

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالجزائر

فضيلة عروج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر

aroudjfadila@gmail.com

هدى سعد

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر

houda.saad@univ-oeb.dz

موسى عيسى

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر

aissamoussa90@gmail.com

الملخص:

تحتل الإدارة في الأنظمة التعليمية مكانة بالغة الأهمية، كونها المسير والمنظم للعملية التربوية التعليمية، والمشرف على مساراتها والضابط لمداخلتها ومخرجاتها، أي أنها الجهاز القائم على المنتج التربوي، والذي أصبح يواجه تحديات عديدة نتيجة لتغيرات العصر، مما خلق مجال لاهتمام الكثير من الباحثين للبحث في طرق وكيفيات تطوير الجهاز الإداري التربوي من خلال وضع تصورات ودراسات حول متطلبات هذا التطوير ضمن أحدث الأطر الإدارية، لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المجال التربوي وتحديد المؤسسات التعليمية في الجانب الإداري، مع التركيز على معيقات تطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة.

وتم استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم التوصل إلى نتائج أهمها أن الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والأساليب التي يمكن لأي إدارة تطبيقها بهدف التحسين والتطوير وتحقيق رضا المستفيدين، كما أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة الجودة وتطبيقاتها في كل المؤسسات التعليمية، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها وتطوير المستوى التنفيذي، وذلك لمواكبة التغيرات. الكلمات المفتاحية: (الإدارة المدرسية، إدارة الجودة الشاملة، الجودة في التعليم).

**Obstacles to the application of total quality management in school administration
in Algeria**

Fadila Aroudj

Faculty of Humanities and Social Sciences, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi,
Algeria

aroudjfadila@gmail.com

Houda Saad

Faculty of Humanities and Social Sciences, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi,
Algeria

houda.saad@univ-oeb.dz

Moussa Aissa

Faculty of Humanities and Social Sciences, Mouloud Mammeri University, Tizi Ouzou,
Algeria

aissamoussa90@gmail.com

Abstract:

Management holds a crucial position in educational systems, as it directs and organizes the educational process, oversees its paths, and regulates its inputs and outputs. It serves as the apparatus responsible for the educational product, facing numerous challenges due to contemporary changes. This has prompted researchers to explore ways to develop educational management through conceptualizing and studying the requirements for this development within the latest administrative frameworks. Therefore, this study aimed to introduce school management and total quality management, as well as to identify the requirements for applying total quality in the educational field, specifically in educational institutions from the administrative perspective. The study focused on the obstacles to implementing total quality standards and principles.

The descriptive method was used to answer the study's questions, leading to key results. Total quality is based on a set of ideas, principles, and methods that any administration can apply to improve and enhance satisfaction among beneficiaries. The study recommends promoting a culture of quality and its applications in all educational institutions to achieve their goals, enhance their outputs, and develop the executive level to keep up with changes.

Keywords: (school administration, total quality management, quality in education).

المحور الأول: الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي.

الفقرة الثالثة: نظم الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي: آليات النجاح والصعوبات.

مقدمة/ إشكالية:

تعتبر الإدارة في عصرنا الحالي علما متطورا قائما بذاته، أتى بالنظريات والقوانين والمبادئ الكثيرة لتسهيل العلاقات الداخلية، والتفاعل الإيجابي ضمن المؤسسة أو المنظمة للوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأقل تكلفة وجهد يسير وأبسط التشكيلات، وتأثرت الإدارة المدرسية بأساليب ونظم إدارة المؤسسات والمنظمات والقطاعات التجارية والصناعية، ثم تطورت بمرور الزمن حتى استقلت في العصر الحديث كعلم له مفاهيمه الخاصة به.

كما أصبحت الإدارة المدرسية من أهم مجالات الإدارة في حياة الأفراد، وذلك للدور الذي أثبتته في إعداد الأجيال وتهيئتها لمواجهة التحديات والتغيرات العملية، الثقافية والاجتماعية المتسارعة في هذا العصر، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية رتيبة تهدف إلى تسير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات صارمة تفقر للمرونة والسلاسة، تكون في أغلبها صادرة من السلطات التعليمية العليا، لحفظ النظام في المدرسة ومراقبة غياب التلاميذ وانضباطهم، والحرص على حشو أذهانهم بالمقررات الدراسية وصيانة التجهيزات والأبنية المدرسية، بل امتدت مهمة الإدارة المدرسية لتشمل جوانب عدة، حيث اعتبرت "عملية إنسانية تهدف إلى تسهيل نظام العمل بالمدرسة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية وتطوير المناهج، ورعاية المتأخرين دراسيا والموهوبين وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وتطوير المناهج الدراسية. وإن الإدارة بهذا المفهوم الحديث يجعل من الأفراد الفاعلين في المؤسسات التعليمية شركاء أساسيين في بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق غايات النظام التربوي.

من هنا بدأ الاهتمام بجودة التعليم الذي انتقلت إليه آليات الإدارة ومفاهيمها من القطاع الصناعي إلى المجال التربوي وقطاع التعليم، بغية تحقيق أفضل النتائج وفقا للأهداف المعدة والمحددة سلفا. وقد بدأت المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة وأوروبا في الربع الأخير من القرن العشرين سباقا متسارعا باتجاه تحقيق الجودة في النظم التعليمية،

كما بادرت العديد من المؤسسات لإنشاء مراكز ومؤسسات ودوائر لإدارة الجودة الشاملة فيها " (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٣٢). كما أن النظام التعليمي بالجزائر ليس مستثنى من تلك التغيرات والجودة الإصلاحية التي شرعت في تجسيدها وزارة التربية الوطنية على الواقع التربوي الذي يعاني من العديد من المعوقات، التي تظل تشكل مثبطا قويا لفرص تحسين وتطوير الفعل التربوي ككل، ناهيك عن الإدارة المدرسية، وما يجب على النظام التربوي هو أكبر من أن يكون إصلاحا يستند إلى إقحام نظم وأساليب غريبة أثبتت نجاعتها في بلدانها الأصلية ما لم يأخذ الواقع التربوي الحقيقي نصيبه من البحث والتنقيب والتحليل، وتحديد مواطن الخلل والضعف لتفاديها أو معالجتها، وكذا استغلال مواطن القوة لتعزيزها والاستثمار فيها، إذا توفرت العوامل المساعدة على تبني مدخل الجودة والنوعية، والتي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود المعوقات التي يتم التغلب عليها إذا ما توفرت الرغبة في التبني لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمليات الإدارية الأساسية التي لا غنى لأي إدارة عنها وهي (القيادة، التخطيط، التنظيم، التدريب، الرقابة).

وفي ضوء هذه الصعوبات والمعوقات التي يعاني منها الواقع التربوي عامة والإدارة المدرسية المتمثلة في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وكذا الأساليب الإدارية الحديثة التي فرضتها متغيرات العصر والمتمثلة في مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التربوية؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ وماهي معوقات هذا التطبيق؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- التعريف بأهمية ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية؛
- التعريف بمتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- لفت انتباه الفاعلين في المجال التربوي لأهمية وضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي؛
- لفت نظر القائمين على الإدارة التعليمية لأهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على التغلب عليها؛

- تسليط الضوء على أهداف الجودة الشاملة في التعليم.

منهج الدراسة:

تتدرج الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقدم وصفا للظواهر والأحداث موضوع البحث دون أن تسعى لتفسيرها، وهذا لملائمته مع أهداف البحث.

ضبط مفاهيم الدراسة:

١. **الإدارة المدرسية:** يعرفها أحمد بلقيس على أنها "عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة، وتنفيذها وتطويرها". وترتكز الإدارة المدرسية على مفهوم تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً ضمن إيديولوجية المجتمع، كما يعرفها الباحثين في هذه الدراسة على أنها: مجموعة جهود ونشاطات منسقة ضمن إطار تشريعي وتنظيمي، يقوم بها العاملين ضمن إطار واحد لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة حسب ستيفن كوهن ورونالد براند (١٩٩٣) جاءت تعريف المصطلحات التالية:

- **الإدارة:** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛
 - **الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد؛
 - **الشاملة:** تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
٢. **الجودة الشاملة:** التطوير والتحسين المستمرين للعمليات الإدارية من خلال مراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه.
٣. **الجودة في التعليم:** هي عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي، ويعرفها البوهي بأنها مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن. كما تعرف الجودة التعليمية بأنها "تحسين نوعية التعلم وجعله أكثر مناسبة للاحتياجات الفردية والجماعية، وجعله أكثر فعالية لتحقيق أهدافه بما له من مصادر محدودة".

الإطار النظري للدراسة:

تعتبر الإدارة مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات، حيث تجدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهي تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل فرد وكل مجتمع من خلال استخدام معلومات وقدرات الإنسان على تحقيق هذه الأهداف بنجاح، كما تشمل الإدارة كافة أوجه النشاط الإنساني من صناعة وتجارة وخدمات بما فيها التعليم ...

فالإدارة إذن هي العملية التي يتم عن طريقها تنفيذ مشروع ما، وكذلك هو الشأن في الإدارة المدرسية.

أولا / مفهوم الإدارة المدرسية:

هناك اختلاف في تحديد مفهوم الإدارة المدرسية، وهذا راجع إلى تباين الآراء حول طبيعة الإدارة المدرسية، حيث أشار (عطوي، ٢٠١٤) إلى أن الإدارة هي المناخ التنظيمي الذي تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة، ومفاهيم وأدوات وأساليب عصرية في التربية والإدارة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة؛ إذن تعد الإدارة المدرسية فرعا من فروع الإدارة التعليمية، تهدف إلى تنظيم مختلف الأعمال التي يمارسها العاملون في المدرسة لتحقيق أهداف معينة في أسرع وقت وبأفضل نتيجة. والملاحظ هو أن الإدارة المدرسية تأثرت هي الأخرى كغيرها من الإدارات التنظيمية بتطورات متعددة الأصبدة، وواكبت التحديات المعاصرة من استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة وتوجهات جديدة في التسيير، وبالتالي تحولت من مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة مقتصرة على النواحي الإدارية (عطوي، ٢٠١٤)، إلى إدارة واعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والرفع من مستوى الأداء، وذلك عبر توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم بالشكل التربوي السليم.

كما يرتبط مفهوم الإدارة المدرسية في المجال التربوي بمفهوم المؤسسات التربوية أو التعليمية، حيث تعتبر هذه الأخير مجموع الهياكل التنظيمية التي تمارس من خلالها الإدارة المدرسية، وتقوم على تطبيق مبادئها وتحقيق أهدافها، أي أنه يمكن اعتبار المؤسسات التعليمية الإطار الذي يعكس الأداء والتسيير الإداري المنجز داخل التنظيم التربوي.

أ. أهداف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية الحديثة العديد من الأهداف منها:

- بناء شخصية التلميذ بناء متكامل علميا، جسديا، تربويا، اجتماعيا ونفسيا؛
 - تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنسيقها؛
 - وضع خطط التطور والنمو اللازمة للمدرسة، والعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية؛
 - الاهتمام بتحقيق الأهداف الاجتماعية من خلال فهم مشكلات المجتمع والمساهمة في حلها.
- وإذا أردنا تلخيص دور الإدارة المدرسية فقد جملها (عطوي، ٢٠١٤) بناء على الغرض الأساسي لها، وهو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال الأشخاص في أربع عمليات أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهي عمليات تتضمن مراحل تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتنفيذها، ثم تقييمها بعد مراقبتها لضمان سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من المتعلم محورا للعملية التعليمية (صادق ع، علي ت، ٢٠١٥).

ب. أهم وظائف الإدارة المدرسية:

- تعمل على كشف ميول وقدرات التلاميذ واستعداداتهم العقلية، وتنميتها وتطويرها وتوجيهها نحو المسار الصحيح بما ينفع المتعلم والمجتمع؛
- العمل على مساعدة التلاميذ في تنمية جوانب شخصياتهم العقلية، الروحية، الجسمية، النفسية والاجتماعية بصورة متكاملة ومتوازنة؛
- العمل على تربية المتعلمين وتشجيعهم نحو الإبداع في التفكير والتجديد والابتكار، وترسيخ تنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم؛
- تعليم التلاميذ وإعدادهم لفهم الحياة واستعدادهم لمواجهة المستقبل؛
- الكشف عن التلاميذ الموهوبين والاهتمام بهم ورعايتهم (صادق ع، علي ت، ٢٠١٥، ص ٧٧-٧٨).

ثانيا / مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي، من تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة، بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد" (Vujovic et all., 2012: 4).

كما يمكن تعريفها بأنها "التطور المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل الضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل" (Lifvergren & Bergman , 2012: 24).

وكانت منظمة الجودة البريطانية قد وضعت أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة جاء فيه أن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا (www.bqf.org.uk).

مما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل ومتكامل يقوم على أسس أهمها:

- العمل الجماعي ومشاركته جميع العاملين؛
- التحسين المستمر للعمليات المختلفة؛
- الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة.

أ. مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ بعين الاعتبار تطبيق مبادئها الأتية (Sallis , 2002: 13):

- التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية؛
 - دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية وآليات الجودة الشاملة؛
 - تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين؛
 - التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التخوف والتسلط إلى أسلوب التفويض؛
 - شمولية الجودة حيث أنها تشمل جميع مجالات الخدمة؛
 - التركيز على روح الفريق من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المختلطة؛
 - الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات؛
 - تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي؛
 - استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق المتطلبات.
- كما يمكن الوصول إلى مجموعة من المبادئ المشتركة لإدارة الجودة الشاملة وهي:
- وجود ثقافة تنظيمية للجودة في المؤسسة؛
 - التخطيط الإستراتيجي لإجارة الجودة الشاملة؛
 - مشاركة جميع العاملين في صناعة القرارات ومنحهم الصلاحيات اللازمة؛
 - إيمان الإدارة في المؤسسة بفلسفة الجودة الشاملة والالتزام بها.

ب. أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أشار (العجمي، ٢٠٠٧) إلى الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والتي من خلالها يتعرف كل فرد في المؤسسة التعليمية على الدور المطلوب منه، ويسعى جاهدا إلى إتقان عمله وتحسينه لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف، مع مراعاة ضرورة التعاون المستمر من جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية للوصول إلى جودة المنتج المقدم وتحقيق الرضا المطلوب وضمان التقدم والتطور المستمر، وهي كالتالي:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل سمة من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يشمل جميع جوانب العملية التعليمية التربوية؛

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعليمي الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي، بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين؛
 - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة أو القائمة على الفاعلية والفعالية؛
 - تحقيق نقلة نوعية في عملية التوجيه والتعليم، تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح، والارتقاء بمستويات الطلاب؛
 - ضمان الأداء الصحيح للأدوار المقدمة في العملية التعليمية من المرة الأولى، مع العمل على التحسين والتطوير المستمرين؛
 - فهم حاجات ورغبات المستفيدين الداخليين (التلاميذ)، والخارجيين (أولياء الأمور والمجتمع) لتحقيق ما يريدون؛
 - زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية؛
 - زيادة القدرة التنافسية وزيادة الكفاءة للمؤسسات التعليمية بزيادة التعاون بين إدارات المدارس وتشجيع العمل الجماعي؛
 - التخطيط لعمليات مراقبة الجودة بالتفتيش والمتابعة لتمكين المؤسسة التعليمية من النمو والاستقرار.
- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية:**
- إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد الركائز الرئيسية لنموذج الإدارة العصرية، والذي يتماشى مع المتغيرات العالمية ويسعى للتكيف معها من جهة، ومن جهة أخرى إذا اعتبرنا فلسفة الجودة ومعاييرها ومبادئها تؤدي إلى تحقيق التحسن والتطور في أداء العاملين في الإدارة المدرسية، فإن إدارة الجودة الشاملة أصبحت مطلباً أساسياً سيما في ظل الثورة المعلوماتية الشاملة (رقمنة القطاع التربوي) في مؤسساتنا، لذا فإن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي وتحديدًا في الإدارة المدرسية مبررات عديدة، ولعل أهمها حسب (عليجات، ١٩٩٧) ما يلي:
- انخفاض التكاليف نتيجة قلة الأخطاء؛
 - الزيادة في مردود العاملين وتحسين الأداء؛
 - الرفع من الروح المعنوية للعاملين وخلق الإحساس بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره، مما يعزز الإحساس بالرضى الوظيفي؛
 - تحقيق جودة المتعلم سواء من حيث الجوانب المعرفية أو الأدائية أو الأخلاقية؛
 - تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب والأفراد.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية:**

إن إدارة الجودة في الميدان التربوي تتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات التربوية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد من الفلسفات الإدارية المعاصرة، وإن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، ولما كان هذا المفهوم سببا مباشرا في تفوق مؤسسة دون غيرها، بدأ الاهتمام به في إطار المؤسسات الخدمائية، وأصبح عدد المؤسسات التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد حول العالم بشكل مطرد، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين (سليمان، ٢٠٠٨، ١٧)، وهذا ما ذهب إليه (connell) في تعريفه للجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج (توفيق محمد، ١٩٩٦، ١٣)، وهي الدرجة التي يتطابق فيها مستوى الأداء والإنجاز التعليمي أو الإداري في المؤسسات التعليمية المختلفة، مع التصميم والعمليات والمواصفات المتوافرة (المدخلات).

ويعرف تنز وديتورو الجودة على أنها "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" (Tenner & Detoro, 1992, p.31)، وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام؛ من جهة أخرى تركز الجودة في المؤسسات التربوية على المستفيد (التلميذ، الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية، والجهاز الإداري والفني)، وتحسين عملية التعليم والتدريب والإدارة في المؤسسة التعليمية، وكذلك تحقيق التوافق والاندماج الشامل بين جميع الأجزاء والأعمال في مجال المؤسسات التربوية، لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات التربوية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل.

كما ذكر (الشافعي، ٢٠٠٣، ٦٢) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات التربوية والأنشطة التعليمية المختلفة. إنها تعني التفوق، أي تحقيق المستوى التعليمي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات التربوية، وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات التربوية المختلفة.

أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (جميل بن احمد، ٢٠٠٩)، ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية.

وقد أكد إعلان المنظمة العالمية للتربية (Unesco, 1998, 6) على أهمية جودة مخرجات التعليم، وطلب من جميع أنظمة ومؤسسات التعليم أن تعطي الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصية لكل مؤسسة أو برنامج. انطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم عدد من المضامين من أبرزها:

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، إذ أن إنجاز الأعمال يعتمد على مقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات؛
 - الحرص على استمرار التحسين والتطوير، فكلما تم إنجاز مستوى معين من الجودة، تم التطلع إلى مستوى أعلى منه؛
 - النهج الشمولي، حيث يمتد التحسين والتطوير إلى كافة المجالات كالأهداف العامة، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، التحفيز، النظم والإجراءات، القناعات القديمة في المؤسسة؛
 - العمل على جعل عدد الأخطاء في العمل عند أدنى حد، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء، وهذا يهدف إلى جعل التكلفة في الحد الأدنى، وفي نفس الوقت الحصول على رضا المستفيدين؛
 - الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم، سمعة المؤسسة بين المستفيدين.
- وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية أشكالاً عدة عند تواجد الموازنة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو المجالات التعليمية، والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة التربوية، إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إنجاز النشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه، ويتم هذا من خلال توفر ما يلي:
- القيادة الإدارية الفاعلة؛
 - التعليم والتدريب والتحسين المستمر للأساليب والمناهج المختلفة؛
 - التخطيط: وضع خطط تفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الجديد والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية؛
 - الهيكل التنظيمي وتطوير المستويات الإدارية؛
 - توافر وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات والبيانات الحقيقية لمستويات الإدارة؛
 - استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) مع القياس والتقييم في جميع الأنشطة التربوية؛

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري والتربوي يوضح أن هناك ثلاث مجالات جوهرية يركز عليها أي نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم وهي (محمد الخطيب، ٢٠٠٧، ص ١٧):

- اهتمامات العملاء (الطلاب وأولياء أمورهم)؛
- المؤسسة التعليمية؛
- القيادة التربوية.

ولكي تتحقق جودة المؤسسات التربوية ينبغي مراعاة تطوير أسلوب الإدارة، وذلك بالابتعاد عن الطرق التقليدية في الإدارة، وتحقيق الجودة الشاملة لا يتم بتطبيق الأساليب الإدارية التقليدية التي ترتكز أساساً على التدرج الهرمي للسلطات، وإعطاء الأولوية لعملية الرقابة والسلطة لإصدار الأوامر وإتباع الصيغ الرسمية فقط، كما أن تكليف العاملين بما لا يتناسب مع طاقاتهم، وحرمانهم من تحمل المسؤولية، وعدم القدرة على الابتكار والتجديد، والرقابة على الأداء دون الاهتمام بجودة نوعية الإنجاز وما إلى ذلك من العوامل السلبية، هي السائدة الآن في معظم مؤسساتنا للأسف الشديد، لهذا وجب على المؤسسات التربوية أن تفكر بشكل جاد في نماذج الجودة الشاملة والتي من بينها:

١/ **نموذج "ديمنج":**

مبادئ برنامج ديمنج لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة (حضير كاظم، ٢٠٠٠، ٩١) يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها المؤسسات التربوية، ويتكون هذا البرنامج من ١٤ نقطة وهي:

١. خلق الاستمرارية بغرض تحسين الإنتاج والخدمة وتكريس الجهود نحو التجديد؛
٢. تبني فلسفة جديدة للتطوير؛
٣. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة؛
٤. عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط؛
٥. منع الحاجة إلى التفتيش؛
٦. الاهتمام بالتدريب المستمر؛
٧. توفير قيادة ديمقراطية واعية؛
٨. القضاء على الخوف لدى القيادات؛
٩. إلغاء الحواجز في الاتصالات؛
١٠. منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق؛
١١. منع استخدام الحدود القصوى للأداء؛
١٢. تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة؛

١٣. تطبيق برنامج التحسينات المستمرة؛

١٤. التعرف على جوانب العمل من أجل تحقيق التغيير المطلوب.

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ " لديمنج " لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج جودة شاملة يطبق في أي مؤسسة، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

يتضح أنه أصبح من الضروري تهيئة الإدارة المدرسية، المناخ الفكري والثقافة التنظيمية الموازية للتجديد والتغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تتحول في توجهاتها وممارساتها إلى اللامركزية التي تحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وأن يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة أقل عدد من المستويات الإدارية، وذلك لاختصار المسافة بين أعلى المستويات وأدناها لزيادة فاعلية الاتصال، وإنشاء وحدة تنظيمية للإشراف على الجودة واختيار القيادات الواعية والتميزة، وكذلك استخدام التقويم الحقيقي للأداء ورضا المستفيدين، حيث حققت الكثير من المنظمات التي فازت بجائزة ديمنج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كتخفيض تكاليف الإنتاج، وتخفيض نسبة الأخطاء الملموسة، وتقليل معدل شكاوي العملاء، كما هو موضح في الرسم الموالي:



٢/ نموذج جوران:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، وأن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء، ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة هي (Juran, 1992, pp.14-15):

أ. **تخطيط الجودة:** ويتم التركيز فيه على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة؛

ب. **مراقبة الجودة:** تركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، يتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل، وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم؛

ج. **تحسين الجودة:** تركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

٣/ نموذج ايشيكاوا:

يرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من بين أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي (Ishi Kawa, 1985, p.45):

- الجودة مبنية على وجهة العميل؛
 - الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن؛
 - الجودة تعتمد اعتمادا كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة؛
 - استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- ولعل أبرز إسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

٤/ نموذج تاجوشي:

يركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية، ويرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما (Taguchi, 1980, p.97):

- أ. **دالة الخسارة:** يمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء في الشراء، وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيدا عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية، مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج؛
- ب. **خصائص التصميم:** التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.

وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

- عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة؛
 - العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة؛
 - تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
 - تحسين الجودة يستغرق وقتا طويلا ويتم بأسلوب علمي؛
 - تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التصحيحات الملائمة؛
 - تحسين الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.
- المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:**
- يمكن إجمالاً حصر المعوقات التي تعترض سبل تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية حسب ما أوردها (عليجات، ٢٠٠٣، ص ٦٦) في النقاط التالية:
- عدم التزام الإدارة العليا أو المركزية بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج؛
 - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل؛
 - عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه؛
 - عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق؛
 - تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة؛
 - مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات، لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرًا كاملاً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل مسؤولية الالتزام بمعايير حديثة عليهم؛
 - توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

النتائج:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد داخل المؤسسة، ولا يقتصر دورها على العاملين فقط، بل تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة، وكافة المتطلبات الخاصة بإشباع المستهلكين الخارجيين والداخلين، وذلك يستلزم الوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي على حد سواء، والمستفيد الداخلي في إطار المؤسسة التربوية يشمل الطالب والمعلم والإدارة عامة، أما المستفيد الخارجي فيشمل الأشخاص أو الجهات التي تكون المجتمع المحيط بالمؤسسة التربوية، والحصول على رضا المستفيدين لا يمكن أن يتأتى إلا بعد التعرف على احتياجاتهم بشكل دقيق، ثم إخضاع هذه الاحتياجات إلى جملة من المعايير التي ينبغي الالتزام بها في سبيل السعي نحو الجودة.

كما أن تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو أحد مضامين العمل الجماعي التعاوني، وهذا النهج الإداري كفيل بتجاوز مشكلات المركزية في اتخاذ القرارات، حيث يشترك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم في صنع السياسات والتوجهات الرئيسة للمؤسسة التربوية. في ذات الإطار ينبغي أن تعمل المؤسسة التربوية على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية، إذ أن هذه الخطوة تعمل على تجاوز المقاومة التي يبديها الأفراد ممن تعودوا على العمل التربوي التقليدي، وما يرتبط بذلك من خوف الالتزام بالمسؤوليات التي يتطلبها نهج التطوير والتجويد المتواصل.

التوصيات:

- على ضوء ما تم عرضه في الدراسة نقترح مجموعة من التوصيات كالاتي:
- التركيز على اختيار القيادات التربوية الفعالة لتتولى مهمة إدارة المؤسسات التربوية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيام بالتخطيط المتقن لتطبيق إدارة الجودة لشاملة؛
 - تأكيد أهمية التوصل إلى معايير الجودة الشاملة الملائمة للمؤسسات التربوية؛
 - الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتنظيم برامج تدريبية قوية وورش عمل تضمن تحقيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

- ضرورة وجود شراكة مع المؤسسات والجهات المتخصصة في الجودة الشاملة من خارج نطاق التعليم للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

المراجع:

1. Al-Shafei, Sadiq Isa, and Al-Fatlawi, Ali Turki (2015). Administration and Supervision in Secondary Education. Dar Al-Sadiq Al-Thaqafiya, Baghdad, pp. 77-78.
2. Tawfik, Mohamed Abdul Mohsen. Planning and Quality Control of Products: An Introduction to Total Quality Management, 1st ed., Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo 1996.
3. Al-Shafei, Hassan Ahmed. Modern Quality Management in Physical Education and Sports. Dar Al-Wafa for Printing and Publishing, Alexandria 2003.
4. Hadeer, Kazem Mahmoud. Total Quality Management, 1st ed., Dar Al-Maseera, Oman 2000.
5. Azzat, Judat Atwi (2014). Modern School Management: Theoretical Concepts and Practical Applications. Dar Al-Thaqafa, Oman, p. 18.
6. Aleemat, Saleh, Nasser (2004). Total Quality Management in Educational Institutions - Application and Proposals, 1st ed., Oman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
7. Al-Daradka, Mamoun Suleiman. Total Quality Management and Customer Service, 1st ed., Dar Al-Safa for Publishing and Distribution, Oman 2008.
8. Al-Khatib, Mohammed. Introduction to the Application of Total Quality Standards and Systems in Educational Institutions. Presented at the 14th Annual Meeting of the Saudi Association for Educational and Psychological Sciences (JUSTIN), 15-16 May 2007.

9. Mustafa, Ahmed Sayed, Ahmed, Maslahi, Al-Ansari (2002). Total Quality Management Program and its Applications in the Educational Field, Qatar: Arab Center for Educational Training for Gulf States 2002, p. 32.
10. Jumail Bin Neshwan. Modern Trends in Total Quality Management. Retrieved from <http://www.manhal.net> on 22/10/20.
11. Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International
12. Juran, M. (1992). Juran on Quality by Design: The Steps for Planning Quality into Goods and Services, New York: the free press
13. Lifvergren, Svante and Bergman, Bo, 2012, Improving 'Improvement' by Refocusing Learning: Experiences from an -Initially- Unsuccessful Six Sigma Project in Healthcare, Total Quality Management and Six Sigma, InTech, Croatia
14. Sallis, Edward, 2002, Total Quality Management in Education, 3rd Edition, Kogan Page Ltd, London, UK
15. Taguchi, G. and Y., Wu. (1980). Introduction to Off-line Quality Control, Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association.
16. Unesco (1998). Higher Education in the Twenty-first Century Vision Action, Arab Regiona - ٤٤ Conference on Higher Education. What Higher Education wanted by the Arab States at the Sawn of XXIST Century ,Beirut: 2-5 March, 1998
17. Vujovic, Aleksandar, Krivokapic, Zdravko and Jovanovic, Jelena, 2012, Artificial Intelligence Tools and Case Base Reasoning Approach for Improvement Business Process Performance, Total Quality Management and Six Sigma, InTech, Croatia.
18. <http://www.bqf.org.uk>.