التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة

د . ابتسام سالم خليفة ـ كلية التربية العجيلات ـ جامعة الزاوية

المقدمة :

إن العصر الحديث تتعدد فيه الاهتمامات وتتشابك فيه السور ويواجه تغيرات وتحديات مستمرة اجتماعية وسياسية وعسكرية ومعرفية تكنولوجية .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوب فيها في الفترة الحالية ، وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الأساسية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء لمستوى التطوير والتحسين المستمر .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المؤسسات التعليمية يسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي كما تسهم في تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقييم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعليم .

- **مشكلة البحث :**

إن نظام التعليم في ليبيا كغيرها من الدول النامية يعاني من العديد من المشاكل منها مايتعلق بالمناهج ومنها مايتعلق بالمدرسين وبيئة العمل ومنها مايتعلق بالإدارة التعليمية والمدرسية بالإضافة إلي تدني مستوى خريجي هذا النظام وعدم رضا المجتمع عن هذه المخرجات بالتالي فان مشكلة التعليم في ليبيا تكون في جودته ، فمازال التوجه منصباً على التوسع الكمي على حساب الاهتمام بمسائله النوعية إذ يغلب على التعليم التلقين والسلطوية وسيادة الطابع التقليدي وتقييد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد وتدنى مستوى التعليم ومستوى أداء العاملين.

وهذه الإشكاليات يمكن التغلب عليها إذا تم الإصلاح وتطوير الجهاز الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية وذلك بإقامة نظام تعليمي ذي جودة عالية

كحتمية لابد منها من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

- **تساؤلات البحث :**

1- ما أهم معايير الجودة الشاملة ؟ ومبررات تطبيقها؟
2- ماهي مبادئ الجودة الشاملة؟ ومافوائد تطبيقها في التعليم؟
3- ما أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
4- ما أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

- **اهداف البحث :**

1- تسليط الضوء على أهم معايير الجودة الشاملة ، ومبررات تطبيقها.
2- التعرف على أهم مبادئ الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها في التعليم .
3- الوقوف علي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
4- التوصل إلي أهم المعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

- **أهمية البحث :**
- **تكمن أهمية البحث في الآتي :**

1- إنه يتناول أحدث مداخل التطوير ، وهو مدخل الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية.
2- التأخر الواضح في تطبيق أساليب الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية لعدم وجود الوعي الكافي بثقافة الجودة الشاملة لدي القائمين على المؤسسات التعليمية الليبية مما سبب ضعف المخرجات في المدارس الليبية وهذا يدعوإلي الحاجة الي تطبيق الجودة الشاملة فيها.

- **منهجية البحث :**

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، والاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة للوصول إلى النتائج التي يسعى إليها البحث .

الدراسات السابقة :

لقد تناولت العديد من الدراسات في دول مختلفة من العالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في التعليم المدرسي وفي العالم العربي, أما في ليبيا فلم نتمكن من

العثور على دراسات لها علاقة بموضوع البحث؛ وبالتالي سنتناول بعض الدراسات المشابهة لهذا الموضوع ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات التي تم الاطلاع عليها.

1- دراسة نعمة عبدالرؤوف (2005)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بحافظة غزة وذلك من خلال معرفة مدى تبني مديري هذه المدارس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم استبيان مكون من أربعه مجالات هي : مفهوم إدارة الجودة الشاملة , اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة , ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر حيث وزع هذا الاستبيان على مديري هذه المدارس.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدي المديرين ،وإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لديهم لا تعتمد على الأساليب الإحصائية إلي جانب عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر وهذا يعني حسب رأي الباحثة أن الإدارة المدرسية لا تلتزم بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة , نظرا لهذه القصور في النظام الإداري في المدارس الثانوية الذي يحول دون جودته فقد عمدت الباحثة لتوضيح تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة معتمدة في بنائه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: التركيز على القيادة الفاعلة،الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر ، العمل بالمشاركة ، والسعي لإحداث التغير.

- **دراسة حامد محمد علي (2008)[1]**

تهدف هذه الدراسة لاقتراح معايير للجودة التعليمية في ضوء معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة السعودية ، حيث هدفت هذه الدراسة إلي معرفة درجة أهمية وإمكانية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان مكون من سبعة مجالات هي: معيار جودة القيادة المدرسية, معيار جودة تقنية المعلومات, معيار جودة التخطيط المدرسي, معيار جودة إدارة الموارد البشرية المدرسية, معيار جودة العمليات,معيار جودة المخرجات ومعيار جودة رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل . حيث وزع هذا الاستبيان على جميع مشرفي الإدارات المدرسية بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة أهمية تطبيق معايير الجودة

التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهمه جدا ودرجة إمكانية تطبيق هذه المعايير كانت بدرجة كبيرة حسب الباحث فإنه رغم ارتفاع درجة أهمية وإمكانية تطبيق هذه المعايير في مدارس التعليم العام إلا أن بعض الدراسات أشارت إلي وجود عوائق تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي ، ومع هذا فإن الباحث يرى أن تطبيق المعايير المقترحة في المدارس سوف يحد من هذه المعوقات وبالتالي يصبح تحقيق الجودة التعليمية في المدارس السعودية أمرا ممكنا.

- **دراسة صباح سليم حمودة (2008)[2]**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين حيث قامت الباحثة باختيار عينه طبقية من مديري هذه الثانويات ووزعت الباحثة عليهم استبياناً مكوناً من تسعة مجالات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي هي: التخطيط المدرسي شؤون الطلبة وحاجاتهم, القيادة والإدارة والموارد البشرية والعمليات والمناهج والموارد العالية والمجتمع المحلي والتغذية التحسينية ،ولقد خلصت نتائج الدراسة إلي أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وشؤون الطلبة وحاجاتهم وقد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى كون الفئة المستجوبة هم المديرون فمن الطبيعي أن يصفوا أنفسهم بهذه الصفة الجيدة, فهم يريدون أن يكونوا متميزين في الإدارة من حيث التخطيط الاستراتيجي الي جانب إبرازهم لأنفسهم بأنهم حريصون على تلبية حاجيات الطلبة ومعالجة مشكلاتهم والاهتمام برفع مستوى تحصيل جميع الطلبة ولهذا أوصت الباحثة بضرورة القيام بدراسات مماثلة ولكن من وجهة نظر فئات مختلفة كالمعلمين والطلبة للوقوف على حقيقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المدارس .

- **دراسة جعفر إدريس (2012م) [3]**

1- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
2- كيفية تحقيق الجودة في خدمات التعليم العالي وكيفية الحفاظ عليها ثم الحصول على الاعتمادية وتحديد المعايير للتقييم الذاتي والخارجي في الجامعة .
3- نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في جميع المراحل والقرارات والمساءلة الذكية .

- **عينة الدراسة :**

تكونت عينة الدراسة من 74 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليتي العلوم والتربية في الجامعات السعودية .

- **أداة الدراسة :**

استبيان إدارة الجودة الشاملة

- **نتائج الدراسة :**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 77 % من أعضاء هيئة التدريس يرون أن فرع الجامعة بالخرمة يلبي احتياجات المجتمع المحلي جزئياً .
- 89 % من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن الجودة تعني التحسن والتطوير المستمر في المدخلات يؤدي إلى جودة المخرجات .
- 70 % من المبحوثين يؤكدون عدم توفر الإمكانات المتمثلة في : القاعات الدراسية الكافية ، المعامل المجهزة ، المكتبة المتخصصة .
- 87.5 % من المبحوثين يؤكدون أهمية العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار .
- 71 % من أعضاء هيئة التدريس المبحوثين يؤكدون أن المناهج التدريسية ممتازة وتتسم بالمرونة .

مصطلحات البحث :

1. مفهوم الجودة :

- **تعريف الجودة :**

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي لسلعة أو خدمة في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع, وحتى يمكن قياس الجودة لابد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

- **فالجودة في اللغة:**

يردها المعجم الوسيط إلي فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة بمعني صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل التي بالجيد من قول أو عمل.[4]

- **أما اصطلاحاً :**

فالجودة Qualite من الكلمة اليونانية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان[5] ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة من هنا يمكن إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة.

- **عرف معهد الجودة الغير الي الأمريكي الجودة :**

بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء[6].

2. المعايير :

هو مقياس خارجي على الأشياء أو تقدير صلاحيتها[7] وجمعه (المعايير) وهي (أي المعايير) أعلى مستويات الأداء ألتي يطمح الإنسان للوصول إليها ويتم في ضوئها تقويم مستويات الأداء والحكم عليها ، والمعايير بهذا المعني ليست فئات وصفية ، وإنما هي أحكام تقويمية تعطي المستويات في الميادين المختلفة تقديراً يكشف عن مدى تحقيق هذه المستويات لأهداف محددة سلفاً .

وتعرف بأنها مجموعة من المواصفات والخصائص المطلوبة والتي ينبغي توافرها لتحقيق الجودة الشاملة لدى المتعلمين .

3. إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن المؤسسات التعليمية وطبيعة العمل فيها تختلف عن المؤسسات الإنتاجية الأمر الذي يقتضي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة فمفهوم الجودة التعليم يصعب تحديده ؛ لأن التعليم ليس سوقا ولا مصنعا .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم أصبح ضرورة لابد منها لأن المخرج التعليمي هو مدخل لكل القطاعات الأخرى وبالتالي جاءت عملياتها وحسنت مخرجاتها ونالت رضا المستهلكين والمستفيدين منها .

- **وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم. أنها استراتيجية إدارية :**

مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو طالب على أعلى مستوى من الجودة من جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية كافة وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء أجهزة المجتمع المستفيدة كافة من هذا المخرج[8].

كما عرفها رودس Rhodes بأنها عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات والبيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة وتستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرس أو المؤسسة التعليمية.[9]

كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة التربوية علي تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة وأولياء الأمور وأصحاب العمل وغيرهم[10]

محاور البحث

المحور الأول ـ مبررات ومعايير الجودة الشاملة :

أولا ـ الحاجة إلي إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية:

1- العجز التعليمي : والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة
2- معدلات البطالة المرتفعة : فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس .
3- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم : حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي او العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج .
4- أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف على غير تخصصاتهم العلمية .
5- التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات[11] .

كما يمكن تحديد حاجة التعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية.

1- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية .
2- الحاجة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسات التعليمية .
3- مواكبه المؤسسات التعليمية لعولمة نظام الجودة حيث أصبح سمة من سمات العصر.

4- تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والإقليمية والعالمية.
5- إمداد القطاعات خريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في المجالات كافة.
6- الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي ؛ لأن البحث العلمي هو الوجه الأخر للتعليم.
7- الحاجة إلي جودة التقييم حيث ينبغي وضع معايير تكون واضحه ومحدده ويسهل استخدامها والقياس عليها إلى جانب الاستفادة من التغذية الراجعة وتوظيفها نحو التحسن والتقدم في جميع العناصر التعليمية.
8- جودة الإنفاق التعليمي يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها.

ثانيا- معايير الجودة الشاملة في التعليم :

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي وتشمل :

1. معيار جودة عضو هيئة التدريس(المعلم):

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراءالعملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمرويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها :

- ❖ حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم التدريسية.
- ❖ مستوى التدريب والتأهيل والتدريس في خدمة المجتمع.
- ❖ إسهام أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.
- ❖ مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس[12].

2. معيار جودة الطالب :

ويقصد به تأهيل الطالب علميا واجتماعيا وثقافيا ونفسيا يتمكن ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتحدد مؤشرات هذا المعيار مما يلي :

- ❖ انتقاء وقبول الطلبة.

- ❖ نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.
- ❖ استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعلية لتخريج طالب واحد.
- ❖ احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين[13].

- **معيار جودة المناهج الدراسية :**

تتضمن أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي .

كما أن من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد "mortimoepeter" فعديد النواحي الروحية العقلية الأخلاقية الثقافية والعلمية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات وخيرات الحياة[14].

- **معيار جودة البرامج التعليمية :**

ويقصد بها شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن الثقلين ومثيرةلأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية[15].

- **معيار جودة تقديم الطلاب:**

يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تسهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها وكذلك قدرة هذه الأساليب التقويمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم .

لذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها :

- وضع نظام فعال لتقويم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية علمية حديثة.

- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي.
- التدريب المستمر لمصممي التقويم ، والمقيمين أنفسهم.
- العمل على تنوع أساليب التقويم بحيث تحتوى على الجوانب التالية (شفهي، تحريري ،عملي).
- شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم (مهارات,معارف,اتجاهات,قيم).

- **معايير جودة الإمكانيات المادية :**

تتعدد الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات إضافة إلي التهوية والإضاءة والضوضاء .وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية :

- مرونة المبني المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورش.
- حجم الاعتماد المالي[16].

- **معيار جودة العلاقة بين المدرسة والمجتمع :**

وذلك من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المدرسة ومواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

- **معيار جودة الإدارة التعليمية:**

إن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن ينجح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة التعليمية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلي خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة[17].

ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار :

- التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة .
- مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية .
- اختيار القيادة الإدارية وتدريبها[18].

ثالثا ــ مبردات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يوجد العديد من مبردات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وإن هذه المبردات تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي لا تتوقف عند حسن

الأداء وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات ولذلك كان الاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبردات أهمها[19] :

1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية
2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوء في الدول النامية .
3- تزايد الرغبة عالميا في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي .
4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهتها والتعايش معها .
5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيض حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين .

أ- بين العالمي والمحلي .
ب- بين الكلى والخصوصي وكيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.
ج- بين التقاليد والحداثة وذلك في كيفية التجاوب مع التغير دون التنكر للهوية .
د- بين التوسع الهائل في المعارف وقدرة الإنسان على استيعابها .
ه- بين الروحي والمادي فالعالم يتطلع إلى قيم وأخلاقيات سامية وهذه مهمة نبيلة للتربية[20].

المحور الثاني- المبادئ التي تنبثق منها الجودة الشاملة :

أولا : مبادئ الجودة الشاملة : التركيز على المستفيد وهذا يعني كيف تجعل من عملك جودة تحقق رغبات المستفيد منك خاصة أن المنشأة بمختلف أنواعها وجدت من أجلها.

أ. التركيز على العمليات وتعنى أن السيطرة على عملية الأداء وليس جودة المنتج هو قلب نظام إدارة الجودة الشاملة.
ب. القيادة والإدارة إذا لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد.
ج. تمكين العاملين بمعني إشراكهم في اتخاذ القرار أي أن الجودة تبدأ من الداخل من حيث الاهتمام بالعاملين والتعرف على حاجاتهم وظروف العمل المحيطة

بهم وتفجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر وإشراكهم في القرار.

د. التحسين والتطوير الشامل المستمر : يرتكز التحسين والتطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي: **1- التركيز على العميل 2- فهم العملية**
3- الالتزام بالجودة

ه. الوقاية **:** تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء وهذا يهدف إلي جعل التكلفة في الحد الأدنى وفي نفس الوقت للحصول على رضا المستفيدين .

و. الإدارة بالحقائق يعد القياس والمغايرة هما العمود الفقري للجودة وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب .

ي. النظام الكلى المتكامل عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة أو ذات خصائص مشتركة أو مجموعة من العلاقات تؤدى إلي هدف مشترك مثل الإدارة العامة والإشراف والإدارة التعليمية والشؤون الإدارية والتجهيزات وتوحيد الجهود السابقة للتركيز على المستفيد.[21]

ثانيا ـ مبادئ الجودة في التعليم :

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم منها.

1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة .
2- تحقيق رضا المستفيد وذلك بتقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم للعمل على تحقيقها ثم قياس مدى رضاهم.
3- التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل وليس فقط على الخدمة النهائية
4- إجراء التقييم الذاتي وصولا لتحسين الأداء.
5- الأخذ بأساليب العمل الجماعي.
6- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
7- إيجاد بيئة تساعد على التغير.
8- البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال.
9- القيادة التربوية الفعالة .
10- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثالثا ـ أدوات إدارة الجودة في التعليم :

1- التدريب المستمر والتعليم المستمر .
2- التقييم الذاتي والتخطيط والتوجيه .
3- القيادة الديمقراطية والتأكيد على خدمة الجماعة .
4- الاعتراف بالأداء الفعال والمكافآت والحوافز .
5- قياس الجودة بصفة دوريه والتجديد والتحسين المستمر .
6- مراقبة وتوكيد الجودة والتعاون بين القيادات[22]

ربعاً ـ فوائد الجودة في التعليم :

1. ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات .
2. الارتفاع بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
3. ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم .ووضع الحلول المناسبة لها.
4. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين
5. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
6. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين.
7. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
8. تطبيق نظام الجودة يزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي للجامعة[23].
9. اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.
10. تطوير التعليم من خلال النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات ,حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية[24] .

المحور الثالث ــ تطبيق إدارة الجودةالشاملة في التعليم الجامعي:

أولا ـ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي ومن هذه المتطلبات .

أ. الثقافة التنظيمية : إن مفهوم الثقافة في الجودة الشاملة يعني الطريقة التي تؤدى بها الأعمال إذ يؤكد فيليب أتكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات[25] .

ب. ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة[26] .

ج. القيادة التربوية الفعالة : فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية[27].

د. ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية التي تدفعها إلي تطبيق إدارة الجودة الشاملة[28] .

ذ. ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة.

ر. ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار حيث تتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد مواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها[29].

ثانياً ـ متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في كليات التربية:

1) القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في كليات التربية .
2) إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في كليات التربية .
3) التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الإدارة التعليمية أو مستوى كليات التربية.
4) التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات الأقسام .
5) مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية .
6) تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي .

ولا ينبغي أن تطبق إدارة الجودة الشاملة في جانب معين من جوانب العملية التعليمية فحسب بل لا بد أن تمتد لكل العناصر التعليمية كالاختبارات التي يجب أن تخضع في إعدادها لمقاييس الوزن النسبي ويراعي فيها الشمولية والعمق والتدرج ما بين السهولة والصعوبة وأن تتميز بالصدق والثبات وأن تحقق الأهداف المعرفية المرجوة منها[30].

ثالثا ـ خطوات تحسين إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية :

يعتمد التطبيق الناجح لعملية تحسين إدارة الجودة الشاملة على التعاون والالتزام والولاء من قبل كافة أفراد الإدارة وتشمل عملية تحسين الجودة مجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

الخطوة الأولى: التحديد أي بمعني تحديد كل شيء يحتاج إلي تحسين سواء في العمليات أو في النظام ويبدأ التحديد بالتعرف على المشكلات الموجودة والمراد دراستها من أجل التحسين أو بمعنى أخر تحديد الأهداف ، ويجب أن تؤكد على أهمية تحديد الأهداف حيث إن الفشل في تحديد الأهداف يؤدى إلي الفشل في وضع الخطة وتتلخص هذه المرحلة في الآتي:

- إدراك حاجة إدارة كليات التربية إلى حتمية التغيير وفهمها .
- مراجعة الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة وفحصها .
- البحث والتفتيش في مفاهيم وفلسفات التحسين الحديثة .
- إعداد خطة كاملة ومتكاملة للتدريب على مستوى كليات التربية .
- وتعد مرحلة التخطيط المرحلة الأولى والمهمة حيث يتم استخدام بعض أدوات الجودة من أجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء (الطالب) والاتفاق على مستوى الجودة للعملية الإنتاجية وبالتالي فإن ذلك يساعد الإدارة على القيام بعمليات تحسين مستمرة للجودة وتتكون خطوة التحديد من خمس خطوات فرعية هي تحديد الأهداف ، وتحديد العمليات ، وتحديد الموارد المطلوبة وتحديد الأدوار والمسؤوليات ، وتحديد الخطة الموجزة[31].

الخطوة الثانية ـ التحليل : فبعد تحديد مواضع تحسين الجودة داخل مؤسسات التعليم الجامعي لابد من تحليل ما تحتاج معرفته أو فهمه قبل تغييره ويمكن أن تتمثل أهداف التحليل فيما يلي :

- توضيح سبب ما ينتج عن النظام من تأثيرات نرغب في تحسينها.
- قياس أداء العمليات والنظام الذي يحقق هذا الأثر.

- تشكيل أسئلة البحث مثل كيف تحدث المشكلة ؟ متى تحدث المشكلة؟ لماذا تحدث المشكلة ؟
- معرفة الطلاب من خلال الأدوات المتاحة.

رابعا ـ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلي وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلي تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الشاملة فيما يلي:

1. **مرحلة الإعداد :** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:
   - اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
   - التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
   - تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته .
   - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
   - بناء فرق العمل مع إعطائها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
   - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة إلى الإدارة العليا ولمجلس الجودة .
   - وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .
2. **مرحلة التخطيط** : تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفPDCA كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق ..

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.

- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلي وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة الشاملة.
- تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة[32].

3. **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي :

الخطوة الأولى : خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي :

- التعليم وإعادة التعليم للمدرين.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية ـ أدوات حل المشاكل : إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولا إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل.

- تحليل العمليات.
- العصف الذهني.
- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.

- تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة ـ الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جود العمليات.

الخطوة الرابعة ـ تصميم التجارب : يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلي خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات[33].

4. مرحلة الرقابة والتقويم :

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولا بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقويم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وتتطلب عملية الرقابة والتقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:

الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجا مثاليا يقتدي به أفراد المؤسسة.

الخطوة الثانية : وضع تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي علي الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة : تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشرافعلى عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.
الخطوة الخامسة : تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .
الخطوة السادسة : مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين[34].

المحور الرابع ــ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.
ويمكن القول إن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:[35]

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلا تنظيما ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلي إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمرومسؤوليتهم تجاهه.
4. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلي حيز الواقع.
5. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد
6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
7. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8. اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة ، كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها[36]:

1- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته للظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.
2- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
3- عدم توافر اتصالات فعالة.
4- الافتقار إلى العمل الجماعي.
5- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.
6- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها[37] .

1- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.
2- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
3- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاح العمل.
4- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة ,كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة .

- **الخاتمة :**

يشهد قطاع التعليم اهتماماً كبير في معظم دول العالم وعلى المستويات كافة ، وذلك لما له من أهمية كبيرة ودور أساسي في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمع .

وتواجه مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لها دور كبير في تغير شكل العالم . فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد التكنولوجي المتسارع أساساً له .

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين بوصفها احد المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة ، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة تلبية لاحتياجات المستفيدين .

إن مفهوم الجودة في التعليم لا يزال حديثاً ولم يعطي الاهتمام الكافي إذ أنه بعد النجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والتجاري والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهور التنافس للحصول على الأفضل وإرضاء الإفراد . ظهر اهتمام المؤسسات التعليمية للحصول على نوعية أفضل من التعليم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل من خدمة المجتمع .

- **التوصيات**

1- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في قطاع التعليم المتوسط والعالي .
2- تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في إدارة التعليم والجامعات لأن تبني هذا المفهوم يمثل تحولاً جذرياً في إدارة هذه القطاعات من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة .
3- تطوير العمل في الجامعات في مختلف الكليات والأقسام والعمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
4- العمل على إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع الجامعة من خلال مهارات عمل الفريق .
5- تنمية الكفاءات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي .
6- تطوير المناهج الدراسية وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي .

- **الهوامش :**

1. نعمة عبدالرؤوف منصور : تصور مقترح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزه . المدينة المنورة . الجامعة الإسلامية 2005 م .
2. حامد محمد على الشمراني : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير الجودة رسالة الدكتوراه . جامعة أم القرى – السعودية 2008م .
3. جعفر إدريس ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية : دراسة حالة فرغ جامعة الطائف بالخرمة ، محلة امارباك للعلوم والتكنولوجيا . المجلد الثالث . العدد السابع ص ص 39 – 62 .
4. فواز التميمي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع عمان .2008 ص 13.
5. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي الجودة في المنظمات الحديثة , دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان طا 2002 ص 15 .
6. مهدى السامرتى: إدارة الجودة الشاملة في القاطعين الإنتاجي والخدمي دار جرير للنشر والتوزيع عمان. الطبعة الأول 2007 ص 28 .
7. حسن شحاته ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة الدار المصرية اللبنانية . 2003 م ص 285 .

.. عبدالكريم محمد احمد العوني : تقويم مناهج اللغة العربية في المراحل الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة رسالة دكتوراةو غير منشورة كلية التربية جامعة اسيوط . 2007 م ص12 .

.. عدنان بن احمد بن راشد : مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم والتربية والتقنية (جستن) الجودة في التعليم 1428/3/28 هـ . ص11.

8. احمد إبراهيم احمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسة دار الوفاء لدينا الطابعة والنشر الإسكندرية ط. 2003 ص 166.
9. Rhodesl.A.on the voad to quality .congress library.U.S.A.1997.P37c
10. مهدي السامرنى مرجع سابق ص 38
11. محسن على عطية: الجودة الشاملة والجديدة في التدريس دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2009 ص117.
12. صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان – 2004 ص 115 .
13. مهدي السامراني مرجع سابق ص424 ص425 .

14. peiermortimore: mcasuring educational quality" brish journal of (educational srudiesvoll (39
15. صالح ناصر عليقات ص 114.
16. مهدي السامرانى : مرجع سابق ص -42.
17. صالح ناصر عليمات: مرجع سابق ص114.
18. مهدي السامرانى : مرجع سابق ص426.
19. محسن عبدالستار محمود : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندارية – 2008 ص 178 ص179 .
20. احمد ابراهيم احمد : مرجع سابق .
21. عماد خليفة الدبر – عبدالله فرغلي خميس – المجلة العلمية لضمان جودة التعليم الجامعي . المجلد السادس (13) 2013 ص 30- 31 .
22. صفوان حامد أبو الريش : واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية . مجلة العلوم التربوية - العدد الأول 2014- ص 327 – 328 .
23. حسين بشير محمود, دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر. الواقع والتدريبات والطموح جامعة المنصورة ص 13 . 2005م.
24. بربري محمد أمين ، بكيل عبدالقادر : أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية ، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقي الدولي الخامس ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ص 16.
25. فيليبا تكسنون : إدارة الجودة الشاملة التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة . تعريب عبدالفتاح السيد النعماني - مركز الخبرة المهنية الإدارة - 1996 ص -138.
26. صالح ناصر علميات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير - عمان - دار الشروق للنشر والتوزيع - 2004 ص -13.
27. مصطفى احمد سيد الأنصاري ، محمد مصيليحي : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي - المركز العربي للتدريب للدول الخليج - 2002- ص -45.
28. احمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية - عمان - دار الشروق للنشر والتوزيع - 2006 ص –23
29. مصطفى احمد سيد المرجع ص -47.
30. عماد خليفة الدبر – عبدالله فرغلي خميس ، مرجع سابق ص 32 .
31. صفوان حمد ابوالريش : واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة السعودية – مجلة العلوم التربوية – العدد الأول – 2014م ص 324-325 .
32. محفوظ أحمد: جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشرعمان، لطبعة الرابعة ، 2009 ص 21-22.

33. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو-2000-2001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان - طبعة الثانية ، 2009 ص111.
34. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان ، الطبعة الثانية 2009 ص 36.
35. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: مرجع سابق ص49.
36. محسن عبدالستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية طبعة2008 ص99.
37. عواطف إبراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة - دار الفكر ناشرون وموزعون - عمان ، الطبعة الأولى2009 ص212.