النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في دولة الكويت

"دراسة تحليلية"

بحث مشتق من رسالة الماجستير في التربية "تخصص إدارة تربوية" لاستكمال متطلبات الحصول عليها

إعداد

حسن عبد الأمير مكي التميمي

تحت إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ فاطمة السيد صادق
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

٢٠٢٠م

النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في دولة الكويت

"دراسة تحليلية"

إعداد

حسن عبد الأمير مكي التميمي

المستخلص باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى تحديد أوجه الاستفادة من بعض النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في دولة الكويت وذلك من خلال الكشف عن أهم الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الأمريكي في إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الياباني في مجال إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الإنجليزي في مجال إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التعرف على أهم نتائج البحث وآليات الاستفادة من النماذج العالمية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته، وكان من أبرز نتائجه وجود تجاهل لدى قيادات المؤسسة التعليمية بمختلف المراحل التعليمية بدولة الكويت لثقافة الجودة وأهميتها، وجود نظرة متدنية إلى الدورات التدريبية الخاصة بمعايير الجودة والاعتماد، وسيطرة البيروقراطية على بعض الأعمال في المؤسسة التعليمية بمختلف مراحلها.

الكلمات المفتاحية : الجودة – معايير الجودة – إدارة الجودة الشاملة – الاعتماد – المؤسسة التعليمية.

Abstract in Arabic

The current research aims to identify the aspects of benefiting from some global models for total quality management and the possibility of benefiting from them for the educational institution in the State of Kuwait by uncovering the most important theoretical foundations for total quality management, and standing on the most important scientific determinants of the American model in total quality management, and standing on the most important determinants The scientific model of the Japanese model in the field of total quality management, and the most important scientific determinants of the English model in the field of total quality management, in addition to identifying the most important results of the research and the mechanisms of benefiting from global models. There is a disregard for the leaders of the educational institution in the various educational stages in the State of Kuwait for the culture of quality and its importance, a low view of training courses for quality standards and accreditation, and the bureaucratic control of some work in the educational institution in its various stages

Key Words : Quality - Quality Standards - Total Quality Management - Accreditation - Educational Institution.

أولاً : الإطار العام للبحث :

مقدمة البحث :

تبنت نظم التعليم في العديد من الدول المتقدمة مثل أمريكا وإنجلترا واليابان مداخل جديدة للتجديد والتجويد منها إدارة الجودة لتطوير مؤسساتها وتحسين معايير الأداء بها بهدف التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتسعى مؤسسات التعليم في العالم لأن تقدم فرص تعلم عالية الجودة لطلابها بما يتضمن تزويد المجتمع بخريجين على درجة عالية من الكفاءة، ومن هنا نجد أن معظم الدول المتقدمة حاولت إيجاد آليات لتطوير التعليم، وفيما يلي عرض لبعض نماذج ضمان الجودة في بعض الدول(١).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يمكن الاستفادة من النماذج العالمية في إدارة الجودة الشاملة لإصلاح المؤسسة التعليمية في دولة الكويت.

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهم الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم المحددات العلمية للنموذج الأمريكي في إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم المحددات العلمية للنموذج الياباني في إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم المحددات العلمية للنموذج الإنجليزي في إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم الدروس المستفادة من النماذج السابقة؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي تحديد أوجه الاستفادة من بعض النماذج العالمية في إدارة الجودة الشاملة لإصلاح المؤسسة التعليمية في دولة الكويت وذلك من خلال :

- الكشف عن أهم الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الأمريكي في إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الياباني في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- الوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الإنجليزي في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على أهم الدروس المستفادة من النماذج السابقة.

منهج البحث :

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي وذلك للتعامل مع موضوع البحث من خلال وصف الواقع وتفسير العوامل التي صنعته وأثرت فيه وخاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحسينها بالمؤسسة التعليمية على ضوء النماذج العالمية المعاصرة.

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من كون الجودة تعتبر سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، نقوم بتسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، تحديد أهم متطلبات وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، وتشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها.

مصطلحات البحث :

الجـــودة Quality :

تنظر الدراسة الحالية إلى الجودة على أنها إنجاز العمل وإتقانه بدرجة عالية من الدقة تكاد تخلو من العيوب وذلك وفق المواصفات العالمية المتعارف عليها.

معايير الجودة Quality Standards :

ونعني بها وجود مجموعة من الخصائص والسمات والمواصفات المطلوب توافرها في النظام الكامل للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وينضوي تحت هذه المعايير تهيئ البيئة المؤسسية، تحديد متطلبات المستفيد، التخطيط لجودة الأهداف، جودة الإدارة، محتوى برامج المؤسسة، جودة الكادر المؤسسي، ملائمة مخرجات المؤسسة لمتطلبات سوق العمل.

الجودة الشاملة Total Quality :

ينظر إلى الجودة الشاملة على بأنها : "عملية إدارية تستخدمها أي منظمة أو أي مؤسسة خلال التخطيط طويل المدى باستخدام خطط تحسين الجودة باستمرار فتقود المنظمة تدريجياً نحو إنجاز رؤيتها، وتتميز الثقافة المنظمة بزيادة رضا الزبون من خلال التحسينات المستمرة التي يشترك فيها كل الموظفين بنشاط"(٢).

ويمكن أن تعرف على بأنها : "المدخل لإدارة المؤسسة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة"(٣)، كما عرفها بأنها : "نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"(٤).

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها : "المدخل لإدارة المؤسسة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة"(٥)، كما عرفها بأنها : "نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة م خلال فرق العمل"(٦).

وتعرف أيضاً على أنها : "أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفق مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقد إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبارهم"(٧).

ويأتي فريق ثالث ويعرفها على أنها : "طلب التفوق، خلق اتجاهات إيجابية، وإحكام السيطرة لمنع القصور المحتمل وزيادة رضا العميل من خلال زيادة الكفاءة والفعالية"(٨).

وفي بعض الأحيان يمكن تعريفها على أنها : "مفهوم إداري يركز على الجهود الجماعية لكل المد–يرين والعاملين لإشباع حاجات المستهلك المتوقعة عن طريق التحسين الدائم للعمليات الإدارية والعمليات التشغيلية والمنتجات"(٩).

وفي ضوء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن ينظر إليها على أنها : "نظام إداري يهدف إلى إرضاء العميل من خلال التركيز على متطلباته الحالية واستشراف متطلباته المستقبلية، ويكون ذلك م خلال التحسين المستمر لكافة العمليات للخروج بمنتج عالي الجودة.

الاعتماد Accreditation :

ونعني به تمكين المؤسسة التعليمية من الحصول على صفة متميزة وهوية معترف بها محلياً ودولياً والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق سياسات وإجراءات فعالة لتحسين الجودة في أنشطتها وعملياتها ومخرجاتها مع التأكيد على تلبية توقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم، وبالتالي فإن هذا الاعتماد يعد بمثابة الاعتراف الذي تمنحه هيئة الجودة للمؤسسة التعليمية إذا تمكنت من إثبات قدرتها المؤسسية وحققت الفاعلية التعليمية وفقاً للمعايير المعتمدة.

المؤسسة التعليمية Educational Institution :

ونعني بها تلك المؤسسة التي أنشئها المجتمع من أجل تربية أجياله تربية عصرية وفق فلسفة المجتمع وإمكاناته المتاحة بمختلف المراحل التعليمية.

ثانياً : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualits والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشئ ودرجة صلابته، لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة باختلاف النظرة عليها وباختلاف تطور مفهومها في حد ذاته، حيث نجد من يعرفها على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة والتي يجب أن يتضمنها المنتج ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

- الجودة تعني : التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته، مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف[١٠]، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على زيادة المخرجات مع شرط أن تكون متوافقة مع متطلبات المستهلك وكذا العمل على تقليل الأخطار وضياع الوقت والعمل على كيفية تحقيق الجودة والوصول إليها.
- تعرف أيضاً على أنها : الجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شئ عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون أو

المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتوج عن مستوى منتوج آخر نتيجة نفس المنتج ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنتجات عن بعضها وتعمل على إيجاد ميزة تنافسية(١١).

- وينظر إلى الجودة أحياناً على أنها تضمن تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدي توقعاتهم واحتياجاتهم نلاحظ من خلال هذا التعريف أن نجد الجودة تهدف إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم بحيث يكون المنتج يفوق توقعاتهم(١٢).

- وتعرف الجودة علي أنها : الخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج علي أشباع حاجات صريحة، أو علنية وأخري ضمنية(١٣)، ومن خلال التعريف، نستنتج أن الجودة هدفها إشباع رغبات المستهلكين وذلك من خلال قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية علي أرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.

- وتعرف الجودة علي أنها : مجموعة من الخصائص المتعلقة بالنتوج التي تئثر علي مقدرتة في إشباع الحاجات، فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب وتبذير الموارد(١٤).

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها من قبل أفراد ومؤسسات وكذلك حسب القطاع، ويمكن جمع المفاهيم المتعلقة بالجودة من خمسة مداخل أساسية تتمثل في :

- مدخل التفوق أو المتسامي : يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق الرضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق مواصفات تشبع رغبات المستهلك.

- مدخل يعتمد علي المنتج : بموجب هذا المدخل ينظر للجودة علي أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات، أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة علي تحقيق رغبات المستهلك، هذا مفهوم لمبادئ الجودة الشاملة والتي تؤكد علي دقة ومطابقة المواصفات الموضوعة.

- مدخل يعتمد علي الاستخدام : تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتوج علي أرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود

الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوي الاجتماعي والثقافي ومستوي الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتوج وتوقعات العميل.

- مدخل يعتمد علي التصنيع :تعني الجودة وفق مدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان.
- مدخل يعتمد علي القيمة : يهدف هذا المدخل إلي أن الجودة ينبغي أن تدرك عن طريق علاقتها بالسعر، فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات متدنية نوعا ما مقابل انخفاض السعر.

وعليه يمكن النظر إلي الجودة من خلال ثلاث زوايا والتي تتمثل في :

- مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج.
- مواصفات الجودة مرتبطة بالإنتاج وهي تتحقق خلال العملية الإنتاجية.
- مواصفات مرتبطة بجودة الأداء والتي تظهر لمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلي ضرورة التركيز علي الجودة أثناء تقديم هذه المنتجات إلي العملاء وهو ما يعرف بجودة العملاء.

ومن كل ما سبق يمكن أن نستنتج أن الجودة هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لابد من توفرها، وتعمل علي تلبية رغبات وحاجات المستهلك سواء كانت معلنة أو غير معلنة، وتوجد علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة، وتشترط أن يتطابق المنتج أو مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.

مراحل الجودة الشاملة :

ويتكون نظام ضمان الجودة من مجموعة عناصر كل واحد على الآخر وتعمل هذه العناصر كنظام واحد ويتم تغيرهم من مرحلة إلى أخرى عندما تبدأ المراحل الجديدة في تقيم نظام الجودة في التعليم فإن مرحلة جديدة بالفعل تكون قد تكونت[١٥]:

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد للتطبيق :

وهي من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق أسلوب الجودة الشاملة وقد أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون

مع محترفين في عملية التنسيق ويقوم كبار التنفيذ بين توضيح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها ووضع الأهداف المشتركة ورسم السياسة العامة التي تسير عليها وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب الجودة الشاملة[١٦].

المرحلة الثانية : التقييم الكامل للمؤسسة :

والتعرف على رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة[١٧].

المرحلة الثالثة : التدريب والارتقاء والتنمية :

تركز هذه المرحلة على ممارسة برامج تدريب عالية المستوى تستهدف الارتقاء بإدراك العاملين وتحسين مهارتهم لممارسة مهام الجودة وتطبيق مضامينها المقررة كتقنيات ضبط الجودة وأساليب حل المشكلات وغيرها[١٨].

المرحلة الرابعة : الانطلاق والتجويد :

بعد أن يكتمل تكوين وبناء البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وبعد تدريب الأفراد وثم تكوين فرق التحسين الفعالة والتي يستطيع أن تناولها المشكلات وتحلها[١٩].

المرحلة الخامسة : التطبيق الفعلي لضمان الجودة :

ويقصد بالتطبيق ترجمة الخطط الموضوعة إلى واقع فعلي من خلال إتباع الخطوات والجدول الزمني الذي وضع لتنفيذ الخطة، وكتابة التقرير الذاتي عن الالتزام بضمان الجودة[٢٠].

١-النموذج الأمريكي :

تقع الولايات المتحدة في قارة أمريكا الشمالية وتتشكل من (٥٠) ولاية وتقع بين كندا والمكسيك ويحيط بها المحيط الأطنطلي والمحيط الهادي وتعتبر أمريكا ثالث أكبر دول العالم من حيث المساحة بعد روسيا وكندا وثالث أكبر دول العالم من حيث المساحة بعد روسيا وكندا وثالث اكبر دول العالم من حيث السكان بعد الصين والهند وعاصمتها واشنطن وبها مجموعة من الولايات الرئيسة : (نيويورك – لوس أنجلوس – شيكاغو – هوستون – فلاديلفيا – فونيكس – سان دييجو – دالاس – سان أنطونيو) ويبلغ عدد سكان الولايات المتحدة الأمريكية قرابة خمسمائة مليون نسمة.

وتعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة علي تفادي ضيق النظرة والعمل علي قياس مخرجات التعليم والمتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب بل يمتد قياس جودة الخدمة إلي جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية علي

مستوي المؤسسات التعليمية وفيما يلي نستعرض أهم الجهود الرامية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الأمريكية[٢١]:

أ- تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الأمريكية :

أن التعليم في أمريكا مثل بقية الدول كان يعاني من العديد من المشكلات الإدارية والمالية بدأت في التسعينات محاولات هامة للتطوير والتجديد للاستمرار في مواجهة المنافسة المحلية والعالمية وكان هناك قاعدة أن التطوير وإدخال الجودة في مؤسسات التعليم لا يجب ألا تقتصر علي المعلمين ولكنها يجب أن تطبق علي الإداريين والأجهزة المساندة للنشاط العلمي والبحثي للجماعات فإدخال الجودة في المكتبات وبقدر ما نادت الشركات الأمريكية وطبقت إدارة الجودة الشاملة وسعت مؤسسات التعليم بعد ذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يرتبط التعليم الأمريكي بالتراث الأوربي الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا الأرضي الجديدة فقد حمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم أرائهم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيهم الاجتماعية وعاداتهم وتقاليدهم وأنظمتهم الثقافية والحضارية وظلت أمريكا خلال القرن التاسع عشر ملتقي هذه الأفكار والثقافات المتباينة المتوافدة إليها من مختلف البلاد الأوربية وبالتالي تميز التعليم الأمريكي بالتنوع والمرونة فهناك مرونة الطلاب وأولياء أمورهم في اختيار نوعية الدراسة التي يتبعونها[٢٢].

وانتقل مفهوم الجودة الشاملة إلي مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية علي يد Malcolm bald erg الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام ١٩٨١ م وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهومها حتى وفاته عام ١٩٨٧ ومد اهتمامه إلي التعليم وأصبح تطبيق الجودة فيه حقيقة واقعية حينما أعلن رونالد براون عام ١٩٩٣ أن جائزة مالكو لوم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلي جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

ومر تطبيق الجودة والاعتماد في المؤسسات الأمريكية بالمراحل التالية[٢٣]:

- **المرحلة الأولي** : مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي فترة بداية ظهور الإنتاج الكبير ومع ظهور الثورة الصناعية أصبح الإنتاج بأحجام كبيرة مما استدعي ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم علي أخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.
- **المرحلة الثانية** : مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة وقد بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين.
- **المرحلة الثالثة** : مرحلة التأكد من الجودة وضمانها وأهم ما يميز هذه المرحلة ظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة والتي قدمها feigenbaum في عام ١٩٥٦ واهم ما يميز هذه المرحلة :
  - الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوي الجودة
  - ظهور مدخل الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) الذي كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
  - الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع أو الخدمات المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج أو الخدمة.
  - التركيز علي اختفاء نسبة المعيب (Zero defects).
- **المرحلة الرابعة** : مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص :
  - تعريف الجودة من وجهه نظر العميل المستفيد من الخدمة.
  - إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية بصفة عامة مجتمع متعلم حيث بلغت نسبة المتعلمين فيه حوالي ٩٧ % من السكان وحوالي ٧ مليون طالب يدرسون من المرحلة الابتدائية إلي المرحلة الجامعية ويقوم ٨٥ % من الخريجين بالانضمام لأقسام الدراسات العليا في الجامعات وبلغت نسبة المتعلمين في أمريكا حوالي ٩٧ % من الذكور و ٩٧ % من الإناث[٢٤].

ويعتبر التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم المجالات الخدمية التي يتم فيها استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة ففي مواجهة الانخفاض الحاد في الموارد المالية المتاحة وارتفاع تكاليف التشغيل وتحسين أداء المؤسسات الحكومية يمكن أن يتم عبر توظيف نظم TQM فهي السبيل الوحيدة لمواجهة هذه المتطلبات.

يتميز نظام التعليم الجامعي الأمريكي بانفتاحه وخضوعه لقوي السوق وارتباطه بطلب الطلاب ويتلقي الدارسون في مؤسسات التعليم أنماطا من الدعم المادي ويمكنهم من مواصلة تعلمهم ويأتي هذا الدعم علي هيئة هبات ومنح دراسية من الوكالات الفدرالية وبرامج عمل في الإدارات الأكاديمية وقروض بنكية ومساعدات خاصة وغير ذلك من فرص تمكن تحقيق مبادىء التعليم للجميع.

وتهتم التوجهات السياسية المجتمعية في الولايات المتحدة بأولويات معينة عند زيادة استثمار ميزانياتها في قطاع التعليم وتتمثل أولي الأولويات في البحث عن مجموعة من الآليات التي تضمن توفير موارد الإنفاق بصفة دائمة من ناحية ومن الملامح الرئيسة لنظام التعليم في الولايات المتحدة أنه نظام لا مركزي إلي حد كبير فالحكومات الفيدرالية والولايات المحلية يشاركون جميعا بدرجات متباينة في تحمل مسئولية تمويل التعليم الأمريكي[٢٥].

ويستهدف تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم الأمريكية تحقيق ما يلي[٢٦]:

- تغيير وتطوير أساليب وبيئة العمل الأكاديمي إلي الأفضل.
- رفع مهارات وقدرات العاملين.
- ترسيخ حب العمل وتقوية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- الارتقاء بجودة المخرجات وتأهيلها للمنافسة في سوق العمل والمقدرة علي المشاركة في خدمة المجتمع بفعالية.
- نقل المعرفة عن طريق التدريس المتنوعة.
- تطوير المعرفة والعمل علي تقدمها عن طريق إجراء البحوث النظرية والعملية والتطبيقية والاستثمار في التعليم.
- إعداد أفراد المجتمع وتعديل سلوكياته وتزويدهم بالكم الكثير والنافع من المعلومات والمعرفة اللازمة لمواجهة التغيرات العصرية.
- مساعدة الطلبة الجدد علي الالتحاق بمؤسسات التعليم التي تقدم برامج مقبولة

- حماية مؤسسات التعليم من الضغوط الداخلية الضارة
- مساعدة مؤسسات التعليم في تحديد الساعات المقبولة عند انتقال الطلبة من مؤسسة إلي أخري.

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية نمطين :

- اعتماد مؤسسي Institutional accreditation : وتقوم به مجالس اقليمية تابعه لمؤسسات التعليم نفسها.
- اعتماد تخصصي program accreditation : للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة.

كما يتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناء علي تقرير يقدم كل ٥ سنوات والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية[٢٧]:

مراجعة عمليات التقييم الذاتي : بواسطة القائمين علي المراجعة.

زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

العمل علي جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم للانضمام إلي المؤسسة.

جـ- نماذج لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الأمريكية :

تشبه مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية إلي حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي علي هذه المؤسسات محدود الأثر قياسا بالدول الأوروبية ولذلك فان المسؤولية تقع علي مؤسسات التعليم لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة[٢٨].

ويمكن تصنيف مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية علي النحو التالي[٢٩]:

- **المعاهد الفنية :** وهي معاهد عامة أو خاصة وهدفها الرئيسي هو إعداد الطالب للمهن الفنية، ومدتها تتراوح بين سنة إلي ثلاث سنوات زمنية حسب نوع التخصص والحصول علي شهادات من هذه المعاهد يؤهل للعمل بالحكومة ومختلف الأعمال.

- **كليات الفنون الحرة :** هي التي تركز مناهجها علي الجوانب التقليدية مثل التاريخ والكيمياء واللغات والاقتصاد وتمنح هذه المؤسسات درجة البكالوريوس.
- **الجامعات والكليات الشاملة :** هي التي تشمل كليات الولايات والكليات الخاصة الإقليمية وكلها تمنح درجات البكالوريوس ودرجات الماجستير وتقدم هذه الكليات برامج في تجارة الأعمال وفي إعداد المعلم وفي الاتصالات
- **المؤسسة المهنية المستقلة :** تشمل معاهد التكنولوجيا ومدارس الفنون ويعد هذا النوع من الطلاب إلي مستوي أعلي من المستوي الأول وتمنح هذه المؤسسات درجات البكالوريوس وأحيانا درجات الماجستير.

د- معايير تقييم الجودة في المؤسسات التعليم الأمريكية :

تحرص الولايات المتحدة الأمريكية علي التعليم بكافة مراحله لذلك فان الدولة هي من تتولي تمويل التعليم وتوفير كافة الوسائل والمعدات والمعامل والأجهزة الحديثة ليكون التعليم فيه رائدا وتخصص له جزء فائقة من الميزانية ومنذ أن بدأ التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بأخذ طابعه الرسمي وتقع عملية تمويله علي عاتق الأفراد في المقام الأول وبشكل عام يمول التعليم من خلال الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والأفراد حيث تدفع الحكومة الفيدرالية نسبة للمؤسسة التي تطبق عليها الشروط وتسهم الولاية في تمويل مؤسسات التعليم بها ثم يقوم أولياء الأمور أو الطلاب بدفع جزء من تكلفة تعليمهم(٣٠).

٢- النموذج الياباني :

يعتبر التعليم في اليابان من العوامل الهامة التي تقف خلف نجاح التجربة الاقتصادية اليابانية فبالرغم من تشابه المراحل الدراسية في اليابان مع غيرها من البلدان الصناعية والنامية فقد خرجت اليابان من الحرب العالمية الأولي معترفا بها كأحدي القوي العالمية الكبرى وبدأت الحياة السياسية راسخة بصورة جليلة وواضحة في شكل حكومة برلمانية وأصبحت اليابان بفضل إصرارها وعزيمتها من أسرع دول العالم تطورا ويعزي ذلك إلي إحساس الشعب الياباني بالوحدة القومية التي جعلت منه أمه متجانسة بشكل غير عادي وكان من نتيجة هذا التحول المتسم بالاستقرار والقوة أن تجعل من نفسها واحدة من أكبر الدول الصناعية في العالم فبعد أن كان الياباني يعتمد علي الزراعة تحول إلي شعب صناعي متقدم بفضل الإنجازات المادية والثقافية والفكرية التي حققها.

هذا من ناحية التطور الزراعي والصناعي ولو نظرنا إلي مجال التعليم فقد " تطور نظام التعليم في اليابان تطورا سريعا خلال عصر ميجي (١٨٦٨ – ١٩١٢) وتأسست العديد من المؤسسة والجامعات وتوسعت وكذلك ازداد انتشار التعليم والثقافة علي النمط الغربي في بداية عصر ميجي.

ومن أسباب تقدم اليابان علميا وثقافيا أيضا أنها حافظت علي تقاليدها وثقافاتها حيث أنها حينما تعرضت للاحتلال الأجنبي بعد الحرب العالمية الثانية استطاعت أن تستفيد من المستعمر علميا وثقافيا بعد مواءمته بما يتفق مع ثقافتها وتقاليدها كما أنها أخذت من حضارة الصين ما يتفق مع حضارتها وعاداتها وتقاليدها وبذلك استطاعت اليابان التمسك بقيمها وتقاليدها وثقافتها.

كما أن التجربة اليابانية قد لفت أنظار العرب والمسلمين وكانت محل إعجابهم وتقديرهم ويقال أن السلطان عبد الحميد آخر سلاطين آل عثمان وكان من أشد المعجبين بها وانه كان ينوي الإفادة منها في تحسين حال المسلمين ولكن الظروف لم تمكنه من ذلك فالزعيم مصطفي كامل يضع كتابا عن بلاد الشمس المشرفة عام ١٩٠٤ والشيخ علي الجرجاوي يضع كتابا عن رحلته لليابان عام ١٩٠٨ وحافظ إبراهيم يشيد بشعره في اليابان.

اليابان عبارة مجموعة من الجزء تقع علي الساحل الشرقي لأسيا وتتخذ بصفة عامة شكل الهلال وتمتد من أقصي الي الطرف الأخر مسافة ٣٠٠٠ كيلومتر وتتكون من أربع جزر رئيسية (هونشو – شيكوكو – كيوشو – هوكايدو) والتي تشكل مع ٤٠٠٠ جزيرة صغيرة يطلق عليها (الأرخيل الياباني) وتقع طوكيو عاصمة البلاد علي خط طول ١٤٠ شرقا تقريبا نفس خط طول نيوعنيا ووسط استراليا وعلي درجة عرض ٣٦ شمالا تقريبا نفس درجة عرض طهران ومضيق جبل طارق.

فموقع اليابان المتميز وحدود الطبيعة وقسماتها أضفت عليها تصورا بالوحدة والتماسك والتجانس الوطني مما ساعد علي إبراز هويتها والحفاظ عليها فموقعها الذي جعلها بعيدة الي حد كبير عن دائرة الصراع والتوتر والأطماع الاستعمارية أضفي عليها طابع الهدوء والاستقرار وبالتالي التفرغ للتشييد والبناء.

واهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر المبجي بالتعليم الجامعي ليكافئ أفضل مؤسسات هذا النوع من التعليم في الدول الأوربية المختلفة وأنشئت العديد من الجامعات

الحكومية في سنوات الانطلاق أولي بالمدن الرئيسة ولكي تحقق رغبتها في تبوء مكانه في المجتمع الدولي قامت بالإشراف علي التعليم وتبنت الحضارة الغربية باختيار نموذج من عدة دول أجنبية وكيفته لتحديث التعليم الجامعي وتطويره بما يتماشي مع ثقافة المجتمع الياباني[٣١].

كما لا يمكننا تجاهل حافة الباسفيك وخاصة اليابان لقد أحكمت عليه الحصار لسنوات عديدة في كثير من المجالات إلا إن صدرت عمليات الرقابة علي الجودة وتأكيد الجودة في اليابان في أوائل الخمسينات ثم هزمونا بنفس أسلحتنا فبعد إن كانت عبارة صنع في اليابان موضع سخرية ونفور أصحت تدعو للتفاخر والإعجاب.

أ- تطور تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم في اليابان :

فقد تأثرت اليابان كثيرا ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين[٣٢]:

- **النظام الأول : هو الاعتماد** : ويمنح الاعتماد للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد
- **النظام الثاني : هو إعادة الاعتماد** : ويمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول علي الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة علي الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التي حصلت علي إعادة اعتماد من قبل ولابد أن يمر علي إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.

وتعتبر اليابان واحدة من اكبر أنظمة التعليم الجامعي في العالم أنها تمتلك أكثر من ٤.٥٠٠ مليون مؤسسة تعليمية تتكون اليابان من ٦٧٦ جامعة (٩٩ جامعة قومية – ٧٥ جامعة حكومية – ٥١٢ جامعة خاصة).

وأول نظام لتطبيق الجودة في جامعات اليابان بدأ عام ١٩٤٧ وقد قامت جامعات اليابان بتطبيق أنظمة الجودة متشابة جدا مع أنظمة ضمان الجودة في أوربا وهدفت جامعات اليابان إلي تصدير أنظمتها وخدماتها التعليمية إلي مختلف جامعات العالم.

ويمكن تفسير الجودة في اليابان من خلال وضع أساس جوهري يتكون من معايير ممتازة ومعايير أساسية إذا تم الحصول علي المعايير الأساسية فقط فإنه يكون قد توصلنا إلي ضمان جودة منخفض أما في حالة رضاء الأفراد عن المعايير التي تم وضعها للجودة فإننا

نكون قد وصلنا إلي حالة من الجودة الخارجية أما إذا تناسبت الأهداف مع المعايير الموضوعية فإنه يكون تم الوصول إلي الجودة الداخلية[٣٣].

وقد تحملت الحكومة اليابانية مسئولية دعم الجودة للبرامج التعليمية والذي كان له أكبر الأثر في تدفق الطلاب علي برامج التعليم وقد تم تعريف ضمان الجودة في اليابان علي أنها : تشير إلي العمليات التي لها أهداف تسعي لتحقيقها وتقييم مدي القدرة علي تحقيق تلك الأهداف وذلك نغرض تطوير مستوي التعليم، معنى ذلك أن التعليم يشكل أهمية كبري بالنسبة لليابان حيث قامت باقتباس الأفكار والابتكارات الخارجية وبدأت تكيفها مع تقاليد شعبها ويعتبر هذا قمة النجاح للشعب الياباني وأن ماضي اليابان لم ينسها حاضرها ولم يشغلها عن التفكير في مستقبلها ولا شرقيتها والمحافظة عليها.

ويري البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلي مديري الجودة الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية فضلا عن ذلك كان لتغيير اليابان اتجاهاتهم تجاه العمل دورا كبير في ذلك ولا يقف الأمر علي ذلك فقط بل تعدي إلي موارد المواد التي أدت إلي جودة المنتجات ولقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية وقد أخذت اليابان من تدني مستوي الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم[٣٤].

كما اهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر الميجي بالتعليم الجامعي ليكافئ أفضل مؤسسات هذا النوع من التعليم في الدول الأوربية المختلفة وأنشئت العديد من الجامعات الحكومية في سنوات الانطلاق الأولي بالمدن الرئيسية ولكي تحقق الدولة رغبتها في تبوء مكانه في المجتمع الدولي قامت بالإشراف علي التعليم الجامعي وتطويره بما يتمشي مع ثقافة المجتمع الياباني.

وقد تأثرت اليابان كثيرا ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي وفيما يلي أهداف ضمان الجودة في اليابان[٣٥]:

– التأكيد علي ترسيخ ثقافة الجودة والتزام الجامعات بوضع خطة إستراتيجية لضمان الجودة

– حث المؤسسات علي الحصول علي الاعتماد وذلك من خلال ربطة بالدعم المالي المقدم من الدولة

– تركز معايير الاعتماد الياباني علي اعتبار الجامعات مراكز بحثية بالدرجة الأولي وليس للتدريس فقط.

وتشجيعياً للمنافسة بين الشركات والمؤسسات اليابانية خصصت اليابان جائزة ديمنج السنوية نسبة إلي خبير الجودة الأمريكي وذلك لأول مرة في عام ١٩٥١ وقد انتهجت الولايات المتحدة الأمريكية نفس النهج فأنشأت جائزة مالكوم بالدريج وهو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا.

كما بدأت اليابان برنامج ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية المختلفة من خلال مكاينزمات ضمان الجودة الرسمية معتمدة في ذلك علي أنظمة عالية الجودة من التدريب بغرض تطوير وتنمية المهارات المختلفة للعاملين في مجال التعليم بداخل اليابان سعت إلي استخدام استراتيجيات متنوعة لتحسين الجودة ومنها المنافسة بين المتشاركين والمتدربين داخل المؤسسة التعليمية.

ويتم تمويل التعليم في اليابان من خلال المشاركة بين الحكومة القومية وحكومات الولايات والبلديات والقطاع الخاص هذا بالإضافة إلي أموال تحصل في صورة ضرائب كما تساهم المؤسسات والشركات اليابانية في تحمل نفقات التعليم حيث تقدم منح للطلاب خاصة المتميزين منهم وتأخذ هذه المنح شكلا من أشكال القروض بعضها بفائدة وبعضها بدون فائدة.

٣-النموذج الإنجليزي :

تعد إنجلترا جزء من المملكة المتحدة بالإضافة إلي ويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية كما تمثل إنجلترا أحدي دول الاتحاد الأوروبي التي تتبع النظام الملكي الدستوري والذي يرأس فيه الملك الدولة وتتحصل الحكومة الرئيسية السلطة والمسئولية تجاه خدمات التعليم، وفيما يتعلق بالدين فهناك حرية في العبادة كما تعد اللغة الإنجليزية اللغة الرسمية التي يتحدث بها السكان في إنجلترا، وتقع المملكة المتحدة في أوربا الغربية وتمتد بطول المحيط الأطلنطي وبحر الشمال وتقع شمال غرب فرنسا ويحدها من الشرق بحر الشمال ومن الشمال المحيط الأطلنطي ومن الغرب أيرلندا حيث يبلغ عدد سكانها حوالي ٨٠ مليون نسمة من العدد الكلي لسكان المملكة المتحدة[٣٦].

تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم في المملكة المتحدة :

تتركز مؤسسات التعليم في المدن الرئيسة مثل لندن، مانشستر، بيرمنجهام ونيوكاسبل وأدنبرة وجلاسجو وبلناست وليدز وليفربول كما لا تخلو غالبية المدن البريطانية من جامعة أو أكثر كما توجد الكليات التقنية وكليات التعليم الإضافي والتعليم المستمر في كثير من المدن الكبيرة والصغيرة(٣٧).

والتعليم في المملكة المتحدة نظام قومي يدار محليا حيث يتولي وزراء الدولة للتعليم والعلوم في كل من اسكتلندا وويلز وشمال إيرلندا مسئولية الإشراف علي خدمات التعليم في كل منها بينما يتولي وزير الدولة للتعليم والعلوم في المملكة المتحدة مسئولية الإشراف علي الخدمات التعليمية في التعليم العام في إنجلترا.

وأنشئت بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة بهدف نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية.

وطبقت معايير الجودة الشاملة حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المؤسسة بإنشاء وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية وفي هذه الآونة أيضا مدت المؤسسة البريطانية العالمية اهتمامها إلي قطاع التعليم وبالتالي أصبح التعليم عالميا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان ومجالا لدراسة الجودة وإدارته(٣٨).

وقبل إدخال نظام ضمان الجودة رسميا في التعليم بالمملكة المتحدة كان لدي الجامعات التي أنشئت قبل عام ١٩٩٢ نظام لضمان الجودة متمثلا في نظام لجنة الجامعة التقليدية ونظام الممتحن الخارجي ففي نظام لجنة الجامعة كان يتم تطوير المقررات والموضوعات من خلال لجان علي مستوي القسم والكلية والجامعة مع إشراك أعضاء من خارج الجامعة في عملية التطوير كذلك كان يؤخذ في الاعتبار أراء الطلاب والخريجين وكذلك آراء أصحاب الأعمال حول مناسبة المقررات وجودة الخريجين.

وتتمثل الدروس المستفادة من النماذج العالمية السابقة في الأمور التالية :

- **جماعية القيادة** :

وتعني الاستناد علي تفكير ورأي جماعي وتقارير جماعية عند اتخاذ القرارات المختلفة، ولضمان نجاح السياسة التعليمية فنياً وإدارياً لابد أن يكون التغيير من أجل التحسين والتطوير، مع وجود التحام الكامل بين السياسة والإدارة، والقائد والأتباع.

- توزيع وتفويض السلطة :

حيث أن توزيع السلطة يجعل العمل يسير تلقائياً ويحدث ما يسمي بالتسيير الذاتي، هذا بالإضافة إلي أن توزيع السلطات وعدم تركيزها في مكان أو في فرد واحد يؤدي إلي سريان العمل بنجاح وكفاءة، ولا يمكن أن تتحقق الإدارة اللامركزية في التعليم إلا في ضوء توزيع المسئوليات وتفويض السلطات.

- التعاون :

تقوم الإدارة التعليمية الديمقراطية الصالحة علي أعباء جميع أفرادها في إنجاح رسالتها، وتمتد المشاركة هنا لتشمل العمل ومزيد من التعاون والإحساس بالانتماء في كيان عضوي تام يمثل قمة الروح التعاونية والبعد عن الصراعات.

- النقد الذاتي :

فمن الضروري لتقدم أية سياسة تعليمية، الاطمئنان علي الإدارة التعليمية ومدي سلامتها، مع توافر عملية النقد والنقد الذاتي، فالنقد يتضمن تقويما لما تم عمله وتلافي الأخطاء، وتثبيت هذه الناحية بمشاركة الرأي الجماعي في انتقاء الأعمال ونقدها تمهيداً للارتفاع بمسئوليات ووظائف الإدارة التعليمية[٣٩].

ثالثاً : نتائج البحث والدروس المستفادة من النماذج العالمية:

لقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي :

- تدني ثقافة بعض العاملين بالمؤسسة التعليمية في مجال الجودة ومفرداتها العلمية.
- سيطرة المركزية والروتين عند تسيير الأعمال الإدارية.
- استخدام أساليب تقليدية في إدارة المؤسسة.
- زيادة أعداد الطلاب دون وضع خطة لمواجهة هذه الزيادة في المستقبل.
- الاعتماد على معيار الأقدمية فقط عند اختيار القيادات الإدارية مع تجاهل المعايير العالمية في هذا المجال.
- تجاهل صانعي القرار بالمؤسسة التعليمية توظيف قاعدة المعلومات التقنية.
- غموض الأهداف والسياسات الحاكمة للمؤسسة الثانوية.

- غياب الرؤية المستقبلية لدى قيادات المؤسسة التعليمية والخاصة بتوجيهها نحو الجودة الشاملة.
- دعم قيادات المؤسسة التعليمية للاستفادة من النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة.
- تدني نطاق المشاركة المجتمعية في مجال الارتقاء بهذه المؤسسة وذلك لنظراً لعزوف أولياء الأمور ورجال الأعمال عن زيارة هذه المؤسسة أو حضور اجتماعاتها.
- إهمال القائمين على تسيير أمور المؤسسة التعليمية بنشر ثقافة المنافسة مع المؤسسة المناظرة.
- تفشي بعض العادات السلبية مثل اللامبالاة والتواكل بين بعض العاملين في هذه المؤسسة يعيق تحقيق الجودة على أرض الواقع.

أما عن الدروس المستفادة من النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة فتتمثل فيما يلي :

- تنطلق فلسفة الجودة من الاهتمام برغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- تحتاج المؤسسة الثانوية في المجتمع الكويتي في الوقت الحاضر إلى تبني أسلوب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق من أجل دعم اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية.
- تحتاج المؤسسة الثانوية في المجتمع الكويتي إلى تنمية علاقات المؤسسة التعليمية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها.
- تهتم إدارة المؤسسة التعليمية في المجتمع الكويتي باكتشاف قدرة العنصر البشري في كل مجالات العمل المؤسسي ورعايته رعاية متكاملة من أجل المحافظة على تفوقه.
- تحتاج إدارة المؤسسة التعليمية إلى كسر حواجز الزمان والمكان من أجل إثبات الذات والحفاظ على الكيان المجتمعي وتوسيع الخيارات والفرص المتاحة حتى يتمكن الإنسان من الاختيار السليم الذي يحقق الهدف المنشود له وللمؤسسة.
- تحتاج إدارة المؤسسة التعليمية في المجتمع الكويتي إلى تنمية القدرة لدى جميع العاملين بالمؤسسة على التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها من أجل اللحاق بالركب العالمي.

- تحتاج إدارة المؤسسة التعليمية في المجتمع الكويتي إلى تعزيز القدرة لدى كل العاملين بالمؤسسة على المشاركة والعمل في فريق والتعايش معها من أجل تفعيل دور التربية المستقبلية التي تحقق التنمية المنشودة للفرد والمجتمع.

أما عن آليات الاستفادة من نتائج البحث فيمكن عرضها على النحو التالي :

- إعادة تشكيل البنية التعليمية للمؤسسة – فهي الأساس المؤثر على كافة جوانب التطوير الرئيسة في العملية التعليمية – وذلك بإتباع النمط اللامركزي في الإدارة المتمركزة حول الموقع المؤسسي، مع ضرورة النظر إلى المراجعة المركزية باعتبارها جزءاً أساسياً من المحاسبية أو المساءلة التعليمية.

- تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة المؤسسية بشكل يقضي على تعدد المستويات الإدارية وازدواجها داخل المؤسسة، ويتيح الفرصة لانتقاء مديري المؤسسات التعليمية وفقاً للشروط والمواصفات والمعايير العالمية.

- ضرورة قناعة جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية – مديرين ومعلمين ومعاونين ومستخدمين – بأن الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة ومضمونها العلمي لم يعد نوعاً من الترف الأكاديمي أو مسايرة لاتجاه جديد يمكن الاهتمام به مظهرياً دون تعميق تطبيقه، بل أصبح ضرورة حياة تفرضها الأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت، وتمليها متطلبات العصر من هذه المؤسسة – بصفة خاصة، لذا يجب أن تسعى جاهدة لتطوير معالمها وتحسين جودة عملياتها، فيتم اعتمادها أكاديمياً.

- البدء التدريجي في تفعيل مبدأ مساءلة ومحاسبة كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية، واعتبار تنفيذ عمليات المتابعة والتقويم الدوري التراكمي وفق شروط ومواصفات الجودة الشاملة، على اعتبار أنها هي السبيل لنهضة هذه المؤسسة بمسئولياتها، شريطة قيام إدارات تلك المؤسسة بتوزيع أدلة الإرشاد والتدريب ودليل المعايير والنشرات الدورية لزيادة وعي هؤلاء العاملين بالمعالم الرئيسة لفلسفة الجودة الشاملة وآليات تحقيقها في المؤسسة التعليمية، وتوضيح الأضرار الناجمة عن افتقاد تلك المؤسسة للجودة، حيث الأزمات التي تعاني منها والتناقض بين المعلن والمحقق لها من أهداف.

- قيام الإدارة المؤسسية بعقد ندوات ثقافية للتعريف بأسلوب الاعتماد الأكاديمي وأهم أهدافه وحتمية التزام به وذلك من خلال التعبير عنه بلغة يسهل فهمها مع توثيق صلته

بالعملية التعليمية والموارد البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية، كل هذا في ظل مناخ تنظيمي يشجع على تحقيق الجودة الشاملة من خلال توفير الإدارة التشاركية بالمؤسسة ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها وتفعيل روح العمل الجماعي في ظل مدخل إدارة الموقع المؤسسي.

مراجع البحث وهوامشه

(١) علاء فرج الطاهر : إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص١١٦.

(٢) Jens J. Dahlgaad & Kai Kristensen : "Total Quality management and Education", Total Quality Management, Vol. 6, issue No. 5, December2005, P.445.

(٣) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص١٦.

(٤) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٦٤.

(٥) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠١٨، ص١٦.

(٦) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠١٧، ص٦٤.

(٧) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص١٩.

(8) R.P. Mohanty & R.R. Lakhe : "TQM in Service Sector", Jaico Publishing House, Mumbai, 2016, P.5.

(٩) حصة محمد صادق : "مدى توافر قيم ثقافة الجودة في جامعة قطر"، الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، المؤتمر السنوي الحادي عشر، في الفترة من (١٢-١٣) مارس ٢٠٠٣، ص٥٤٤.

(١٠) على السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص١٢٢-١٢٣.

(١١) عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ص٩٣، ٩٤.

(١٢) عواطف إبراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص١١١، ١١٢.

(١٣) فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، ٢٠٠٦، ص ص٧١، ٧٢.

(١٤) قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص٩٦.

(١٥) يوسف حجيم الطائي وآخرون : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

(١٦) بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع٥، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، ٢٠٠٧.

(١٧) فوزية مسعد : إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتصنيفات، مجلة الإداري، عدد ٧٤، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

(١٨) مأمون سليمان الدراركة : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص١١٤، ١١٥.

(١٩) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات، ط٥، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ص٤٦، ٤٧.

(٢٠) محفوظ أحمد محمد : إدارة الجودة من المنظور الإداري : مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩، ص ص٢٠١، ٢٠٢.

(٢١) محمد صلاح الدين عباس : نظام الإدارة البيئية والمواصفات القياسية أيزو ١٤٠٠٠، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص١١٨، ١١٩.

(٢٢) محمد عبد العال وآخرون : إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص٢٢٢-٢٢٣.

(٢٣) محمد عبد الوهاب العزاوي : أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO14000، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ص١٢٦-١٢٧.

(٢٤) محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص١٢٠، ١٢١.

(٢٥) ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار المحمدية، الجزائر، ٢٠٠١، ص ص١٠٧، ١٠٨.

(٢٦) يوسف حجيم الطائي وآخرون : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص١٦١، ١٦٢.

(٢٧) العيهار فلة : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالخروبة، جامعة الجزائر (غير منشورة)، ٢٠٠٥، ص ص٣٢-٣٣.

(٢٨) بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع٥، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، ٢٠٠٧، ص ص١١٠، ١١١.

(٢٩) زكي أبو زيادة : أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي –دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية–، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج٢٥(٤)، أريحا، فلسطين، ٢٠١١، ص ص٧٢-٧٣.

(٣٠) سعد العنزي وعائشة حمودي العبيد : فلسفة إدارة الجودة الشاملة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٥، ع٥٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠٠٩، ص ص١٥٢-١٥٣.

(٣١) فوزية مسعد : إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتصنيفات–، مجلة الإداري، ع٧٤، جامعة اليرموك، عمان، الأردن ٢٠٠٨، ص ص٨١، ٨٢.

(٣٢) محمد بن عبد العزيز الراشد : إدارة الجودة الشاملة – دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج١٧، ع٢، السعودية، ٢٠١١، ص ص١١٢، ١١٣.

(٣٣) يحياوي إلهام : دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي – دراسة ميدانية بشركة الأسمنت عين توتة باتنة–، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع٦، جامعة فرحات عباس، سطيف، ٢٠٠٦، ص ص٩٣، ٩٤.

(34) Charles Berger et al., : Kanos Method of Understanding Customer – Defined Quality in : Center for Quality Management Journal, Vol. 4, NO.2, London, 2013, PP. 193-194.

(٣٥) محمد أحمد عبد الوهاب : مستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص١٥٣-١٥٤.

(٣٦) خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص١٤٢-١١٤٣.

(37) David Goetsh and Stanley Davis : Introduction to Total Quality : Quality, Productivity Competitiveness, Macmillan College Publishing Company, USA, 2014, PP. 455-456.

(38) Clair Guyst : Total Quality Management in Information Services, Blowler – Sauer, London, 2015, PP. 356-357.

(39) Raju Sundara : Total Quality Management, Tat MCGRAM – Hill), New Delhi, 2014, PP. 515-516.