

إدارة الجودة الشاملة في التعليم- نظرة عامة في متطلبات التطبيق ومعوقات التحقيق-

Total Quality Management in Education - An Overview at the Application Requirements and Obstacles to Investigation – أ. سلوى عزوز، جامعة باجي مختار عنابة – الجزائر

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حيث أخذ هذا المفهوم حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والمختصين، كونه أحدث نقلة جديدة في مبادئ الإدارة، ولأهمية هذا الموضوع تناولناه في أربع محاور رئيسية، بدءا بعرض لبعض مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ثم عرض لبعض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ليُعرض فيما بعد المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وأخيرا تم إلقاء الضوء على بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد على التغلب على العراقيل والصعوبات التي تواجه تحقيقها.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، التعليم، متطلبات التطبيق، معوقات التحقيق

Abstract: The aim of this study is to identify Total Quality Management (TQM) in education. This concept has taken a great deal of interest from researchers and specialists as it is the latest change in the principles of management. Owing to the importance of this subject, we dealt with it in four main axes, starting with a presentation of some concepts of quality and TQM. Then, we moved to the presentation of some requirements of the application of TQM in educational institutions as well as the obstacles hindering the achievement of TQM in those institutions. Finally, we shed light on some suggestions and recommendations that help to overcome the obstacles and difficulties facing their achievement.

Key Words: total quality management, education, application requirements, achievement obstacles

مقدمة:

إن تحسين التعليم والنسق التربوي ككل من أجل مواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في الأونة الأخيرة في المجال العلمي والتكنولوجي، يُعد من أهم المطالب التي ينادي بها التربويون والأكاديميون، حيث أجبروا المؤسسات التعليمية على النهوض بمستوى التعليم بما يتماشى وهذه التطورات، خاصة وقد انتشر مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الذي تبنته معظم الدول الغربية وحتى العربية منها.

فحسب (محمد عبد الرزاق إبراهيم، 2003، ص118) فإن العنصر الرئيسي في إدارة الجودة يتمثل في التركيز على العميل، وتحسين التنظيم، وتحقيق ذلك من خلال فعاليات الأفراد والجماعات، وتحقيق المستويات داخل المؤسسة والعمل على تحليل المشكلات، واختيار أفضل البدائل لتحسينه، عن طريق تدعيم النشاط وتحقيق الأهداف، وجودة الخدمات، ويتم ذلك كله في عملية تفاعلية بين العمليات داخل المؤسسة، بحيث تؤدي إلى منتجات ومخرجات عالية الجودة.

ويبين (أبو الرب وآخرون، 2010، ص143)، في دراسة بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة التعليمية"، أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق، وتبعا لذلك فإن من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسة الجودة تفصيلا يُكتب له النجاح والبقاء.

وانطلاقا من هذا العرض الموجز يتبين لنا مدى أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة وإدارتها في المؤسسات التعليمية، لتأتي هذه الدراسة وتجب على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالجودة الشاملة؟ وما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي المتطلبات الضرورية التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟
- ما هي المقترحات والتوصيات للتغلب على معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها في حد ذاته، فالجودة أصبحت ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر، لما يترتب عن هذه الأخيرة من تحسين وتطوير يُمكن المنظمة أو المؤسسة من إحراز التميز والنجاح.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الجودة الشاملة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على بعض المتطلبات الضرورية التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

- التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- إعطاء بعض المقترحات والتوصيات للتغلب على معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

الإطار النظري للدراسة:**أولا. مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة****مفهوم الجودة الشاملة:**

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 وتفادي إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا 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 (محمد عطوة مجاهد، 2008، ص23).

وقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد Malcolm Balding الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام 1981. وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام 1987. ومد اهتمامه للتعليم. وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن "رونالد براون" عام 1993 أن جائزة "مالكولم" في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

وكان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الذي اهتم بها "مالكولم" تعني مجموعة مبادئ من أهمها ما يلي:

- أن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعاً من أجل تحقيق الجودة.
 - التركيز يجب أن يتم على منع الطلاب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
 - استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.
 - التدريب الأولي هام جداً لإدارة الجودة، وكل فرد في المؤسسة يجب أن يدرّب من أجل الجودة.
 - ضرورة الاتفاق على معايير واضحة تحدد سنوياً جودة العمليات والمخرجات.
- وفي المملكة المتحدة، انتقل هذا المفهوم إلى مجال التعليم وطبقت معايير الجودة الشاملة فيه مع بداية التسعينات حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء (وحدة فحص أكاديمي) "Academic Quality Audit Unit" لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية وفي هذه الأونة أيضاً مدت المنظمة البريطانية العالمية ISO 9000 اهتمامها إلى قطاع التعليم. وبالتالي أصبح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان مجالاً لدراسة الجودة وإدارة الجودة الشاملة (حسن حسين البيللاوي وآخرون، 2006، ص27-28).

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا (سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، 2008، ص29).

ويرى Oakland (2001): بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط، والتنظيم، وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى. وهي تتضمن تبني الإدارة نظرة إستراتيجية للجودة وتركز على المنع لا المعالجة للمشاكل، وهي تتطلب في الغالب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة (أبو الرب وآخرون، 2010، ص117).

ويرى Tunks (1992): بأنها التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين ترشيد الأعمال بحيث تلي بصورة متناسقة لتوقعات المستهلك أو ما يفوقها (أبو الرب وآخرون، 2010، ص117).

ويرى Jablonski: بأنها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر (صالح ناصر عليمات، 2004، ص18).

ويشير Lawrence (1997): على أنها عملية تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، فصل، مدرسة، مرحلة تعليمية) من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم (سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، 2008، ص26).

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرّفها على أنها مجموعة المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمؤسسة (سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، 2008، ص28).

وتعرفها هيئة المواصفات البريطانية (BSL): أنها مجموع الصفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية (محمود داود الربيعي وآخرون، 2014، ص20).

من خلال ما سبق يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها عملية لها جملة من المواصفات والمبادئ والمداخل والمخرجات، تتطلب فريق عمل متضامن ومتعاون لتحقيقها، وهدفها الأسمى هو التحسين والتطوير والتميز والنجاح ويظهر ذلك من خلال رضى العميل (المستفيد).

ثانياً. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

انطلاقاً من القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
 - تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.
 - وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة و العاملين معاً لتحقيقها.
 - منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.
 - الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب.
 - قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.
 - استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين.
 - توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات.
 - استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء.
 - إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.
 - اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل (ما ديمنج وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، ص86-87).
- ثالثاً. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: تمر إدارة الجودة الشاملة في التعليم بعدة مراحل مهمة هي:

مرحلة الإعداد: وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات الصحيحة عن كل من يتعلق بالمؤسسة وتحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات الملائمة والصائبة تجاه فهم آراء ووجهات النظر للإدارة العليا ومتلقي الخدمة والموردين وجميع العاملين.

مرحلة الفهم الإداري: وهي تفهم جميع المستويات الإدارية لهذا الموضوع وهذا التغيير في المهارات الإدارية حيث أنها لن تطبق بوقت قصير أي أن تكون القناعة التامة والفهم الكامل لمبادئ وعناصر تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

مرحلة التطور والتحسين المستمر: وهي إخضاع جميع الموظفين والعاملين إلى دورات تدريبية تعنى بالموضوع، وكذلك تشخيص المعوقات وتلافيها وتوفير التمويل المناسب لذلك.

مرحلة التحليل والتقييم: وهي الحصول على مستوى التقدم الذي عمل للمؤسسة وتحديد لفهم الحاجات والمتطلبات الأخرى لتقديم جودة أفضل للمستفيدين(محمود داود الربيعي، 2014، ص77).

رابعاً. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

التمهيد: وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، وتتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
- تحديد احتياجات العملاء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجيين (احتياجات مؤسسات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها).
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجالات التعليم بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ.

التنفيذ: ويتضمن الممارسات الآتية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.
- التقويم:** تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا يقصد بها فقط التقويم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه، ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيد أو التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المرات الآتية، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية:
- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعمل، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها بطبيعة العمل(صالح ناصر عليمات، 2004، ص102-104).
- ويوجد من يرى أن هناك مجموعة من الخطوات التنفيذية للأخذ بنظم الجودة في الإدارة التعليمية هي:

- الفهم العميق لإدراك فلسفة الجودة ونطاقها.
- التفهم والتلاؤم الذهني لفلسفة التغيير المستمر ومتطلباته.
- وضع القيم المستهدفة للجودة وبرامج تنفيذها وبرامج وأساليب المراقبة التنظيمية للتأكد من تحقق القيم والأهداف.

- تطوير نظام جودة شامل يتضمن: سياسة الجودة، خطة إستراتيجية للجودة، خطة تنفيذية، خطة تدريبية، التنظيم والهيكل، الخطوات للأداء الصحيح.

- إعداد الأفراد للتغير، وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة، تدريب الأفراد للعمل كفريق (محمد عطوة مجاهد، 2008، ص61).

اتجاهات تطبيق الجودة في مجال التعليم: هناك أكثر من اتجاه لتطبيق مفهوم الجودة في التعليم وإدارة نظم التعليم ومناهجه هي:

الاتجاه الذي ينظر إلى الجودة كتميز: يبنى هذا الاتجاه على اعتبار أن المؤسسة التعليمية لها ما يميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية من حيث مستوى انجازها وما تقدم، وما تتمتع به من قدرات إدارية ومستوى متميز للعاملين فيها. وعندما تتمتع المدرسة أو المعهد أو الجامعة بهذه الصفة فهذا يعني أنها جيدة وأن مفهوم الجودة تتضمنه طبيعة المدرسة أو المؤسسة التعليمية وخصائصها التي تميزها عن غيرها. فعلى سبيل المثال تكون هناك مدارس ومؤسسات وجامعات مميزة، لها معايير خاصة تتعلق بمواصفات العاملين فيها، ومواصفات الطلبة الذين يقبلون فيها، ومواصفات إدارتها ومرافقها وما تقدم من برامج وخدمات تعليمية فتقوم سياستها على:

- أن يكون المدرسون فيها ممن يشهد لهم بالتميز من مدرسي المدارس الأخرى.

- أن يكون الطلبة الملتحقون بها من أفضل الطلبة في تحصيلهم وقدراتهم.

- توفير أفضل المصادر للمعومات.

الاتجاه القائم على أن الجودة تعني الكمال والخلو من العيوب: ويتسم هذا الاتجاه بأنه يشدد على العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية ويحدد المواصفات التي تؤدي إلى الكمال وتجنب وقوع أي خطأ أو عيب في الخدمة التعليمية ويقوم ذلك على:

- تبني مبدأ منع الأخطاء وعدم وجود أي خطأ في العمل.

- تبني مبدأ الحصول على نتائج صحيحة من أول مرة من دون المرور بأية محاولة تغطي إلى نتائج معيبة.

وفي ضوء هذا الاتجاه فإن الخدمة أو المنتج الذي تحققه المؤسسة التعليمية هو المطابق للمواصفات المحددة، بمعنى أن منتج الجودة في ظل هذا الاتجاه مخرجات خالية من العيوب.

الاتجاه القائم على أن الجودة ملائمة الهدف لأغراض المستفيدين: يهتم هذا الاتجاه بملائمة التعليم لأغراض المتعلمين والمجتمع من خلال:

- ملائمة مواصفات الخدمة التعليمية للمستفيدين منها بمعنى أن تكون نتائج العملية التعليمية ملائمة للمواصفات المحددة ويتأسس هذا على أن تكون شروط العملاء (المستفيدين) محددة بدقة وأن يكون الناتج مطابقاً لهذه الشروط.

- رضا المستفيدين (العملاء) وإشباع حاجاتهم وفق ما توقعوا من المؤسسة التعليمية.

وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تعكس احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأن رضا العملاء يعد مؤشراً على ملائمة الجودة لغرض العميل أو المستفيد وفي ضوء هذا فإن المؤسسة التعليمية التي تتبنى مفهوم الجودة يجب أن تحقق أهداف المتعلمين وأهداف المجتمع وأن تعكس احتياجات سوق العمل من حيث الخصائص والشروط التي ينبغي أن تتوفر في المتخرجين وذلك يتطلب معرفة دقيقة من المؤسسة التعليمية للشروط والخصائص التي يتطلبها سوق العمل، وعمل المؤسسة على تحقيق هذه الشروط والمواصفات.

الاتجاه القائم على أن الجودة نتاج لرقابة عالية: إن هذا الاتجاه مبني على أساس أن الجودة هي ناتج لنظام رقابة عالية لذا فهو يتطلب تحديد مواصفات منتج الجودة وأن الجودة تتطلب تحقيق المواصفات في المنتج وفق المعايير التي وضعتها الجهات المعنية لضمان الجودة وتقويمها. فالجودة وفق هذا الاتجاه نتاج لرقابة عالية تتضمن إخضاع المؤسسة التعليمية إلى مستويات أداء

محددة وهذا يتطلب وجود فرق خاصة لتقوم بالأداء، ومعايير تنسم بالارتفاع والاستمرار لضمان الرقي والتقدم المستمر للجودة في المؤسسة وهذا يتطلب توفر أساليب إدارية حديثة تضمن التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسة وتحسين قدرتها على إدارة الجودة بنجاح وهذا يتطلب أن تكون الجودة جزءاً من المؤسسة التعليمية. وهذا يعني أن جودة نظام التعليم مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية (محسن علي عطية، 2008، ص 36-37).

خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: هناك العديد من المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة وهي:

- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
- استئجار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة.
- أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة.
- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل.
- أهمية مبدأ التحفيز للعاملين.
- عمل أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
- إيجاد قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل المؤسسة التعليمية.
- التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة.
- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي.
- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المتقن.
- دراسة تجارب الآخرين والاستفادة منها يتناسب مع الواقع (رافدة الحريري، 2011، ص 41-42).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين والعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة بمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (محمد بن محمد الحربي، 2008، ص 32).

الآثار الإيجابية من تطبيق الجودة الشاملة:

تحقق زيادة في الإقليمية: إن التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير على التقليل من المنتج المرفوض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منظم.

التحسين في رضا العملاء والموظفين: حيث أن المنشأة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر "لديمنج" وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الإطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً إلى الحصول على رضا العملاء.

كذلك الحال بالنسبة للموظفين فيمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنشأة التي يعملون بها.

انخفاض في تكلفة الجودة: من المعلوم أن عمليتي إعادة الأعمال التي يتم أدائها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض بشكلان عبئا على المنشأة في زيادة التكاليف، أما عملية إخراج المنتج بشكل صحيح ومقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.

الوفورات المالية: إن مراجعة الأداء واحتساب الإقليمية والذي يوفرانها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة المتوفرات المالية.

تحسين في الأداء العام: من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر طردا على الأداء العام في المنشأة.

زيادة القدرة التنافسية: حيث أن التحسين المستمر للأعمال والإجراءات (والذي يؤدي إلى تحسين المنتج وارتفاع في نسبة رضا العملاء) والذي لا يكون اعتباطا بل يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف عن كتب على المنتجات المنافسة المتاحة في سوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن من شأنه إتاحة الفرصة للمنشأة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها حيث جودة منتجاتها(محمود أحمد عبد الفتاح، 2012، ص32-34).

ثانيا: معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية قبل الحديث عن المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لا بأس أن نخرج على بعض المؤشرات التي تدل على تدني الجودة في مؤسسة ما.

مؤشرات تدني الجودة في المؤسسة: هناك مؤشرات كثيرة يمكن أن يُستدل بها على تدني الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية منها:

- التأخير وضياح الفرص، والتأجيل.

- الشكاوي التي تثار.

- هدر الموارد والازدواجية.

- الإلغاءات، وإعادة العمل.

- الأخطاء في المدخلات أو النتائج.

- شيوع أسلوب الإدارة بالأزمات.

- العمل الإضافي، ولوم العاملين.

- الاختناقات والأزمات.

- الفصل والاستقالات والتنقلات.

- تباطؤ الإنتاج.

- انخفاض المعنويات.

- الغياب، وإضراب العمال.

- تعدد جهات الرقابة والمضايقات المركزية.

- إعادة تدريب العاملين(محسن علي عطية، 2008، ص47-48).

معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: هناك العديد من الصعوبات التي تقف في طريق تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتشكل عائقا يحول دون ذلك، وأهم هذه الصعوبات ما يلي:

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة وذلك على مستوى الإبعاد والثقافة التنظيمية(القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار).
- المركزية في اتخاذ القرارات التربوية، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة.
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
- عدم الربط بين المفاهيم الدراسية والتخصصات بالجامعات وقطاع سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبق متطلبات سوق العمل).
- انعدام التساوي في الأهداف والأغراض.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى.
- عدم ملائمة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يخص(الكتاب المدرسي أو الجامعي، أداء هيئة التدريس، أساليب التقويم المتبعة، كفاءة نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة).
- ضعف النظام المعلوماتي.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق من النظام التعليمي.
- تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالمؤسسة التعليمية.
- اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
- عدم توفير الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
- التمويل المالي: يحتاج إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
- الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطور والتحسين.
- عدم تحويل التزام الإدارة لتطبيق البرنامج وتدريب العاملين فيها إلى حيز الواقع وغياب مشاريع التطوير.
- تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتفق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
- عدم تركيز النظام ككل والاقتصار على أساليب معينة في إدارة الجودة.
- تخويف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.
- اعتماد برنامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأفراد العاديين في المؤسسة التعليمية.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف في المؤسسة التعليمية.
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم علمها بخطوات وإجراءات هذا البرنامج (محمود داود الربيعي، 2008، ص79-81).

- معارضة كثير من رجال التعليم للجودة الشاملة بسبب مضامينها التي يعدونها متعارضة مع طبيعة المؤسسات التعليمية، ويشككون في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية لارتباط بعض المصطلحات والمسميات بالجوانب التجارية والصناعية وعدم موافقتها مع النطاق الأكاديمي (طارق عبد الحميد السامرائي، 2013، ص114).

رابعاً: توصيات ومقترحات عامة للتغلب على المعوقات: للتغلب على العوائق التي قد تعترض تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان يمكن العمل على ما يلي:

- تأسيس نظم معلومات وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.

- إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.

- التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق التعليمية في الميدان، وإبقاء الدور الإشرافي والتوجيهي للوزارة / المركز.

- تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث قيمها، ومعتقداتها، وتقاليدها، وعاداتها.

- إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان تكون مهمتها الرئيسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية لغايات تحقيق أهدافها.

- إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهتمها التصنيف بقدر ما يهتمها تحقيق التحسن المستمر والجودة والنوعية في الأداء.

- ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي: الطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع، وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضا والارتياح.

- إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغذو المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على عملية ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة فقط، بل تتعدى ذلك إلى حشد الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتمييزها.

- إعادة تعريف مفاهيم القيادة التربوية والأطر التي تعمل المدارس والمؤسسات التربوية في ضوءها، قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة (محمد عوض الترتوري وأغادر عرفات جويحات، 2006، ص68-69).

- تطبيق الإدارة اللامركزية في مستوى المؤسسة.

- تحسين كفاءة المدارس واستخدام مبدأ المحاسبة.

- يجب أن يخلق كل أفراد الجماعة المدرسية قيماً للجودة واضحة ومرئية.

- تشجيع المشاركة والإبداع بالمؤسسة.

- تشجيع المشاركة الشخصية المنتظمة لكل أفراد المؤسسة.

- تبني إدارة الجودة على أساس تجميع واستخدام المعلومات وذلك لتحديد وتحليل المشكلة.

- يجب على المدير أن يؤمن بأن تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة ضروري لتقليل شكاوى العملاء.

ماذا نستفيد من إرساء ثقافة الجودة الشاملة؟

- تفعيل إنتاجية المؤسسة.

- تدعيم مسيرة الإصلاح.

- تأكيد الالتزام الخلقي والتميز لدى الإدارة والمعلمين والتلاميذ.
 - تنظيم دافعية وحبوية المعلمين والتلاميذ.
 - زيادة الوعي بالأولويات التي ينبغي إنجازها.
 - ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في: - طرائق التعليم/التعلم. - المحتوى والمصادر التعليمية. - أدوار المؤسسة والشاركة مع البيئة. - المبنى المدرسي. - المسؤولية والمساءلة (ديمنج وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، دس، ص57-58).
- خاتمة:**

من خلال ما عرض من عناصر حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم، نستطيع القول بأنها أصبحت مطلباً ضرورياً لا يُستغنى عنه في جميع المنظمات والمؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، ومهما تضاربت الاتجاهات بين معوقات التحقيق ومتطلبات التطبيق فلا بد من التغلب على جميع العراقيل التي تحول دون تحقيقها، والسعي وراء نشر ثقافة الجودة الشاملة من أجل تطوير وتحسين المؤسسة والوصول بها إلى العالمية والتميز

قائمة المراجع:

1. حسن حسين البيلالي وآخرون(2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
2. ديمنج وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة، كنوز للنشر والتوزيع، قصر النيل، القاهرة.
3. رافدة الحريري(2011)، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، ط1، دار المسيرة، الأردن.
4. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي(2008)، الجودة في التعليم(المفاهيم- المعايير- المواصفات- المسؤوليات)، ط1، دار الشروق، الأردن.
5. صالح ناصر عليمات(2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، دار الشروق، الأردن.
6. طارق عبد الحميد السامرائي(2013)، الجودة التعليمية الحديثة، ط1، دار الابتكار، الأردن.
7. عماد أبو الرب وآخرون (2010)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، دار صفاء، عمان.
8. محسن علي عطية(2008)، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، الأردن.
9. محمد بن محمد الحربي(2008)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
10. محمد عبد الرازق إبراهيم(2003)، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن.
11. محمد عطوة مجاهد(2008)، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة.
12. محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويحات (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، الأردن.
13. محمود أحمد عبد الفتاح(2012)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر.
14. محمود داود الربيعي وآخرون(2014)، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان.