



# دور البيئة المجتمعية الابتكارية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د/ جمال محمد ابو الوفا      أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

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

كلية التربية – جامعة بنها      كلية التربية – جامعة بنها

ميسر خليل يوسف خليل ابولبدة

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

## دور البيئة المجتمعية الابتكارية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

كلية التربية – جامعة بنها

ميسر خليل يوسف خليل ابولبدة

### مقدمة البحث :

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، نقوم بتسليط الضوء علي مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، تحديد أهم متطلباتها وكيفية تطبيقها علي مستوي المجتمعية، وتشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها.

ولا شك إن مفهوم الجودة عموماً متعدد الجوانب، بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها، وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة بل استلزم وقتاً من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة بين أربع مراحل تاريخية لتطور مفهوم الجودة، إذ توجت المرحلة الأخيرة بميلاد إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي<sup>(١)</sup>:

(أ) **المرحلة الأولى : مرحلة فحص الجودة** : كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

(ب) **المرحلة الثانية : مرحلة مراقبة الجودة** : تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى الخمسينيات من القرن العشرين.

**ج) المرحلة الثالثة : مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة :** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى السبعينيات من القرن العشرين.

**د) المرحلة الرابعة : مرحلة إدارة الجودة الشاملة :** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين ويأتي على أنها "الطريقة المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً، وبمعنى آخر فهي نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

### مشكلة البحث :

- يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :
- ما دور البيئة المجتمعية الابتكارية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية؟
  - ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :
  - ما واقع المؤسسة التعليمية في العالم العربي؟
  - ما أهم الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة؟
  - ما أهم المحددات العلمية للبيئة المجتمعية الابتكارية؟

### أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي تحديد أوجه الاستفادة من بعض النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة لإصلاح المؤسسة التعليمية في العالم العربي وذلك من خلال :
- التعرف على واقع المؤسسة التعليمية في العالم العربي.
  - الكشف عن أهم الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.
  - الوقوف على أهم المحددات العلمية للبيئة المجتمعية الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

### منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

## أولاً : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، لقد تعددت تعريفات الجودة الشاملة باختلاف النظرة عليها وباختلاف تطور مفهومها في حد ذاته، حيث نجد من يعرفها علي أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة والتي يجب أن يتضمنها المنتج ومن بين هذه التعاريف ما يلي<sup>(٢)</sup>:

الجودة تعني التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته، مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف. من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن ديمينغ ركز علي زيادة المخرجات مع شرط أن تكون متوافقة مع متطلبات المستهلك وكذا العمل علي تقليل الأخطار وضياع الوقت والعمل علي كيفية تحقيق الجودة والوصول إليها.

وتعرف أيضاً علي أنها : "الجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون أو المستوي الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوي منتج آخر نتيجة نفس المنتج ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنتجات عن بعضها وتعمل علي إيجاد ميزة تنافسية<sup>(٣)</sup>.

وينظر إلى الجودة أحياناً علي أنها تضمن تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدي توقعاتهم واحتياجاتهم نلاحظ من خلال هذا التعريف أن نجد الجودة تهدف الي تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم بحيث يكون المنتج يفوق توقعاتهم<sup>(٤)</sup>.

وتعرف الجودة علي أنها : الخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج علي إشباع حاجات صريحة، أو علنية وأخري ضمنية<sup>(٥)</sup>، 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 بالنتج التي تأثر علي مقدرته في إشباع الحاجات، فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب وتبذير الموارد"<sup>(٦)</sup>.

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 كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، في 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، او 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 المنتج علي أرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فية ردود الفعل تبعاً للعديد من العوامل كالمستوي الاجتماعي والثقافي ومستوي الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج 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 نوعاً ما مقابل انخفاض السعر

وعليه يمكن النظر إلي الجودة من خلال ثلاث زوايا والتي تتمثل في<sup>(٧)</sup>:

- مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج.
- مواصفات الجودة التي ترتبط بالإنتاج وهي تتحقق خلال العملية الإنتاجية.

▪ مواصفات مرتبطة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك 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 لا بد من توفرها، وتعمل علي تلبية رغبات وحاجات المستهلك سواء كانت معلنة أو غير معلنة، وتوجد علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة، وتشتترط أن يتطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.

ومن خلال ما سبق، يمكن التعرف علي بعض المفكرين الذين اهتموا بالجودة، وذلك من خلال الجدول التالي<sup>(٨)</sup>:

#### جدول رقم (١)

#### مفاهيم الجودة في نظر روادها<sup>(٩)</sup>.

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	الملائمة للاستخدام	جوران
المستهلك	الملائمة للغرض	ديمينغ
المستهلك والمورد	حسب خصوصية المستخدم	جارفين
المورد	المطابقة للمواصفات	كروسي
المورد	حسب خصوصية المستخدم	إيشيكاوا
المورد	رضا المستهلك عند اقل تكلفة	فينجنيوم
المورد	حسب خصوصية المستخدم	تاجوكي

#### أ) فلسفة الجودة الشاملة وعناصرها :

تسترشد فلسفة الجودة المبنية على استخدام الأسلوب العلمي المعتمد على المعلومات الصحيحة لتحقيق غاياتها<sup>(١٠)</sup>:

- الجودة عملية تراكمية متواصلة.
- الجودة عمل جماعي يشارك فيه جميع العاملين في المؤسسة.
- الجودة عملية شاملة لجميع مناحي المؤسسة.
- المستفيدون هم الذين يقررون فاعلية الجودة.

- تزداد الجودة تحسناً مع ازدياد منح العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من تحديد المشكلات وحلها.
- الإدارة الجامعية بجميع مستوياتهم هي القاطرة الفعلية لتحقيق الجودة الشاملة.
- أما عناصر الجودة فتتمثل في<sup>(١١)</sup>:
- جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطلاب وأعضاء الهيئات الجامعية.
- جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب وطرائق وتقنيات.
- جودة مكان التعليم بما يضمنه من صفوف ومختبرات ومكتبات وورشات وغيرها.
- جودة الإدارة مع ما تعتمد عليه من قوانين وأنظمة ولوائح وتشريعات وما تتبناه من سياسات وفلسفات وما تعتمد من هياكل ووسائل وموارد.
- جودة المنتج (الخريج) والأنشطة البحثية والخدمات المجتمعية).

#### ب) مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها :

لقد ترسخت مبادئ أساسية لها، ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة، وتشكل هذه المبادئ حقائق أساسية يجب أن يعتمد عليها عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتعد هذه المبادئ بمثابة البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجوانب العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(١٢)</sup>.

أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>(١٣)</sup>:

#### ١- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها :

حيث تبدأ إدارة الجودة الشاملة ببث الوعي بمفهوم الجودة وإتقان العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها، وجعله معياراً لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تتلاءم مع احتياجات العميل، إضافة إلى تبني قيم ومفاهيم العمل الجماعي وتعزيز ممارستها.

#### ٢- التخطيط الإستراتيجي :

حيث يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة المدى، وتسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية، المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحققها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره، من خلال عملية التنبؤ المدروس والمنظم

للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية.

### ٣- التركيز على العميل :

إذ يعد رضا العملاء، سواء الداخليين (العالمين) أو الخارجيين المستفيدين المحور الأساسي للجودة، ومعياري النجاح آلية مؤسسة، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. وكذلك محاولة معرفة متطلباتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيتها، وقياس مدى رضا العملاء عن تطبيق سياسة المؤسسة، وكذلك إدارة الاتصالات مع العملاء.

### ٤- دعم الإدارة :

يعد إيمان الإدارة بأن النجاح يتصل اتصالاً مباشراً بالتحسين الدائم للجودة أهم عنصر في عملية التحسين، وعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق، مع إعطاء المثل والقوة لجميع العاملين والعملاء، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء واستيعابهم، ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها، وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التدريب والتعليم، والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين، وأخيراً بناء الثقة مع العاملين.

### ٥- مشاركة العاملين :

وذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل وحلقات الجودة التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل، وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات العاملين وآرائهم الإيجابية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الانتماء والولاء، وإبداء العاملين استعداد كبيراً للمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة شاملة وتكلفة قليلة، وذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل وحلقات الجودة التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها<sup>(٤)</sup>.

### ٦- اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال :

يعتمد تحقيق النتائج بكفاءة داخل المؤسسة على إدارة جميع الأنشطة داخل المؤسسة من خلال نموذج العملية (Model Process)، وتتطلب فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل



يحدث داخل المؤسسة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها.

#### ٧- الإدارة بالحقائق :

تعتمد القرارات الناجمة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية، والتخطيط السليم، وتحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها، وحل المشكلات من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتقادي الأخطاء نفسها في المستقبل<sup>(١٥)</sup>.

#### ٨- التحسين المستمر :

إن سر النجاح في المنافسة هو السعي إلى التحسين المستمر، من خلال أداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى الأداء، ويعتمد هذا على مشاركة جميع العاملين من خلال التعرف إلى فرص التحسين، واختيار طرق جديدة، وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات.

#### ٩- استخدام إدارة النظم:

إن يتم من خلال هذا المبدأ إدارة مجموعة العمليات التي تحدث داخل المؤسسة كمنظومة متكاملة، لتحقيق أهداف محددة، تؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها.

#### ١٠- التعاون وفرق العمل:

إن أي فرد وحيد لا يملك ما تملكه الجماعة بمجموعها من الذكاء والخبرة، ولهذا فإن على الفرد ان يؤمن بأن له قرناء وزملاء يعملون على تحقيق الهدف نفسه، بل يجب أن يدفعه ذلك إلى الأقدام على العمل، بكل سرور، فهذه إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء.

#### ١١- القياس والتحليل:

يعد القياس والتحليل من المعايير التي يتم بموجبها قياس جودة الخدمة المقدمة ونوعيتها، لتحقيق مستويات أفضل من أداء العاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها، ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية، ترضي أذواق العملاء ورغباتهم، إضافة إلى وضع معالجة إجرائية مختلفة للمهام أكثر تعقيداً، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام.

## ١٢ - منع الأخطاء قبل وقوعها:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإلى أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة المعالج، ولذا وتتخذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها دورياً وبطرق مختلفة، من خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية أثناء تقديم الخدمة لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها<sup>(١٦)</sup>.

ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات بدل من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

## ١٣ - تحفيز العاملين:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمة الأفراد في المؤسسة، ولذا فإن تطبيقها يتطلب إيجاد روح الحماسة والاندفاع نحو إتقان العمل، وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة من خلال منحهم بعض الامتيازات، مثل الضمان الاجتماعي، والأمن الوظيفي، والتأمين الصحي بل إن كلمة التشجيع وإظهار التقدير والاحترام عند إجادة العمل تحفز العاملين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، إضافة إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير بين الجميع، وإتاحة فرص التطور والمشاركة وحرية التعبير والثقة المتبادلة، ومثل هذه الآليات ينتج عنها تنمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين، وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة.

## ١٤ - تدريب العاملين:

يعد التدريب أحد أهم المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء، وتكرار الأعمال، وإهدار الأموال، والتدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطور أساليب العمل، وبتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين، وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة - يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في المؤسسة نابعة من تغيير العملية الخدمية.

أما عن معايير الجودة الشاملة فتتمثل في<sup>(١٧)</sup>:

- الأهداف : ويتمثل في هدف البرنامج الموضوع وكيفية تنفيذه.
- الطلاب : يجب على مؤسسات التعليم وضع أسس لاختيار الطلاب بداخلها.
- المحتوى : ويشمل عملية التعليم.
- المنهج : يجب أن يتم تحديد المنهج بناء على الأهداف الموضوعية.
- أنشطة التعليم والتعلم : مثل الطرق المستخدمة في وضع المنهج، يجب أن تكون مبنية على الأهداف.
- الأدوات التي تساعد في عملية التدريس مثل المحاضرات : الكتب، ووسائل أخرى تستخدم من قبل المؤسسة التعليمية، ويجب أن تكون الوسائل والأدوات المساعدة في العملية التعليمية مناسبة لمحتوى المنهج العلمي.
- تقييم الطلاب : يجب أن تكون وسائل التقييم مناسبة.
- النتائج التي يتم الحصول عليها من التقييم : يجب أن تكون مرتبطة مع النتائج التي يتم الحصول عليها من التقييم النهائي.
- فريق عمل التدريس : ويعتمد ذلك على عمر المعلم ومؤهلاته العلمية.

### ج) متطلبات تطبيق الجودة الشاملة :

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية، وكذلك الاستعانة بالاستشاريين، وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة، عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين للعاملين في المؤسسة، وتبني أنماط قيادية مناسبة، ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، وتأسيس نظام معلومات دقيقة لإدارة الجودة الشاملة ويمكن تحديد المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التالي<sup>(١٨)</sup>:

- ١- إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تغيير كثير من اللوائح والأعمال الروتينية.
- ٢- وضع أهداف محددة ممكنة التحقيق، وموجهة نحو احتياجات العملاء ورغباتهم.
- ٣- تعاون الأقسام كافة في المؤسسة وتنسيق جهودها.
- ٤- إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات، وتدريب العاملين عليها.

- ٥- ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى قاعدة موثوقة من البيانات والمعلومات.
- ٦- منح العاملين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، ومنحهم الثقة في العمل.
- ٧- الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف للعاملين.
- ٨- التدريب المستمر للعاملين.
- ٩- الاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة تطويرها وتحسينها تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(١٩)</sup>.
- **دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :** والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.
  - **هيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة :** وهو إعداد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز ومزاياه.
  - **التركيز على العميل :** فالعميل هو مرتكز كل إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تبذل كل جهدها لتوفير قاعدة بيانات عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.
  - **قياس الأداء :** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالجودة<sup>(٢٠)</sup>.
  - **الإدارة الفعالة للموارد البشرية :** وتعني إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.
  - **التعليم والتدريب المستمر :** وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إحراز الجودة باستمرار.
  - **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة :** والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي.
  - **إرساء نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة :** إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسات يفعل دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
  - **تشكيل فرق عمل للجودة :** والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذلك الجهود اللازمة نحو تحقيق الجودة<sup>(٢١)</sup>.

**(د) مراحل تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسة التعليمية ومعوقاتها :****المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد<sup>(٢٢)</sup> :**

- ويتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وبيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساساً القيام بما يلي : عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعياً منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسئولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

**المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط :**

- يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي<sup>(٢٣)</sup> :
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة.
- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية رسالة المؤسسة، وهكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرق مستشارين خارجيين.

- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كل المعنيين بالتطبيق.
  - مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- المرحلة الثانية : مرحلة التقييم :**
- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية<sup>(٢٤)</sup>:
- **التقييم الذاتي :** والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - **تقييم آراء العملاء :** والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً.
  - **تقييم تكاليف الجودة :** ويضم هذا التقييم وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.
- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ :**
- من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها مسبقاً والتي يجب أن تركز على المهام التالية<sup>(٢٥)</sup>:
- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من العاملين يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.
  - تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل. .. وغيرها.
  - تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلي بروح الفريق.
  - يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

**المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات :**

في هذه المرحلة تتولى إدارة المؤسسة المديرين الذي ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الأطراف لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه<sup>(٢٦)</sup>.

وهناك من يقسم مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين<sup>(٢٧)</sup>:

**(ا) مشكلات متعلقة بالإدارة وتتمثل فيما يلي :**

- مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.
- تركيز السلطة ومركزية الإدارة.
- توفير الميزانية المطلوبة التي قد تكون زائدة عن الحد.
- الوقت المستنفذ حيث يتطلب جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة وقتاً غير محدد.
- اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
- سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية التي تقدر الشكل دون المضمون.

**(ب) مشكلات متعلقة بالعاملين :**

- تعد أجهزة الرقابة الخارجية مما يربك العاملين.
- إخفاق بعض محاولات الإصلاح.
- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض العاملين.
- قلة الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية للعاملين.

**ثانياً : المحددات العلمية للبيئة المجتمعية الابتكارية بالمؤسسة التعليمية :****(ا) ماهية الابتكار وأهميته :**

ويختلف مفهوم الابتكار عن التقنية برغم الارتباط الشديد بينهما، فالبعض يعرف الابتكار بأنه التغيير في التقنية المستخدمة، بمعنى الانتقال من وسائل حالية إلى وسائل جديدة أكثر تطور تقني<sup>(٢٨)</sup>.

بينما يعرفه آخرون بأنه عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية<sup>(٢٩)</sup>. وينظر إليها فريق ثالث على أنه التطوير المنتظم والتطبيق العملي Practical Application للأفكار الجديدة<sup>(٣٠)</sup>.

ويمكن أن يشير الابتكار Innovation إلى عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية<sup>(٣١)</sup>.

وتتم العملية الابتكارية Innovation Process من خلال آلية تتطوي على ثلاثة خطوات رئيسية متتابعة، ويوضحها الشكل التالي هي<sup>(٣٢)</sup>:

### ١- الصياغة المفاهيمية Conceptualization :

وتتمثل في صياغة المفاهيم المرتبطة بالأفكار الجديدة المطلوب تحويلها إلى تطبيقات عملية، أي تحديد وتعريف الفكرة المتولدة.

### ٢- الابتكار التشغيلي Process Innovation :

وهي الخطوة التالية التي تعقب صياغة الفكرة، وتتضمن تغيير الأساليب المستخدمة في إنتاج المخرجات.

### ٣- الابتكار الإنتاجي Product Innovation :

وتعني التغيير الفعلي لمخرجات المؤسسة من سلع أو خدمات. أما عن نمط الإدارة العلمية الابتكارية في المؤسسة العصرية فيوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٢) يوضح التنظيم الداعم والمتجنب للابتكار

نمط الإدارة العليا	خصائصها
الإدارة الداعمة للابتكار	١- تثق في قدرتها. ٢- تستطيع تحمل المخاطرة. ٣- ترغب في قنص الفرص التسويقية المتاحة. ٤- قادرة على تحمل النتائج الغير متوقعة. ٥- يمكنها السيطرة بقوة على أفراد التنظيم.
الإدارة المتجنبة للابتكار	١- لا تثق في قدراتها ولا قدرات مرءوسيهها. ٢- تخشى التغيير. ٣- لا تستطيع العمل في ظروف عدم التأكد. ٤- تفضل انتظار الآخرين للقيام بالابتكار. ٥- لا تسيطر تماماً على أفراد التنظيم.



**(ب) الأدوار الابتكارية للمؤسسة التعليمية :**

يوجد عدد من الأدوار الابتكارية Innovation Roels المختلفة التي تؤدي داخل المؤسسة لعل من أبرزها ما يلي<sup>(٣٣)</sup>:

**١- مولدي الأفكار Idea Generators :**

ويتمثلوا في أفراد المؤسسة الذين يقومون بتوليد الأفكار الجديدة، والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى تطبيق عملي، من خلال إنتاجها كسلع أو خدمات مبتكرة.

**٢- مسؤولي المعلومات Information Gatekeepers :**

ويقصد بهم الأفراد الذين يمثلون حلقة الوصل بين القائمين بالعملية الابتكارية داخل المؤسسة، وبين المصادر الخارجية التي يستقي منها المؤسسة معلوماتها اللازمة للقيام بالابتكار.

**٣- مسؤولي المنتج Product Champions :**

ويقصد بهم الأفراد الذين يقومون بتبني العملية الابتكارية، وتشجيع المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة، سواء كانت سلع أم خدمات.

**٤- مديري المشروع Project Managers :**

ويتمثلون في المديرين القائمين على قيادة فرق العمل المنوط بها تحويل الفكرة الجديدة إلى منتجات مبتكرة.

**٥- قادة الابتكار Innovation Leaders :**

وهم الأفراد الذين يتولون مسؤولية رعاية النشاط الابتكاري للمؤسسة، والتأكد من أن المنتجات الجديدة المقدمة للسوق تحمل الترجمة الدقيقة للأفكار المطورة.

**(ج) المقاومة التنظيمية للتطبيق الابتكاري :**

يواجه عادة تطبيق أي ابتكار، أو حتى تطوير أي نظام قائم بتحدي يتمثل في مقاومة العاملين له، وهو ما يطلق عليه المقاومة التنظيمية للتغيير Organizational Resistance. فتطبيق تقنيات النظام المبتكر (Technology) يتطلب من الأفراد (People) تعديل المهام الموكلة، أو القيام بمهام جديدة (Tasks)، كما يتطلب من ناحية ثانية تعديل في الهيكل التنظيمي (Structure) ليسمح بوجود مسارات لمرور معلومات حول التطبيق الابتكاري، وخطوط اتصال تربط بين مستخدميه.

ومما سبق فإن تطبيق الابتكار تصحبه عادة تداعيات Consequences مؤثرة على العاملين، وعلى المهام الموكلة إليهم، وعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة المطبقة للابتكار، وهو ما يؤدي في النهاية لمقاومة تنظيمية.

#### د) تحويل المؤسسة باتجاه العولمة :

لم تجد مؤسسات الأعمال نفسها فجأة تعمل في بيئة أو عالم بلا حدود Borderless World، فالتقدم التقني المتواصل في وسائل الاتصالات من أقمار صناعية، ونظم استقبال، وتقنيات شبكات الحاسبات أدى إلى امتداد نشاط العديد من المؤسسات الكبرى إلى مختلف الأسواق العالمية.

وقد استدعى ذلك الاستعانة ببعض العمالة المتوافرة في كل سوق محلي، وبالتالي باتت تلك المؤسسات تتعامل مع ثقافات تنظيمية متباينة، كنتاج للتعامل مع أسواق مختلفة، وعمالة متعددة الجنسيات، تتصف بعدم التجانس Heterogeneity سواء في المهارات، أو الاتجاهات، أو الثقافات، وقد مرت المؤسسة المختلفة عبر أربعة مراحل تطويرية باتجاه العولمة، وهذه المراحل هي<sup>(٣٤)</sup>:

#### ١- المرحلة المحلية Domestic :

وتشير إلى تلك المرحلة التي اقتصر فيها الأسواق المحتملة والجهود التسويقية والإنتاجية للمؤسسات على منطقة جغرافية داخل الدولة التي تعمل بها كل مؤسسة.

وقد استدعى التحول من تلك المرحلة إلى المرحلة التالية لها توافر استجابات إيجابية لدى المؤسسات نحو تطوير أنشطتها، وتبني إستراتيجيات للنمو والتوسع في الأسواق الخارجية.

#### ٢- المرحلة الدولية International :

وتشير إلى المرحلة التي غطت فيها الجهود التسويقية والإنتاجية للمؤسسات مختلف مناطق الدولة التي تعمل بها كل مؤسسة، وهو ما عرف بمدخل التغطية المحلية المتعددة Multidomestic Approach، كما امتدت أيضاً تلك الجهود بصورة محدودة لتشمل بعض الأسواق في دول أخرى، وبالتالي ظهر التبادل الدولي القائم على الجهود المنفرد لكل مؤسسة أعمال.

### ٣- المرحلة متعددة الجنسيات **Multinational Stage** :

وهي المرحلة التي كثفت فيها المؤسسات من جهودها التسويقية والإنتاجية في العديد من دول العالم، وأنشأت لها فروع أو وحدات تنظيمية في دول مختلفة، واعتبرت تلك المؤسسات متعددة الجنسيات، فالمركز الرئيسي غالباً في الدولة الأم، والفروع منتشرة في دول متعددة.

### ٤- مرحلة العولمة **Globalization Stage** :

وتمثلت في انهيار الحدود بين الأسواق العالمية، وأصبح العمل والتنافس يتم في سوق مفتوح ومتداخل، وظهر مفهوم الإدارة الدولية، والذي **International Management** إلى إدارة أنشطة الأعمال التي تمتد في أكثر من دولة.

وبالتالي أصبح يتعين على المؤسسات الرغبة في البقاء والعيش في ظل بيئة العولمة بني مداخل أكثر صلاحية للتعامل مع تلك الظاهرة، وتشير العولمة **Globalization** ظاهرة تداخل العلاقات بين المؤسسات بمختلف دول العالم، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق عالمي بلا حدود<sup>(٣٥)</sup>.

ونستخلص مما تقدم، أن العولمة لا تعني الأمركة، كما كان يروج لها البعض، ويقصد بالأمركة **Americanization** ممارسة أنشطة الأعمال وفقاً للنموذج الأمريكي، وبما يتفق مع السياسات والإستراتيجيات المطبقة داخل الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(٣٦)</sup>.

وقد تزايد حالياً درجة اعتماد المؤسسات بمختلف دول العالم على نظام المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية في مدها بالبيانات والمتغيرات والمعلومات اللازمة حول ظاهرة العولمة.

ومن الملاحظ أن ظاهرة العولمة قد أعادت تشكيل البيئة التنظيمية المعاصرة من جديد، وأثرت على نمط الممارسات الإدارية للمؤسسات المختلفة، وفيما يلي أهم التداعيات **Consequences** التي رصدها المحللون لتلك الظاهرة على المؤسسات<sup>(٣٧)</sup>:

### ١- سعي المؤسسة لتحقيق المعايير العالمية **World Standards** :

أصبحت الآن مؤسسات الأعمال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق المعايير العالمية سواء في منتجاتها من سلع أو خدمات، حتى يمكن أن تجد أسواق لها تقبل منتجاتها. فبيئة العولمة تهتم بالجودة، وهو ما يعني ضرورة قيام مؤسسات الأعمال المحلية بجهود متواصلة لتحسين منتجاتها، بغرض استيفاء أو مقابلة تلك المعايير الدولية.

ويشترط حالياً العديد من التعاملات الدولية الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO9000 التي تمنحها مؤسسة المعايير الدولية International Standards Organization للإشارة إلى أن المنتجات سواء كانت سلع أم خدمات تفي بمتطلبات الجودة المطلوبة عالمياً<sup>(٣٨)</sup>.

وتوجد مجموعة من المبررات التي تسعى مؤسسات الأعمال للحصول على شهادة الجودة العالمية ISO<sup>(٣٩)</sup>، بينما يعرض في المقابل معلومات عن شهادة الجودة العالمية من خلال شبكة الإنترنت<sup>(٤٠)</sup>.

ومن ناحية أخرى تميل البيئة العالمية إلى تخفيض ساعات العمل، فمجتمعات الوفرة المتقدمة اقتصادياً تحاول الآن زيادة استمتاع أفراد المجتمع بحياتهم الاجتماعية، وهو ما يمثل في المقابل بالنسبة للمؤسسات المحلية والتي تعمل في بيئة أقل تقدماً زيادة في تكلفة التشغيل، لأنها سوف تدفع نفس القدر من الأجور والمرتبات لكمية عمل أقل<sup>(٤١)</sup>.

## ٢- الدخول في اتفاقيات دولية :

يعد من أبرز تداعيات ظاهرة العولمة، دخول العديد من حكومات دول العالم مختلفة في اتفاقيات لتحرير التجارة فيما بينها رافعة الشعار القائل "اقتصاد واحد، سوق واحد One Economy, one Marketplace، ولعل الاتفاقيات العامة للرسوم والتجارة Gatt، واتفاقية دول شمال أمريكا للتجارة الحرة Nafta أمثلة واضحة على ذلك.

## ٣- تخلي المؤسسة عن مفهوم الأحادية Parochialism :

وأجبرت العولمة العديد من مؤسسات الأعمال على التخلي عن عدد من المفاهيم الإدارية التقليدية، كمفهوم الأحادية.

ويشير مفهوم الأحادية Parochialism إلى النظرة الضيقة للأمور التي لا تستوعب الاختلافات بين الأفراد<sup>(٤٢)</sup>.

فالمؤسسة التي تتبنى هذا المفهوم هي التي تتعامل مع السوق كوحدة واحدة، مفترضة أن احتياجات ورغبات وأذواق العملاء متجانس أو غير مختلفة، وبالتالي لا تبذل جهودها نحو تبني إستراتيجيات لتنوع منتجاتها، باعتبار أن المنتج المقدم منها يلبي كافة الاحتياجات<sup>(٤٣)</sup>.

ومن أمثلة ذلك، قيام العديد من المؤسسة العالمية بتقسيم السوق إلى سوق المستهلكين النهائيين، وهم الذين يستهلكون السلع والخدمات بغرض الاستخدام الشخصي، وسوق الأعمال وهم المشترين للسلع والخدمات بغرض إعادة تصنيعها أو بيعها.

#### ٤- تغيير النهج الفكري للإدارة Paradigm :

يرى البعض أن تأثير العولمة لم يقتصر فقط على تغيير بعض المفاهيم والممارسات الإدارية، بل امتد إلى إحداث تحول شبه جذري في النهج الفكري لإدارة المؤسسات<sup>(٤٤)</sup>.

ويقصد بالنهج الفكري Paradigm مجموعة وجهات النظر المشتركة التي تمثل إطار فكري لتفهم وإدراك الكيانات داخل البيئة التنظيمية، فقد تحول النهج الفكري التقليدي الداعم باستمرار للتنظيم الرأسي القائم على هرمية السلطة، وتسلسل الأوامر داخل المؤسسة، وتجانس الاحتياجات والتعامل مع السوق المحلي، إلى النهج الفكري الحديث، ويتبنى النهج الحديث مدخل المؤسسة التعليمية القائم على إتاحة المعلومات لكافة العاملين (المعلومات المفتوحة Open Information)، والإستراتيجيات المشتركة، والقيادة، والانفتاح على الأسواق العالمية والبيئات الخارجية، و فرق العمل الوظيفية Team-Based Structure<sup>(٤٥)</sup>.

#### ٥- التحول نحو التفكير العولمي Thinking Globally :

دفعت ظاهرة العولمة مديري المؤسسة إلى إعطاء اهتمام أكبر بالأسواق العالمية، سواء كانت تلك الأسواق تمثل لها تهديداً أو فرصاً جديدة للربحية، وهو ما يطلق عليه حالياً التفكير العولمي<sup>(٤٦)</sup>، لذا أصبحت إستراتيجيات العولمة Globalization Strategies تعرف بأنها تلك الإستراتيجيات التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية خارج الحدود الإقليمية بالمؤسسة والمدير العولمي Global Manager هو المدير الذي يستطيع أن يعمل بنجاح خارج نطاق دولته<sup>(٤٧)</sup>.

أما الميزة التنافسية Competitive Adantage فتشير إلى ذلك الوضع الذي يتيح للتنظيم التعامل مع أسواقه ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيه، أي أنها تعبر عن مدى قدرته على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها<sup>(٤٨)</sup>.

ويقصد بعمارة نظام المعلومات IS Architecture الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام، ويوضح الملامح الرئيسة التي يتكون منها، والأنشطة التي يقوم بها، ومسارات التدفق داخله<sup>(٤٩)</sup>.

## ٦- الصدمة الثقافية Culture Shock :

لقد استدعت العولمة استعانة المؤسسات ببعض العمالة المتوافرة في الأسواق الخارجية، وبالتالي باتت تتعامل مع ثقافات تنظيمية متباينة، وهو ما أدى إلى حدوث ما يعرف بالصدمة الثقافية، والتي يمكن تعريفها على النحو التالي<sup>(٥٠)</sup>:

يقصد بالصدمة الثقافية Culture shock شعور أفراد المؤسسة بالتخبط وفقدان التوجه الناتج عن التعرض لثقافة تنظيمية مغايرة للمألوفة لديهم.

## د) متطلبات تعامل المؤسسة مع بيئة العولمة :

يتطلب التعامل الفعال والكفاء مع بيئة العولمة قيام المؤسسة بتطبيق عدد من المداخل الإدارية الحديثة، وتطوير نظم معلوماتها، وبناء بنية معلوماتية تحتية معينة، وتعديل هيكلها التنظيمية، لاستيعاب متغيرات العولمة، وفيما يلي تناول موجز لتلك المتطلبات<sup>(٥١)</sup>.

## ١- تطبيق مداخل العولمة Globalization Approaches :

تطلب تعامل المؤسسة مع بيئة العولمة تطبيق عدداً من المداخل الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الكلية، التنظيم التعليمية، إعادة الهندسة، والتي عرفت بمداخل العولمة وهي القائمة على افتراض أساسي مفاده أن مجالات العمل والمنافسة لا حدود جغرافية لهما<sup>(٥٢)</sup>.

## ٢- تطوير نظم معلومات عالمية :

تحتاج مؤسسات الأعمال في تعاملها مع بيئة العولمة إلى تطوير نوعية معينة من نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، يطلق عليها نظم المعلومات العالمية، وقد عرف البعض نظم المعلومات العالمية بأنها نظم تربط الأفراد والنظم ووحدات العمل بجميع أنحاء العالم من خلال شبكة الاتصالات<sup>(٥٣)</sup>، بينما استخدم آخرون مصطلح نظم المعلومات الدولية، فعرفوها بأنها نظم تستخدمها المؤسسة للتنسيق بين أنشطتها وتجاريتها العالمية<sup>(٥٤)</sup>.

ويمكن النظر إلى نظم المعلومات العالمية Global Information Systems على أنها أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات التي تمكن المؤسسة من التعامل مع ظاهرة العولمة من خلال ربط أنشطتها وتعاملاتها بمختلف أنحاء العالم عبر شبكات اتصال دولية.

### ٣- تنمية بنية تحتية للمعلومات العالمية :

- تطلبت العولمة بناء بنية تحتية لنظم المعلومات، تتضمن البنية التحتية لنظم المعلومات العالمية Global IS Infrastructure، ما يلي<sup>(٥٥)</sup>:
- (أ) تقنيات تسمح بالاتصالات الدولية.
- (ب) إجراءات إدارية موجهة نحو عالمية النشاط.
- (ج) هياكل تنظيمية مرنة، تتيح للمؤسسة التكيف مع متغيرات بيئة العولمة.
- (د) إستراتيجيات عولمية لمقابلة التحديات التي يمكن أن تواجهها مؤسسات الأعمال في الأسواق العالمية.

### ٤- إنشاء أقسام معلوماتية بالهياكل التنظيمية :

كنتيجة منطقية لتعاظم احتياج مؤسسات الأعمال لنظم المعلومات العالمية في تعاملها مع بيئة العولمة، فقد اقتضى الأمر قيام المؤسسة بإنشاء أقسام معلوماتية تحتل مواقع بارزة في هياكلها التنظيمية، ويقصد بالأقسام المعلوماتية تلك الأقسام التي توفر المعلومات والأجهزة للأقسام الوظيفية للمؤسسة (تسويق، إنتاج، حسابات، تمويل، موارد بشرية).

ومن أمثلة تلك الأقسام قسم الحاسب الآلي، قسم الإنترنت، مركز المعلومات، ويوضح لنا الشكل التالي التصور المفترض أن تحتله الأقسام المعلوماتية في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الكبرى<sup>(٥٦)</sup>.

## مراجع البحث وهوامشه

- (١) رياض رشاد البنا : "إدارة الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة"، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٧م.
- (٢) محمد بن عبد البكر : "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المجلة التربوية، الكويت، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد ٦٠، المجلد الخامس عشر، صيف ٢٠٠١.
- (٣) أحمد القطافين : الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
- (٤) أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، ط١، مج١، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥.
- (٥) إسماعيل إبراهيم القزاز : تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفات) ISO19011:2000، ط١، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (٦) جابلونسكي جوزيف : ترجمة النعماني عبد الفتاح : إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الحيزة، مصر، ٢٠٠٦.
- (٧) جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريب : سرور على إبراهيم : الجودة الشاملة : الإدارة - التنظيم - الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠٠٩.
- (٨) حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب آل على وسنان كاظم الموسوي : إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، ط١، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
- (٩) خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (١٠) رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة، ط١، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- (١١) زين الدين عبد الفتاح : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.



- (١٢) زين الدين يزيد عبد الفتاح : تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- (١٣) سلمان زيدان : إدارة الجودة الشاملة : الفلسفة ومداخل العمل، ج١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (١٤) سوسن شكر مجيد ومحمد عواد الزيادات : إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
- (١٥) سونيا محمد البكري : إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- (١٦) علاء فرج الطاهر : إدارة الموارد والجودة الشاملة، ط١، دار الراية، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (١٧) طارق طه : مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.
- (١٨) على السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٥.
- (١٩) عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- (٢٠) قاسم نايف علون : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000، ط١، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٢١) لعلى بوكميش : إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر، ٢٠١١.
- (٢٢) مأمون سليمان الدراركة : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- (٢٣) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، ط٥، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (٢٤) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٢٥) محمد إبراهيم محمد : إدارة الجودة من المنظور الإداري : مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩.

- (٢٦) محمد عبد العال وآخرون : إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٢٧) فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، ٢٠٠٦.
- (28) S. Robbins & M. Coulter : Management, Sas Diego State University, (Prentice Hall International Inc. 2005, PP.113-114..
- (29) T. Bateman & S. Snell : Management Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, Richard Irwin, 2006, PP.54-55.
- (30) Ibid.
- (31) Daft, R., : Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- (32) U. Gujpta : Information Systems: Success in The 21<sup>st</sup> Century, Greighton University, Prentice Hail, 2000, PP.72-73.
- (33) J. Shermerhorn : Management, John Wiley & Sons, Inc., 2006, P.116.
- (34) Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., : Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 2008.
- (35) P. Kotier : Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed. Prentice Hall, Int., 2007, P.44.
- (36) V. Zwass : Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, Irwin / McGraw - Hill, 2008, P.112.
- (37) Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 2009.
- (38) I. Englander : The Architecture of Computer Hardware and Systems Software: An Information Technology Approach, John Wiley & Son, Inc., 2006, PP.96-97.
- (39) N, Stem & R. Stem : Computing In The Information Age, John Wiley & Sons, Inc., 2006, PP.33-34.
- (40) Sinkey, J., : Commerical Bank Financial Management, The University of Georgia, (Prentice Hall), 2008.
- (41) O'Rerilly, B., : The Job Drought, Fortune, August, 24, 2009, P.74.
- (42) T. Bateman & Snell : Management: Building "Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 2007, P.36.

- (43) S. Gupta : Information Systems: Success in The 21<sup>st</sup> Century, Greighton University, Prentice Hall, 2000, P.72.
- (44) K. Laudon & J. Laudon : Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology, Prentice Hall, Inc., 2008, PP.118-119.
- (45) R. BOitOfI & I. Drew : "A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, Vol.17, March 199], PP. 375-384.
- (46) S. Skinner : Marketing, University of Kentucky, (Houghton Mifflin Co-, 2010, P.116.
- (47) M. BItner : "Evaluating Services Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, Apxi, 2009, PP.69 -52.
- (48) Wyckoff : "New Tools for Achieving Service Quality", Managing Service : Marketing, Operations and Human Resources, (Prentice - Hall int. Inc.), 1992, PP. 236-249.
- (49) T. Bateman & S. Sriei : Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, Richard Irwin, 2007, PP.112-113.
- (50) V. Mescon; C. Bovee & J. Thill : Business Today, Georgia State University, Prentice Kail, Upper Saddle River, New Jersey, 2010, PP.122-123.
- (٥١) طارق طه: مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.
- (52) T. Bateman & S. Snell : Management: Building Competitive Advantage, The University of North Caroling, Richard Irwin, 2006, PP.94-95.
- (53) T. Bateman & S. Snell : Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, Richard Irwin, 2008, P.46.
- (54) Georgia State University : Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2008, P.67.
- (٥٥) طارق طه : التنظيم، المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- (56) J. O'Brien : Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, Richard Irwin, Inc., 2008, P.82.