كلية التربية
قسم أصول التربية

خبرات عالمية في نشر ثقافة الجودة وإمكانية الاستفادة منها في مصر

إعداد

داليا عطية البقري

(بحث مستل من رسالة ماجستير)

إشراف

أ.د/ السيد سلامة الخميسي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة دمياط

مستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم الخبرات العالمية في نشر ثقافة الجودة وإمكانية الإستفادة منها في مصر. وذلك من خلال الأدبيات حول ماهية ثقافة الجودة (المفهوم – الخصائص – المتطلبات)، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وخلص البحث إلي تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية في مصر للتغلب علي المعوقات الخاصة بكل من(الجوانب التنظيمية: وتتمثل في تكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة للتعليم، وتتضمن جوانب العمل به واحتياجات سوق العمل الخارج. وضمان الجودة: وتتمثل في إعداد وتوزيع نشرة دورية تحتوي على مفاهيم الجودة وأهميتها في تطوير المؤسسات التعليمية، وإعداد ندوات تثقيفية للطلاب بمفاهيم ومعايير الجودة مع بداية كل عام دراسي جديد. والجوانب القيادية: وتتمثل في إنشاء مجلس جودة التعليم العالي لمتابعة أداء المؤسسات التعليمية، وتقديم بحوثا وخططا عن الجودة، وذلك من أجل تحسين الأداء المستمر، وإنشاء مراكز لعمليات القياس المقارن لمستوى أداء المؤسسات التعليمية على المستوى العربي، وذلك بهدف تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف في عمليات الأداء والجودة وكذلك نقل الخبرات بين المؤسسات التعليمية والاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، ثقافة الجودة.

Abstract

The current research aimed to identify the most important international experiences in spreading the culture of quality and the possibility of benefiting from it in Egypt. This is through the literature on what is the culture of quality (concept - characteristics - requirements), and the descriptive analytical approach was used for its relevance to the nature of the research, and the research concluded to present a set of proposed mechanisms to activate the dissemination of a culture of quality in educational institutions in Egypt to overcome the obstacles related to each of (Organizational aspects: It consists in forming an accurate, comprehensive and up-to-date database for education, which includes aspects of working with it and the needs of the foreign labor market. Quality assurance: It consists in preparing and distributing a periodical bulletin containing the concepts of quality and its importance in the development of educational institutions, and preparing educational seminars for students on concepts and quality standards with the beginning of Every new academic year and the leadership aspects: represented in the establishment of the Higher Education Quality Council to follow up the performance of educational institutions, and to provide research and plans on quality, in order to improve continuous performance, and to establish centers for comparative measurements of the performance level of educational institutions at the Arab level, with the aim of identifying points Agreement and difference in the processes of performance and quality, as well as the transfer of experiences between educational institutions and benefit from them.

Keywords: Quality, Quality Culture.

مقدمة:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب التعليم وأنماطه ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم، وزيادة الإقبال عليه، والإنفجار المعرفي الهائل، وبروز التكتلات الاقتصادية، وظاهرة العولمة، ونمو الصناعات الجديدة؛ كل هذه العوامل أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، إضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، ومن هنا أصبح التعليم العالي مطلبا أساسياً يُعني بالاستثمار البشري، من خلال استحداث تخصصات جديدة تتناسب مع متطلبات العصر، مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر.

وتعد عملية ضمان جودة التعليم أهم المقومات الأساسية لنجاح تلك المؤسسات فى تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها ويقصد بها العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها على النحو الذى يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومى أو العالمى، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمى والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تُعد ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفدين النهائيين من الخدمات التى تقدمها المؤسسة التعليمية.

وتعد جودة التعليم وإدارته من الأولويات العليا في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلى أهمية قياس قدرة الدولة على الأداء الجيد، فحتى تصبح قادرة على المنافسة لابد أن يكون الاقتصاد قادراً على الاستجابة بشكل عال، وهو يتطلب نظاماً تعليمياً ذا قدرة عالية على الاستجابة يمد الطالب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة مما يستوجب ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم. (أحمد، ٢٠٠٣، ٤) ويُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الذي لاقى

قبولاً ورواجًا كمدخل متكامل لتطوير وتحسين أداء المنظمات وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات وإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات التي تجعل كل فرد في المنظمة على قناعة تامة بأن الجودة في خدمة العميل هي الهدف الأساسي، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة. (آل مداوي، ٢٠٠٧، ٩).

وهذا ما يؤكده أتكنسون حيث يرى ثقافة الجودة ما هي إلا الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرار، واعتبار هذه الأفكار بمثابة قواعد تحكم قيمهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، ومن ناحية أخرى فإن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى إحداث تغيير ملموس في ثقافة المؤسسة حيث تتبدل العديد من المفاهيم إلى أطر جديدة مختلفة (وربما متعاكسة) مع الأطر السابقة فيها، وتؤدي الثقافة الجديدة إلى المزيد من القدرة على استيعاب ممارسات الجودة الشاملة، حيث التطبيق يؤدي إلى تغيير محمود في الثقافة، والذي يسهل بدوره المزيد من التطبيق وتكون النتيجة دخول المؤسسات في منافسة مع معاييرها الذاتية للجودة (راضي، ٢٠١٠، ٣).

ومن أبرز تحديات هذا العصر موضوع جودة التعليم العالي، الذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مسئولي التعليم العالي؛ حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الأصعدة العالمية والإقليمية بطرح هذا الموضوع، بغية لفت نظر القائمين على التعليم بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم العالي عمله بهذا الخصوص ؛ حيث البحث عن الجودة النوعية في كل شيء، خصوصاً في ظل طغيان الكم، بسبب الإقبال الهائل علي مؤسسات التعليم العالي، مع الحرص علي ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات النظام الإداري من الناحيتين العلمية والمهنية. (بدروس، ٢٠١٥، ٣٢٠)

ولذا صارت قضية جودة التعليم قضية هامة وأساسية، إلى حد اعتبار (النوعية والجودة) من السياسات الأساسية للتعليم العالي، قومياً وعالمياً، آنياً ومستقبلاً بوصفها مدخلاً لتحقيق مخرجات عالية النوعية، قادرة علي المنافسة داخلياً وخارجياً، وهو أيضاً أساس تطوير التعليم العالي، وإصلاحه وتحسينه وتحديثه وتحقيق عالمية مؤسساته ومخرجاته.

ويتسع مفهوم جودة التعليم العالي ليشمل كل من: الوظائف، والأنشطة، والمدخلات، والعمليات، وجودة المخرجات، وكذلك التعليم، والتدريب، والبحث العلمي، كما أنه يعني جودة البرامج التعليمية والبحثية، وأعضاء هيئة التدريس، والطالب، والإدارة الجامعية، والمناخ الجامعي، والبيئة الأكاديمية؛ فالجودة في التحليل النهائي لها وسيلة وآلية للتحسين المستمر على المستوى المؤسسي والتربوي والتعليمي والاجتماعي والمحلي والعالمي.

ولذا ينبغي الاهتمام بنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للأسباب التالية: (كساب، ٢٠٠٩، ٢٥٨)

١) تقليل الفجوة في الأداء: وهي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع والتغيير الحاصل في المجال المعرفي ، والمجال التقني وعدم استفادة الإدارة التعليمية من هذا التقدم.

٢) الرغبة في التحسين المستمر وتحسين الصورة أمام الآخرين.

٣) تغيير نظرة المجتمع وتقييمه لمخرجات التعليم.

٤) العمل علي توفر المصادر المالية اللازمة للتغيير.

كما إن النظم أو المنظمات الإدارية بحاجة مستمرة إلى النمو للتكيف مع البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يجعلها تتميز بالديناميكية، ومن هنا فإن ثقافة الجودة ونشرها داخل المؤسسات التعليمية تساعد في تطبيق معايير الجودة داخل هذه المؤسسات، حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل، ويتطلب ذلك التمهيد للتغير، والتخطيط، والتنظيم للجودة داخل المؤسسة التعليمية، كما أن لكل

منظمة ثقافتها الخاصة بها، التي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهماتهم اليومية، ويجب على المؤسسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بذل جهود كبيرة لتغيير ثقافتها التقليدية؛ حيث يعد الحاجز الثقافي من أكبر العوائق التي تواجه أي مؤسسة عند محاولتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه العوائق ما يلي: (عطية، ٢٠١٠، ١٥١)

١. التخوف من التغيير، خشية المجهول.

٢. الخوف من فقد الوظيفة.

٣. الخوف من تحمل المسئولية.

٤. التعود على تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة روتينية.

ورغم هذه المخاوف، لابد من العمل على نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم؛ وذلك لتحقيق الإصلاح في المنظومة التعليمية وفق معايير وبرامج الجودة العالمية؛ حيث إن تحقيق الإصلاح يحتاج تغييرا جذريا ومنظما؛ وفى دراسة استهدفت تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية، وتوصلت دراسة(لطفي، ٢٠١٠) إلى وجود إدراك كامل لدى المسئولين في الجامعات المصرية، بأن عناصر الثقافة التنظيمية لتلك الجامعات غير مهيأة بشكل كامل لقبول واستيعاب فكر إدارة الجودة الشاملة، وأنها تحتاج إلى تعديلات جوهرية في عناصر ثقافتها التنظيمية كافة. (بدروس، ٢٠١٥، ٣٢١)

كما توصلت دراسة (محمد، ٢٠٠٧) إلى أن سبب عدم ملاءمة تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في كليات الجامعة يعود إلى الثقافة والبنية التنظيمية في هذه الكليات، والتي لا تساعد على تطبيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تقوم بتطبيق الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها؛ ولذا أكدت دراسة كل من (الطائي، والعبادي، ٢٠٠٥)، ودراسة (عباس، ٢٠١١)، ودراسة (القبيصي،

٢٠١٣)، على ضرورة مساعدة الجامعات للتخلي عن ثقافتها الحالية الجامدة، التي تتسم بالسلبية وتعدد مضيعات الوقت، إلى ثقافة تركز على التميز، والإنجاز، والتجانس، والمشاركة، والتركيز على النتائج، والتوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والابتكار، والاهتمام بالعاملين، وتنمية المعارف والمهارات، وبناء السمات الشخصية المدعمة للتغيير، ووضع بنية قاعدية، وبيئة خصبة ملائمة لتطبيق الجودة، ويتطلب ذلك وجود آليات واضحة لنشر ثقافة الجودة.

وعلاوة على ذلك أنه من بين أسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم تحديد ثقافة المنظمة، حيث إنه لنجاح الجودة الشاملة فى أي منظمة لابد من إحداث تغيير في ثقافة تلك المنظمة، ومن ثم لابد من تغيير في قواعد المنظمة ومعاييرها، ومفاهيمها، وأساليب العمل بها، وقيمها، واتجاهاتها، بل إن هناك من القواعد التي يجب أن نحافظ عليها، ولكن يجب أن نتخلص من العادات والاتجاهات التي تعوق العمل في شكله الجديد بعد تطبيق الجودة الشاملة، وتلك القواعد هي التي تؤدي إلى معايير ومستويات عالية من الخدمة التعليمية للطلاب، والنظام التعليمي، والمجتمع. وهناك خطوات تتبع في هذا الصدد، هي: (حافظ، الزهيري، ٢٠١٠، ٢٧)

١. التخطيط لتغيير ثقافة المنظمة.

٢. تقدير القواعد الأساسية للثقافة الجديدة.

٣. القيام بعملية التدريب الإداري للعاملين بالمنظمة لنشر تلك الثقافة.

٤. تكيف الأداء مع السلوكيات الجديدة للنموذج الثقافي الجديد.

٥. تغيير الهيكل التنظيمي، والقواعد المنظمة، بحيث تتلاءم مع الجودة الشاملة.

٦. وضع قواعد الحوافز التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة.

٧. تغيير أنماط التمويل.

٨. استخدام الاتصال الفعال في تغيير تطبيق قواعد الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق 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، **ومما سبق أجاب البحث الحالي عن الأسئلة الآتية:-**

١)ما ماهية ثقافة الجودة (المفهوم – الخصائص – المتطلبات)؟

٢)ما أهم الخبرات العالمية في نشر ثقافة الجودة وكيفية الاستفادة منها؟

٣)ما الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية في مصر؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم الخبرات العالمية في نشر ثقافة الجودة وإمكانية الاستفادة منها في مصر.

أهمية البحث:

أتت أهمية البحث من كون الجودة تُعد سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، وذلك من خلال تسليط 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.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع

البيانات عن وقوع أحداثا بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، وذلك من خلال التعرف علي أهم الخبرات العالمية في نشر ثقافة الجودة وإمكانية الاستفادة منها في مصر، والانتهاء بوضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية في مصر. (أليسون وآخرون ، ٢٠٠٢، ٢٣– ٢٥)

مصطلحات البحث:

١) الجودة Quality :

تعرف على أنها إنجاز العمل واتقانه بدرجة عالية من الدقة تكاد تخلو من العيوب وذلك وفق المواصفات العالمية المتعارف عليها.

٢) ثقافة الجودة Quality Culture :

وتعني قدرة المدرسة على تطوير وضمان الجودة عبر الأعمال اليومية للمديرين والعاملين، والحرص على إجراء تقييما دوريا من أجل ضمان الجودة بصفة مستمرة، ورفع مستوى الوعي والالتزام بتحقيق الجودة بالمدرسة التي تستند إلى مجموعة من الأسس الموضوعية. (Philipp,2011,p388)

وبذلك نجد أنه من أجل الوصول لمستويات الجودة المطلوبة في مؤسساتنا التعليمية؛ لابد أن تتبنى ثقافتها التنظيمية ثقافة داعمة للجوده، بحيث تكون هذه الثقافة بمثابة التربة الخصبة والبيئة الصالحة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة على أحسن وجه.

الإطار النظري:

أولًا: ماهية ثقافة الجودة (المفهوم – الخصائص – المتطلبات)

- **مفهوم ثقافة الجودة :**

تعرف ثقافة الجودة على أنها المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سوية مهامهم المعينة ولها مكونين تنبي عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلي المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلي الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف، وإن الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك Motivational الأفراد نحو تحقيق الأهداف. (Froment, 2004, p11)

كما تعني ثقافة الجودة أن المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر علي أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلي ثقافة الجودة من خلال مدي أهميتها في تحسين أداء العمليات، إذ يؤكد (Sursock,2007,p10) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي:

١) تدعيم ثقافة الجودة للتطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية.

٢) الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.

أما (Miller,2008,p2) فيقول إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9001 يعتمد علي نشر ثقافة الجودة لدي العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجهة وتقييم التقدم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز علي متطلبات المتعلمين ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المؤسسات التعليمية. (النفار، ٢٠١٦، ٢٧)

- **أنواع ثقافة الجودة:**

يعد بناء ثقافة الجودة هو الجهد الحقيقى الذي يضمن توفير بيئة تنظيمية مواتية لإحداث التحسين المستمر، وبما أن ثقافة الجودة تعكس نمط العلاقات والسلوك

الإنساني المرتبط بالجودة، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من ثقافة الجودة، هما: (Kim,2011,p95)

أ)ثقافة جودة سلبية (سيناريو إخفاء المخالفات): حيث تقوم هذه الثقافة على وجود عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية، تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة.

ب) ثقافة جودة إيجابية (سيناريو تحمل المتاعب من أجل رضا العميل): حيث تبنى هذه الثقافة على رؤية التوجه نحو المستفيد، والتخلص من الأخطاء كافة التي تعرقل هذا التوجه.

ويقصد بالنوعين السابقين أنه ينبغي الالتفات إلى العنصر البشري على اختلاف اتجاهاته؛ فالنوع الأول يتطلب إحداث تغيير ثقافي لتقبل برامج الجودة وتكوين الدافع الذي يحقق الإنجاز والتحسين، أما النوع الثاني يتطلب الشعور بالانتماء والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وبالتالي يتطلب النوعان السابقان تحقيق التغيير في مفهوم الجودة من أداة للرقابة إلى أداة للإدارة، لضمان تحقيق المستوى المطلوب من الأهداف.

وهناك تصنيف آخر أعطى أربعة أنواع لثقافة الجودة، تتمثل فيما يلي: (محمد، ٢٠١٠، ٧٨)

١. الواقع الفعلي: يشير إلى القيم والمعايير والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، التي تحدد طريقة تصرف الأفراد في المواقف المختلفة.
٢. اكتشاف الخطأ: يساعد هذا النوع في اكتشاف الأخطاء والمشكلات أو تقليلها، والتركيز على المخرجات وإشباع حاجات العاملين وتقييم عوامل الرضا عن العمل.
٣. منع الخطأ: يركز على منع حدوث الخطأ، ويحدد مدى تحمل كل فرد مسئولية تطبيق برامج الجودة، والتركيز على العمليات، وإشباع حاجات العملاء وتلاشي المشكلات.

٤. الثقافة الابتكارية: يركز هذا النوع على التحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة، والتركيز على تدعيم العمليات، وتوضيح توقعات الأفراد.

ومن هنا فإن تحقيق جميع هذه الأنواع تقود المؤسسة نحو تكوين رؤية إستراتيجية واضحة شاملة لجميع عناصر ثقافة التغيير، وبالتالي ضمان عدم مقاومة الأفراد لنظم الجودة وتحقيق المشاركة الإيجابية.

- **خصائص ثقافة الجودة:**

أشار محمد العجمي (٢٠٠٧)، أن أبرز ما تتسم به ثقافة الجودة من خصائص يبدو واضحا في كونها:

١) تعمل وفق معطيات الجودة، وتضع أسسها وأساليبها في التطبيق، حتى تتحقق الجودة التي تعني إرضاء العميل على الوجه الأكمل، سواء العميل الداخلى أو الخارجي، الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المؤسسة أثناء تأدية وظائفهم.

٢) تعمل على تنمية العمل الجماعي، وتنظيم الأعمال من خلال الفرق المتشابكة أو المتفاعلة.

٣) تستثمر الطاقة الذهنية والإبداعية للعاملين، وتوظف القوة الذهنية في الدراسة والتحليل وحل المشكلات، وتطوير الخدمات والأساليب، واعتبار المشاركة أساس العمل.

٤) تقبل التغيير ونتعامل مع المتغيرات على أنها من طبائع الأمور.

٥) تستوعب التكنولوجيا المتجددة، وتستخدم ما يناسبها وتوظفه بكفاءة لتحقيق التميز والتفوق.

٦) تدرك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والإمكانات، وما يهققه من طاقة إنتاجية تفوق على الآخرين، كما تتيح فرص التفاؤل بينها للوصول إلى مستويات أعلى من القدرة النتافسية.

٧)تستثمر الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، وتعمل على إدارته للنجاح في توظيفه، وتحقيق مبدأ العمل في أي وقت وفي كل وقت.

ومن الملاحظ أن هذه الخصائص تجعل من ثقافة الجودة أسلوبا يرتكز على إمكانية إيجاد الثقافة التربوية، التي تجعل كل من يعمل بالمؤسسة متحمسا لكل ما هو جديد، من خلال تحريك القدرات وتحسين العمليات واستثمار الطاقات، مما يضفي تغيرا واضحا نحو الأفضل لدى كل الخريجين والعاملين بهذه المؤسسات، وبالتالي تحسين البيئة التربوية للتغيير نحو ثقافة جودة عامة.

- **عناصر ثقافة الجودة:**

إن ثقافة الجودة تتكون من ثلاثة عناصر، وهي: (البادي، ٢٠١٠، ٢٠٢)

١. العنصر المعنوي: يشتمل هذا المكون على نسق متكامل من القيم والمعتقدات والمفاهيم التي يجب أن تؤمن بها القيادات التربوية في مجال الجودة، لما لها من تأثير على إدراك ثقافة الجودة، ومن ثم تفسيرها وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق. وتقوم القيم على وجه الخصوص بدور مهم على مستوى التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا للجامعة.
٢. العنصر السلوكي: يتمثل في مجموعة السلوكيات والعادات والممارسات والخبرات والمهارات التي تتطوي عليها ثقافة الجودة، التي يكتسبها جميع الأفراد داخل الجامعة ويقومون باستخدامها وتطبيقها في العمل، ويمثل هذا المكون أبرز المكونات تأثيرا وتأثرا بالمؤسسة، لأنه يقوم بدور مهم في خلق مناخ أو بيئة العمل التي تساعد في تحقيق الجودة وتطوير الأداء.
٣. المكون المادي: يحتوي هذا المكون على مجموعة الوسائل والأدوات التي تستخدم في مجال العمل تدعيما لهذه الثقافة، مثل: (توفر الموارد المادية والبشرية، وتنظيم العمل، وأساليب تحسين بيئة العمل...) مع مراعاة توفير هذه الإمكانات واستغلالها الاستغلال الأمثل مما يحقق سرعة تطبيق آليات الجودة في المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن ثقافة الجودة تتضمن العديد من العناصر التي تسهم في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسة، ومن أهمها الدور القيادي في مختلف المستويات، وتبني سياسة وفلسفة جديدة، وأهداف محددة، ووعي وقناعة، وتأييد، وتنفيذ لبرامج تدريبية منتظمة ومستمرة، وتقديم للحوافز والمكافآت للارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق الجودة في جميع الجوانب.

- **مبررات السعي إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:**

وتتمثل أهم مبررات السعي إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية: (داود، ٢٠١١، ٤٣١)

١. الحاجة إلى إصلاح وتطوير منظومة التعليم لمواكبة تحديات العصر.
٢. الحاحة المجتمعية إلى نوعية جديدة من المتعلمين يتمتعون بقدرة عالية على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.
٣. حاجة المؤسسات التعليمية إلى إنتاج المعارف ونشرها على السواء.
٤. يجب على المؤسسات التعليمية أن تقود عملية التغيير والتطوير المجتمعي.

إن ثقافة الجودة من أهم المداخل التي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات، باعتبارها مركز نشر المعرفة وصناعتها، وذلك لمعالجة أوجه القصور في إمكاناتها ولاقتناعها أيضا بأن تحسين جودة العمل إنما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الخدمة التعليمية وجودة المنتج التعليمي.

ولذلك ينبغي التنويه إلى أن نشر ثقافة الجودة في التعليم يتطلب احداث تحويل إيجابي في الأوضاع، من خلال إعادة النظر، وتغيير مجموعة من الجوانب التنظيمية، مثل: تغيير الهيكل التنظيمي بشكل يركز على اللامركزية وتفويض السلطة، وتقليص المستويات الإدارية، وتكوين فرق العمل المختلفة، وكذلك إعادة النظر في جانب الأفراد داخل المؤسسة، بحيث يتم توفير التدريب اللازم للاضطلاع

بأنشطة الجودة والتحسين المستمر، وكذلك وضع نظم التقويم والمكافات التي تخدم بشكل مباشر منهج الجودة والتطوير.

- **متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم:**

لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من بناء ثقافة الجودة، يجب عليها أن تعزز خمسة سلوكيات أساسية، هي: (لطفي، ٢٠١٠، ٦٨)

١)يجب أن توجد قيادة مشجعة، تحافظ على إدراك كامل لمفهوم الجودة، وتوصل المعلومات والنتائج الحالية للجودة الى كل العاملين بالإدارات العليا والوسطى والدنيا.

٢)يجب أن تقدم القيادة المشجعة للجودة دليلا على أن المديرين يجب عليهم أن يشتركوا في الجودة، ون يقوموا بالتخطيط الإستراتيجي للجودة، وأن يوفروا الموارد اللازمة للجودة، وأن يؤدوا كافة المهام من منطلق تخطيط ونشر أهداف الجودة.

٣)يجب أن تشجع القيادة كلا من التطوير الذاتي والتمكين؛ من خلال أسلوب الرقابة الذاتية، وأن تختار العاملين وتدريهم على أداء الوظائف.

٤)يجب أن تقدم الفرصة لمشاركة العاملين في تطوير العمل، فيمكن للعاملين أن يشاركوا في الجودة، كما يمكن لهم أن يعقدوا حلقات لمناقشة كل ما يتعلق بالجودة.

٥)يجب أن توفر التقدير والمكافات للعاملين، حيث يلعبان دورا حيويا في دفع الأفراد نحو الجودة، حيث إن النقدير يأخذ شكل الاعتراف المعلن بالأداء المعزز للجودة، كما أن المكافآت، مثل: (الزيادة في المرتبات، والعلاوات، والترقيات) لها فوائد ملموسة في تطبيق مدخل الجودة.

- **معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:**

تواجه معظم الأنظمة التعليمية التي تطبق ثقافة الجودة الشاملة لأول مرة معوقات وصعوبات، ولكن عند وجود إدارة عليا متفهمة وداعمة يخف أثر تلك الصعوبات، وتتلخص هذه الصعوبات في الآتي: (الدوسري، ٢٠٠٧، ١٤)

١. غياب عنصر التخطيط بشكل دقيق، حيث أن كثير من التعاميم الصادرة من الوزارة أو الإدارة التي تتطلب عمل كثير تصل بشكل مفاجئ، وبدون تخطيط مسبق مما يوجب تغيير بعض الخطط ويكون هناك تأخير في بعض عمليات الجودة.
٢. مقاومة التغيير والتمسك بالتقليد.
٣. قلة توفر المعلومات الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
٤. القيادة التربوية تفتقر إلى جود صلاحيات كافية في المدرسة، وبالتالي تحول دون إجرائها لأي تغييرات لصالح تحسين وتعزيز العمل.

كما ذكر (الحميدي، ٢٠١٣، ٤٠٧) في مواجهة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس معوقات تحد من كفاءة التطبيق وقد تؤدي إلى الفشل من أهمها ما يلي:

١. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
٢. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. الاعتقاد الخاطئ لدى لدى بعض العاملين وخاصة القدامي منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.
٤. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
٥. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
٦. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
٧. توقع النتائج السريعة للفوائد التي مكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٨. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

٩. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

١٠. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

فعلى إدارة المدرسة أن تعطي اهتمامها وتركز جهودها على معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق والنشر بسهولة ووفقا للخطط الموضوعة.

- **الخبرات العالمية في مجال نشر ثقافة الجودة:**

توجد مجموعة من الخبرات العالمية في مجال نشر ثقافة الجودة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١) الخبرة الأمريكية :

تعمل 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: (عباس، ٢٠٠٦، ١١٨– ١١٩)

أ) تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الأمريكية:

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.(عبد العال وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٢٢– ٢٢٣)

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 في المؤسسات الأمريكية بالمراحل التالية: (العزاوي، ٢٠٠٢، ١٢٦– ١٢٧)

- **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 وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- ظهور مدخل الرقابة الشاملة على 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 على 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 الخدمـــــة.
  - إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ويُعد 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. (عدون، ٢٠٠١، ١٠٧– ١٠٨)

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية نمطين : (العنزي، العبيد، ٢٠٠٩، ١٥٢– ١٥٣)

- 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 على تقرير يقدم كل ٥ سنوات والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية: (السيد وآخرون، ٢٠١٨، ٥٧٠)

- مراجعة عمليات التقييم الذاتي : بواسطة القائمين على المراجعة.
- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.
- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم للانضمام إلى المؤسسة.

جـــ) نماذج لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الأمريكية :

تشبه مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 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 فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة. (يوسف، ٢٠٠٧، ١١٠– ١١١)

ويمكن تصنيف مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على النحو التالي: (أبو زياده، ٢٠١١،٧٢– ٧٣)

- **المعاهد الفنية:** وهي معاهد عامة أو خاصة وهدفها الرئيسي هو إعداد الطالب للمهن الفنية، ومدتها تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات زمنية حسب نوع التخصص والحصول على 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
- **المدارس 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.

٢– الخبرة اليابانية:

يُعد التعليم في اليابان من العوامل المهمة 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 الأولى معترفا بها كإحدى القوى 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 على الزراعة تحول إلى شعب صناعي متقدم بفضل الإنجازات المادية والثقافية والفكرية التي حققها.

ومن أسباب تقدم اليابان علميا وثقافيا أيضا أنها حافظت على 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.

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

واهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر المبجي بالتعليم 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 مكانة في المجتمع الدولي قامت بالإشراف على التعليم وتبنت الحضارة الغربية باختيار نموذج من عدة دول أجنبية وكيفته لتحديث التعليم وتطويره بما يتماشي مع ثقافة المجتمع الياباني. (مسعد، ٢٠٠٨، ٨١– ٨٢)

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 أضحت 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، من خلال نظامين: (الراشد، ٢٠١١، ١١٢– ١١٣)

- **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 على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل ولابد أن يمر على إنشاء المدرسة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.

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 إلى تصدير أنظمتها وخدماتها التعليمية إلى مختلف جامعات العالم.

ويمكن تفسير الجودة في اليابان من خلال وضع أساس جوهري يتكون من معايير ممتازة ومعايير أساسية إذا تم الحصول على 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 إلى الجودة الداخلية. (السيد وآخرون، ٢٠١٨، ٥٧٤)

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 على أنها : تشير إلي العمليات التي لها أهداف تسعي لتحقيقها وتقييم مدى القدرة علي تحقيق تلك الأهداف وذلك نغرض تطوير مستوى التعليم. (السوي، ٢٠١١، ١٧– ١٨)

معنى ذلك أن التعليم بشكل أهمية كبرى بالنسبة لليابان حيث قامت باقتباس الأفكار والابتكارات الخارجية وبدأت تكيفها مع تقاليد شعبها ويعتبر هذا قمة النجاح للشعب الياباني وان ماضي اليابان لم ينسها حاضرها ولم يشغلها عن التفكير في مستقبلها ولا شرقيتها والمحافظة عليها.

ويري البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى 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 على ذلك فقط بل تعدى إلى موارد المواد التي أدت إلى جودة المنتجات ولقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية وقد أخذت اليابان من تدني مستوى الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم. (الشريف، ٢٠١١، ٢٤– ٢٥)

كما اهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر الميجي بالتعليم 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 على التعليم وتطويره بما يتمشى مع ثقافة المجتمع الياباني.

وقد تأثرت اليابان كثيرا ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي وفيما يلي أهداف ضمان الجودة في اليابان: (العمايرة، ٢٠٠٩، ٥٧– ٥٨)

١. التأكيد على ترسيخ ثقافة الجودة والتزام الجامعات بوضع خطة إستراتيجية لضمان الجودة.
٢. حث المؤسسات على الحصول على الاعتماد وذلك من خلال ربطة بالدعم المالي المقدم من الدولة .
٣. تركز معايير الاعتماد الياباني على اعتبار الجامعات مراكز بحثية بالدرجة الأولي وليس للتدريس فقط.

كما بدأت اليابان برنامج ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية المختلفة من خلال مكاينزمات ضمان الجودة الرسمية معتمدة في ذلك على أنظمة عالية الجودة من التدريب بغرض تطوير وتنمية المهارات المختلفة للعاملين في مجال التعليم بداخل اليابان سعت إلى 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 إلى 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.

كما يرجع العديد من التربويين سر المعجزة اليابانية المعاصرة إلى مؤسسات التعليم، تلك التي تسهم إلى حد كبير في غرس ثقافة الجودة في كل شيء يقوم به أو يتعامل معه الطالب، وتعبر عن ذلك ميري هوايت بقولها: "إن الفرد الياباني يتشرب ثقافة الجودة منذ نعومة أظفاره، سواء كان ذلك في المنزل أو الشارع أو المدرسة".

- **القوي والعوامل المؤثرة علي نشر ثقافة الجودة في التعليم الياباني:**

١) **العامل السياسي:** بالرغم من وجود بعض المؤشرات التي تشير إلى لامركزية الإدارة في اليابان، ومنها وجود حكومة برلمانية، وأحزاب مختلفة، والتقسيم الإداري لليابان إلى مقاطعات، فإن مركزية الدولة تتضح في قيادة رئيس الوزراء

لأكبر حزب، كذلك تحمل حكام المقاطعات مسئوليات إدارة الجامعات، وتشير الإدارة المركزية إلى رغبة الدولة في الوصول إلى جامعات مميزة، كما تعتمد الحكومة اليابانية على سياسة التدويل؛ حيث تقوم بالمزج بين عناصر من التاريخ الياباني مع التأثيرات الأجنبية والابتكارات الجديدة والتكيف مع عالم ما بعد الصناعة. (Demiray,2011,p20)

٢) **العامل الاقتصادي:** تعد اليابان من الدول الثرية اقتصاديا؛ حيث يعد متوسط مستوى المعيشة الياباني من أعلى المستويات في العالم، ولديها مستوى للديون من أقل المستويات، كما تقلص الفجوة بين الأغنياء والفقراء في اليابان، فهي تعد واحدة من أضيق الفجوات في العالم، مما يسهم في تقارب الدارسين بالتعليم الجامعي، والتمييز بينهم على أساس الكفاءة والعلم. (MEXT,2009,p66)

٣) **العامل الاجتماعي:** تشير العوامل الاجتماعية إلى اعتماد المجتمع الياباني على قيم راسخة، هي أساس التكوين المجتمعي بها، والنظام الأسري الياباني، منها: علاقات التناغم مع الآخرين، والالتزامات الاجتماعية المتبادلة، واحترام العمل، ومن ثم قد يكون لتلك القيم أثر إيجابي على الملامح العامة لجامعات المستقبل، كما أن التفكير العلمي والابتكار في التصدي للمشكلات ينعكس على البرامج التي تقدمها الجامعة.

- **الأسباب التي دعت إلي الحاجة لنشر ثقافة الجودة في اليابان:**

تعددت الأسباب التي أوجبت على الجامعات اليابانية نشر ثقافة الجودة، وكان من بينها ما يلي: (The New World Encyclopedia,2008)

١. تحسين الأداء التعليمي والبحثي في إطار متكامل وفق برامج محددة.
٢. مساعدة الجامعات على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتي، ووضع خطط لتنفيذ وتحقيق ما لم يتحقق منها.
٣. تحقيق مجتمعات المعرفة وتشجيع التنافس بين الجامعات والعمل على تحسين جودة التعليم بها.

٤. تطوير الهياكل الإدارية في الجامعات بناء على أنظمة متعددة للتقييم والمتابعة والفحص.
٥. تحقيق التطوير المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات لتلبية احتياجات المستفيدين.
٦. تنمية القدرة على التقويم الذاتي للبرامج التعليمية.
٧. التأكيد على ترسيخ ثقافة الجودة، والترام الجامعات بوضع خطة إستراتيجية لضمان الجودة.

٣- الخبرة الإنجليزية :

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. (أحمد، ٢٠٠٣، ٤٢- ٤٣)

أ) 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. (أحمد، ٢٠٠٧، ١٠٣- ١٠٤)

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 على الخدمات التعليمية في التعليم العام في إنجلترا.

وطبقت معايير الجودة الشاملة حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية وفي هذه الآونة أيضا مدت المؤسسة البريطانية العالمية اهتمامها إلى قطاع التعليم وبالتالي أصبح التعليم عالميا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان ومجالا لدراسة الجودة وإدارته. (أحمد، ٢٠٠٧، ١٢٨-١٢٩)

وقبل إدخال نظام ضمان الجودة رسميا في التعليم بالمملكة المتحدة كان لدى الجامعات التي أنشئت قبل عام ١٩٩٢ نظام لضمان الجودة متمثلا في نظام لجنة المدرسة التقليدية ونظام الممتحن الخارجي ففي نظام لجنة المدرسة كان يتم تطوير المقررات والموضوعات من خلال لجان على مستوى القسم والمدرسة والمدرسة مع إشراك أعضاء من خارج المدرسة 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:

١) جماعية القيادة:

وتعني الاستناد على 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.

٢) توزيع وتفويض السلطة:

حيث أن توزيع السلطة يجعل العمل يسير تلقائياً ويحدث ما يسمى بالتسيير الذاتي، هذا بالإضافة إلى 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.

٣) التعاون:

تقوم الإدارة التعليمية الديمقراطية الصالحة على 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 على 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.

وبعد عرض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة التعليمية فإن هناك ثمة متطلبات تساعد على تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة التعليمية في العالم العربي، يمكن عرضها على النحو التالي: (السيد وآخرون، ٢٠١٨، ٥٧٧)

١. تغيير العادات القديمة التي تتعارض مع إدارة الجودة الشاملة.
٢. قدر من الصبر على النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. تعلم معارف ومهارات جديدة.
٤. الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٥. تغيير أسلوب التفكير.
٦. عدم الخوف من التغيير.
٧. الحكمة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

وعلى ضوء الدروس المستفادة يمكن وضع مجموعة من المواصفات التي يمكن أن يتصف بها خريج المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الصفات منها: (مجاهد، ٢٠٠٢، ٣١٧)

١- اتقان مهارات التفكير المعرفية المنطقية.

٢- لديه مهارات أداء شخصية ومقدرة على التعلم الذاتي.

٣- يكتسب مهارات التكيف والاعتماد على النفس.

٤- يحترم الحقوق الإنسانية ولديه ثقة بالنفس.

٥- الحفاظ على البيئة والالتزام بالقيم الخلقية.

٦- القدرة على فهم المشكلات الدولية والتعامل معها.

٧- اكتساب مهارات التفكير العلمي واستخدام تقنيات المعلومات.

ولكي نصل إلى الجودة الشاملة في التعليم حتى نحصل على خريج يتصف بهذه الصفات السابقة، فإن الأمر يتطلب أن تلعب المدرسة دوراً حاسماً في استغلال القدرات المتاحة لها مادياً، بشرياً، وثقافياً، والسعي بإخلاص، من أجل بناء نموذج تعليمي أكثر فاعلية وذو علاقة أوثق باحتياجات المجتمع، وواقعه المعاصر، ولقد تضاعف الاهتمام بالجودة في السنوات الأخيرة إيماناً من الجميع بأن أفضل استعداد للقرن الحادي والعشرين لن يتم إلا من خلال تعليم عالي الجودة.

- **الآليات المقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية في مصر:**

من خلال الإطار النظري، وكذلك من خلال التعرف على خبرات الدول الأخرى في مجال نشر ثقافة الجودة، يمكن الخروج ببعض الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل نشر ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية في مصر، والتي تتمثل فيما يلي:

أ) آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة بالجوانب التنظيمية:

١. تدريس مفاهيم الجودة الشاملة وأسسها، وتضمينها تدريجيا ببرامج التعليم.

٢. تكوين قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة للتعليم ، تتضمن جوانب العمل به واحتياجات سوق العمل الخارجي.

٣. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ؛ بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، وتفادي التكرار والازدواجية في المسئوليات والسلطات، وتعميق الارتباط بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي من خلال مناهج التعليم.

٤. وضع مؤشرات لقياس أداء وحدات الجودة بالكليات وإدارة المشروعات بالمؤسسات التعليمية .

٥. وضع آلية لقياس مردود العائد من تنفيذ برامج التطوير للمؤسسات التعليمية على مستوى كل مشروع.

٦. تفعيل دور وحدة التخطيط الإستراتيجي لاستمرارية التحديث ومتابعة الأداء وتقييمه.

٧. استمرار صندوق تطوير التعليم العالى كألية تنافسية تتسم بالكفاءة لتلبية الاحتياجات المطلوبة للتطوير.

٨. زيادة فاعلية اتجاه المؤسسات التعليمية لتدعيم التنوع الثقافي، من خلال جذب طلاب من مختلف بلاد العالم.

٩. تطوير برامج تعليمية لتعليم اللغة الإنجليزية بشكل جيد.

١٠. توفير خدمات توجيه وإرشاد تساعد في توجيه الطلاب إلى ما يناسب قدراتهم وقبولهم في المؤسسات التعليمية.

ب) آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة بهيئة ضمان الجودة:

١. استقلال هيئة ضمان الجودة عن أي تبعية، ويكون تمويلها من الحكومة والمصادر الأخرى بعيدا عن وزارة التعليم العالي.

٢. صياغة برامج تدريبية مسئولة عن إعداد برامج تدريب لكل مرحلة.

٣. وضع هيكل تطبيقي للجودة ومتابعة تنفيذه.

٤. إعداد وتوزيع نشرة دورية تحتوي على مفاهيم الجودة وأهميتها في تطوير المؤسسات التعليمية ، وأهميتها بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب.

٥. توضيح مفاهيم الجودة مع بداية كل دورة تدريبية.

٦. إعداد ندوات تثقيفية للطلاب بمفاهيم ومعايير الجودة مع بداية كل عام دراسي جديد.

٧. رفع مستوى العاملين بعقد برامج تدريبية عن الجودة.

ج) آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة بدور المؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع المحلي:

١. استخدام وسائل الإعلام المختلفة لنشر الوعي بثقافة الجودة في جميع المجالات، واعتبار الجودة مسئولية كل مواطن.

٢. إقامة مراكز للمشاركة المدنية، يعمل بها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لخدمة البيئة.

٣. البحث عن فرص التعاون مع المجتمع المحلي من خلال مشروعات ذات اهتمام مشترك.

د) آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة بالجوانب القيادية:

١. تعميق الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومثيلاتها على المستوى الإقليمي والعربي والدولي.

٢. إنشاء مراكز للتميز والإبداع بالمؤسسات التعليمية.

٣. إنشاء شبكة معلومات للربط بين المؤسسات التعليمية كافة.

٤. إنشاء مراكز لعمليات القياس المقارن لمستوى أداء المؤسسات التعليمية على المستوى العربي، وذلك بهدف:

أ. تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف في عمليات الأداء والجودة.

ب. نقل الخبرات بين المؤسسات التعليمية والاستفادة منها.

ج. الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها مراكز القياس المقارن العالمية؛ بهدف تطبيق أفضل نظم القياس العالمية على المستوى العربي.

د. إنشاء مراكز لعمليات القياس المقارن على المستوى الخارجي للتعرف على مستويات الأداء بالمؤسسات التعليمية العالمية.

٥. وضع نظام للمحاسبة والمساءلة في المؤسسات التعليمية كافة.

٦. إنشاء مجلس جودة التعليم العالي لمتابعة أداء المؤسسات التعليمية، وتقديم بحوثا وخططا عن الجودة، وذلك من أجل تحسين الأداء المستمر.

٧. توفير دعم كبير للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

٨. توفير الدعم الكافى للأنشطة الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٩. تطوير واستحداث أنشطة لتحسين الإرشاد الأكاديمي للطلاب.

١٠.إنشاء مراكز لتدويل وتدعيم الأنشطة الدولية.

١١.تطبيق الاعتراف المتبادل بالدرجات العلمية والمهنية.

ه) آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة للتغلب على المعوقات الخاصة بالتمويل:

١. عمل مجلس أمناء المؤسسة، لتوفير مصادر التمويل وتوزيعها في الجوانب الأكثر احتياجا.

٢. تفعيل التسويق الخارجي لمبتكرات طلابها للإفادة من عوائدها.

٣. ربط التمويل بالأداء المؤسسي الذي يتفق مع المعايير الدولية ومتطلبات الجودة.

المراجع:

عباس، محمد صلاح الدين(٢٠٠٦). *نظام الإدارة البيئية والمواصفات القياسية أيزو ١٤٠٠٠*، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد العال، محمد وآخرون(٢٠٠٩). *إدارة الجودة المعاصرة*. الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، محمد عبد الوهاب(٢٠٠٢). *أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO14000*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عدون، ناصر دادي(٢٠٠١). *الإدارة والتخطيط الإستراتيجي*. دار المحمدية، الجزائر.

العنزي،سعد، والعبيد،عائشة حمودي(٢٠٠٩). فلسفة إدارة الجودة الشاملة البيئية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مدرسة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، مج١٥، ع٥٣

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

أبو زيادة، زكي(٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي –دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية–. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، أريحا، فلسطين، ٢٥(٤).

مسعد، فوزية(٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتصنيفات–، *مجلة الإداري*، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، ع٧٤.

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

السوي، أحمد(٢٠١١). *مشكلات الإدارة المدرسية في الدارس الخليجية*، الرياض ، دار المريخ.

الشريف، محمد أحمد(٢٠١١). إستراتيجية تطوير التربية العربية، *المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم*، اليونسكو، الكويت.

العمايرة، محمد حسين(٢٠٠٩). *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠٣). *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع.

أحمد، أشرف السعيد(٢٠٠٧). *الجودة الشاملة ومؤشراتها – دراسة نظرية وتطبيقية*، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

أحمد، حافظ فرج(٢٠٠٧). *الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية*، القاهرة، عالم الكتب.

مجاهد، محمد إبراهيم عطوة(٢٠٠٢). الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة مدرسة التربية*، مدرسة التربية،جامعة المنصورة، مصر ، ع٤٨.

الدوسري، علي محمد الزمامي (٢٠٠٧). تجربة مدرسة الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية

السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية.

آل مداوى، عبير محفوظ محمد (٢٠٠٧). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *رسالة دكتوراه* ، كلية، كلية التربية للبنات – جامعة الملك خالد.

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). *إدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين*، القاهرة، دار الفكر العربي.

راضي، ميرفت محمد (٢٠١٠). نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، *مجلة الثقافة والتنمية*، القاهرة، ع٣٣.

بدروس، وفاء زكي (٢٠١٥). آليات مقترحة لتفعيل ثقافة الجودة في ضوء خبرات بعض الدول" دراسة حالة بجامعة الأسكندرية". *مجلة التربية المقارنة والدولية*. العدد الأول. ٣١٧-٤١٣.

أليسون، بريان ،وأخرون (٢٠٠٢). *المهارات البحثية للطلاب* ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، دار الفاروق، القاهرة .

النفار، حسام نعيم حسن(٢٠١٦). أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، ع٣ .

كساب، زينب محمد(٢٠٠٩). مدي ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمي. المؤتمر العلمي السنوي الأول" *التعليم العالي بين تحديات الواقع ورؤي التطوير*، ١٢، ١٣ ديسمبر ٢٠٠٩م .

عطية، دلال فتحي عيد(٢٠١٠). *متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد في المدرسة المصرية" دراسة ميدانية*". القاهرة، دار الكتب والوثائق القومية،.

لطفي، منة الله محمد (٢٠١٠). آليات ضمان الجودة والاعتماد" دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في مصر" . *رسالة ماجستير*، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

محمد، محمد حمدي(٢٠٠٧). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" دراسة تطبيقية علي جامعة الإسكندرية. *رسالة ماجستير*، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية.

الطائي، يوسف، والعبادي، هاشم(٢٠٠٥).إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" دراسة تطبيقية". *مجلة أم القري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١(٣).

عباس، محمود السيد(٢٠١١). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة نظرية تحليلية". *مجلة جمعية التربية المقارنة والإدارة التعليمية*، القاهرة، السنة١٤، ع(٣٣)

محمد، نهلة محمود(٢٠١٠). فعالية برنامج تدريبي إلكتروني مقترح لتنمية ثقافة الجودة لمعلمي التعليم العام في ضوء المعايير القومية. *رسالة ماجستير*، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

العجمي، محمد حسنين(٢٠٠٧). *الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام*. دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية.

البادي، نوفل محمد(٢٠١٠). *الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو*. الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

داود، عبد العزيز أحمد(٢٠١١). *إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم*، القاهرة، دار حنين.

القصيبي، هناء محمود(٢٠١٣). *فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم " الأساليب والممارسات"*، دار المناهج للنشر، عمان.

حافظ، هنداوي محمد، والزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٠). *إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم، رؤي نظرية وخبرات عالمية*. القاهرة، دار هبة النيل للطباعة والنشر والتوزيع،.

الحميدي، منال حسين(٢٠١٣): تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأهلية، دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، كلية التربية، *مركز تطوير التعليم الجامعي*، ع ٢٤ .

Froment, Eric (2004): Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on, the Quality Culture Project Round II, European University Association .

The New World Encyclopedia (2008). University of Tokyo, http://www.Newworldencyclopedia.Org/entry/university_of_tokyo,Japan.

MEXT.(2009). Outline of Higher Education, Ministry of Education Culture, Sports, Science, and Technology, Japan.

Demiray, Uger, Nagy judy and Yilmar Ayhan ,(2011).Strategies for the Marketing of Higher Education with Comparative Contextual References Between Australia and Turkey Google Reklamari.

Sursock, Andree(2007): Evolving Approaches to Quality in Europe, Annual Enhancement, Conference Edinburgh,8 March.

Miller, Brian W., (2008): New Ways to Achieve Quality and Improvement, quality corner Modern Steel Construction, July, www.aisc.org

Philipp Herzoj . Opened Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies. Prelin: Springer.2011

Kim. J. H. et. al.(2011). "Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiogical technologist,s working environments " . journal Of Radiography . 17(3).