النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في العالم العربي "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ صلاح السيد عبده
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ هالة محمد السيد صالح
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ فيصل كامل برغش محسن

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في العالم العربي "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ صلاح السيد عبده
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ هالة محمد السيد صالح
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ فيصل كامل برغش محسن

أولاً : الإطـــار العـام للبحـــث:

مقـدمـــة البحـــث:

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

مشكلـــة البحـــث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- **كيف يمكن الاستفادة من النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة لإصلاح المؤسسة التعليمية في العالم العربي؟**

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 للنموذج الأمريكي في إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم المحددات العلمية للنموذج الياباني في إدارة الجودة الشاملة؟

- ما أهم المحددات العلمية للنموذج الإنجليزي في إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم الدروس المستفادة من هذه النماذج العالمية؟

أهـــداف البحـــث:

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 للنموذج الأمريكي في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الياباني في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أهم المحددات العلمية للنموذج الإنجليزي في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد أوجه الاستفادة من النماذج العالمية.

منهـــج البحـــث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي.

أهميـــة البحـــث:

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

مصطلحـــات البحـــث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

الجـــودة Quality :

جاء في المحيط "جَوَّدَ يُجَوِّدُ تجويداً – الفرسُ في عدوه : أسرع – الشئ : حسنه وجعله جيداً، جوّد صاحب المعلم إنتاجه – القارئ أتى بالتلاوة على وجهها الحق وراعى أصول التجويد وأحكامه"(٢).

وفي لسان العرب "[جود] الجِّيد : نقيض الردئ، وجاد الشئ جوده، وجَوَده أي صار جيداً، وأجدت الشئ فجاد وقد جاد جوده وأجاده : أتى بالجيد من القول أو الفعل"(٣).

وعرفها قاموس وبستر Webster على أنها مستوى الإتقان لشئ ما : مثل منتج ذو جودة عالية(٤).

كما عرفها قاموس أوكسفورد Oxford مستوى عالي لشئ ما عندما يقاس في ضوء أشياء أخرى من نفس النوع، وإتقان عام لمعيار أو مستوى معين(٥).

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

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

تعرف على أنها : "نظام إداري وفني متكامل يغطي كافة مراحل المشروع الصناعي/الخدمي بدءاً من التخطيط وانتهاءً بمتابعة أداء المنتج/الخدمة ورضاء العميل"(٦).

ويمكن أن ينظر إليها على أنها : "عملية إدارية تستخدمها أي منظمة أو أي مؤسسة خلال التخطيط طويل المدى باستخدام خطط تحسين الجودة باستمرار فتقود المنظمة تدريجياً نحو إنجاز رؤيتها، وتتميز الثقافة المنظمة بزيادة رضا الزبون من خلال التحسينات المستمرة التي يشترك فيها كل الموظفين بنشاط"(٧).

وهناك من يعرفها على أنها : "المدخل لإدارة المؤسسة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة"(٨)، كما عرفها بأنها : "نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة م خلال فرق العمل"(٩).

وتعرف أيضاً على أنها : "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"(١٠).

وفي بعض الأحيان ينظر إليها على أنها : "التزام للتميز بواسطة كل فرد في المؤسسة التي تؤكد التميز للإنجاز بواسطة فرق العمل وعمليات التحسين المستمر"(١١).

وأحياناً أخرى تعرف على أنها : "فلسفة إدارية تنتهجها الإدارة وتهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بأحسن الطرق الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة"(١٢).

وتعرف أيضاً على بأنها : "توحيد جميع العمليات والوظائف التي تتم داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات بغرض إرضاء الزبون"(١٣).

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

وينظر إليها أحياناً على أنها عبارة عن : "مفهوم فلسفي واسع يهدف إلى تحقيق التميز في ما تقدمه المنظمة من خدمة والقيام بالعمل صحيحاً من أول مرة مع خلق عادة التحسين بالإيقاع المستمر، فهي طريقة تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين من أجل تحسين خدماتها وأنشطتها لإرضاء الطلاب وتحقيق أهداف المؤسسة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع مطالبهم"(١٤).

ولما كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤكد على العمل الجاد مع تحسين كفاءة وفاعلية عملية التعلم نفسها، فإن هذا يتطلب دراسة احتياجات الطلاب في شكل أساليب التعلم، والتقييم Assessment والتأكيد على تغذية راجعة Feedback ذات معنى بالنسبة للطلاب وذلك على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تساعد كل متعلم على حدى أن يحسن كفاءته التعليمية His Learning Efficiency، كما تعمل على تحسين أداء الطالب في الامتحانات ومن ثم فالطالب الذي يرغب في تحسن درجاته في الامتحان عليه أن يمارس TQM(١٥).

ثانياً : واقع إدارة المؤسسة التعليمية في العالم العربي :

تعيش إدارة المؤسسة التعليمية في العالم العربي بشكل عام وفي دولة الكويت بشكل خاص مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها والوصول إلى الجودة المنشودة ومن معوقات هذه المؤسسة ما يلي(١٦):

١- **شيوع المركزية:** بمعنى سيطرة الإدارة العليا على القرار التربوي والتعليمي مع فردية القرار ورفض تفويض السلطة من الصف الأمامي إلى الصفوف الأخرى.

٢- **شيوع العادات السلبية:** مثل التواكل واللامبالاة والمجاملة والوساطة في إنجاز العمل مع وجود المحسوبية عند توزيع المسئوليات.

٣- **إدارة الوقت:** بمعنى أن إدارة المؤسسة التعليمية تضيع غالبية الوقت في الأعمال الروتينية دون البحث عن الجديد الذي يساعدها في تحقيق النقلة النوعية وقبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها ومن هذه الأعمال (استقبال الضيوف، حصر الغياب والحضور، طرح قضايا ثانوية خارجة عن العمل المدرسي).

٤- **فردية القرار:** ويعني وجود جهة محددة لصنع القرار واتخاذه مع إهمال عنصر المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات بالإضافة إلى حب الهيمنة على المؤسسة.

٥- **أتباع الأساليب التقليدية في إنجاز العمل:** بالرغم من وجود الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات والثورة التكنولوجية وإفرازاتها المتعددة والمتنوعة إلا أن المؤسسة التعليمية ما زالت تستخدم الثورة الورقية والأعمال المكتبية في إنجاز الأعمال وبالتالي يترتب عليه زيادة في الهدر والفقد وتضييع الوقت والجهد.

ثالثاً : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة :

أ) ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها :

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

- **الجودة تعني:** التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته، مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف[١٧]، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على زيادة المخرجات مع شرط أن تكون متوافقة مع متطلبات المستهلك وكذا العمل على تقليل الأخطار وضياع الوقت والعمل على كيفية تحقيق الجودة والوصول إليها.
- **تعرف أيضاً على أنها:** الجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شئ عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتوج عن مستوى منتوج آخر نتيجة نفس المنتج

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنتجات عن بعضها وتعمل على إيجاد ميزة تنافسية[١٨].

- وينظر إلى الجودة أحياناً على أنها تضمن تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدي توقعاتهم واحتياجاتهم نلاحظ من خلال هذا التعريف أن نجد الجودة تهدف إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم بحيث يكون المنتج يفوق توقعاتهم[١٩].
- **وتعرف الجودة علي أنها:** الخصائص المدرسة للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج علي أشباع حاجات صريحة، أو علنية وأخري ضمنية[٢٠]، ومن خلال التعريف، نستنتج أن الجودة هدفها إشباع رغبات المستهلكين وذلك من خلال قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية علي أرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.
- **وتعرف الجودة علي أنها:** مجموعة من الخصائص المتعلقة بالنتوج التي تأثر علي مقدرتة في إشباع الحاجات، فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب وتبذير الموارد[٢١].

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

- **مدخل التفوق أو المتسامي:** يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق الرضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق مواصفات تشبع رغبات المستهلك.
- **مدخل يعتمد علي المنتج:** بموجب هذا المدخل ينظر للجودة علي أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات، أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة علي تحقيق رغبات المستهلك، هذا مفهوم لمبادئ الجودة الشاملة والتي تؤكد علي دقة ومطابقة المواصفات الموضوعة.
- **مدخل يعتمد علي الاستخدام:** تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتوج علي أرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوي الاجتماعي والثقافي ومستوي الإشباع عكس

المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتوج وتوقعات العميل.

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

وعليه يمكن النظر إلي الجودة من خلال ثلاث زوايا والتي تتمثل في[٢٢]:

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

ب) دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومبرراتها :

خلال السنوات القليلة الماضية، كانت هناك انتقادات عديدة موجة لمؤسسات التعليم بالدولة من حيث أدائها وفعاليتها ومدى ارتباطها بالمجتمع، ونظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد أثبت فعاليته في مجالات الصناعة والصحة والتجارة وكانت هناك محاولات عديدة لتطبيق هذا النظام في التعليم، وبالرغم من أن هذه المحاولات مازالت تعتبر في بدايتها، ومن أهم الأسباب التي دفعت إدارة الجودة الشاملة إلى اختراق أسوار المؤسسة التعليمية ما يلي[٢٣]:

١- تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات.

٢- توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذي سمات تنافسية.

٣- تسهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

٤- تسهم إدارة الجودة الشاملة في زج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجددة.

٥- تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المؤسسة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء.

٦- تسهم إدارة الجودة الشاملة في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المؤسسة مهما كان نوعها.

٧- تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم.

٨- تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها، في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.

وتأسيساً على ما سبق، فإن إدارة المدرسة "لن تجد نفسها مترددة في اختيار طريق الجودة، وإذا كان أمامها غير ذلك، فلن يكون سوى مواجهة استحقاقات التدهور والتقزم ومن ثم الانكفاء على دور هامشي سرعان ما ينتهي بها إلى فقدان صفتها المرتبطة بالتجديد والابتكار والمعاصرة"، ومن المبررات التي تدعو إلى الأخذ بإدارة الجودة الشاملة ما يلي[٢٤]:

١- تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل المعولمة.

٢- تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والعالمية والتي تأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.

٣- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة والعالية.

٤- تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق رضاء الطلاب وأولياء أمورهم ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء المؤسسات التربوية وبذلك يستعيدوا الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها.

٥- حماية الأمن القومي للدول عن طريق إمداد قطاعاتها المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة قطاعاتها وبذلك تقوى منظومة القوى البشرية للدولة.

٦- الارتقاء بجودة الأداء في المنظومة المدرسية، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم يقابلها بالضرورة إدارة جودة شاملة في منظومة الأداء المدرسي.

٧- التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع وهذا يحدث نتيجة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم التي تركز على تميز المخرجات.

٨- تعد قيم إدارة الجودة الشاملة مثل : تفويض الأفراد، وخرائط مسطحة للإدارة والسلطة، ومستويات عليا من المشاركة، ومبدأ الطالب أولاً، والتمركز حول العملية بدلاً من التمركز حول الأشخاص أو الحقائق، من نوعية القيم التي يؤكد عليها التعليم[٢٥].

جـ) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية :

توجد مجموعة من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية منها[٢٦]:

١- تقليل حجم الفاقد في العملية التعليمية.

٢- زيادة مستوى الإشباع والرضا بين مكونات المنظومة التعليمية : الطالب، القائم بالتدريس، العاملين، وسوق العمل.

٣- مشاركة القطاع الخاص في العملية التعليمية مع وضع الضوابط والقواعد التي تحكم مشاركته.

٤- زيادة الاستثمار في مجال التعليم، والربط الجيد بين المراكز التعليمية والوحدات الإنتاجية.

٥- تطوير المناهج الدراسية بما يخدم سوق العمل.

ومن مميزات برامج الجودة الشاملة في إطارها المنظومية إمكانية توقع مستوى التطور الذي يمكن الحصول عليه على المدى القصير والبعيد من واقع تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة المبنية على أساس[٢٧]:

١- توصيات المدارس المختلفة وخططها.

٢- الأفكار المنظومية المنبثقة من خلال الحوار المبني على أساس الانتماء والأمانة وسبل التوجهات في خدمة المدرسة فيما بين المدارس والمسئولين عن إدارة الجودة الشاملة.

د) معايير إدارة الجودة الشاملة اللازمة للمؤسسة التعليمية :

إن الدول التي تلهث وراء المتغيرات دون اختيار وانتقاء في ضوء معايير محددة، أو رؤية معينة للكون والإنسان والحياة، هي دول متخلفة، وستعصف بها الموجات التكنولوجية المتلاحقة وستزلزل منظومتها الاجتماعية والتربوية بشدة[٢٨].

وقد حدد المهتمون بالجودة مجموعة من المعايير والركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي[٢٩]:

١- تبني فلسفة وفكر إداري يهدف إلى ضمان الجودة.
٢- الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة.
٣- التركيز الواضح على الطالب داخل المؤسسة وخارجها.
٤- التركيز على التشاركية بين الطلاب والمعلمين والجهاز الإداري.
٥- اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة.
٦- تحديد احتياجات العملاء.
٧- التركيز على أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق.
٨- استمرارية التحسين والتطوير.
٩- تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
١٠- اشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة.

ولاشك أن وضع معايير ثابتة لأداء كل نشاط ومن بعده يأتي الثواب والعقاب، وتلك المعايير يجب أن تكون من خلال نظام الجودة الشاملة الذي يجب أن طبق على جميع المؤسسات، وهذه المعايير يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الجهود والتحسينات ذات الجودة والتي توجه مباشرة نحو الطالب بهدف تحسين اكتسابه للمعرفة والمعلومات والمهارات وبالتالي فهذه التحسينات تؤدي إلى عمليات إبداعية وجديدة في التعليم، ويوجد العديد من العوامل التي تساعد على تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها :

١- المساندة والدعم من قادة التعليم على مختلف المستويات.
٢- استيعاب القيادات مفاهيم الجودة الشاملة ومستلزمات تحقيقها.
٣- توافر الصلاحيات اللازمة للقيادات، وممارستها لهذه الصلاحيات.
٤- اللامركزية المرشدة التي تتوافر منها للمدرسة صلة ذات طبيعة خاصة بالمستويات المركزية مما يدفع العمل ولا يعوقه.
٥- قدرة إدارة المدرسة على فهم إمكانيات الأفراد، سواء أكانوا أعضاء معلمين أم إداريين، وتوجيهها بما يخدم العملية التعليمية.
٦- الوعي الدقيق بالإمكانيات الفنية والمادية الحالية.
٧- وجود قنوات اتصال مستمرة جيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالمدرسة ومعلمين وإداريين وطلاب.

٨- إحساس الإداريين أن المدرسة تدار من داخلها وتتخذ قراراتها ولا تدار بواسطة آخرين يتخذون لها القرارات.

٩- وجود آلية لتفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

١٠- وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة، وتوعيتهم.

هـ) مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية :

يمكن تصوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مثلث تمثل أضلاعه الجودة، الكلفة، الوقت، ويعني ذلك أن الهدف هو ضمان عملية الجودة في إخراج المنتج الأكثر كفاءة في أقل تكلفة وفي الوقت الأنسب[٣٠]، وتشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وبعض المؤسسات الخدمية إلى وجود بعض المداخل التي أخذت بها إدارة هذه المؤسسات تحقيقاً للجودة الشاملة ولعل أهم هذه المداخل ما يلي[٣١]:

١- تدعيم اللامركزية :

تلجأ الإدارة إلى أسلوب اللامركزية بدفع بعض، أو غالبية، سلطات الرؤساء إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي للمؤسسات من أجل تحقيق البت السريع في الأمور بواسطة الإفراد الذين يتصلون مباشرة بهذه الأمور، وقد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى هذا النوع من اللامركزية قد ساعد على تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما دفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

٢- مدخل الإدارة بالاستثناء :

وهو يشبه في بعض جوانبه مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء وكفاءتها وينطلق من فكرة بسيطة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما يمكن تصنيفها تحت صنفين أساسيين، أعمال نمطية متكررة وأعمال جديدة متغيرة، أما الأعمال النمطية المتكررة فينبغي دفع سلطة اتخاذ قرارات بشأنها إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية والتكرار وإتقان الأداء، ويترك للقيادات العليا سلطة اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو الطارئة أو المفاجئة التي لم يسبق التعامل معها من قبل.

٣- إدارة الـــــوقــت :

أصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر بسبب التطورات الهائلة في أسلوب حياته وفي نغمة الحياة من حوله، وبالنسبة إلى رجل الإدارة العصري فيتمثل الوقت العامل الحاسم في أدائه وفي زيادة كفاءة الإدارة ذاتها، وقد أدرك الإداريون أهمية الوقت وبدأوا يخططون له وينظمون الاستفادة منه ويراقبون أعمالهم وأعمال من يعمل معهم من منظور الوقت، غير أن الصورة ما زالت تحتاج إلى المزيد في هذا الاتجاه ولن يتأتي ذلك إلا بالقضاء على مصادر إهدار الوقت في إدارة المؤسسات المجتمعية بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة.

٤- مدخل المشاركة في الإدارة :

يقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دوره الفعال في إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التي تتكفل المدرسة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع ووضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلى تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين.

٥- مدخل الإدارة بالأهداف :

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة لأنه يستهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها، ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمرؤوسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعاً على أداء مسئوليات وظائفهم بروح معنوية عالية[٣٢].

و) نظريات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها في المؤسسة التعليمية[٣٣] :

ومن أجل تحقيق إدارة الجودة في التعليم لابد من تطبيق النظريات الإدارية كما يلي:

١- الإدارة العلمية لإيجاد أفضل الطرق للقيام بالأعمال.

٢- حركة الجماعة أو تفاعلات الجماعة وفيها يتم تسجيل وتنظيم قوة خبرة الجماعة.

٣- التطوير والتدريب لاستثمار القوى البشرية.

٤- الدافعية من خلال الإنجاز لمعرفة أن الأفراد يحصلون على الرضا من خلال الإنجاز.

٥- مشاركة العاملين من خلال إعطاء العاملين بعض النفوذ أو السلطة داخل المؤسسة.

٦- الأنظمة الفنية الاجتماعية من خلال عمل المؤسسات كأنظمة مفتوحة.

٧- التنمية المؤسسة لمساعدة المؤسسات كي تتعلم وتتغير.

٨- الثقافة المشتركة من خلال معرفة المعتقدات والأساطير والقيم التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة.

٩- نظرية القيادة الحديثة من خلال حث وتقوية الآخرين للعمل.

١٠- المفهوم المترابط للمؤسسة عن طريق تكوين فرق وظيفية.

١١- التخطيط الإستراتيجي عن طريق المواءمة بين التحديات الخارجية والقوى الداخلية.

أما عن مراحل الجودة فيتكون نظام ضمان الجودة من مجموعة عناصر كل واحد على الآخر وتعمل هذه العناصر كنظام واحد ويتم تغيرهم من مرحلة إلى أخرى عندما تبدأ المراحل الجديدة في تقيم نظام الجودة في التعليم فإن مرحلة جديدة بالفعل تكون قد تكونت[٣٤]:

- **المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد للتطبيق :** وهي من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق أسلوب الجودة الشاملة وقد أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين في عملية التنسيق ويقوم كبار التنفيذ بين توضيح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها ووضع الأهداف المشتركة ورسم السياسة العامة التي تسير عليها وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب الجودة الشاملة[٣٥].
- **المرحلة الثانية : التقييم الكامل للمؤسسة :** والتعرف على رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة[٣٦].
- **المرحلة الثالثة : التدريب والارتقاء والتنمية :** تركز هذه المرحلة على ممارسة برامج تدريب عالية المستوى تستهدف الارتقاء بإدراك العاملين وتحسين مهارتهم لممارسة مهام الجودة وتطبيق مضامينها المقررة كتقنيات ضبط الجودة وأساليب حل المشكلات وغيرها[٣٧].
- **المرحلة الرابعة : الانطلاق والتجويد :** بعد أن يكتمل تكوين وبناء البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وبعد تدريب الأفراد وثم تكوين فرق التحسين الفعالة والتي يستطيع أن تناولها المشكلات وتحلها[٣٨].
- **المرحلة الخامسة : التطبيق الفعلي لضمان الجودة :** ويقصد بالتطبيق ترجمة الخطط الموضوعة إلى واقع فعلي من خلال إتباع الخطوات والجدول الزمني الذي وضع لتنفيذ الخطة، وكتابة التقرير الذاتي عن الالتزام بضمان الجودة[٣٩].

رابعاً : النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة :

توجد مجموعة من النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- النموذج الأمريكي :

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

وتعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة علي تفادي ضيق النظرة والعمل علي قياس مخرجات التعليم والمتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب بل يمتد قياس جودة الخدمة إلي جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية علي مستوي المؤسسات التعليمية وفيما يلي نستعرض أهم الجهود الرامية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الأمريكية[٤٠]:

أ) تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الأمريكية:

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

كما يرتبط التعليم الأمريكي بالتراث الأوربي الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا الأرضي الجديدة فقد حمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم أرائهم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيهم الاجتماعية وعاداتهم وتقاليدهم وأنظمتهم الثقافية والحضارية وظلت

أمريكا خلال القرن التاسع عشر ملتقي هذه الأفكار والثقافات المتباينة المتوافدة إليها من مختلف البلاد الأوربية وبالتالي تميز التعليم الأمريكي بالتنوع والمرونة فهناك مرونة الطلاب وأولياء أمورهم في اختيار نوعية الدراسة التي يتبعونها(٤١).

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

ومر تطبيق الجودة في المؤسسات الأمريكية بالمراحل التالية(٤٢):

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

- تعريف الجودة من وجهه نظر العميل المستفيد من الخدمة.
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية بصفة عامة مجتمع متعلم حيث بلغت نسبة المتعلمين فيه حوالي ٩٧ % من السكان وحوالي ٧ مليون طالب يدرسون من المرحلة الابتدائية إلي المرحلة المتوسطة ويقوم ٨٥ % من الخريجين بالانضمام لأقسام الدراسات العليا في الجامعات وبلغت نسبة المتعلمين في أمريكا حوالي ٩٧ % من الذكور و ٩٧ % من الإناث(٤٣).

ويعتبر التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم المجالات الخدمية التي يتم فيها استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة ففي مواجهة الانخفاض الحاد في الموارد المالية المتاحة وارتفاع تكاليف التشغيل وتحسين أداء المؤسسات الحكومية يمكن أن يتم عبر توظيف نظم TQM فهي السبيل الوحيدة لمواجهة هذه المتطلبات(٤٤).

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية نمطين(٤٥) :

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

كما يتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناء علي تقرير يقدم كل ٥ سنوات والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية(٤٦):

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

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

تشبه مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية إلي حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي علي هذه المؤسسات محدود الأثر قياسا بالدول الأوروبية ولذلك فان المسؤولية تقع علي

مؤسسات التعليم لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة[٤٧].

ويمكن تصنيف مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية علي النحو التالي[٤٨]:

- **المعاهد الفنية:** وهي معاهد عامة أو خاصة وهدفها الرئيسي هو إعداد الطالب للمهن الفنية، ومدتها تتراوح بين سنة إلي ثلاث سنوات زمنية حسب نوع التخصص والحصول علي شهادات من هذه المعاهد يؤهل للعمل بالحكومة ومختلف الأعمال.
- **كليات الفنون الحرة:** هي التي تركز مناهجها علي الجوانب التقليدية مثل التاريخ والكيمياء واللغات والاقتصاد وتمنح هذه المؤسسات درجة البكالوريوس.
- **الجامعات والكليات الشاملة :** هي التي تشمل كليات الولايات والكليات الخاصة الإقليمية وكلها تمنح درجات البكالوريوس ودرجات الماجستير وتقدم هذه الكليات برامج في تجارة الأعمال وفي إعداد المعلم وفي الاتصالات
- **المدارس المهنية المستقلة:** تشمل معاهد التكنولوجيا ومدارس الفنون ويعد هذا النوع من الطلاب إلي مستوي أعلي من المستوي الأول وتمنح هذه المؤسسات درجات البكالوريوس وأحيانا درجات الماجستير.

٣- النمـــوذج الياباني :

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

هذا من ناحية التطور الزراعي والصناعي ولو نظرنا إلي مجال التعليم فقد " تطور نظام التعليم في اليابان تطورا سريعا خلال عصر ميجي (١٨٦٨ – ١٩١٢) وتأسست العديد من

المدارس والجامعات وتوسعت وكذلك ازداد انتشار التعليم والثقافة علي النمط الغربي في بداية عصر ميجي.

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

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

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

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

واهتمت اليابان منذ تحديثها في العصر المبجي بالتعليم ليكافئ أفضل مؤسسات هذا النوع من التعليم في الدول الأوربية المختلفة وأنشئت العديد من الجامعات الحكومية في سنوات الانطلاق أولي بالمدن الرئيسة ولكي تحقق رغبتها في تبوء مكانه في المجتمع الدولي قامت

بالإشراف علي التعليم وتبنت الحضارة الغربية باختيار نموذج من عدة دول أجنبية وكيفته لتحديث التعليم وتطويره بما يتماشي مع ثقافة المجتمع الياباني(٤٩).

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

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

فقد تأثرت اليابان كثيرا ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين(٥٠):

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

وتعتبر اليابان واحدة من اكبر أنظمة التعليم في العالم أنها تمتلك أكثر من ٤,٥٠٠ مليون مؤسسة تعليمية تتكون اليابان من ٦٧٦ جامعة (٩٩ جامعة قومية – ٧٥ جامعة حكومية – ٥١٢ جامعة خاصة).

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

ويمكن تفسير الجودة في اليابان من خلال وضع أساس جوهري يتكون من معايير ممتازة ومعايير أساسية إذا تم الحصول علي المعايير الأساسية فقط فإنه يكون قد توصلنا إلي ضمان جودة منخفض أما في حالة رضاء الأفراد عن المعايير التي تم وضعها للجودة فإننا نكون قد وصلنا إلي حالة من الجودة الخارجية أما إذا تناسبت الأهداف مع المعايير الموضوعية فإنه يكون تم الوصول إلي الجودة الداخلية(٥١).

وقد تحملت الحكومة اليابانية مسئولية دعم الجودة للبرامج التعليمية والذي كان له أكبر الأثر في تدفق الطلاب علي برامج التعليم وقد تم تعريف ضمان الجودة في اليابان علي أنها : تشير إلي العمليات التي لها أهداف تسعي لتحقيقها وتقييم مدي القدرة علي تحقيق تلك الأهداف وذلك نغرض تطوير مستوي التعليم(٥٢).

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

ويري البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلي مديري الجودة الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية فضلا عن ذلك كان لتغيير اليابان اتجاهاتهم تجاه العمل دورا كبير في ذلك ولا يقف الأمر علي ذلك فقط بل تعدي إلي موارد المواد التي أدت إلي جودة المنتجات ولقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية وقد أخذت اليابان من تدني مستوي الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم(٥٣).

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

وقد تأثرت اليابان كثيرا ولأسباب تاريخية بالنموذج الأمريكي وفيما يلي أهداف ضمان الجودة في اليابان(٥٤):

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

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

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

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

٣- النموذج الإنجليزي :

تعد إنجلترا جزء من المملكة المتحدة بالإضافة إلي ويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية كما تمثل إنجلترا أحدي دول الاتحاد الأوروبي التي تتبع النظام الملكي الدستوري والذي يرأس فيه الملك الدولة وتتحصل الحكومة الرئيسية السلطة والمسئولية تجاه خدمات التعليم، وفيما يتعلق بالدين فهناك حرية في العبادة كما تعد اللغة الإنجليزية اللغة الرسمية التي يتحدث بها السكان في إنجلترا، وتقع المملكة المتحدة في أوربا الغربية وتمتد بطول المحيط الأطلنطي وبحر الشمال وتقع شمال غرب فرنسا ويحدها من الشرق بحر الشمال ومن الشمال المحيط الأطلنطي ومن الغرب أيرلندا حيث يبلغ عدد سكانها حوالي ٨٠ مليون نسمة من العدد الكلي لسكان المملكة المتحدة[٥٥].

أ) تطور تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم في المملكة المتحدة :

تتركز مؤسسات التعليم في المدن الرئيسة مثل لندن، مانشستر، بيرمنجهام ونيوكاسبل وأدنبرة وجلاسجو وبلناست وليدز وليفربول كما لا تخلو غالبية المدن البريطانية من جامعة أو أكثر كما توجد الكليات التقنية وكليات التعليم الإضافي والتعليم المستمر في كثير من المدن الكبيرة والصغيرة[٥٦].

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

وطبقت معايير الجودة الشاملة حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص أكاديمي لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية وفي هذه الآونة أيضا مدت المؤسسة البريطانية العالمية اهتمامها إلي قطاع التعليم وبالتالي أصبح التعليم عالميا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان ومجالا لدراسة الجودة وإدارته(٥٧).

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

وتتمثل الدروس المستفادة من النماذج العالمية السابقة في الأمور التالية:

- **جماعية القيادة:**

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

- **توزيع وتفويض السلطة:**

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

- **التعـــــاون:**

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

- **النقد الذاتي:**

فمن الضروري لتقدم أية سياسة تعليمية، الاطمئنان علي الإدارة التعليمية ومدي سلامتها، مع توافر عملية النقد والنقد الذاتي، فالنقد يتضمن تقويما لما تم عمله وتلافي

الأخطاء، وتثبيت هذه الناحية بمشاركة الرأي الجماعي في انتقاء الأعمال ونقدها تمهيداً للارتفاع بمسئوليات ووظائف الإدارة التعليمية.

وبعد عرض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة التعليمية فإن هناك ثمة متطلبات تساعد على تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة التعليمية في العالم العربي، يمكن عرضها على النحو التالي[٥٨]:

١- تغيير العادات القديمة التي تتعارض مع إدارة الجودة الشاملة.

٢- قدر من الصبر على النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣- تعلم معارف ومهارات جديدة.

٤- الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

٥- تغيير أسلوب التفكير.

٦- عدم الخوف من التغيير.

٧- الحكمة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

وعلى ضوء الدروس المستفادة يمكن وضع مجموعة من المواصفات التي يمكن أن يتصف بها خريج المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الصفات منها[٥٩]:

١- إتقان مهارات التفكير المعرفية المنطقية.

٢- لديه مهارات أداء شخصية ومقدرة على التعلم الذاتي.

٣- يكتسب مهارات التكيف والاعتماد على النفس.

٤- يحترم الحقوق الإنسانية ولديه ثقة بالنفس.

٥- الحفاظ على البيئة والالتزام بالقيم الخلقية.

٦- القدرة على فهم المشكلات الدولية والتعامل معها.

٧- اكتساب مهارات التفكير العلمي واستخدام تقنيات المعلومات.

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

مراجع البحث وهوامشه

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

(٢) عادل عبد الفتاح سلامه : "حلقات الجودة – مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية الأمريكية"، مجلة كلية التربية، ع٢٤، ج٢، كلية التربية، جامعة عين شمس، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٢٦٣.

(٣) مصطفى بهجت عبد المتعال : كلمته في افتتاحية المؤتمر السنوي الحادي عشر، الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، في الفترة من (١٢-١٣) مارس ٢٠٠٣، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠٣، ص٥٠.

(٤) أديب اللجمي وآخرون : المحيط، ط٢، مكتبة أمبريمتو، بيروت، ٢٠٠٢، ص٤٢٧.

(٥) ابن منظور : لسان العرب، ج٢، مكتبة دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٥٤.

(٦) سيد عبد القادر السيد، الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ١٠٠١١، مركز طباعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص٢٣.

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

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

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

(١٠) جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة، ج٢، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، سلسلة غصدارات بمبك (٤)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢٦.

(11) Wayne Mondy & Shane R. Premeaux : Management Concepts, Practices and Skills, Seventh Edition, New Jersey, Engle Wood Cliffs, Prentice Hall Inc, 2007, P.550.

(١٢) محمد يسري عثمان ومحمد موسى عثمان : "متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني في مصر"، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، مؤتمر كلية التجارة، جامعة الزقازيق، في الفترة من (١١-١٢) مايو ٢٠٠٧، ص٣٧٩.

(13) J.A. Swift and Others : Principles of Total Quality, Second Edition, ST. Lucie Press, Boca Raton, Florida, 2008, P.3.

(١٤) عبد الخالق فؤاد محمد : "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في التعليم الأساسي"، صحيفة التربية، ع٢، س٥٢، القاهرة، يناير ٢٠٠١، ص٤٤.

(15) William G. Hahn, & Barbara D. Bart : "Applying Quality Management Process – Improvement Principles to Learning in Reading Courses. An Improved learning and Retention Method", Journal of Education for Business, Vol. 78, No.4, Mar/Apr, 2003, PP.181-183.

(١٦) جمال أبو الوفا، سلامه عبد العظيم : الإدارة المدرسية والصفية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص١٨٧-١٨٨.

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

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

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

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

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

(٢٢) قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص١١٤-١١٥.

(٢٣) المرجع السابق، ص١١٤.

(٢٤) أمين فاروق فهمي : "المدخل المنظومي وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، المؤتمر العربي الرابع، المدخل المنظومي في التدريس والتعليم، ٢٠٠١، ص ص٢٣-٢٤.

(25) Thomas E. Corts : "Total Quality at Samford University", About Campus, March, April, 1997, P.12.

(٢٦) عبد الرحمن عليان : "نحو إدارة جديدة للمنظومة التعليمية"، في سعيد يسن عامر، نحو إدارة جديدة، مركزوايد سيرفيس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص٣٨١-٣٨٢.

(٢٧) حسن عبد القادر البارا ورضا على كابلي : "الفكر المنظومي للجودة الشاملة في تطوير التعليم والتعلم المتوسط والبحث العلمي وأثره في كيفية مواجهة تحديات العولمة"، حول المدخل المنظومي في التدريس والتعليم، المؤتمر العربي الرابع، ٢٠٠٠، ص٣٥٦.

(٢٨) المرجع السابق، ص٣٥٥.

(٢٩) علـى أحمـد مـدكور : التربيـة وثقافـة التكنولوجيـا، دار الفكـر العربـي، القـاهرة، ٢٠٠٣، ص٣٣٨.

(30) Shlomo Waks R. & Motifrank : "Application of the Total Quality Mangement Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education", European Journal of Engineering Education, Vol. 24, No.3, 2004, P.249.

(٣١) سـالم محمـد الغنبوصـي : إدارة الجـودة الشـاملة : نمـاذج وتجـارب عالميـة، تحـديات وتطبيقات مستقبلية، مؤتمر مدرسة التربية السادس للعلوم التربوية والنفسية في الفترة من (٢٢-٢٤) نـوفمبر ٢٠٠٥، جامعـة اليرمـوك، المملكـة الأردنيـة الهاشـمية، ٢٠٠٥، ص ص٢١٤-٢١٥.

(٣٢) علاء محمد سيد قنديل : تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، مدرسة التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٧، ص ص١٤٩-١٥٠.

(33) Jann E. Freed and Others, Op. Cit., P.35.

(٣٤) يوسف حجيم الطائي وآخرون : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص١٠٢-١٠٣.

(٣٥) بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع٥، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، ٢٠٠٧، ص ص٢١-١٢٢.

(٣٦) فوزيـة مسـعد : إدارة الجـودة الشـاملة – المفـاهيم والتصـنيفات، مجلـة الإداري، عـدد ٧٤، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص٨٧-٨٨.

(٣٧) مـأمون سـليمان الدراركـة : إدارة الجـودة الشـاملة وخدمـة العمـلاء، دار صـفاء للنشـر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص١١٤، ١١٥.

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

(٣٩) محفـوظ أحمـد محمـد : إدارة الجـودة مـن المنظـور الإداري : مـدخل متكامـل، الـدار المتوسطة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩، ص ص٢٠١، ٢٠٢.

(٤٠) محمد صـلاح الـدين عبـاس : نظـام الإدارة البيئيـة والمواصـفات القياسـية أيـزو ١٤٠٠٠، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص١١٨، ١١٩.

(٤١) محمـد عبـد العـال وآخـرون : إدارة الجـودة المعاصـرة، الطبعـة العربيـة، اليـازوري للنشـر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص٢٢٢-٢٢٣.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(٥٢) أحمد السوي : مشكلات الإدارة المدرسية في الدارس الخليجية، دار المريخ، الرياض، ٢٠١١، ص ص١٧-١٨.

(٥٣) محمد أحمد الشريف : إستراتيجية تطوير التربية العربية، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، اليونسكو، الكويت، ٢٠١١، ص ص٢٤-٢٥.

(٥٤) محمد حسين العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص٥٧-٥٨.

(٥٥) أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ص٤٢-٤٣.

(٥٦) أشرف السعيد أحمد : الجودة الشاملة ومؤشراتها – دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص١٠٣-١٠٤.

(٥٧) حافظ فرج أحمد : الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص١٢٨-١٢٩.

(٥٨) بسمان فيصل محجوب : إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص١١٣، بتصرف.

(٥٩) محمد إبراهيم عطوة مجاهد : الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة مدرسة التربية، ع٤٨، مدرسة التربية،جامعة المنصورة، مصر، يناير ٢٠٠٢، ص٣١٧.