

رؤية مقترحة لتطوير إدارة برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء مدخل الجودة الشاملة

أ/ محمد بن إبراهيم بن عبد الله المقيطيب

**المخلص:**

هدفت الدراسة تطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت من إطار عام من مقدمة ومشكلة وأسئلة وأهداف وأهمية ومنهج ومصطلحات ودراسات سابقة، ثم ثلاثة محاور جاء المحور الأول عن الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة في البرامج التعليمية، ثم المحور الثاني عن الإطار المفاهيمي لبرامج تعليم الكبار، ثم المحور الثالث عن الرؤية المقترحة لتطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة، وشملت الرؤية المقترحة: مبررات تطوير برامج تعليم الكبار في ضوء مدخل الجودة الشاملة، بعض أساليب تطوير إدارة برامج تعليم الكبار في ضوء معايير الجودة، تطبيق معايير الجودة الشاملة لإدارة برامج تعليم الكبار، متطلبات تطوير برامج تعليم الكبار، معايير تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في برامج تعليم الكبار، تفعيل برامج التنمية المستمرة والتعليم المفتوح في برامج تعليم الكبار.

**مقدمة:**

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالاحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تتطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

ولا يختلف إثنان على أن المجتمع المتعلم أكثر قدرة على النمو والتطور من المجتمعات التي يكثر فيها الجهل والامية، وأن التربية الشاملة هي الوسيلة الأكثر نجاعة في تطوير قدرة المجتمع على النمو ومواكبة متطلبات العصر. ولما كانت مجتمعات اليوم تشهد تطورات متسارعة نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الذي أحدث تغييرات شبه جذرية في أنماط الحياة الإنسانية و الأنشطة التي يمارسها الإنسان في كافة المجالات التقليدية والحديثة فإن تعليم الكبار ينبغي أن يواكب هذه التغييرات سواء في البرامج التعليمية أو التغلغل في دوافع الكبار واتجاهاتهم وتحديدها بغية تطويرها بما يسهم في تنميتهم و تنمية مجتمعاتهم.

ومن المتعارف عليه لدى المهتمين بالجودة الشاملة والمتخصصين فيها أن القيادة بشقيها العليا والتنفيذية هي من أبرز أسس الجودة، وأهم شروط نجاحها (أحمد، ٢٠٠٧)، فالقيادة يجب أن تكون على وعي كامل للجودة ومتطلباتها، وكذلك ثقافة الجودة وكيفية نشرها، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء مشكلات العاملين أهمية وألوية في حلها، وتأييد العمل الجماعي، ومشاركة الجميع في صنع واتخاذ القرارات (محمود، ٢٠٠٩).

وللقيادة مجموعة من الخصائص في ظل نظام الجودة من أهمها: امتلاك القادة لرؤية شاملة عن الجودة، مع القدرة على تحويل هذه الرؤية إلى رسالة واضحة وأهداف محددة يسهل فهمها من قبل أعضاء المؤسسة، تحقيق درجة عالية من الالتزام والفهم بين المؤسسة وأعضائها، والاستعداد لمواجهة المستقبل، ومساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية، وتشكيل فرق العمل الكافية لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع هذه المبادرات، وكذلك منح الثقة لأفراد المؤسسة وفرق العمل في قدرتهم على تحمل مسؤولية التطوير المؤسسي الشامل، وبتث الثقة فيهم من خلال إشراكهم في السلطة، واتخاذ القرارات وزيادة درجات الحرية، وتحمل المسؤولية (السيسي، وعشبة، ٢٠١١) (الطويل، وأغا، ٢٠١٠ م).

كما أكد البعض أيضاً على أهمية الإدارة العليا، موضحاً أن تطبيق الجودة يعتمد أولاً على اقتناع الإدارة العليا بضرورة التحسين والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، ومشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة، و توفير المناخ المناسب الذي يجعل من المؤسسة بيئة صالحة لنشر وتطبيق ثقافة الجودة (Hartman, 2002).

إن مجتمعنا العربي وهو يطرق أبواب التقدم بعد أن اختط لنفسه أسلوب التنمية الشاملة لجميع موارده البشرية والطبيعية هو في أمس الحاجة لاستغلال جميع الطاقات والموارد بالشكل الذي ينسجم مع تطلعات الأمة ويحقق أهدافها في التكامل الاقتصادي والاجتماعي ويجنبها الهدر في الموارد الطبيعية والإمكانات البشرية، وإن الاستغلال السابق لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بتعليم وتدريب كافة الشرائح والأعمار صغراً وكباراً وفي أي مرحلة من مراحل العمر، إذ تشير الكثير من الدلائل إلى أن تعليم الكبار قد أصبح ميداناً مهماً من ميادين التربية الحديثة، وأن المتعلمين الكبار هم في مركز أو قلب أهم التجديدات المستقبلية في التربية والتعليم وبخاصة في التعليم العالي (شواشرة، ٢٠٠٦، ٤).

ويختلف تعليم الكبار عن تعليم الصغار اختلافاً كبيراً تبعاً لعوامل ذات صلة بواقع تعليم الكبار وظروفهم، ومنها العمر، والبيئة الاجتماعية، والمسؤوليات العائلية، و المهنة، والوقت، والدافعية نحو التعلم، والهدف والطريقة، وغير ذلك من العوامل الداخلية والخارجية التي تتبع من داخل المتعلم الكبير نفسه من ناحية والتي يتضح تأثيرها عليه بفعل عوامل وظروف خارجية من الناحية الأخرى، وإن أي مناهج أو مقررات دراسية لا تراعي تلك العوامل وتلك الخصائص والظروف المحيطة بالكبير، وتؤخذ بالحسبان عند تخطيط وتحسين تلك البرامج، سيكون مصيرها التعتير وعدم النجاح في نهاية الأمر، كما حصل للكثير من مشروعات تعليم الكبار (الطنبولي، ١٩٩٤، ٢٢٤).

وإن كان تعليم الكبار يتولاه في كثير من المواقف مؤسسات غير نظامية، فإن الصيغة التي تبدو أكثر قبولاً في المستقبل المنظور هي الشراكة بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات الرسمية والحكومية للاضطلاع بمهام هذا التعليم، ويبقى الحكم هو المستهلك أو السوق، والسوق القادر على فرز الأكثر كفاءة والأكثر فاعلية والتزاماً بالوفاء بمتطلبات هذا السوق. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٢).

وإذا كانت عمليات إصلاح المؤسسات ومداخلها المختلفة قد حظيت باهتمام معظم دول العالم فإن مدخل الجودة الشاملة قد حظي باهتمام بالغ باعتباره استجابة منطقية للمتغيرات العالمية والمحلية، وهذا الأمر جعل بعض المهتمين بالجودة في المجال التربوي ينظرون إلى تطبيق معايير الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول بأن تطبيق الجودة ومعاييرها هو التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة. (أحمد ٢٠٠٧م) (بدوي، ٢٠١٠م).

ولقد تعالت صيحات من مراكز بحثية إقليمية وعالمية تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع التعليم، إذ إن فهم محتوى ومفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة يفسر لنا الأسباب الحقيقية من الدعوة إلى تطبيق هذه الفلسفة في التعليم ومن هذه الأسباب (محجوب، ٢٠٠٣، ١١٢، ١١٤):

١- تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات.

٢- توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام قومي لمخرجات ذات سمات تنافسية.

- ٣- تساهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- ٤- تساهم إدارة الجودة الشاملة في دمج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجدد.
- ٥- تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الإدارة.
- ٦- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها، الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم.
- ٧- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.

فإدارة الجودة الشاملة تمثل المنهج الذي يمكن أن يساعد المهنيين في التغلب على المشكلات والمصاعب الخاصة بالتغيير البيئي، ولتخفيف مخاطر وتزايد الثقة في المؤسسات التعليمية، وكأداة لتأسيس العلاقة بين التعليم والإدارة والحكومة" (Jerome S, 1995, 6-7).

كما أن إدارة الجودة الشاملة تحوي مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تعد الأساس للتحسين المستمر للمؤسسة، كما أنها تطبق الأساليب الكمية وتستخدم الموارد البشرية لتحسين الخانات والخدمات المقدمة للمؤسسة، وجميع العمليات داخلها، بالإضافة إلى الوصول إلى الدرجة المحددة التي ينبغي عندها أن تلبي احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأيضاً توظف بشكل متكامل الأساليب الإدارية الأساسية، وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية في إطار مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر (James H, 1992, 6).

ويتطلب تطبيق الجودة ومعاييرها إيجاد ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً (الحربى، ٢٠٠٦م)، وهنا اتفقت الآراء والدراسات على أن نجاح تطبيق نظام الجودة رهن بتهيئة هذه المؤسسات، وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي يتطلبها هذا النظام بمعنى تغيير ثقافتها السائدة إلى ثقافة الجودة بين العاملين بها (عمار، ٢٠١٢م) (الحريري، ٢٠١٤م) ويؤكد ذلك كل من (السيد ٢٠١٢) (بوزيان، ٢٠١١م) حيث أوضحوا أن بناء وترسيخ ثقافة الجودة شرط مسبق لا بد من توفيره قبل البدء في تطبيق الجودة بالمؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت دراسة شواشرة (٢٠٠٦) إلى أن أبحاث تعليم الكبار تفتقر بصفة عامة إلى الدراسات المنهجية التي تسهم في إيجاد حلول علمية للمشكلات المتعددة التي يواجهها.

وأكدت دراسة (الداود، ٢٠١٤) أن ضعف ثقافة الجودة يعد أحد نقاط الضعف، ومصدر خطر رئيس يهدد التطبيق الناجح لنظام الجودة، وركزت دراسة (محمد، ٢٠١٠م) على أن أول معوق يعوق تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية هو الأفراد الذين يقاومون التغيير ولا يقبلون الجودة، ويخافون تحمل المسؤولية والالتزام ويرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الجودة لديهم، وعدم إلمامهم بالمفاهيم والعمليات التي يتطلبها تطبيق الجودة، واتفقت معها دراسة (الشناوي، ٢٠١٠) والتي أشارت إلى قصور الفكر الصحيح للجودة لدى القائمين على تطبيقها بالمؤسسات التعليمية، ودراسة (السيسي، وعشبية، ٢٠١١) ودراسة (خاطر، ٢٠١٣) والتي اتفقتنا على أن اهتمام هذه المؤسسات كان منصباً على تطبيق آليات وإجراءات وتقنيات الجودة فقط دون الاهتمام ببناء ونشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين من المؤسسات، ودراسة (الصواف، وإسماعيل، ٢٠١١)، التي أشارت إلى أن فشل العملية التعليمية في تطبيق مبادرات الجودة يعود إلى ضعف ثقافة الجودة.

وفي ضوء ما سبق تتضح مشكلة الدراسة الحالية في معاناة برامج تعليم الكبار من بعض أوجه القصور التي تتطلب العمل على حلها واقتراح الحلول لمواجهتها بما يؤدي إلى تطوير وتجويد برامج تعليم الكبار وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية؟

#### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية"

١. ما الإطار المفاهيمي لمدخل الجودة الشاملة؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لبرامج تعليم الكبار؟
٣. ما ملامح برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولتها؟
٤. ما ملامح الرؤية المقترحة لتطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى تطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي:

١. تعرف الإطار المفاهيمي لمدخل الجودة الشاملة.
٢. تعرف الإطار المفاهيمي لبرامج تعليم الكبار.
٣. تعرف ملامح برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولتها.
٤. تقديم الرؤية المقترحة لتطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

#### أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات على المستويين النظري والتطبيقي، أبرزها ما يلي:
١. أهمية برامج تعليم الكبار ودورها الكبير في عملية التنمية بشتى مجالاتها.
  ٢. أهمية مدخل الجودة الشاملة ودور الإيجابي في تطوير البرامج والمؤسسات على اختلاف اهتماماتها.
  ٣. ندرة الدراسات الحديثة التي تناولت برامج تعليم الكبار في المملكة العربية السعودية – حسب اطلاع الباحث -.
  ٤. يمكن أن تفيد القائمين على برامج تعليم الكبار من خلال الاستفادة من الرؤية المقترحة لتطوير برامج تعليم الكبار.
  ٥. يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين المهتمين بتعليم الكبار لإجراء دراسات أخرى مرتبطة بنفس المجال.

#### منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها، فمن خلال يتم الوقوف على واقع برامج تعليم الكبار ووضع الرؤى المقترحة لتطويرها.

**مصطلحات الدراسة:**

١. **البرامج:** هي الجوانب العلمية والثقافية والمهنية والاجتماعية لدى الشخص أو الأشخاص، وتزويدهم بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات عن طريق المناهج التعليمية (الحسين، ١٤١٥هـ، ١١).

٢. **التطوير:** هو عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، ويصدق هذا على المؤسسات التعليمية، فتطوير المؤسسات التعليمية شأنه شأن تطوير أية منظمة من منظمات المجتمع الأخرى، يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع، والمتغيرات المتلاحقة فيه (أحمد، ١٩٩٣، ١٠).

٣. **الإدارة:** تعرف بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه (النمر وآخرون، ١٤٢٢هـ).

**٤. برامج تعليم الكبار:**

تعليم الكبار هو نشاط تعليمي أو خبرة تعليمية أو مهارة أو سلوك ينمو خارج نظام التعليم المدرسي في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو في المصنع والمثغل و المزرعة ومنظمات الشباب والنقابات والاتحادات والجمعيات أو في برامج الخدمة العامة ومراكز التدريب، وباختصار يشمل كل نشاط تعليمي هادف يجري في موقف معين من مواقف الحياة خارج التعليم النظامي المدرسي (نوير، ١٩٨٠، ٩، ١٠).

**٥. الجودة الشاملة:**

هي أسلوب إداري يتضمن تقديم خدمة من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة للاعتماد على احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة داخل وخارج الإدارة أو المدرسة وهي فلسفة لتطوير المؤسسات تركز على ثقافة الجودة المستمدة من مبادئ الجودة ومشاركة الجميع في التحسين المستمر بناءً على نظام معلوماتي دقيق الهدف منه تحقيق النجاح على المدى الطويل وتحقيق منافع لمتلقي الخدمة في المدرسة أو المجتمع (سليمان، ٢٠٠١، ٣٨).

ويرى البعض أن الجودة الشاملة في التعليم هي جملة السمات والخصائص التي تتصل بالعملية التعليمية، وتستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب (أحمد، ٢٠٠٣، ٥٦).

وتعد الجودة الشاملة اتجاهاً متطوراً وحديثاً يهدف إلى تحسين المنتج النهائي، إذ يعتمد على مجموعة من المعايير والمواصفات للوصول إلى تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ضوء الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال استخدام الوسائل والأدوات الكمية والكيفية لقياس ما يطرأ من تحسن على جودة المنتج أو الخدمة.

**الدراسات السابقة:**

١. تناولت دراسة (الأحمري ٢٠١٤) المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٦) إداري، (٢٣) معلماً بمجمع التربية الخاصة بمدينة أبها، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها ضرورة نشر الاهتمام بمحاور ثقافة تطبيق

الجودة الشاملة، وضرورة اهتمام مديري المدارس بتغيير ثقافة الأفراد وثقافة المدرسة، والترويج لنشر ثقافة الجودة واقتناعهم الذاتي بذلك.

٢. وتناولت دراسة (الداود ٢٠١٤) الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس نحو المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٢١٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها أن من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة نشر ثقافتها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، تنظيم الجامعة لندوات ومحاضرات دورية في الكليات من أجل التأكيد على مفهوم الجودة.

٣. هدفت دراسة الأحمدى (٢٠٠٦): تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. والتعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة كفكر إداري معاصر يمكن الاستفادة منه في تطوير إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتفسيرها وتحليلها، كما أنها استخدمت أدواتين للدراسة الميدانية: المقابلات المفتوحة، والاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تكمن أهم المتطلبات التي تساعد إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي: القيادة النوعية، التخطيط الفعال، نشر ثقافة الجودة الشاملة، التدريب المستمر، بناء فرق العمل، بناء قاعدة المعلومات، الاتصال الفعال، توفير الإمكانيات، التقويم المستمر لأداء العاملين، ومن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة، الافتقار إلى وجود سياسات واضحة ومكتوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غياب التنسيق بين أقسام الإدارة، غياب التخطيط الاستراتيجي للجودة، ضعف الإمكانيات الموجودة، غياب ثقافة الجودة الشاملة وعدم إدراك فوائدها، ضعف التدريب والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، غياب العمل الجماعي، الاعتماد على العمل الفردي، الافتقار إلى وجود قاعدة بيانات متكاملة في إدارات التربية والتعليم، ضعف عملية الاتصال، وكذلك القصور في إطلاع العاملين على معايير تقويم الأداء واختيار الأساليب المناسبة لهم منها.

٤. هدفت دراسة شواشرة (٢٠٠٦) تحديد أهمية التعليم الجامعي المفتوح ودوره في تعليم الطلبة الكبار، من حيث المساهمة الكمية والنوعية في إعداد هذه الفئة من الطلبة الراشدين، وقد اعتمدت هذه الورقة على تجربة الجامعة العربية المفتوحة في فرع الأردن نموذجاً، وقد توصلت الدراسة إلى حقائق هامة تؤكد دور التعليم المفتوح وأهميته العظمى في توفير فرص التعليم والتعلم لكل راغب فيه وقادر عليه، كما توصلت الدراسة إلى رؤية مستقبلية حول دور التعليم المفتوح ومستقبله في البلاد العربية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة إبلاء التعليم المفتوح أهمية كبرى من قبل الحكومات العربية، ليتمكن من توسيع مظلته حتى تشمل مختلف التخصصات الأكاديمية، مع التأكيد على دعم البحوث الخاصة بالطلبة الكبار، وربط تعليمهم بتوليد فرص العمل وبالمشاريع التنموية الوطنية والقومية من أجل تحقيق منظور التنمية المتكاملة.

٥. هدفت دراسة (Tari, Juan, Jose, ٢٠٠٥) تحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحليل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسة إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة. وقد

استنتجت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

٦. هدفت دراسة عرجاش (٢٠٠٤) الوقوف على الإطار الفكري الفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقه في كليات التربية بالجمهورية اليمنية، كما تهدف إلى كشف واقع إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية، ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، كما طبقت استبانتين على عينتين ممثلتين من الأكاديميين والطلاب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: يوجد ضعف ملحوظ في ممارسة إدارة كليات التربية لأعمالها على الوجه المطلوب فيما يتعلق بالمجالات التالية: الأهداف والتنظيم الإداري، إدارة وتنظيم القبول، ودور إدارة كليات التربية في تنفيذ الوظيفة التعليمية للكليات، ودور إدارة الكليات المرتبطة بخدمة المجتمع والبحث العلمي، وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وتوفير استغلال الإمكانيات المادية، كما كانت النتيجة منخفضة فيما يقدم للطلاب من خدمات في كلياتهم، وهناك رغبة عالية وتأييداً كبيراً لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بالجمهورية اليمنية. ولقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يهدف إلى تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٧. استهدفت دراسة راو دي جومارتي (Rao, Digumarti, 2004) عرض التحديات المتوقعة لتعليم الكبار في القرن الحادي والعشرين وتحسين جودة تعليم الكبار، وتأكيده حقوق الإنسان في محو الأمية، وتمكين المرأة وتدعيم قدراتها، وعلاقة تعليم الكبار بكل من: عالم العمل والصحة والبيئة والمشكلة السكانية ودور الإعلام في تعليم الكبار والحاجة إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات الدولية والوطنية. وقدمت الدراسة أربعة تحديات تواجه تعليم الكبار في القرن الحادي والعشرين وهي العولمة، والديمقراطية، والوطنية، وتعليم الأقليات. وتعرضت الدراسة إلى كيفية مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ومنها الحاجة إلى التحول من ثلاثية محو الأمية للقراءة والكتابة والعد "3Rs" إلى ثلاثية مستحدثة هي "3Ls" أي التعليم مدى الحياة "Lifelong learning".

٨. استهدفت دراسة الدخيل: (١٤٢٤هـ) تقصي الاحتياجات التدريبية لمعلمي محو الأمية وتعليم الكبار في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والإجراءات التي يرى المعلمون أنها ملائمة لصياغة البرنامج التدريبي، واستخدم الباحث استبانة بالاحتياجات التدريبية وقد توصل إلى نتائج من أهمها: يحتاج المعلمون لشرح طرق وأساليب وتخطيط وتنفيذ برامج التدريب.

٩. هدفت دراسة (Hernandes, ٢٠٠٢) إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغيير بسيط طرأ على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية.



١٠. استهدفت دراسة السمدوني (١٩٩٨م): الكشف عن أهم الكفايات اللازمة لمعلم الكبار الأميين في مصر، ومدى توفرها في المعلم، ومدى انعكاس تلك الكفايات على أداء المعلم داخل الفصل، والعوامل المؤثرة في توفر تلك الكفايات من عدمها، واقتراح بعض السبل والأساليب التي تسهم في إكساب معلم الكبار الأميين بعض الكفايات اللازمة له، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها النقص الواضح الذي يكتنف الكفايات اللازمة لمعلم محو الأمية.

١١. هدفت دراسة فالوقي: (١٩٩١) تحديد المدى الذي يمكن لمراكز التدريب الموجودة في ولاية ميتشجان الأمريكية أن تساعد في الاستجابة لحاجات التربية أثناء العمل، واستخدم الباحث استبانة لهذا الغرض والمنهج التاريخي والوصفي لعرض جزئه النظري. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن نسبة كبيرة من المعلمين المشاركين في برامج التنمية المهنية يرون أن مراكز التدريب لها ارتباط برفع كفاءة المعلم وأن هذه المؤسسات تقدم خدمات هامة للمشاركين في برامج التنمية المهنية كما يرغب جميع المشاركين في هذه البرامج زيادة الاتصال مع هذه المراكز.

١٢. تناولت دراسة السنبل: (١٩٨٨) بيان الاحتياجات التدريبية لمعلمي تعليم الكبار واستخدم الباحث الاستبانة في ذلك واستخدم المنهج الوصفي والتاريخي في بيان الجزء النظري وقد توصل إلى نتائج عديدة من أهمها: أن الاحتياجات التدريبية لمعلمي الكبار تتضمن: البحث التربوي، تاريخ تعليم الكبار في المملكة العربية السعودية، العلاقات الإنسانية بين الكبار، تعليم الأقران، التقويم التربوي، الخصائص النفسية والاجتماعية للمتعلم الكبير، المناهج وطرق التدريس، وسائل التعليم المستخدمة في تدريب الكبار، إدارة برامج تعليم الكبار.

١٣. هدفت دراسة ميز فرو Mezfirow: (١٩٧٩) تعرف الاحتياجات التدريبية لمعلمي الكبار في الولايات المتحدة الأمريكية وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلات والملاحظات والسجلات وقد كانت هناك نتائج عديدة من أهمها: حظيت المعلومات بأهمية كبيرة من حيث أسس ومبادئ وطرق تدريب تعليم الكبار. وجاء في المرتبة الثانية في الاحتياجات المهارات مثل تشخيص المشكلات التعليمية وتهيئة الجو التعليمي وكذلك فاعلية المادة العلمية وجاء في المرتبة الثالثة الاتجاهات مثل توجيه أنظار الكبار للتعلم وتنمية اتجاهات المعلمين.

١٤. تناولت دراسة كادير Kadir: (١٩٧٦) رصد الاحتياجات التدريبية عند معلمي الكبار في تايلاند وكان التساؤل للعين: ما الاحتياجات التدريبية التي تساعدك في إدارة فصول الكبار؟ وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية المفتوحة وقد توصل لنتائج منها: الحاجة إلى أساليب تدريب وطرق جديدة، التعرف على علم نفس الكبار وفلسفته.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي تناولت مدخل الجودة الشاملة والتي أكدت في مجملها أهمية الجودة الشاملة والحاجة لتطبيقها في مختلف المؤسسات، كما يتبين وجود ندرة في الدراسات الحديثة التي تناولت برامج تعليم الكبار مما يدعو إلى مزيد من الدراسات حوله وهذا ما يميز الدراسة الحالية بالإضافة لتميزها في ربطها بين متغيري مدخل الجودة الشاملة وبرامج تعليم الكبار في محاولة لتقديم رؤية مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير هذه البرامج، ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض بعض المفاهيم النظرية بالإضافة إلى الاسترشاد بما ورد بها من مراجع ذات صلة بالموضوع وتم الرجوع إليها في الدراسة الحالية.

## الإطار المفاهيمي للدراسة:

## المحور الأول: الجودة الشاملة فى البرامج التعليمية

## مفهوم الجودة فى البرامج التعليمية:

أشارت جمعة، (٢٠١٠م: ١٧٨) إلى أن الجودة "Quality" فى مجملها تعنى تطوير الأداء "Development Performance"، والقيام بالأعمال فى أفضل صورة وبأقل تكلفة، وأشارت (المجلة العربية للتربية، ٢٠٠٧م: ١١) إلى أن الجودة فى التعليم الجامعي تتضمن الخدمة الكاملة المقدمة من الجامعة وموظفيها، كما تعنى إزالة الأخطار وشبح الهدر، وتحسين التعليم والتعلم، والاهتمام بالمستفيد والمرونة والصلاحية والفاعلية والمطابقة مع المعايير، والقدرة على إرضاء الحاجات المحددة والمطلوبة للطلبة.

كما أشارت (المهدي، ٢٠٠٩ م: ٦٥) إلى أن الجودة هى الحصول على منتج جيد من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام، كما أنها تعنى تحقيق وضمان الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر للمؤسسة، وتعد الجودة نوعاً من الأداء الفريد الذي يتحقق فقط فى ظل ظروف محددة، وفى نوعية خاصة من الطلاب، كما أكد (عزب، ومرسي، ٢٠١٠، ٢٧١، ٢٧٢) أن الجودة فى التعليم هى "تجويد التعليم ومواكبة متغيرات العصر من خلال الالتزام بمجموعة من الخصائص والمعايير التي تشمل مدخلات التعليم وعملياته، ومخرجاته الكمية والنوعية، وتعنى أيضاً ملاءمة الهدف وتحقيقه من خلال التحسين المستمر والحافزية والتلقائية لتحقيق هذا التحسن، وتعنى المواءمة الثقافية، والمسؤولية الجماعية، والتدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا، وعرفها (ناس، ٢٠١٠ م: ٩٣) بأنها "قدرات المؤسسات التعليمية فى مستوياتها ومواقفها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من تخريج خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية فى مجتمعهم، طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين".

ولقد عرفتها وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة على أنه: أسلوب لوصف، جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات، ومعاهد التعليم العالي للحفاظ على مستوى المعايير، والجودة وتحسينه، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب، والمناهج الدراسية والبحوث (حارب، ٢٠٠٥، ٤٠).

ويشير البعض إلى أن الجودة هى عبارة عن حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات. كما عرفها البعض "بأنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم فى إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن، السعر، والأمان والتوفير، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستعمال" (الدرادكة، ٢٠٠٦، ١٦).

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفها الشيمي على أنها: "مجموعة من المداخل والأساليب الإدارية التي تهتم بجودة الإنتاج والأداء" (الشيمي، ٢٠٠٠، ٣٩).

يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة: "منهج إداري شامل يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها إشراك جميع العاملين فى المؤسسة من مديريين وموظفين فى عمليات التحسين المستمر للخدمات والسلع بغية تحقيق رضا متلقي الخدمة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة" (الطعامنة، ٢٠٠٠، ٥٠).

ويعرف عقيلي إدارة الجودة الشاملة: على أنها "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث

تشمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سُلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه" (عقيلي، ٢٠٠١، ٣١).

وهي أسلوب إداري يتضمن تقديم خدمة من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة للاعتماد على احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة داخل وخارج الإدارة أو المدرسة وهي فلسفة لتطوير المؤسسات تركز على ثقافة الجودة المستمدة من مبادئ الجودة ومشاركة الجميع في التحسين المستمر بناءً على نظام معلوماتي دقيق الهدف منه تحقيق النجاح على المدى الطويل وتحقيق منافع لمتلقي الخدمة في المدرسة أو المجتمع (سليمان، ٢٠٠١، ٣٨).

ويعرف البعض إدارة الجودة الشاملة كذلك بأنها: "ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المؤسسة وتهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها، في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه، بل إنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة وفلسفة إدارية جديدة" (عقيلي، ٢٠٠١، ١٧٨).

ويعرفها أحمد سيد مصطفى على أنها فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن يعم هم جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل بالمنظمة بشكل شامل، وأن تكون الجودة مسؤولية تضامنية من كافة المستويات والتخصصات، ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية (مصطفى، ٢٠٠٥، ١٦).

يلاحظ من تعاريف الجودة الواردة، رغم ما فيها من تباين في الألفاظ والكلمات، إلا أنها تتماثل وتتوافق في كثير من المعاني والمقاصد وآليات التنفيذ والتطبيق. فمن هنا يمكن القول بأن الجودة هدف عظيم يسعى إليه الفرد لتحقيق ذاته وإرضاء ضميره، ويقنع غيره بأنه إنسان عظيم في أفعاله وفي أقواله وشخصه. كما تسعى إليها المؤسسات والمنظمات والدول، لتثبت للجميع أنها من يستطيع أن يقدم أفضل مما يتوقع، وفوق ما يتصور، من السلع، والخدمات والأفكار، والتي تتميز بخصائص ومميزات ذات مستوى عالٍ من الإتقان، والإحسان، سعياً نحو الكمال، لتحقيق بذلك رضا المستفيدين، وتلبية رغباتهم وطموحاتهم، وتزيد من ثقتهم بالمؤسسة ومدى حرصها على مصالحهم، بما يفوق تصوراتهم وأفكارهم، ويعزز درجة القناعة لديهم بحقيقة الشراكة وأهمية الترابط مع المؤسسة على المدى الطويل.

### منطلقات إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المنطلقات الفكرية التي تهدف إلى تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فعندما تشرع المؤسسة في الأخذ بهذه المبادئ عن فهم دقيق وقناعة تامة، فإنها بلا شك ستحقق مستوى متميزاً من الجودة في خدماتها التعليمية لتصل بذلك إلى مخرجات ذات درجة عالية من الجودة التعليمية، ومن هذه المنطلقات (Martinich, J S., 1997, 559):

- ١- تحقيق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمات التعليمية وإنتاجها.
- ٢- تبني المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- توقف المؤسسة التعليمية عن الاعتماد على التفتيش بعد نهاية عملية إنتاج الخدمة كأسلوب لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.

- ٤- تخلى المؤسسة التعليمية عن الاعتماد على السعر عند استعراض العطاءات، والبحث عن مقاييس أكثر أهمية للجودة، والعمل على تقليل التكاليف الكلية.
  - ٥- تقوم المؤسسة التعليمية بتحديد وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
  - ٦- تقوم المؤسسة التعليمية على إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس العمل، وإشراك الجميع في البرامج التدريبية.
  - ٧- تركز المؤسسة التعليمية على استخدام طرق جديدة في عملية المتابعة والإشراف على العاملين.
  - ٨- تعمل المؤسسة التعليمية على بناء بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة وتكوين روابط من التواصل بين جميع العاملين وإحساس الجميع بالأمن (Bank J, 1992, 66, 67).
  - ٩- أن تتوقف المؤسسة التعليمية عن أسلوب النقد للعاملين في المؤسسة، لأن معظم مشاكل الجودة في المؤسسة تتعلق بالإدارة والنظام.
  - ١٠- أن تتبنى المؤسسة التعليمية أسلوب التشجيع للعاملين وخاصة في حالة عملية التقييم.
  - ١١- أن تعمل المؤسسة التعليمية على إيجاد برنامج قوي وفعال للتدريب والتعليم وتنمية العاملين.
  - ١٢- الاهتمام من الإدارة العليا وجميع العاملين بتطبيق هذه المنطلقات الفكرية.
- ويشير (مصطفى، ومصيلحي، ٢٠٠٢) إلى أن من بين أهم منطلقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم أن تعمل المؤسسة التعليمية على:
- ١- تحقيق رضا المستفيد.
  - ٢- إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
  - ٣- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
  - ٤- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
  - ٥- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
  - ٦- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغير.
  - ٧- إرساء نظام للعمليات المستمرة.
  - ٨- إيجاد القيادة التربوية الفعالة.
- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

هناك اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي يجب تبنيها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة بنجاح، والتي تتمثل فيما يلي (لوتاه، ٢٠٠٢، ٨٥، ٨٦):

#### ١- التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن تبني و التزام الإدارة العليا وحماسها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمة والأفراد في تطبيق هذا المفهوم، ولضمان التزام الإدارة العليا يجب أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم المؤسسي.

**٢- تدريب العاملين:**

إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وكذلك أدوات لا بد من استخدامها، ولكي تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإنه لا بد من التدريب المستمر والمكثف لجميع أفراد المؤسسة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الهدف، ويكون ذلك من خلال برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية.

**٣- ثقافة المنظمة:**

يعتمد نجاح التطبيق بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المؤسسة من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء المستفيد عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات، لذلك فهو يعتبر منهجا إداريا شاملا يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها إشراك جميع العاملين في المؤسسة من مديريين وموظفين في عمليات التحسين المستمر للخدمات والسلع بغية تحقيق رضا متلقي الخدمة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المؤسسة لإدخال فكرة أو نموذج جديد كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة.

**٤- المشاركة والتمكين:**

إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمؤسسة ككل (اللوزي، ١٩٩٩، ٢٣٨).

إن عملية المشاركة هذه تحظى بأهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، حيث إن الموظفين هم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وذلك نتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون لهم القدرة على إيجاد الحلول المثالية.

**٥- التحسين المستمر:**

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، وعليه فإنها ليست برنامجا تعرف بدايته أو نهايته بل هي جهود للتحسين والتطوير المستمر دون توقف، حيث إن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات متلقي الخدمة أو المنتج ليست ثابتة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل دوري.

**٦- التركيز على العميل أو متلقي الخدمة:**

إن رضا متلقي الخدمة هو الهدف الأساسي وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث تقديم خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا دليل على أن نجاح المؤسسة يعتمد على قناعة وإدراك تلك المؤسسة لأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية، ولذا تعمل هذه المؤسسات على تحقيق رضا متلقي الخدمة سواء كانوا عملاء من الداخل وهم الموظفين أو

إدارات أو عملاء من الخارج وهم متلقي الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات متلقي الخدمة أو المنتج حتى تكسب رضاهم.

ويتضح هنا أن إدارة الجودة تركز بالدرجة الأولى على الجمهور المستفيد من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.

#### ٧- تحفيز العاملين:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمات الأفراد في المؤسسة لأنها حصيلة جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم، ولذلك لا بد من تحفيزهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وذلك عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وكذلك تحفيزهم بطرق أخرى من المكافآت المادية والترفيه والاعتراف.

#### ٨- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الاستراتيجية التي تنسق بين الجهود وتوحيدها وذلك يساعد على وصول الإدارة إلى أهدافها وفقا للأسس العلمية من خلال الاستخدام والتوزيع الأمثل لمواردها المتوافرة.

#### ٩- القياس والتحليل:

هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة، حيث إن القرارات التي تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير.

#### ١٠- منع الأخطاء قبل وقوعها:

إن إدارة الجودة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر لمعرفة المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتقادي وقوعها بدلا من الانتظار حتى وقوع المشكلة ثم البدء في البحث عن حلول لها، وذلك لكون تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار.

#### مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يؤكد بعض الباحثين على أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من عشرة محكات (البناء، (٢٠٠٧):

- الإدارة الاستراتيجية: تختص الإدارة الاستراتيجية برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وينبغي أن تتضمن الإدارة الاستراتيجية رؤية ورسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

- نوعية إدارة الجودة: يختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل).
  - التسويق ورعاية العميل: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.
  - تطوير الموارد البشرية: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.
  - تكافؤ الفرص: ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
  - الصحة والسلامة: ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.
  - الاتصال والإدارة: وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.
  - خدمات الإرشاد: يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).
  - تصميم البرنامج وتنفيذه: ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. - التقييم لمنح الشهادات: يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.
- مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**

من المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ما يلي (ماضي، ٢٠٠٢، ٧٢، ٧٧):

#### ١- الاتفاق على المقصود بالعمل ودوره في المؤسسات التعليمية:

بالرغم من أن الاتفاق الواضح على المقصود بالعمل في مؤسسات إنتاج السلع وفي العديد من مؤسسات تقديم الخدمة، إلا أنه في المؤسسات التعليمية هناك تعدد في الأطراف التي تتلقى الخدمة مما يخلق العديد من التساؤلات، وتتمثل فيما يلي:

- من هو العميل؟ أو العملاء؟
- وما دور كل منهم في المنظومة التعليمية؟
- وكيف يمكن قياس درجة رضائهم؟
- وإلى أي مدى يمكن للعميل أن يحقق مساهمة فعالة في تحسين الخدمات التعليمية؟

وعلى الرغم من أن العميل المباشر المتلقي للخدمة التعليمية هو "الطالب" إلا أن اعتبار الطالب هو المخرج Output الرئيسي لتلك المؤسسات يجعله عميلاً، وهيئة التدريب تعتبر عميلاً، والمجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة التعليمية يعتبر عميلاً. ونشير هنا إلى أن التعامل مع الطالب أو الهيئة التدريسية أو أفراد الإدارة بما أنهم عملاء فلا بد من التعرف على رغبات العملاء والاستماع إلى وجهة نظرهم واحتياجاتهم حتى يمكن أن تقوم المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بإرضائهم وتوفير أساليب وطرق تنفيذ العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت لتقديم الخدمة المطلوبة للحصول على رضاهم.

### ٢ - الشراكة بدلاً من الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس:

حيث إنه جرى العرف على وجود أقسام مختلفة تخصص كل مجموعة منها في مجال علمي محدد، ولكن في ظل إدارة الجودة الشاملة فإنه لا بد أن يكون هناك فريق عمل يجمع أكثر من تخصص أو إدارة أو وظيفة داخل المؤسسة لتحقيق ما يسمى بالتكامل الأفقي بين أجزاء المؤسسة لتحقيق أفضل خدمة لمتلقي الخدمة، وعلى ذلك فلا بد من نشر الوعي الثقافي الجديد في المؤسسة التي تعمل من خلال إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام الناجح لنظم TQM في المؤسسات التعليمية.

### ٣ - نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية والإدارية:

على الرغم من أن نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية تركز على التحسين الدائم للعمليات الأكاديمية ابتداءً من إعداد المناهج والمقررات وأسلوب إكساب المعارف والمهارات للطالب أي نظم التقييم المستمر لدرجة التقدم في تحصيل المعارف وبناء الشخصية إلا أن درجة مساهمة الهيئة الإدارية والتدريسية في دراسة وتحليل وتحسين العملية التعليمية لا يحظى بالتقدير الكامل من قبل المسؤولين عن هذه المؤسسات التعليمية، ولذلك فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية يعد مطلباً أساسياً لنجاح نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية.

### ٤ - تعميق دور فريق العمل في العملية التعليمية:

لا بد من إيمان المؤسسة التعليمية بأهمية دور فريق العمل المشترك مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومشاركته في اتخاذ القرار وصنعه حيث إن ذلك يساهم في رضا العاملين وفي تحسين الخدمة المقدمة للآخرين.

### ٥ - وجود أطر مرجعية للعمليات والنتائج:

حتى يتم التميز في العمل فيجب أن يتم البحث الدائم عن أفضل الممارسات في العملية التعليمية حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج باستخدام نتائج المقارنة المرجعية في وضع أساس واضح لتطوير العملية التعليمية وتحسين عمل الإدارة التعليمية من خلال مشاركة الهيئة التدريسية وأولياء الأمور والجهات المتعاونة مع الإدارة المدرسية والطالب. ومن هنا يمكن استخدام نموذج PDCA للتحسين المستمر الذي قدمه "ديمينج" ليكون أساساً للتحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية.

### ٦ - الاهتمام بالموارد البشرية في نظم T.Q.M (Anderson, 1995, 51):

لقد أوضحت دراسة أقيمت في جامعة هيوستن أن التركيز على الجانب الفني فقط عند تطبيق نظام TQM قد أدى إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بالجانب البشري والإنساني في تقديم الخدمة، لذلك فإن التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل (الطالب، المجتمع) مطلوب للتعرف على احتياجاته والاتصال الدائم به والتعامل معه من منطلق المشاركة وذلك يتطلب تدريب مستمر للعاملين والهيئة التدريسية والإدارية للتعرف على وسائل الاتصال المناسبة لتحسين الخدمة المقدمة وقياس درجة التحسن فيها بكل جوانبها البشرية والفنية ووضع معايير للخدمة تضمن تطبيقها بنجاح.

### ٧ - دور الإدارة في المؤسسة التعليمية على كافة مستوياتها:

لا بد من وجود إدارة عليا على قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية ثم من خلال توجيهات هذه الإدارة العليا إلى



الإدارة المدرسية يمكن أن تقوم هذه الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة لأن وجود القيادة ذات الإصرار على تحسين العملية الإدارية وتطويرها ويكون رؤية مستقبلية لمستوى الجودة في الإدارة المدرسية ولذلك فإن تعاون الهيئة التدريسية والإدارية مع الطالب وأولياء الأمور والتعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة يسهل عملية التعلم وإكساب المهارات ليكونوا جزءاً فاعلاً في عملية التعلم.

#### ٨- الشمولية في تطبيق نظام T.Q.M في المدارس:

بالرغم من المناداة بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلا أن الباحثة ترى أن يشمل كذلك الجانب الأكاديمي والعملية التعليمية إلى جانب الخدمة المقدمة في عملية التحسين والتطوير المستمر.

#### ٩- تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية:

إن عدم وجود رغبة حقيقية لدى أفراد المؤسسة التعليمية في تطوير سلوكيات وثقافة المؤسسة والعاملين فيها أحد الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لأن عدم اقتناعهم بثقافة الجودة الشاملة والرغبة في التطوير يؤدي إلى مقاومة هذه الثقافة والتطوير والتمسك بالفكر الإداري التقليدي مما يحد من استخدام إدارة الجودة الشاملة.

#### ١٠- دراسة تكلفة تطبيق نظام الجودة الشاملة T.Q.M:

حتى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فإنها تحتاج إلى موارد مادية ضخمة لإعادة تأهيل وتدريب العاملين فيها وتوفير الوسائل والأساليب المناسبة لتطبيقها وكذلك فإنها تحتاج إلى مدى طويل لتطبيقها حتى يمكن الاستفادة منها ولذلك فإن مساهمة جميع الجهات المسؤولة في المجتمع في التمويل في المؤسسات التعليمية شيء ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### المحور الثاني: إدارة برامج تعليم الكبار

##### مفهوم الإدارة:

يمكن تعريف الإدارة " بأنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة" (الجضي، ١٤٢٧هـ)، ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- تعد اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- تعد وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشأ لتحقيق أهداف مرسومة.
- تعد عملية مستمرة.
- تعد تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- تعد تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

##### أهمية الإدارة:

في الماضي كانت وظيفة الدولة تنحصر في مرافق الدفاع، و الشرطة، و القضاء. بمعنى أن مهمتها هي توفير الأمن الداخلي و الخارجي، مما جعل علاقتها بمواطنيها علاقة استثنائية و

عليهم - أي على مواطنيها - أن يوفرُوا حاجاتهم الضرورية، حديثاً تزايد الطلب على الحكومة لتلعب دوراً بارزاً في تقديم البرامج التنموية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي ورفقي مواطنيها. وهذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر (دولة الخدمات العامة) أو (دولة الرفاهية).

وتعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد، والمنشآت، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء، والأمن، والتقدم. يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

- ١- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
- ٢- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
- ٣- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
- ٤- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
- ٥- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية
- ٦- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال.
- ٧- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد.
- ٨- اتجاهات العولمة، وظهور المنظمات الكونية.
- ٩- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية.
- ١٠- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

### أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف (السواط، وآخرون، ١٤١٦هـ).

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمائية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إشراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة (عريفج، ١٤٢٥هـ).

### مفهوم برامج تعليم الكبار:

حظي تعليم الكبار باهتمام العديد من التربويين، وبالرغم من ذلك فإن ثمة اختلافات بينهم حول تحديد هذا المفهوم أهميته بالنسبة للفرد والمجتمع.

فقد عرف "روى بر وسر (د.ت، ١٧) تعليم الكبار بأنه " القوة التي في حالة تطبيقها الأمثل يمكن أن تحدث تكييف الاتجاه داخل المجتمع نحو أي موقف متغير و جديد في أقصر وقت ممكن والتي تساعد في ابتكار التغيير الذي يشمل المهارات أو الأساليب المطلوبة والضرورية.

ويعرف على أنه "أي نشاط تعليمي منظم يقع خارج النظام التعليمي المؤسسي بقصد خدمة الأفراد الراغبين في التعليم و تحقيق أهداف تعليمية معينة" (فهيم، ١٩٩٨، ٣)

ويقوم تعليم الكبار في أساسه على فكرة التربية المستمرة والتعليم مدى الحياة، وينظر إليه على نحو عام أنه التعليم الهادف المنظم الذي يقدم للبالغين أو الراشدين أو الكبار غير المقيدون في جامعات نظامية (مقيمة) من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم أو تغيير اتجاهاتهم وبناء شخصياتهم، وينظر إليه بعضهم على أنه "كل خبرة تعليمية تقدم للكبار بصرف النظر عن مضمونها أو محتواها أو الطريقة المستخدمة التي تقوم عليها أو تقدم بها" وبهذا يعد ميدان تعليم الكبار ميداناً واسعاً عريضاً يشتمل قطاعات مختلفة من البشر في مختلف ميادين العمل والإنتاج، ويعد أيضاً ميداناً متجدداً يركز في أساسياته على فكرة التربية لعالم متغير، وأنه تعليم غير منته بسن معينة أو برامج معينة أو سنوات دراسية معينة، وبشكل عام يعد تعليم الكبار أوسع وأشمل من مجرد محو الأمية بل يتعدى ذلك إلى تعليمهم منظومة معرفية واتجاهات قيمية وعلمية تعوضهم ما فاتهم من تعليم عالي لأسباب اقتصادية أو اجتماعية حالت دون إكمالهم تعليمهم الجامعي (شواشرة، ٢٠٠٦، ٥).

**نبذة تاريخية عن حركة محو الأمية وتعليم الكبار في المملكة العربية السعودية (الصاعدي، ٢٠٠٦، ٤٥، ٥٤):**

لقد مر محو الأمية وتعليم الكبار في المملكة العربية السعودية بخطوات ومراحل تتمثل فيما يأتي (السلوم، ١٩٩١، ٢٩٥):

- ١- الجهود الفردية.
- ٢- الجهود الرسمية قبل عام ١٣٦٩هـ - ١٩٤٩م.
- ٣- الجهود الرسمية بعد عام ١٣٦٩هـ - ١٩٤٩م.

#### أولاً: الجهود الفردية:

كانت للأفراد جهود متميزة في وقت تعتبر الأمية فيه متفشية بين أفراد المجتمع السعودي، وقد قام عدد من المعلمين والمتقنين وأئمة المساجد بافتتاح بعض الكتاتيب، وهي عبارة عن مدارس بها مدرس واحد يدرس لمجموعة من الأطفال والشباب و الكبار في غرفة واحدة، وبعض حلقات الدروس التي كانت تلقي في المساجد وفي بيوت بعض المعلمين، وكانت مناهج الدراسة فيها عبارة عن تعليم مبادئ القراءة والكتابة وقراءة القرآن الكريم، وقد تطورت تلك الجهود فيما بعد وأخذت طابعا تنظيميا أكثر تطورا وحادثة مثل مدرسة النجاح الليلية، والتي افتتحت في مكة المكرمة عام ١٣٥٠ هـ / ١٩٣١م والمدارس الليلية التابعة للجنة تشجيع المدارس الليلية في مكة المكرمة ومدارس الشيخ عبد الله القرعاوي في جنوب المملكة (الشيخ، دت، ٥٩).

اهتمت مديرية المعارف والتي أنشئت في عام ١٣٤٤هـ - ١٩٢٥م بالتعليم في المملكة العربية السعودية بما فيه التعليم الليلي (محو الأمية وتعليم الكبار) فقدم تم افتتاح عدد من المدارس الليلية وهي: المعهد العلمي السعودي: والذي افتتح في مكة المكرمة أوائل عام ١٣٤٥هـ - ١٩٢٦م (إبراهيم، ١٩٨٥، ٣١). وفي عام ١٣٥١هـ - ١٩٣٢م افتتحت مديرية المعارف العمومية بعض المدارس الليلية في مكة المكرمة، وذلك لتثقيف الموظفين الذين التحقوا بالوظائف الحكومية قبل إتمام دراستهم، وبعض المواطنين الذين يزاولون الأعمال الحرة ولم يلتحقوا بالتعليم النهاري، ومن هذه المدارس مدرسة المعلاة ومدرسة الصفا ومدرسة حارة الباب، وكان يتولى التدريس في هذه المدارس خريجو المعهد العلمي السعودي (عبد الله، ١٩٨٢، ١٥٦) وفي عام ١٣٦٨هـ - ١٩٤٨م فتحت مديرية المعارف مدرسة ليلية لتحسين الخطوط والتمرير على الآلة الكاتبة باللغتين العربية والإنجليزية، كما افتتحت في عام ١٣٦٩هـ - ١٩٤٩م مدرسة المعلمين الليلية، وقرر مجلس

المعارف آنذاك منح مكافأة شهرية مقدارها ستون ريالاً لكل طالب يلتحق بها، وكان غالبية من التحق بهذه المدرسة من المدرسين (السلوم، ١٩٩١، ٢٩٧).

وهذه المدارس والمعاهد تعتبر اللبنة الأولى للتعليم الحكومي الليلي، وهو ما يسمى اليوم بمحو الأمية وتعليم الكبار.

### ثالثاً: الجهود الرسمية بعد عام ١٣٦٩ هـ - ١٩٤٩ م:

استجابت الجهات الرسمية المشرفة على التعليم (مديرية المعارف) لرغبات الأفراد لتسهيل انتسابهم إلى المدارس الابتدائية ففتحت لهم في عام ١٣٦٩ هـ - ١٩٤٩ م بعض المدارس النهارية في المساء لمكافحة أميتهم، وفق خطة للدراسة المسائية المنظمة، وكان الدارسون يأتون إلى هذه المدارس ليلاً بعد فراغهم من أعمالهم اليومية، وكان المنهج المطبق في هذه المدارس هو المنهج الابتدائي الذي يدرس في الصباح للطلاب الصغار ومطابقاً له في الخطط والمواد الدراسية الأمر الذي لم يلائم طبيعة الدارسين الكبار (فلاتة، ١٩٧٩، ٦٧).

وسرعان ما ارتد كثير منهم إلى الأمية مرة ثانية، فقامت الجهات المسؤولة عن التعليم بإعادة النظر في وضع هذه المدارس، ومناهجها، وخطط الدراسة بها (إبراهيم، ١٩٨٥، ١٧٤).

وفي إطار الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية لنشر التعليم بين صفوف الأميين الذين لم يلتحقوا بمدارس محو الأمية وفصولها المنتشرة في كل نواحي المملكة، وخصوصاً سكان المناطق النائية من البدو والمزارعين البعيدين عن مواقع الخدمات الأساسية الثابتة كالتيقن والصحة، ونظراً لعدم استقرارهم وكثرة ترحالهم داخل حدود المملكة المترامية الأطراف أقيمت لهم حملات توعية صيفية (السلوم، ١٩٨٥، ٥٨١) ابتداءً من عام ١٣٨٧ هـ - ١٩٦٧ م لارتياح مواقعهم وأماكن تجمعاتهم، تقدم لهم تعليماً أولياً لمحو أميتهم ورعاية صحية تعالج مرضاهم، وإرشاداً زراعياً وبيطرياً يوجههم إلى أنسب الطرق لاستغلال خيرات أراضيهم، وتسويق منتجاتهم الزراعية والحيوانية ومعالجة مواشهم وتوعيتهم دينياً وثقافياً وتبصيرهم بأمور دينهم في عباداتهم ومعاملاتهم والقيام بدراسات اجتماعية عن أحوالهم لمساعدتهم (وزارة المعارف، ١٩٩١، ١٧، ١٨).

واستمرت الجهود في مكافحة الأمية على مسارين:

أ - المسار الأول: فصول ومراكز محو الأمية المنتشرة في مدن، وقرى، وهجر المملكة العربية السعودية مع التعاون بين وزارة التربية والتعليم\_ وزارة المعارف سابقاً\_ والجهات الحكومية الأخرى المشاركة لها في هذا الميدان وهي وزارة الدفاع والطيران، والحرس الوطني، ووزارة الداخلية، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ووكالة وزارة التربية والتعليم لشؤون تعليم البنات (لال، ١٩٨٩، ٦٧) (الرئاسة العامة لتعليم البنات سابقاً) وقد اتبع المسئولون عن مكافحة الأمية في المملكة العربية السعودية الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلة الأمية ويتلخص فيما يأتي:

١. إجراء البحوث الميدانية لمعرفة الأوضاع القائمة للأمية، ووضع الخطط اللازمة لمكافحتها.

٢. تدريب العاملين والمعلمين المكلفين بالعمل في مراكز محو الأمية لزيادة فعاليتهم ونشاطاتهم، ووقوفهم على كل جديد في مجال مكافحة الأمية.

٣. وضع النظم والتعليمات لضبط سير العمل في فصول و مراكز محو الأمية.

٤. تأمين كافة الاحتياجات اللازمة لمكافحة الأمية الفنية والإدارية والمالية.

٥. استخدام التقنيات والطرق الحديثة في رفع كفاءة برامج محو الأمية.

٦. تطوير محتوى التعليم وطرقه بما يتماشى مع احتياجات المتعلمين ومطالب التنمية

ب - **المسار الثاني:** الحملات الانتقائية الصيفية لمحو الأمية، والتي كان الهدف منها تهيئة فرص التعليم لسكان البادية، فقد نظمت وزارة التربية والتعليم \_ وزارة المعارف سابقاً - ابتداء من عام ١٣٨٧ هـ / ١٩٦٧ م في مواقع البدو حملات صيفية (السنبل، وآخرون، ١٩٨٧، ٤٢٠) تستمر لمدة ثلاثة أشهر وقد استمرت هذه الحملات سنوياً، حيث تنظم كل سنة خلال العطلة الصيفية ثلاث حملات في هجر وقرى، يتم اختيارها حسب لجان تشكلها وزارة التربية والتعليم، وتقوم بدراسة عدد من الهجر والقرى والأرياف، وتنظم هذه الحملات لأكثرها حاجة، ولا زالت هذه الحملات مستمرة حتى اليوم، وتعتبر هذه الحملات ابتكاراً تربوياً سعودياً لا نظير له في هذا المجال لأنها ليست حملات صيفية خاصة بمحو الأمية فقط، بل هي حملات تثقيفية، وحضارية، وصحية، وزراعية، وتعليمية، وتوعوية (الغامدي، وعبد الجواد، ٢٠٠٢، ٣٦٤).

#### معايير إدارة تعليم الكبار في ضوء معايير الجودة:

يمكن توضيح معايير تعليم الكبار في ضوء معايير الجودة كما يلي (طعيمة،

(٢٠٠٦):

المعيار الأول: يخطط معلمو تعليم الكبار برنامجاً تعليمياً لطلابهم، يتضمن ذلك المؤشرات التالية:

- أهمية التخطيط في تحديد الأهداف.
  - دور المعلمين في اختيار محتوى البرنامج المناسب.
  - تحديد استراتيجيات التدريس المناسبة.
  - تخطيط الأنشطة التي ستستخدم مع الطلاب.
  - اختيار أساليب التقويم بما يتناسب مع قدرات المتعلمين وميولهم.
- المعيار الثاني: يوجه معلمو التعليم ويسهلونه، ويتضمن ذلك المؤشرات التالية: ٣

- تنوع الأنشطة حسب المواقف التعليمية المختلفة.
- توظيف المصادر الفرعية مثل وسائل الإعلام والكتب والمجلات.
- توفير ج من الديمقراطية والتعاون فيما بين المتعلمين.
- ترسيخ بعض الاتجاهات مثل حب الاستطلاع وتقبل الأفكار الجديدة والنقد بموضوعية.
- تنمية مشاركات المتعلمين

المعيار الثالث: يشترك معلمو تعليم الكبار في التقييم المستمر لتدريسهم ولتعليم الطلاب ويتضمن المؤشرات التالية:

- توفير بيانات التقييم المعلومات عن مدى تقدم الطلاب.
- تنوع أشكال التقييم من ملاحظة وتقارير مكتوبة.
- مساعدة المتعلمين لتطوير مهاراتهم وتقديم المقترحات لمواجهة أخطائهم.

ومن خلال عرض المعايير السابقة من المهم إعادة النظر في تعليم الكبار والاستفادة من بعض المعايير فبم يتماشى مع مفاهيم الجودة والتقدم التكنولوجي، وهذا يتطلب إحداث تغيير شامل في تعليم الكبار.

#### أسباب إخفاق برامج تعليم الكبار وعدم تحقيق معايير الجودة الشاملة:

هناك العديد من أسباب التي جعلت برامج تعليم الكبار ومحو الأمية لم تستطع أن تحقق الأهداف المرجوة منها ما يلي (الجيلاني، ١٩٩١، ٥٧):

- بعض هذه الأسباب يرجع إلى المؤسسات المسؤولة عن هذه البرامج حيث أنها لم تتعاون فيما بينها جعل هذه البرامج تأتي متعارضة ومتناقضة، ومكررة مما أدى إلى تشتت الجهود وتبعثر الإمكانات وهدرها.
- بعض الأسباب ترجع إلى المتعلمين أنفسهم وذلك بسبب ظروفهم الاجتماعية الصحية النفسية والمزاجية وظروفهم العملية. وغير ذلك.
- طبيعة البرامج سواء من حيث عدم ملاءمتها لحاجات المتعلمين أو من حيث جمودها عدم ارتباطها بواقع الحياة للدارسين.

#### معايير الجودة اللازم وتوفيرها لتحقيق جودة التعليم بكليات ومعاهد إعداد معلم تعليم الكبار (نصر، ٢٠٠٧):

يقصد بتلك المعايير المقننة التي اتفق عليها عالمياً التي ينبغي توفيرها لتقويم برامج معلم تعليم الكبار في ضوء مستويات معيارية ويتوفر لتحقيقها مؤشرات إجرائية.

وتتمثل أهمية توفيرها في تطوير برامج الإعداد لمعلم الكبار كتطلب من متطلبات الجودة الشاملة ولا بد من توفير المستويات المعيارية التالية:

- التمكن من تحقيق مادة التخصص.
- تعريف احتياجات التلاميذ ومشكلاتهم.
- التعرف على أهداف التدريس وكيفية تحديدها.
- تفهم بعض أساليب التدريس وطرائق العرض.
- إدخال تكنولوجيا التعليم.
- استخدام أساليب متنوعة في التقويم
- التمكن من كيفية تحضير الدرس أهميته.
- التمتع بشخصية قوية.
- النزود بالثقافة العامة.
- الحرص على تكوين علاقات اجتماعية سليمة.
- زيادة الاهتمام بأعداد المعلم

ومن يتفق العرض السابق أيضاً مع دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٠٦) عن واقع برامج تعليم الكبار في الجمهورية العربية اليمنية وتطويرها ف ضوء معايير الجودة ومن أهمها:

- أن برامج تعليم الكبار لا تتناسب مع سن الدارسين.
- أن برامج تعليم الكبار لا تتناسب مع احتياجات الكبار.
- أن برامج تعليم الكبار لا تتصل بحياة الدارسين.
- عدم وجود مقررات خاصة بتعليم الحاسوب العربى والتطورات الحديثة.

**المحور الثالث: الرؤية المقترحة لتطوير برامج تعليم الكبار:**

**أولاً: مبررات تطوير برامج تعليم الكبار في ضوء مدخل الجودة الشاملة:**

يمكن الإشارة إلى هذه المبررات على النحو التالي:

١. طبيعة العصر: فهو عصر العولمة المعلوماتية والتكنولوجيا قائمة التقدم، والفضائيات.
٢. طبيعة المجتمع: يشهد المجتمع تحولات عديدة من تغيرات مفاهيمية واستنتاج بطاقات المناقسة وتوكل الشركات العالمية واختلاف المفاهيم والقيم.
٣. وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في البرامج تعليم الكبار

**ثانياً: بعض أساليب تطوير إدارة برامج تعليم الكبار في ضوء معايير الجودة:**

- تفعيل آليات وإجراءات فلسفة تعليم الكبار من خلال الإجراءات التالية:

- ١- الاهتمام بلمتعلم وحاجاته.
- ٢- الانتقال من ثقافة الذاطرة إلى ثقافة الإبداع.
- ٣- عمل اساليب اثرائية مع الكبار.
- ٤- الاهتمام بالجانب الوجداني ولخلفية الثقافية للكبار.
- ٥- قبول التغير والتعامل معه باعتباره حقيقة.
- ٦- التركيز على الجودة.
- ٧- الرؤية المشتركة.
- ٨- التركيز على العميل داخل المؤسسة.
- ٩- السعي إلى تحقيق السبق والتميز.
- ١٠- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.

**ثالثاً: تطبيق معايير الجودة الشاملة لإدارة برامج تعليم الكبار:**

إن تحقيق جودة التعليم تتطلب تطابق مواصفات خريجه مع المواصفات التي يتطلبها سوق العمل، والمجتمع، وهذا يتطلب العمل على إعداد متعلمين يمتلكون معارف ومهارات وسلوكيات قيمة تجعلهم قادرين على التفاعل مع التطورات والمستجدات الحادثة في سوق العمل.

ومن هنا فإن معايير الجودة الشاملة تحدد الملامح الرئيسية لعملية التعليم وإطارها ومدة الدراسة في كل برنامج تعليمي، وإجراءات تقييم الطالب، والموارد، والإمكانات الضرورية.

ويحدد (عبيد، ٢٠٠١) أدهم المعايير لضمان وصول المؤسسة التعليمية إلى الجودة الشاملة

وهي:

- تحديد مستويات معرفية ومهارية لما ينبغي أن يمتلكه المتعلم.
- تحديد سقف مرتفع لمعدلات التحصيل المكتسب.
- تحقيق نسبة عالية لحضور الطلاب وانعدام التسرب.
- تطوير المناهج الدراسية، بحيث تتضمن موضوعات معاصرة ومفيدة تعمل على تشجيع الطلاب نحو التعلم الذاتي.
- ارتفاع مستوى مهارات التدريس لدى المعلمين بما ييسر عملية التعليم والتعلم.
- توافر السلوكيات والقوة التي تدعو إلى ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية والتسامح والانتماء.

- توافر إدارة ديمقراطية تؤمن بالشراكة والعمل الفريقى التعاوني، وتمتلك الكفاءة على إدارة العملية التعليمية بفاعلية.
- توافر الموارد والإمكانيات والتكنولوجيا اللازمة للعملية التعليمية.
- ويرى البعض أن معايير الجودة في برامج التعليم تتمثل فيما يلي:
- استعداد والتزام المؤسسة التعليمية بتطبيق نظام جودة التعليم.
- الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها والتركيز على تصحيح الأخطاء وتحسين التعليم والتعلم.
- تطوير المناهج الدراسية لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل.
- استخدام طرق التعليم والتعلم القائمة على إيجابية الطلاب في الموقف التعليمي.
- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
- تقويم العملية التعليمية بناء على المواصفات الموضوعية.
- التركيز على العمل الجماعي وتحقيق التعاون المثمر للإدارة والعاملين بالعملية التعليمية ( Cheng, 2003).

ومن خلال هذه المعايير نجد أن الجودة الشاملة تتمثل في أنها منهج علمي لتطوير شامل ومستمر يشمل كافة مجالات العملية التعليمية (الطالب والمعلم، والإدارة، والإمكانيات المادية، المشاركة المجتمعية، المناهج).

وتعد المناهج أحد المجالات الرئيسية للعملية التعليمية، حيث أنها تمثل المنهج الدراسي، وذلك على النحو التالي:

١. تكون أهداف المنهج واضحة ومحددة بدقة ومعلومة لجميع العاملين والطلاب.
٢. تحديد موضوعات محتوى المنهج، بحيث ترتبط باحتياجات ومطالب الطلاب والمعلمين وسوق العمل والمجتمع، بحيث يشارك في تحديدها جميع المستفيدين.
٣. استخدام استراتيجيات وطرق تدريس تساعد على الاكتشاف والتأمل والتوجيه الذاتي وحل المشكلات واتخاذ القرار.
٤. التركيز على العمل الجماعي التعاوني، وليس على العمل الفردي، مع إرساء بدأ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للطلاب والمعلمين.
٥. منح الطلاب الثقة وتشجيعهم على المشاركة الإيجابية في عملية التعليم والتعلم، وتقدير المتميز منهم.
٦. توافر بيئة تعليمية تساعد على التحسين المستمر لعملية التعليم والتعلم وتكسب الطلاب المعارف والمهارات والقيم السلوكية اللازمة لهم.
٧. الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التعليم والتعلم.
٨. استخدام أساليب التقويم المختلفة مع التركيز على التقويم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
٩. الاعتماد على نظام التقويم الشامل كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
١٠. تقويم جميع عناصر المنهج الدراسي على فترات غير متباعدة وذلك للتأكد من مدى ملاءمته لاحتياجات ومتطلبات الطلاب، وسوق العمل أو المجتمع.



## رابعاً: متطلبات تطوير برامج تعليم الكبار:

- ١- تحديد سليات برامج تعليم الكبار
  - ٢- وضع خطط لمواجهةها وتأكيد الايجابيات
  - ٣- تكامل كل مؤسسات المجتمع في تعليم الكبار
  - ٤- خلق مناخ وبيئة تعتمد على الثقة المتبادلة لدعم فلسفة الجودة.
  - ٥- الاستفادة من التكنولوجيا فى دعم برامج تعليم الكبار.
  - ٦- ربط تعليم الكبار بالحافز المادي والمعنوي.
  - ٧- عدم ممارسة الروتين والبيروقراطية.
  - ٨- اعتبار القضية حياة أو موت والبعد عن الشكلية و فى مواجهتها.
  - ٩- زيادة الأبحاث الميدانية ( الفردية – الجماعية – المؤسسية ) لوضع تطور حقيقي لازمة تعليم الكبار.
  - ١٠- توجيه جزء من فائدة الضرائب والمشروعات الاستثمارية لتعليم الكبار
  - ١١- وضع القوانين وتفعيلها لمواجهة المشكلة من بداياتها والتصدي لعملية الارتداد للضرورة.
  - ١٢- الإدارة الديمقراطية التي تركز على العمل والعاملين بدرجة واحدة: تعد القيادة والإدارة الواعية هي الركيزة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية، والقائد الإداري أيا كان موقعة ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي عليه أن يعمل على توفير المؤشرات التالية:
- تحديد الأهداف ورسم خطط العمل وإجراءات التنفيذ.
  - فهم الظروف البيئية وطبيعة المتغيرات الحاصلة حولها.
  - اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة.
  - تحقيق المصداقية والشفافية في العمل.
  - التعامل مع الأزمات بعقلانية.
  - تحقيق درجة عالية من الإنسانية مع العاملين.
  - استشارة المرؤوسين والأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
  - نيل ثقة العاملين والمستفيدين على السواء.
  - دعم جهود العاملين نحو تحقيق الجودة وإتقان العمل.
  - تطبيق مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين.
  - التجديد والابتكار والإبداع.
  - إثارة ودعم روح الفريق الواحد وإضافة الجو الأسري والعائلي على العمل.
  - تنمية وتطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين.
  - كسب ولاء العاملين والمستفيدين.

- التأثير الإيجابي على المؤسسة والعاملين.
  - حث المرؤوسين لإنجاز مهامهم بثقة وحماس.
  - تطبيق أسلوب التحفيز من خلال معرفة وفهم سلوك العاملين.
  - إعداد وتأهيل صفوف خلفية من القيادات الإدارية الواعدة.
- خامساً: معايير تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في برامج تعليم الكبار:**

أشار البعض إلى مجموعة من المعايير لتحقيق ثقافة الجودة، يمكن توضيحها فيما يلي (الشافعي، ناس السيد ٢٠٠٠: ٨٣)، ( Meral El\_hakah Kitop, Alpor Enturk, ) (2007:288)

- يجب على جميع العاملين على كافة المستويات أن يكونوا على دراية بمتطلبات العمل.
  - يجب أن يتوافر للبنية التحتية مقداراً من الحرية للإصلاحات المستمرة.
  - يجب على أي فرد يعمل ضمن المنظمة أن يكون ملماً بأهمية الجودة.
  - لا بد من تكامل متطلبات المستفيد الداخلي والخارجي مع خطة الجودة.
  - استخدام معايير تركز على رغبات العميل.
  - تطوير شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية.
  - التأكيد على القيم والمعتقدات التي تخص المستفيد من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
  - لا بد أن تؤكد العمليات والإجراءات على سياسة تنظيم الجودة.
- سادساً: تفعيل برامج التنمية المستمرة والتعليم المفتوح في برامج تعليم الكبار باعتبار أنها تسهم في (شواشرة، ٢٠٠٦، ١، ١٤):**

١. مساعدة الكبار على الوفاء بمطالب أدوارهم في الأسرة والمجتمع وتنمية النقد البناء للمشكلات والتغييرات التي تواجه مجتمعهم، وتنمية الوعي لديهم بالعلاقة بينهم وبين البيئة المادية الثقافية، مما يعني تنمية قدرتهم على القيام بدور فعال في تطوير مجتمعهم وتنمية وتحقيق رفاهيته ورفاهيتهم.
٢. مساعدة الكبار في تنمية المواطنة الصالحة لديهم، والقادرة على ممارسة الديمقراطية الصحيحة، وتعريف الفرد بحقوقه وواجباته، وجعله مبادراً وإيجابياً تجاه المشاركة السياسية الواعية.
٣. مساعدة الكبار على زيادة دخلهم من خلال زيادة مهاراتهم ومعارفهم، وهذا ينعكس إيجابياً على الدخل القومي.
٤. تقديم الخدمات التعليمية لمن فاتتهم فرص الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي لأسباب تتعلق بظروفهم الشخصية أو العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو الوظيفية أو المكانية أو الزمانية.
٥. إيجاد الظروف التعليمية الملائمة والتي تناسب حاجات الدارسين للاستمرار في التعلم (التربية المستمرة). فالتعلم عن بعد يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع كافة الظروف التعليمية للدارسين فهو يلائم ربوات البيوت والمزارعين والصناعيين والموظفين، أي أنه يستطيع أن يلبي حاجات الدارسين مهما كانت الظروف التي يعيشونها.

٦. تحقيق مبادئ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والمساواة بين المواطنين دون التمييز فيما بينهم لأسباب تتعلق بمكانتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو بسبب العرف أو الدين أو الجنس.
٧. معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التعليم التقليدية عن طريق تقديم برامج وتخصصات تفي بحاجة المجتمعات العربية.
٨. الإسهام في محو الأمية وتعليم الكبار، نظراً لما يعترض تنفيذ برامج محو الأمية وتعليم الكبار من معوقات تقلل من التحاق هذه الفئة في صفوف نظامية وفي أوقات محددة، لذلك فإن من أهداف التعليم عن بعد التغلب على المعوقات وتقديم الخدمة التعليمية للأميين والكبار دون الحاجة إلى الانتظام في صفوف دراسية.
٩. تنمية مهارات التعلم الموجهة ذاتياً واستثمارها لدى الكبار وتمكينهم من تحديد حاجاتهم التعليمية وتلبيتها بالطرق المناسبة.
١٠. تنمية مفاهيم ومواقف الكبار من التطورات الاجتماعية والمتغيرات في العالم، وهذا يتضمن زيادة وعيهم وقدرتهم على التعامل مع المستجدات والمكتشفات العلمية والتقنية الحديثة بعقلية علمية متفتحة ومرنة والاستفادة من إيجابياتها والحد من سلبياتها قدر الإمكان.

#### التوصيات:

- افتتاح قسم في كليات التربية مختص بإدارة تعليم الكبار وبرامجه.
- تفعيل مفاهيم الإدارة في كافة المؤسسات التربوية.
- نشر وعى مفاهيم الإدارة الحديثة وفق البرامج وآليات كل تخصص.
- أن تهتم الجامعات وكليات تدريب المعلمين، ومؤسسات الثقافة العمالية، ومؤسسات المجتمع المدني عموماً، ومراكز تعليم الكبار بالبحث العلمي والبحوث الإجرائية في مجالات تعليم الكبار.
- التوسع في إنشاء كليات ومعاهد وأقسام متخصصة لإعداد المدرس والمدرّب التقني والمهني المتخصص بتعليم الكبار.
- إنشاء مجلس قومي عربي لتعليم الكبار ضمن مظلة التعليم المفتوح، ينبثق عنه مجلس تنفيذي ووحدات إقليمية ومراكز مصادر تعلم خاصة بالطلبة الكبار.
- ربط برامج تعليم الكبار بالمشاريع التنموية الوطنية والقومية من أجل تحقيق منظور التنمية المتكاملة، وربط التعليم للكبار بتوليد فرص العمل.

#### المقترحات:

- عمل دراسة عن معوقات برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية.
- عمل دراسة عن تطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
- عمل دراسة عن إعداد وتأهيل معلمي تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية ومتطلباتهم.

## المراجع

- إبراهيم، محمد إبراهيم. (١٩٨٥). التعليم النظامي وغير النظامي في المملكة العربية السعودية، عالم المعرفة.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٧). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أحمد، شاكر محمد فتحي. (١٩٩٣). التطوير التنظيمي مدخل الفعالية للإدارة المدرسية، القاهرة، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد ٢، يناير.
- الأحمدي، حميد محمد. (٢٠٠٦). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الأحمري، محمد بن عبد الله منصور. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجمع التربية الخاصة بمدينة أبها (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية.
- بدوي، محمود فوزي. (٢٠١٠). إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- بروسر، روي. (دب). "تعليم الكبار في البلدان النامية"، ترجمة إبراهيم مهدي الشبلي، المنظمة العربية والثقافة و العلوم – الجهاز العربي لمحو الأمية و تعليم الكبار.
- البناء، رياض رشاد. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة مفهومها أسلوب إرسائها، الأردن، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير.
- بوزيان، أم كلثوم (٢٠١١م). مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع ٨.
- الجسعي، خالد سعد. (١٤٢٧هـ). الإدارة: النظريات والوظائف، دن.
- جمعة، فاطمة علي السعيد. (٢٠١٠). تقييم أعضاء هيئة التدريس لمشروع الجودة الشاملة بالجامعات المصرية (دراسة حالة)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١٧، ع ٦٢.
- الجيلاني، بشير جبريل. (١٩٩١). تعليم الكبار والتربية المستمرة، طرابلس، جامعة الفاتح، منشورات جامعة الفاتح.
- حارب، سعيد عبد الله. (٢٠٠٥). الجودة في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم "التعليم العالي رؤية مستقبلية"، بيروت – ٩/٢٨ – ١٠/١/٢٠٠٥، مؤسسة الفكر العربي.
- الحربي، قاسم بن عائل. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الفعالة – لمدرسة المستقبل – مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحريري، خالد حسن. (٢٠١٤). نشر ثقافة الجودة في الجامعات اليمنية لماذا؟ متاح على الموقع <http://www.algomhoriah.net/articles.shp?id=4>:
- الحسين، محمد سعد. (١٤١٥هـ). مصطلحات محو الأمية وتعليم الكبار، الإدارة العامة للتعليم بالرياض، السعودية.
- خاطر، نعمة نور محاسب. (٢٠١٣). ثقافة الجودة في الجامعات المصرية واقعها وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية التربية.

- الداود، عبد المحسن بن سعد. (٢٠١٤). المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ع ٢٣.
- الدخيل، محمد بن عبد الرحمن. (١٤٢٤هـ). برنامج مقترح لتدريب معلمي محو الأمية وتعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، مركز بحوث كلية التربية.
- الدرادكة، مأمون سليمان. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلوم، حمد إبراهيم. (١٩٨٥). الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- السلوم، حمد إبراهيم. (١٩٩١). التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مطابع إنترناشيونال كرافيكس، واشنطن.
- سليمان، عبد الفتاح محمود. (٢٠٠١). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركات مشروعات التشييد، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- السمدوني، إبراهيم عبد الرافع مصطفى. (١٩٩٨). دراسة تقييمية لدور معلم الكبار الأميين في ضوء الكفايات اللازمة له، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- السنبل، عبد العزيز عبد الله. (١٩٨٨). "تدريب معلمي الكبار أثناء الخدمة"، دراسات تربوية، مجلة كلية التربية جامعة الملك سعود، المجلد الخامس.
- السنبل، عبد العزيز، وآخرون. (١٩٨٧). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض.
- السواط، طلق عوض الله، وآخرون. (١٤١٦هـ). الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار النوابع للنشر والتوزيع.
- السيد، معين أمين وصالح، دندن (٢٠١٢). مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر العولمة"، جامعة الجنان، طرابلس.
- السيسي، جمال أحمد، وعشبية، فتحى درويش. (٢٠١١م). ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ١٨، ع ٦٩.
- الشافعي، أحمد عبد الحميد، وناس، السيد محمد (٢٠٠٠). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، مج ٢، ع ١.
- الشناوي، أحمد، وعيد، هالة فوزي. (٢٠١٠). تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مج ٢٥، ع ٦٧.
- شواشرة، عاطف حسن. (٢٠٠٦). التعليم الجامعي المفتوح وتعليم الكبار، مؤتمر دور المنظمات الأهلية العربية في تحقيق الأهداف التنموية للألفية في الدول العربية، الشراكة لبناء المستقبل. الكويت من ١٨-٢٠ كانون أول.
- الشيخ، عبد العزيز عبد الله. (د.ت). لمحات عن التعليم وبداياته في المملكة العربية السعودية، الرياض.

الشمي، سعيد محمد. (٢٠٠٠). "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام"، القاهرة، قضايا إدارية العدد الخامس.

الصاعدي، عابدين بن عبد الله بن عوض. (٢٠٠٦). تطوير برامج محو الأمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

الصواف، محفوظ حمدون، وإسماعيل، عمر علي. (٢٠١١). مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية "دراسة حالة في فندق نينوى الدولي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج ١، ٩٤.

الطعامنة، محمد. (٢٠٠٠). مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية (٦-٨ نوفمبر ٢٠٠٠).

طعيمة، رشدي أحمد. (٢٠٠٦). معلم الكبار حوار الحضارات، المؤتمر السنوي الثالث لمركز تعليم الكبار، معلم القرن الحادي العشرين، جامعة عين شمس دار الفكر العربي.

الطنبولي، محمد عمر. (١٩٩٤). المرجع في تعليم الكبار، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.

الطويل، أكرم أحمد رضا، وأغا، أحمد عوني. (٢٠١٠). متطلبات إدارة الجودة في التعليم العالي وآثارها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن تحت عنوان "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، عدن.

عبد الله، عبد الرحمن صالح. (١٩٨٢). تاريخ التعليم في مكة المكرمة، جدة، دار الشروق.

عبد الوهاب، أمال. (٢٠٠٦). واقع برامج تعليم الكبار في الجمهورية اليمنية وتطويرها في ضوء معايير الجودة، قم أصول التربية، كلية التربية، جامعة تعز.

عبيد، وليم. (٢٠٠١). تعليم الرياضيات بجميع الأطفال في ضوء متطلبات المعايير وثقافة التفكير - عمان، دار المسيرة.

عَرَجَاش، علي شوقي ناجي. (٢٠٠٤). تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

عريفج، سامي سلطي. (١٤٢٥هـ). عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة. دن.

عزب، محمد علي، ومرسي، سعيد محمود. (٢٠١٠). الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعي المقومات والمعوقات والمقترحات (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج ٢٠، ٤٤.

عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، عمان، دار وائل للنشر.

عمار، هالة محمد السيد. (٢٠١٢). متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية بنها.

الغامدي، حمدان، وعبد الجواد، نور الدين. (٢٠٠٢). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- فالوقي، محمد هاشم. (١٩٩١). التدريب في أثناء العمل – دراسة لبعض جوانب مراحل التنمية، سرت، ليبيا، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- فلاتة، محمد أمين. (١٩٧٩). تعليم الكبار في المملكة العربية السعودية: أسسه وتطبيقاته، دار الطويل، القاهرة.
- فهمي، محمد سيف الدين. (١٩٩٨). "نحو منحى جديد لبحوث تعليم الكبار في المنطقة العربية"، ندوة البحث العلمي في تعليم الكبار، الرياض.
- لال، زكريا يحيى. (١٩٨٩). تعليم الكبار ومحو الأمية بين النظرية والتطبيق، الرياض، مكتبة العبيكان.
- لواته، حمده محمد. (٢٠٠٢). العلاقة بين الولاء التنظيمي وإدارة العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- اللوزي، موسى. (١٩٩٩). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- ماضي، محمد توفيق. (٢٠٠٢). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجالى الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- المجلة العربية للتربية. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي، مج ٢٧، ع ١.
- محبوب، بسمان فيصل. (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- محمد، نهلة محمود. (٢٠١٠م). فاعلية برنامج تدريبي إلكتروني مقترح لتنمية ثقافة الجودة لمعلمي التعليم العام في ضوء المعايير القومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية.
- محمود، مديحة فخري. (٢٠٠٩). تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس – دراسة حالة بجامعة حلوان -، المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع) "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول)"، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، بدون ناشر، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد، ومصيلحي، محمد مصيلحي الأنصاري. (٢٠٠٢). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج الفترة من: ٢٣ - ٢٦/٦/٢٠٠٢م الدوحة - قطر.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٢). مستقبل تعليم الكبار في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- المهدي، سوزان محمد. (٢٠٠٩). التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي (الدولي الأول – العربي الرابع) "الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول)"، مصر.

ناس، السيد محمد أحمد. (٢٠١٠). ثقافة الجودة والاعتماد في الفكر التربوي المعاصر وإمكانية الاستفادة منها في تطوير نظام الاعتماد التربوي في مصر، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع٦٩٤.

نصر، محمد علي. (٢٠٠٦). رؤى مستقبلية لتطوير برامج إعداد المعلم في ضوء معايير الجودة. النمر، سعود، وآخرون. (١٤٢٢هـ). الإدارة العامة. الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض.

نوير، محمد جمال. (١٩٨٠). "برامج ومجالات التربية غير النظامية وحاجة الريف المصري إليها"، مجلة النيل، يناير العدد (٣)، القاهرة.

وزارة المعارف (١٩٩٢) التوثيق التربوي العدد ٣١، ٣٢.

Anderson, Elizabeth, "High – Tech. V. High- Touch; A Case Study of TQM Implementation in Higher Education" 'Managing Service Quality, 1995, Vol.5, No.2, p. 48-56.

Bank J ,. The Essece of Total Quality Management, Prentice Hall Inc. , 1992 ,pp66-67

Cheng ,yin(2003): Quality Assurance in Education. Internal, Interface, And Futurek journal of Quality in Education, vol 11 ,Nov ,2003.

Hartman,M. (2002). Fundamental Concept of Quality Improvement, U.S.A, American Society of Quality.

Hernandes, Justo Rolando, Jr (2002) (Total Quality Management in education). The application of TQM in a Texas school distret. Ph.D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390

James H Saylor: "TQM – field Manual", (New York: Mc Graw – Hill, Inc, 1992. P.6.

Jerome S. Arcaro., "Quality in Education An Implementation Hand Book", (Florida: St. Lucie Press, 1995, pp. 6: 7.

Kadir ,M.A. "The Relative importance of professional competencies in the practice of adult Education in Thailand and a program of achieving selected Behaviors through self study Materiald "Ph.D. thesis Florida state University ,1976, P.31

Martinich ,J S., Production and Operation Management: An Applied Modern ,Approach ,John Wiley & Sons Inc ,New York 1997, p 559

Meral El-Hakah kitop (2007): Alpor Erturk, Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach, Total Quality Management, vol.18, No.13,p288.

Mezfirow ,J ,and C lady I rsh "Priorities for Experimentation and Development in adult Basic Education ,New York ,Columlira University ,teachers ,college ,1979 ,P60.



- Rao ،Digumarti Bhaskara: Adult learning in the 21<sup>st</sup> century ،New Delhi ،Discovery Pub House ،2004.
- Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.