للإدارة العليا اماكن توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاحه، وتكوين فرق العمل المتجانسة القادرة علي التغلب علي معوقات تطبيقه سوف يؤدي الي فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها علي السواء.

وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدي كروسيبي في التعليم الثانوي ما يلي: (٢١)

١- الجودة التعليمية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقا.

٢- تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.

٣- ارتفاع معدل الاداء المدرسي.

٤- قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

وتهدف الجودة عامة وأسلوب كروسبي خاصة إلي النجاح طويل المدى وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة التعليمية كل فرد في حدود عمله وصلاحياته ومن هنا تكون استراتيجية الجودة هي عبارة عن خطة مستقبلية طويلة المدى للتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية. (٢٢)

ويهدف أسلوب كروسبي كأحد أساليب الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية إلي

تحقيق الاهداف التالية: (٢٣)

- ١- التركيز علي احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية والسعي لتقديمها لهم بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
- ٢- توضيح المستويات العالمية لجودة الخدمات التعليمية البحثية وخدمات تنمية المجتمع التي تقدمها منظمات مماثلة.
- ٣- التأكيد علي المراجعة المستمرة والتقييم الذاتي لكل ما تقوم به المؤسسة التعليمية.
- ٤- تحديد الاساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول الي المستوي العالمي للأنشطة والعمليات التعليمية والبحثية.
- ٥- نشر مفهوم الجودة الشاملة في جميع انحاء ومستويات المؤسسة التعليمية.
- ٦- مواكبة حركة التحسين والتطوير في اساليب تقديم الخدمة التعليمية والبحثية.
- ٧- تطوير كل عناصر المؤسسة التعليمية وعملياتها ومنتجاتها مع ادماج فكرة تطوير في فلسفة الادارة.
- ٨- وجود سياسات متطورة تحكم تصرفات الادارة التعليمية في جميع المستويات.
- ٩- وجود نظم واساليب مدروسة لتنمية الموارد التعليمية وتحسين تقنيات التعليم.
- ١٠- الاختيار الدقيق للطلاب واعضاء هيئة التدريس وجميع عناصر العمليات التعليمية والبحثية.
- ١١- وجود نظم للمتابعة وتقييم الاداء والرقابة علي مستويات الجودة في جميع مرافق وفعاليات المؤسسات التعليمية.
- ١٢- الالتزام طويل الاجل بأحداث التطوير المستمر في كل العمليات والانشطة والاساليب والتقنيات التعليمية والبحثية.
- ١٣- تبني مفهوم عدم الخطأ (Error Free) بمعني الاداء السليم من اول مرة بدون اخطاء.
- ١٤- التدريب الفعال لجميع العاملين علي اسس الجودة.
- ١٥- تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المؤسسة التعليمية واداراتها المختلفة.

١٦- تجنب القرارات غير المؤسسة علي معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.

### نموذج مالكور بالدريج: (\*)

صمم هذا النموذج لكي يستخدم كأداة للتقييم الذاتي، ولكن اذا شعرت المؤسسة بان ادائها علي عكس مستوي الكفاءة الذي يضعه النموذج لابد من تدخل عوامل تقييم خارجية للحصول علي جائزة الجودة. هذا النموذج يساعد علي التعرف علي نقاط القوة والضعف لذلك يجب علي المؤسسة ان تقيس ادائها من عام الي عام اخر وان تقوم بمقارنة ادائها بأداء المؤسسات الأخرى. (٢٤)

ويري بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغيير شامل لكل مكونات المؤسسة وذلك بهدف: (٢٥)

- أ- رضا المستفيد من خلال تقديم جودة عالية بشكل مستمر.
- ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن اي تصرف يضر بها ويقوم هذا النموذج علي سبع مبادئ هي:
  - ١- توفير القناعة الكافية لدي الادارة العليا بجذوي وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على اهمية الدور الذي تقوم به الادارة الوسطي والمباشرة.
  - ٢- جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتمالها على العناصر الاتية:
    - أ- اهداف استراتيجية بعيدة المدى.
    - ب- ثقافة تنظيمية جديدة.
    - ت- تغييرات جذرية علي الاداء التنظيمي.
  - ٣- وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.
  - ٤- اعادة تصميم العمليات بما يضمن:
    - أ) توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
    - ب) التأكيد علي التحسين المستمر لجودة العمليات.
    - ج) استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم.
    - د) تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي الي تلبية رغبات وحاجات العملاء.
    - هـ) التأكيد علي وجود منع حدوث الاخطاء في العمليات.
  - ٥- ادارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:
    - أ) مشاركة العاملين وادماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
    - ب) تبني اسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.

- (ج) العناية بصحة وسلامة العاملين.
- (د) تبني سياسة لقياس وتقييم اداء العاملين.
- ٦- وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوي جودة المؤسسة ومستوي الجودة الذي يحققه المنافسون.
- ٧- ان تحقيق رضا المستفيد يتطلب:
- (أ) التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.
- (ب) قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المؤسسة.
- (ج) تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات المستفيدين.
- (د) المقارنة بين مستوي رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة مع رضا المستفيدين من خدمات المؤسسات المنافسة.<sup>(٢٦)</sup>

وعند بداية الأخذ في الحسبان التركيز علي الجودة، اختلف المديرون التنفيذيون للمؤسسات في الاجابة علي السؤال التالي: "ماهي اداة قياس الجودة؟". في الوقت الذي اختلفت فيه الاجابات من شركة الي اخري، ظهرت نقطة البداية الممتازة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية. ويتمثل الغرض من هذه الجائزة في تشجيع العلم بالجودة، والاعتراف بانجازات الجودة التي تحققتها الشركات الامريكية، ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة. وتعترف الجائزة رسميا بالشركات التي لديها قيادة دائمة للجودة وتسمح لهذه الشركات بالنشر والاعلان عن جوائزها. كما انها تشجع الشركات الاخري علي تحسين ممارسات ادارة الجودة بها حتي تتمكن من المنافسة بفعالية اكبر للحصول علي جوائز اخري.<sup>(٢٧)</sup>

في أي سنة لا يزيد عدد الفائزين علي اثنين من كل فئة من الفئات الثلاث التي حددتها الجائزة (الصناعة، الخدمات، الاعمال الصغيرة Manufacturing, Service and Small Business). تختبر المنظمات المرشحة طبقا لسبعة معايير اساسية، وثمانية وعشرين فئة فرعية (بنود اختبار)، وتسعة وثمانين مجال نشاط علي اساس التعديل الاخير للجائزة. تضع جائزة بالدريج رضاء العميل في بؤرة اهتماماتها ولكن الحصول علي الجائزة يتطلب توجهات وقائية او مانعة. وتصدر الاحكام علي اساس: المنهج، الانتشار، النتائج. ياخذ "المنهج" في اعتباره الطرق المستخدمة. هل هي طريقة وقائية مانعة، فعالة، تم قياسها وتقييمها جيدا؟ يتطلب "الانتشار" إدارة الجودة الشاملة في كل ارجاء المنظمة، وليس فقط علي مستوى الورش والعنابر، ولكن في المجالات والمكاتب المدعمة. تتضمن "النتائج" مستوي واتجاه الجودة والدليل علي حدوث التحسين المتواصل وان يكون هناك ارتباط واضح وقوي بين ممارسة الجودة والنتائج.<sup>(٢٨)</sup>

ويهدف أنموذج بالدريج إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر ووفقًا لما يريده ويتوقعه. ويتضمن أنموذج الجائزة سبعة معايير رئيسية و ١٩ معيارًا فرعيًا للجودة. ويقوم المقومون بوضع نقاط على كل مجال، والمؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط، والمعايير هي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل والسوق والشركاء، إدارة القياس والتحليل والمعرفة، التركيز على العاملين والموارد، إدارة العمليات، نتائج أداء المنظمة. والجائزة تمثل مساهمة حقيقية تساعد المؤسسات على تطبيق الجودة لكل عنصر.

### نموذج همبر Hamper Model :

يمكن تحقيق النجاح في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات استخدام نموذج متميز من خلال الالتزام بستة عناصر اساسية يتم تنفيذها في ست خطوات او مراحل متتالية في معظمها يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي: (٢٩)

#### ◀ التزام ومساندة القيادة:

يعني هذا العنصر ضرورة التزام اعضاء الادارة العليا بالمؤسسة بدعم وتأييد ومؤازرة تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة لهذه المؤسسة، ويتطلب الامر في هذه الحالة توافر القادة المتحمسين والمؤمنين دائما بقضية تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة، حيث اذا لم يتوفر هؤلاء القادة فانه لن يكتب لهذا المدخل النجاح.

#### ◀ التخطيط والتجهيز:

يجب إنشاء أجهزة لتخطيط وصيانة عمليات تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة، ويقترح في هذا الصدد ان تشتمل هذه الاجهزة علي مجلس الجودة، ومنسقا لها، وفريق من مدربي هذه الجودة.

#### ◀ التعليم والتدريب: (٣٠)

يتطلب هذا العنصر ضرورة بناء الوعي بمفاهيم واساسيات تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال تعليم وتدريب جميع العاملين بالمؤسسة مع ضمان استمرارية ذلك، علي ان يقوم بهذا التعليم والتدريب خبراء من داخل المؤسسة نفسها لمعرفة الشاملة بالثقافة التنظيمية التي تسود بهذه المؤسسة بحيث يتم اعداد المحتوي التعليمي و التدريبي في ضوء ملامح هذه الثقافة.

#### ◀ تشكيل فرق العمل:

حيث يتطلب نجاح تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة العمل من خلال فرق العمل لتحديد المشكلات وحلها، الامر الذي يضمن مساهمة ومشاركة الجميع في نجاح هذا التطبيق،

هذا يتطلب بذل جهد كبير لإنشاء شبكة اتصالات متكاملة لمتابعة التحسينات وتوفير كافة المعلومات الخاصة بها وتحديد مدي التقدم الذي يحدث فيها.

### ◀ تصميم الجودة:

يتم في هذه المرحلة التركيز علي العملاء من خلال التعرف علي رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر، بحيث تتم عمليات التصميم طبقا لهذه الرغبات والاحتياجات والتوقعات.

### ◀ التحسين المستمر:

يتم في هذه المرحلة اعداد مقاييس للأنظمة والعمليات المراد تحسينها مع ضمان توافرها مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء، والتأكد علي مساعدة الادارة لكل تحسين من خلال توفيرها لنظام فعال للمسؤولين عن التحسين ومساندتها للخطوات اليومية الصغيرة عن طريق التحسين المستمر.

ويقوم هذا النموذج علي ثمان مبادئ هي: (٣١)

- ٨- ان هدف الجودة هو توليد الرضا لدي المستفيد.
- ٩- ان يتوافر لدي القيادة الادارية مايلي:
  - أ- القناعة بجذوي وفائدة ادارة الجودة الشاملة.
  - ب- الحماس والجدية والالتزام.
  - ت- الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
- ١٠- ان يشمل تصميم الجودة علي:
  - أ- حاجات ورغبات المسنفدين.
  - ب- تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.
- ٢- ان يشتمل الهيكل التنظيمي علي:
  - أ- مجلس استشاري للجودة.
  - ب- مجلس تنفيذي للجودة.
  - ت- منسق عام للجودة.
  - ث- فرق من اجل التدريب والاشراف.
- ٣- توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.
- ٤- تشكيل فرق للعمل علي تحسين الجودة.
- ٥- تهيئة واعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة لفهم برنامج ادارة الجودة الشاملة.
- ٦- التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:
  - أ- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.
  - ب- دراسة مطالب المستفيد لأخذها في الاعتبار عند اجراء التحسينات.

**ب- النماذج المؤسسية الدولية في إدارة الجودة الشاملة:**

توجد مجموعة من النماذج المؤسسية الدولية في مجال إدارة الجودة الشاملة منها:

**◀ النموذج الاوروبي:**

يبنى نموذج التميز الاوروبي علي ٩ معايير خمسة من هذه المعايير تسمى (الممكنات) تغطي ما تستطيع ان تقوم به المؤسسة وهي القيادة، الاشخاص، السياسات والخطط، والشراكة والامكانات والموارد، والعمليات. واربعة اخري تسمى (النتائج) وهي توضح ما تحققة المؤسسة من انجازات، وهي نتائج الاشخاص، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الاداء الرئيسية. ويعتبر نموذج التميز الاوروبي Excellence Model الصادر عن المنظمة الاوروبية لإدارة الجودة وهو احدث نماذج الجودة الشاملة المطبقة حاليا.<sup>(٣٢)</sup> ولتحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل التغيرات العالمية الحالية تتضح الحاجة الي اتباع المنظمات العربية لنظم الادارة الحديثة والتي هي محصلة التراث البشري في تطوير اساليب الادارة خلال الفترة الاخيرة. ولقد اتضحت حاجة المنظمات في جميع بلدان العالم الي اتباع نظام ادارة الجودة الشاملة كاسلوب للإدارة بهدف الوصول الي الاستفادة القصوي من الموارد المتاحة واهمها الموارد البشرية، ويعتبر نموذج التميز الاوروبي Excellence Model الصادر عن المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة EFQM هو احدث نماذج الجودة الشاملة المطبقة حاليا. ويعتمد هذا النموذج علي قيام المؤسسة بتطبيق تسعة عناصر وهي:<sup>(٣٣)</sup>

- ١- القيادة والسعي نحو تحقيق الاهداف: وهي الأساليب التي تتبعها القيادات لانشاء وتبسيط التوصل الي الرؤية المستقبلية وترسيخ القيم المطلوبة لضمان نجاح المؤسسة علي المدى الطويل وثبات القيادة نحو تحقيق الاهداف المنشودة.
- ٢- السياسات والاستراتيجية: وهي قيام المؤسسة بتطبيق المهمة وتحقيق الرؤية المستقبلية باسلوب التركيز علي الجهات صاحبة العلاقة مدعما بالسياسات والخطط والاهداف والغايات والعمليات المطلوبة.
- ٣- القوي البشرية: وهي كيفية إدارة وتنمية واطلاق الطاقات الكامنة لدي الافراد علي اساس الفرد ثم فريق العمل في المؤسسة، وتخطيط هذه الانشطة بحيث توفر الدعم لسياسات المنظمة وللتطبيق الفعال لعملياتها.
- ٤- المشاركات والموارد: وهي كيفية تخطيط وإدارة الموارد الخارجية والموارد الداخلية لتوفير الدعم لسياسات واستراتيجيات المؤسسة والتطبيق الفعال لعملياتها بما يحقق الاستثمار الامثل لتلك الموارد.
- ٥- العمليات: وهي كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات بحيث تدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة وتحقيق الرضا التام وزيادة المنفعة للمستفيدين وسائر اصحاب المصلحة.



- ٦- نتائج العملاء : وتشمل إنجازات المؤسسة بالنسبة للعملاء الخارجيين.
- ٧- نتائج القوي البشرية: وهي إنجازات المؤسسة بالنسبة للقوي البشرية المتوفرة بها.
- ٨- نتائج المجتمع: وتشمل إنجازات المؤسسة بالنسبة للمجتمع المحلي والقومي والدولي.
- ٩- نتائج الاداء الرئيسية: وتشمل إنجازات المؤسسة بالنسبة للاداء المخطط.
- ويتضمن نموذج التميز الاوروبي مجموعة من المبادئ لتحقيق التميز المستدام في جميع جوانب الاداء، ويوازن بين الممكنات والنتائج لقياس كفاءة وفعالية المؤسسات في تطبيق استراتيجياتها واهدافها، وتتيح التعديلات الجديدة علي نموذج التميز الاوروبي امكانيات اكثر لتقييم نقاط القوة والمجالات التي تتطلب مزيدا من التحسين، مثل التحسين المستدام او تعزيز مبادئ الابداع والابتكار والحوكمة المؤسسية والكفاءة التنظيمية وادارة المخاطر وترويج الخدمات والمنتجات وادارة الموردین. "وتركز التعديلات الجديدة علي قدرة المؤسسات في وضع استراتيجيات لتحقيق النتائج الايجابية وتحقيق اهدافها المستقبلية بشكل مستمر وليس التركيز علي الاداء السابق للمؤسسة فقط.<sup>(٣٤)</sup>

ويركز بشكل أساسي على التقييم الذاتي، والذي هو مراجعة منظمة ومتكاملة لأنشطة المؤسسة. وهو لا يركز على النتائج فقط ولكن يبحث عن الربط بين الأسباب التي تؤدي لتلك النتائج، ويحقق الاتساق في التوجه لما ينبغي عمله، ويساعد العاملين بالمؤسسة على معرفة كيفية تطبيق الجودة ويركز على تحسين أنشطة العمليات، ويطبق على جميع المستويات من الفرد للمنظمة، ويساعد على تحقيق الحماس بين الجميع.<sup>(٣٥)</sup>

### ◀ النموذج الأسترالي The Australian Quality Award :

ويركز النموذج بشكل أساسي على التقييم الذاتي، مع اتساع نطاقه، ويقوم علي الترابط بين جهودات ادارة الجودة الشاملة التي يقوم بها كل مستوي ادري في الهيكل التنظيمي. ومن اهم المحكات التي يقوم عليها:<sup>(٣٦)</sup>

- ١- القيادة.
- ٢- السياسات والتخطيط.
- ٣- المعلومات والتحليل.
- ٤- الناس
- ٥- التركيز علي العميل.
- ٦- جودة العمليات والمنتج والخدمة.
- ٧- الاداء المؤسسي.

- ويمكن تصنيف محكات كل من شهادة الجودة الاوروبية والاسترالية تحت ما يسمي:
- المحكات المساعدة Enablers: وتشمل تخطيط السياسات، والمعلومات، والتحليل، والناس.
  - المحكات الدافعة Drivers: وتشمل القيادة، والتركيز علي العميل.
  - محكات النواتج Results: وترجع لجودة العمليات والمنتج والخدمة.

وتتناول معايير التقويم القيادة والاستراتيجية والتخطيط، والمعلومات والمعرفة ونتائج الاعمال، وفي هذا النموذج تكون القيادة، وتركيز العميل القوة الدافعة لنظام الادارة، والممكنات من الاداء. وتكون الاستراتيجية، والسياسة والتخطيط، والمعلومات والتحليل، والناس مكونات داخلية رئيسية لنظام الادارة. وتركز جودة العملية، والمنتج، والخدمة علي كيفية تأدية العمل لتحقيق النتائج المرغوب فيها، والحصول علي تحسين، وتكون نتائج الاعمال الناتج لنظام الادارة- فئة النتائج. وكما في حالة بالدريج يركز الاطار علي الطبيعة الكلية، والمتداخلة لعملية الادارة. وتكون المعايير علامات مميزة مع معايير بالدريج، ونموذج امتياز الاعمال الاوروبي. واحد الاوجه المميزة للبرنامج الاسترالي هو الدعم القوي للاتحاد.<sup>(٣٧)</sup>

ويعبر نموذج الجودة الاسترالي عن مجموعة من النظم الحكومية والنظم الداخلية لمجالات التعليم، ويوجد لكل قطاع آليات ضمان جودة شاملة خاصه به. ويوجد لدي جميع مؤسسات التعليم العالي الاسترالية آليات تكفل المحافظة علي جودة المقررات الدراسية والخدمات علي نفس مستواها العالي بالمعايير العالمية.

#### ◀ النموذج الامريكي:

ويعرف بنموذج الجائزة الامريكية، وقد كان وفقا لما أقره الكونجرس الامريكي في عام ١٩٨٧ من قانون بالدريج لتحسين الجودة علي المستوي القومي والذي استهدف تشجيع وحث كافة الشركات والمنظمات الامريكية بما فيها المنظمات الخدمية علي تحسين مستوي الخدمة او جودة السلعة التي تنتجها، وبناء علي هذا القانون يقدم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا مجموعة جوائز للتميز في مجال الجودة ويقدم نموذج الجائزة علي اربع ابعاد اساسية تضم سبعة مجالات رئيسية يتم تقييم الشركات والمنظمات المتقدمة للجائزة علي اساسه وهي:<sup>(٣٨)</sup>

- **المحرك:** ويقصد به عنصر القيادة، والذي يعتبر المحرك الاساسي TQM والذي يتوقف عليه نجاح او فشل النظام في غالبية الاحوال.
- **البعد الثاني:** فهو النظام وتضمن المكونات الاربع وهي برامج:
  - ١- ضمان جودة السلع والخدمات.
  - ٢- درجة الاستفادة من الموارد البشرية بالمؤسسة.
  - ٣- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
  - ٤- نظم المعلومات.
- **البعد الثالث:** هو بالأغراض والذي يتمثل في مدي اهتمام المؤسسة بعملائها. ودرجة رضائهم عنها والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة.

• **البعد الرابع:** وهو درجة التقدم والخاص بقياس مدى درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بالنسبة للخدمة أو السلعة أو ما قد يعرف بجودة الموردين أو جودة العمليات المؤداة للمؤسسة. ويمكن القول أن هذا النموذج يمثل مساهمة حقيقية تساعد المؤسسات علي تنفيذ برامج ادارة الجودة الشاملة لسببين:

← **الاول:** هو انه يقوم بتحديد العلاقات التأثيرية التتابعية بين تلك المحاور الاربعة المختلفة مما يساعد علي تحديد الخطوات التتابعية المنطقية لتنفيذ تلك البرامج.

← **الثاني:** فهو انه يحدد مجموعة من العناصر الجزئية بكل محور من تلك المحاور مما يساعد المؤسسة التي ترغب في تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة علي تحديد الجزئيات الفرعية اللازمة لتلك العناصر الفرعية. اضافة الي ذلك فان هذا النموذج يقدم الاهمية النسبية لكل محور من تلك المحاور ولكل جزئية من تلك الجزئيات مما يساعد المؤسسات علي تحديد حجم الجهد النسبي الواجب ان يبذل في العمل علي تحقيق وتوفير كل محور او جزئية. فعلي سبيل المثال تمثل جهود رضا العميل 3% من اجمالي درجات النموذج مما يستلزم الاهتمام الكبير بها والعمل علي تقوية المؤسسة في كل جزئية من جزئيات هذا المحور. (39)

ويعتبر النموذج الأمريكي في الاعتماد والنماذج التابعة له من أكثر النماذج نضجاً لاعتماده على التنظيم الذاتي، ولتناوله جميع جوانب المؤسسة، كما يعتبر من أوضح الأنظمة وأكثرها تفصيلاً ومراعاة لجوانب التغيير الأساسية. ويتصف إطار الجودة والاعتماد في أمريكا بأن اهتمامه داخلي ويؤكد على التقويم الذاتي والتنظيم الذاتي والالتزام الداخلي، وأنه بعيد عن تأثير الحكومة، ويركز على التغذية الراجعة من العملاء وتطوير التعلم والتعليم والخدمات والإدارة.

## قائمة المراجع

- (١) عبد الله الدخيل: الاتجاهات الحديثة للجودة التعليمية ومدى امكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي الأول لقسم أصول التربية - التربية في ما بعد الحداثة - في الفترة من ٢١ - ٢٢ يولييه ٢٠١٠ م، جامعة بنها، ص ٤٧٧.
- (٢) وزارة التعليم العالي: وحدة إدارة المشروعات، هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، مسودة قانون اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ابريل ٢٠٠٤، ص ١١.
- (٣) أحمد الخطيب، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٢.
- (٤) نادية محمد عبد المنعم، عزة جلال مصطفى: الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٠.
- (٥) سيسيليا براسلافسكي: افتتاحية الملف المفتوح "التعليم لمرحلة الطفولة المبكرة"، مجلة مستقبلات، المجلد (٢٤)، العدد (٤)، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ٨٥.
- (٦) سعاد بسيوني عبد النبي: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، العدد (٢٠)، الجزء الثالث، ١٩٩٦، ص ٩.
- (٧) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٧٦-٧٧.
- (٨) عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، إصدارات بمبك، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١٣-١١٤.
- (٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار جمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بالقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بوابة المعرفة.
- (١٠) حسين بشير محمود: الاعتماد المهني للمؤسسات التعليمية مدخل لإصلاح التعليم الجامعي وتحديثه، المؤتمر السنوي الخامس عشر (العربي السابع)، مركز تطوير التعليم الجامعي (نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعي العربي)، ٢٣ - ٢٤ نوفمبر ٢٠٠٨ م، ص ٣٤.
- (١١) ج.م.ع. : الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، نسخته غير قابلة للتداول، يوليو ٢٠٠٨، ص ١٢.
- (١٢) حسين بشير محمود: الاعتماد المهني للمؤسسات التعليمية مدخل لإصلاح التعليم الجامعي وتحديثه، المؤتمر السنوي الخامس عشر (العربي السابع)، مرجع سابق، ص ٣٤.
- (١٣) ابراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٠.
- (١٤) خالد سعد عبدالعزيز: إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ١٩٩٧، ص ١٤٢.
- (١٥) جيمس ايفان: الجودة الشاملة الادارة والتنظيم والاستراتيجية، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص، ص ١٠١، ١٠٢.
- (١٦) حمدي عبدالعظيم: المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١١٣.
- (١٧) فيليب كروسبي: الجودة بلا معاناة، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار العربية الدولية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٨٠.
- (١٨) رشيدة السيد أحمد: التخطيط لإدارة المؤسسة التعليمية ذاتياً في ضوء المشاركة المجتمعية، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٧٧-٧٨.

(١٩) أحمد حسين عبد المعطي: الجودة والاعتماد بالتعليم، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١١٨-١١٩.

(20) Philip B. Crosby The Eternally Successful Organization , Cardiff University School of Medicine staff , 2010, Pro Quest All rights reserved , Journal Of Quality, Vol. 26, no. 3, Mar. 1987, 2010: p102.

(٢١) أحمد الخطيب، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ٥٦-٥٧.

(٢٢) عبد العزيز صالح: الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص ١٣٧-١٣٨.

(٢٣) ضياء زاهر: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١١٦-١١٨.

(\*) أول عالم أمريكي يطبق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم من أهم مبادئه أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على رضا المستفيد والمشاركة بالرأي لكل العاملين بالمؤسسة مع سرعة الاستجابة لرغبات المستفيد التطويرية. و تقديرا من الحكومة الأمريكية لمجهوداته تم تصميم جائزة تحمل اسمه تعطى لمن يساهم في تطوير الجودة بشكل فعال أو ينجح نجاح مميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مؤسسته. مركز ضمان الجودة جامعة الإسكندرية. <http://qac.alexeng.edu.eg>.

(24) Jane Owen Making Quality Sense, a Guide to Quality, Tools and Techniques, Awards and the Thinking Behind them , Pulpished by the Learning and Skills development agency 2002 , London , 2002: P.43.

(٢٥) محمد الصيرفي: الجودة الشاملة " طريقك للحصول علي شهادة الايزو"، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٨٢، ١٨٣.

(٢٦) المرجع السابق ، ص ١٨٣.

(٢٧) جوزيف جابلونسكي: تطبيق ادارة الجودة الشاملة"نظرة عامة" ، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات العالمية بميك، (١٩٩٧) ص ٣٨.

(٢٨) فرنسيس ماهوني: ثلاثية ادارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٣٢، ٣٣.

(٢٩) أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٩٠، ٩٢.

(٣٠) المرجع السابق، ص ص ٩٣-٩٤.

(31) <http://www.ensanyat.com.vb1/showthread.php 22.10.2011>

(٣٢) حامد عبد الخالق: تجربة شركة انسيكتوري لنظم ادارة الجودة لتأهيل احدي الشركات المصرية باستخدام المستويات العالمية للجودة الشاملة، المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر الدولي : " استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية في اطار المنافسة العالمية، القاهرة، ١٧-١٩ ابريل ٢٠٠١، ص ٣.

(٣٣) محمود ابو الرب: تقرير التقييم الذاتي وفق معايير التميز المستمدة من النموذج الاوروي ، تقرير ربع السنوي الثاني، تموز ٢٠١٠، السلطة الوطنية الفلسطينية، ديوان الرقابة المالية والادارية، فلسطين ، ٢٠١٠، ص ص ١٥ : ١٧.

<http://www.saacb.ps/BruRpts/Second-Qreport-arabic2010.pdf> 20.7.2012.

(34) <http://www.ameinfo.com/ar-160782.html> 20.7.2010

(٣٥) محمود ابو الرب: تقرير التقييم الذاتي وفق معايير التميز المستمدة من النموذج الاوروي ، مرجع سابق، (٢٠١٠) ص ٢٣.

(36) <http://www.almarefh.org/news.php?action=show5.1.2010>

(٣٧) جيمس إيفان: الجودة الشاملة الادارة والتنظيم والاستراتيجية، ترجمة: هدى أحمد حسن، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٤٠.

(٣٨) محمد عبدالفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٩١، ١٩٠.

(٣٩) سلامة عبدالعظيم : الإدارة المدرسية والصفية المتميزة- الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٣٠-١٣١.

---

## Abstract

It has become attention to quality is a global phenomenon, has also become institutions and governments in the world attaches special attention, and under what in the global community of variables developed such as technology, informatics, competitive, and open markets, and partnership, political, economic and social transformations, and the transition from central to decentralization, and it became Quality of the top priorities for any organization seeking to obtain a competitive advantage to enable them to improve and continue under these rapid changes, as quality has become the language of international action and a strategic weapon to be reckoned with, and become quality products and services an international competition to gain access to the best in the world.

Targeted current research review some global models in the field of TQM and the possibility of access to them in an educational institution in Kuwait and that by identifying the rationale for attention the quality of education at the present time, and stand on the basic concepts underlying the overall quality standards, detection of obstacles faced by the school administration When the secondary application areas and the overall quality standards, determine the features of the individual models in the field of TQM.