



نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية "دراسة مقارنة"

** البروفيسور نزار البر واري

* د. لحسن عبد الله باشيوة

* جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا/البحرين .

** جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا/البحرين .

ملخص:

يستعرض البحث مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من منظور أدبيات نماذج الجودة العالمية، والمقارنة بين نماذج تحقيق التميز المؤسسي، حيث تتضمن هذه النماذج الآليات المناسبة لاستخدامها كأداة تشخيصية لحالة الضعف والقوة في المؤسسة، والخطوات اللازمة لتحقيق التحسين والتميز فيها، والجامعات منظومات كبقية الكيانات تنطبق عليها مبادئ هذه النماذج كما تنطبق على المنظمات الصناعية والتجارية وغيرها، مع مراعاة خصوصيتها كمنظومة أكاديمية، توصل البحث إلى مايلي:

- نماذج الجودة العالمية أساسية لكل المؤسسات التربوية والتعليمية وبالأخص في التعليم العالي لذلك فهي من الأولويات التي تستوجب وضوح الأهداف وتطبيقها عبر المناهج التربوية والتعليمية.
- تعتبر المبادئ التي ارتكزت عليها النماذج المستهدفة من متطلبات الجودة تقود لتحقيق النجاح والتطوير والإصلاح المنشود في المؤسسات التربوية من خلال مستلزماتها واشتراطاتها المكملة لبعضها البعض.
- يحتاج تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالجامعات والمؤسسات التربوية والتعليمية العلمية في الوطن العربي إلى تأصيل متعمق تتضح فيه جميع أبعاده وعناصره ومضامينه وفق النماذج العالمية، لجعل تلك الجامعات والمؤسسات أكثر فاعلية في تحقيق الرسالة المنوطة بها، ويتطلب ذلك قيام هذه المؤسسات بتقييم وضعها الحالي، ومقارنته بتصوير علمي واقعي لوضعها المستقبلي، ثم وضع الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات المختلفة التي تمكنها من تحقيق قفزات نوعية تخدم حركة التنمية الشاملة في المجتمعات العربية وتجعلها تنافس دولياً.

Abstract;

The research aims to Review the concept of comprehensive quality models in education from the perspective of international quality literatures, and compare between model of organizational excellence. These models include appropriate mechanisms to be used as a tool to diagnosis the state of weaknesses and strengths. The universities and all academic institutions like other industrial and commercial entities apply the principles of these models to achieve improvements and excellence. the researcher used a conceptual approach which lead to the ways of understanding the above mentioned models depending on expressing the theoretical concepts/

methods/ practices. *The research explains and discusses the following issues:*

- *Quality and excellence performance models.*
- *The principles underlying the models targeted quality requirements which lead to success and development in educational institutions.*
- *The application of total quality principles in the Arab world universities and educational institutions needs a deep scientific effort to make them compete internationally.*

Some conclusions were drawn and recommendations made according to results of theoretical analysis.

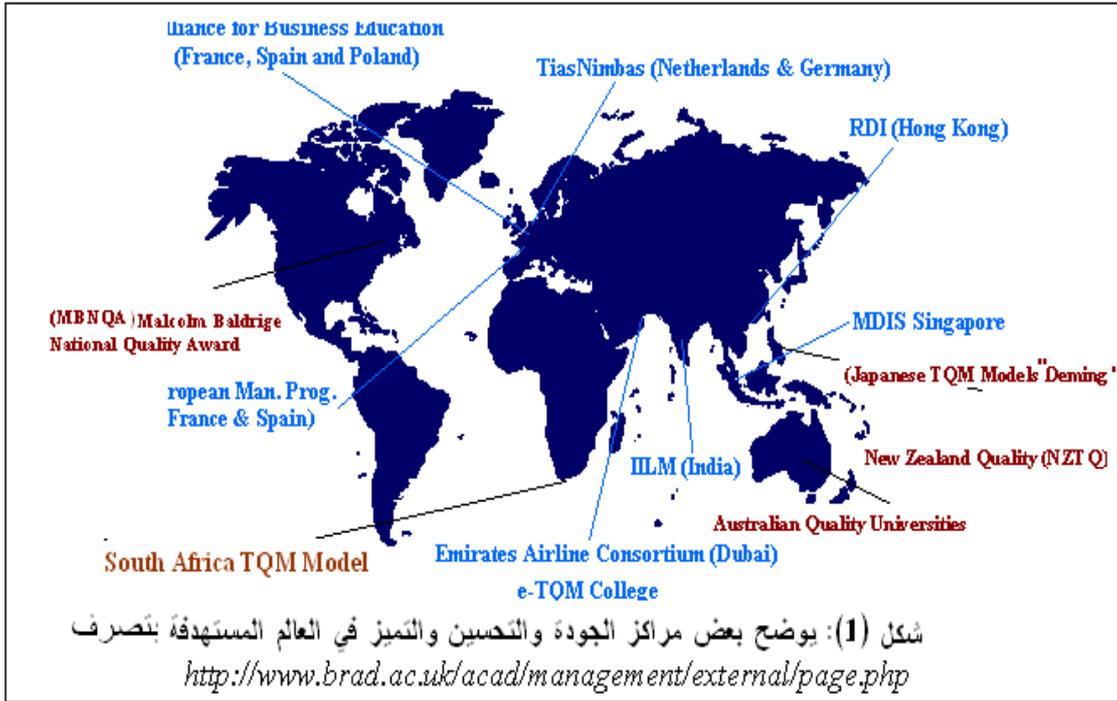
مقدمة:

قامت العديد من الدول المتقدمة أبرزها الولايات المتحدة واليابان وأستراليا ببناء نماذج في الجودة، تستخدم كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً ومنها التعليمية على وجه الخصوص، تتميز هذه الأنظمة بأنها صممت خصيصاً لتلائم طبيعة التعليم المهني والأكاديمي، حيث اتصفت بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، ولما توفره هذه النماذج من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، بهدف ضمان ديمومة التطوير فضلاً عن تقليل التعقيدات الإدارية استهدافاً لتحسين الإنتاجية، بالإضافة لتلبيتها حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمي، كل ذلك من أجل تجاوز تردي جودة التعليم ومخرجاته التي تنعكس بالنتيجة على عدة عوامل أهمها الإنتاجية، وقلة العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم، وتفشي البطالة بين المتعلمين، مما يؤكد ضرورة الإصلاح والتطوير (السنبل، ٢٠٠٤، ص ٣١٣-٣١٥).

ولقد دعا اتساع وانتشار الحاجة إلى الخدمات التعليمية في الوقت الحاضر إلى إضفاء أعباء كبيرة على القطاع العام كمصدر وحيد للخدمة التعليمية، الأمر الذي تطلب قيام القطاع الخاص بالمشاركة في تقديم الخدمات التعليمية إلى المستفيدين، ونتج عن ذلك تبلور مفهوم "صناعة التعليم" في المجتمع إضافة إلى أن التغير السريع في البنى الثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى التقويم المستمر لرسالة ونشاطات المؤسسات التعليمية سواء في القطاع العام أو الخاص (البكر، ٢٠٠١، ص ٨٣).

كما بدأ الاهتمام في موضوع الجودة من بداية التسعينيات من القرن الماضي باعتبارها مطلباً رئيساً في الحياة العملية المعاصرة. حيث أسهمت العديد من الدراسات العالمية والعربية القيمة في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في مجال الصناعة، وكذلك في قطاع إدارة الأعمال

وفحصت إمكانية استخدام الشركات والمؤسسات لأساسيات هذه الفلسفة). وتظهر الأقطاب العالمية للجودة في الشكل (١):



مشكلة البحث:

تواجه الإدارة التعليمية المعاصرة معوقات أكاديمية وإدارية متعددة تحد من أدائها للرسالة العلمية المناطة بها، نظرا لغياب الرؤية الشاملة والنظرة الإستراتيجية لدور التعليم في تفعيل مستقبل التنمية واستثمار الموارد، مما نتج عنه تضارب وظائف مؤسسات التعليم وازدواجيتها، وبطء عمليات التطوير والإنتاج، وضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي، مع زيادة التدهور النوعي وفقاً للتطلعات الوطنية، ولهذا يسعى البحث إلى تشخيص أبعاد المشكلة من منظور نماذج الجودة العالمية. وفي ضوء ماتقدم، تلخص مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي:

ماهي السبل المثلى للإدارة التعليمية من منظور نماذج الجودة الشاملة في ظل التحولات العالمية؟.

أهمية البحث:

يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من البحث:

- المؤسسات التربوية والتعليمية والبحثية والجهات التابعة لها.
- مراكز صناعة السياسات ومراكز اتخاذ القرارات ذات العلاقة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى عرض وتحليل النماذج العالمية المعتمدة في الجودة، والتميز وبيان نقاط القوة والضعف في كل منها بهدف محاولة الوصول إلى أنموذج مقترح تتحدد قوته العلمية والإدارية في الجمع بين نقاط القوة في كل نموذج وتفادي المعوقات المحددة للأداء والتحسين الفعال المستمر.

حدود البحث:

أقتصر البحث على الحدود الآتية:

١. النماذج العالمية للجودة التي تتلاءم مع الأنماط التربوية والتعليمية.
٢. الدراسات ذات العلاقة بموضوع نماذج الجودة الشاملة والتميز، والأنظمة الهيكلية لإدارة نظام الجودة العالمية.

منهج البحث:

اعتمد البحث على الآتي:

١. المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع المعارف والمعلومات وتحليلها بالشكل الذي يساعد في المقارنة وبناء الأنموذج

نماذج الجودة الشاملة المعتمدة في البحث:

- النموذج الاسكتلندي في الجودة SQMS
- النموذج الأوروبي للتميز EFQM
- النموذج الأمريكي لتميز الأداء MBNQA
- النموذج الياباني للجودة الشاملة Deming Quality Award
- النموذج السنغافوري للجودة
- النموذج النيوزيلندي للجودة
- النموذج الأسترالي
- نموذج دبي للجودة
- نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا

منهجية المقارنة:

اعتمد الباحثان المفاهيم والمنهجيات والآليات وأدوات المقارنة وقياس الأداء من خلال المقارنة مع النماذج العالمية أعلاه، وكالاتي:

- المقارنة بين المعايير الأساسية في جوائز التميز
- التعرف على معايير الأداء في نماذج التميز العالمية
- التعرف على منهجية استمرارية القياس للأداء دوريا بما يضمن ديمومة التحسين والتطوير.

المحور الأول: الجودة الشاملة والتميز في المؤسسات التربوية والتعليمية:

دفع نجاح الإنتاج الياباني بغزو الأسواق العالمية أمريكا إلى تطبيق إدارة الجودة في مصانعها ولكنها فشلت وذلك لأن قيم التنافس والفردية والحواجز الموجودة بين العاملين وقيادة وإدارة المصنع السائدة في المجتمع الأمريكي والتي تتناقض مع قيم الجودة المبنية على التعاون والتسامح وروح الفريق وتلاحم العاملين مع قيادتهم، مما اضطر الأمريكيين إلى محاولة تغيير القيم لدى العاملين في المنظمة إلى ما يلائم تطبيق متطلبات الجودة بأبعادها السلوكية والإنسانية، وعليه بدأ الاتجاه في أمريكا إلى تطبيق إدارة الجودة في المدرسة وغرس القيم الجديدة المتلائمة معها وبدأت عمليات التجريب تأخذ مكائنها في المراحل الدراسية المختلفة من الابتدائية إلى التعليم الجامعي. وإلى مفهوم التعليم مدى الحياة.

وأما عن تعريف الجودة الشاملة في التعليم فيعرفها رودس 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)) ، (Rhodes, 1992).

كما يشير كلاسر لجودة العمل في التعليم إلى موقف تربوي فيقول: متى ما نشأ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطالب ، ففي ضوء المناقشات يتعلم الطالب السبل التي تمكنه من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة. (البناء، ٢٠٠٧).

ويذكر بونستك، بأن التربية عملية مستمرة مدى الحياة، وإن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من رواد إدارة الجودة . وإن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية الضبط، Control Theory وهذا يعني معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل (Bonsting, 1992). ولتحديد منهجية ضبط معايير الجودة التربوية التعليمية، يتوجب فهم المصطلحات الأساسية الآتية:

(١) الضبط: يعني وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة، تلتزم به أقسام المؤسسات الأكاديمية، وهذا يشمل توضيح الأهداف، وخطوات العمل، وآلية التنفيذ. والأهداف (عامة، خاصة)، بحيث تلتقي الأهداف جميعاً في رسم سياسة واحدة، و التطبيق يحتاج إلى آلية عمل مشتركة بين الوزارة والمؤسسات الأكاديمية، بمعنى وجود لجان خاصة بالوزارة تراجع المعايير بين فترة وأخرى، ووجود لجان في الجامعات تطبق هذه المعايير، بهدف التحسين والتوجيه وضمان النوعية.

(٢) المعايير: تعني وجود أسس يتم بموجبها تقييم برامج التعليم، ومدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية ، تمثل المعايير خطة عمل تسيّر عليها الجامعات في متابعة الجودة، ورغم إمكانية تنوعها إلا أنها تلتقي في النهاية حول الأهداف التي تحددها الوزارة والمؤسسات التابعة لها ويشترط فيها أن تكون واضحة ومحددة، تُحدد المعايير وتُتابع من قبل لجان ،تقوم بدورها بوضع المعايير، وآلية تطبيقها، ابتداء من الطالب، وانتهاء بلجنة الضبط العليا في المؤسسة، مع وجود تنسيق في تتابع هذه المعايير وتسلسلها، ومراجعتها .

(٣) الجودة الشاملة: تتضمن كل ما يخص إنتاج مواصفات الطالب الخريج وكيفية تقديمه للجهات المستفيدة وفق معايير ووظيفة القرن الواحد والعشرين ، ولتحقيق متطلبات الجودة التعليمية لا بد من العمل على عدة مستويات متشابكة تشمل:

- الطالب الجامعي
- عضو هيئة التدريس
- المناهج والوسائل التعليمية
- المؤسسة التعليمية (البنية التحتية)
- سلامة آليات تطبيق المعايير (الثقافة، السياسة، الموازنات المالية).
- البيئة الأكاديمية والعلمية

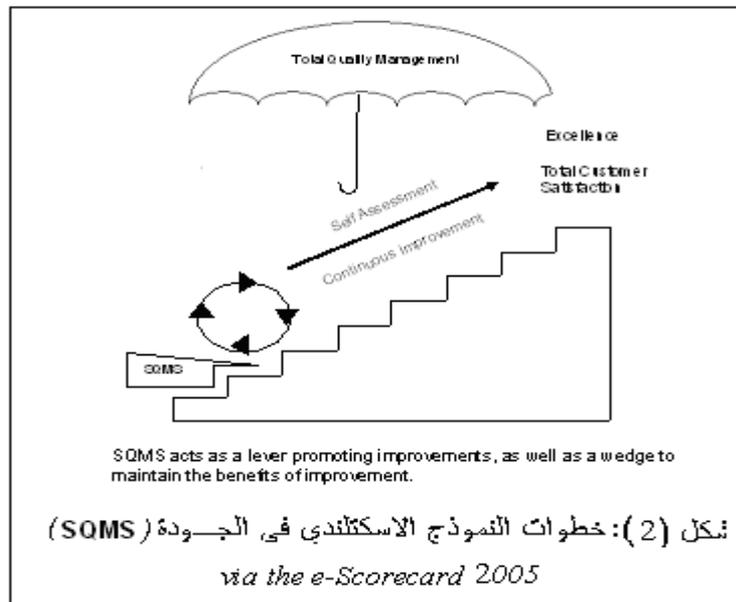
المحور الثاني: نماذج الجودة والتميز العالمية

أولاً: النموذج الاسكتلندي في الجودة SQMS

(١) - سمات نموذج الجودة الاسكتلندي (SQMS): يعتبر نظاما عالميا، لذلك قامت العديد من الدول كأستراليا و إنجلترا و بولندا و إيرلندا بتبنيه، يستخدم كأداة علمية تُعنى بالتقييم الذاتي من أجل تطوير المؤسسة التعليمية، يتميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة بأنه صمم خصيصا ليلتئم طبيعة التعليم الفني والمهني، يتصف بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم، ويغطي جميع العمليات التي تجري في المؤسسة ولما يوفره من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، فإنه يعتبر موازيا للنموذج الأوروبي للتميز، يحقق هذا النموذج العديد من الفوائد كما تشير الدراسات العلمية والتي ترتب عليها تحسين الإنتاجية للمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى أنه يركز على تلبية حاجات المستفيدين من النظام التعليمي ومنهم المتعلمون، أولياء الأمور، سوق العمل، المجتمع المحلي، الإداريون وكل هذه السمات موضحة في الشكل (٢).

(٢) - المعايير التي يركز عليها نظام (SQMS) : يتكون هذا النظام من عشرة معايير تطبق على جميع المراحل الدراسية (الروضة، الابتدائية، الإعدادية، الثانوية، الجامعية)، وهي:

- الإدارة الإستراتيجية: تعمل على رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية، وبناء الخطط التي تحدد اتجاه المؤسسة، كما وتعتبر خطة العمل — الرئيسية في هذا المعيار — .
- إدارة الجودة: تقيس مدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية .
- التسويق ورعاية العميل: يهدف هذا المعيار إلى بناء البرامج الدراسية والتعليمية وفق المهارات التي يتطلبها سوق العمل وذلك لضمان انسيابية انتقال الطالب من مقاعد الدراسة إلى بيئة العمل .
- الموارد البشرية: ضمان التدريب المستدام للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية و إنتاجية عالية، أي بمعنى أن يصبح لديهم الكفاية اللازمة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة .
- تكافؤ الفرص: يضمن هذا المعيار تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية — بما يعزز الشعور بالرضا والولاء وبالتالي تحسين الإنتاجية .
- الصحة والسلامة: توفير بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين والعاملين والزائرين بالمؤسسة التعليمية .
- الاتصال والإدارة: يسعى هذا المعيار إلى تبني نظريات إدارية معاصرة تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بضرورة التواصل بين أطراف العملية التعليمية .
- خدمات الإرشاد: يهتم هذا المعيار بالمتعلم من خلال تقديم الدعم بشتى صورته، أكاديميا ونفسيا و اجتماعيا، حتى يستطيع التعايش مع المجتمع ايجابيا بعيدا عن الضغوطات التي يواجهها .
- تصميم البرنامج وتنفيذه: يختص هذا المعيار ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية حيث ينبغي أن تبني نواتج التعلم للبرامج الدراسية في ضوء متطلبات سوق العمل، كما يعني بتنفيذ البرامج الدراسية و اختيار طرائق التدريس المناسبة التي تركز على الأنشطة و احتياجات المتعلمين .
- التقييم ومنح الشهادات: يؤكد هذا المعيار على ضرورة منح الطلاب المؤهلات التي يستحقونها استنادا إلى جملة من أدوات التقييم التي تكفل النزاهة والعدالة .



ثانيا: النموذج الأوربي للتميز (EFQM) Excellence Model:

(١) - سمات النموذج الأوربي للتميز **(EFQM) Excellence Model**: يعتبر النموذج الأوربي للتميز **The European Excellence Model** من أبرز نماذج "إدارة التميز" يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام ١٩٨٨. ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته. يعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها، تتخذ **EFQM** التي تأسست عام ١٩٩٢ من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من ٧٠٠ شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة **EFQM** مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح كل سنة لتكريم أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه (Schiz, Zahnmed, 1999).

(٢) - **المعايير التي يركز عليها نظام (EFQM)**: تتبلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس مصممة في الشكل (٣):



أ)- التركيز على النتائج المستهدفة (Results Orientation) لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه .

ب)- التركيز على العملاء (Customer Focus) يعتبر العميل الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على " إدارة التميز " تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء .

ج)- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة (Leadership and Constancy of Purpose) من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة .

د)- الإدارة بالعمليات والحقائق (Management by Processes and Facts) حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة .

هـ)- تطوير وإشراك الأفراد (People Development and Involvement) حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم تمثل رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم

تتحقق فرص " إدارة التميز " إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محيية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف .

(و) - التعلم المستمر والإبداع والتحسين Continuous Learning, Innovation and

Improvement وهو شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز " حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية .

(ز) - تنمية علاقات الشراكة (Partnership Development) تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات . إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة. Win-Win Relationship.

(ح) - إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Public Responsibility) واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، ويرتب النموذج معايير "إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة "الممكنات Enablers" التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج Results"، وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة والمبينة بالجدول (١).

العوامل	عناصر إدارة التميز	الوزن النسبي	المجموع الفرعي
I - Enablers الممكنات	القيادة	10%	50%
	الناس	9%	
	السياسات والإستراتيجية	8%	
	العلاقات والموارد	9%	
II - Results النتائج	العمليات	14%	50%
	نتائج للناس	9%	
	نتائج للعملاء	20%	
	نتائج للمجتمع	6%	
	نتائج الأداء الرئيسية	15%	

الجدول (1) أوزان كل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج (EFQM)

ثالثاً: النموذج الأمريكي لتمييز الأداء (نموذج مالكوم بالدرج) **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**

(١) سمات النموذج الأمريكي لتمييز الأداء: يحتذي به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة وذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، وسهولة تطبيقه على مختلف

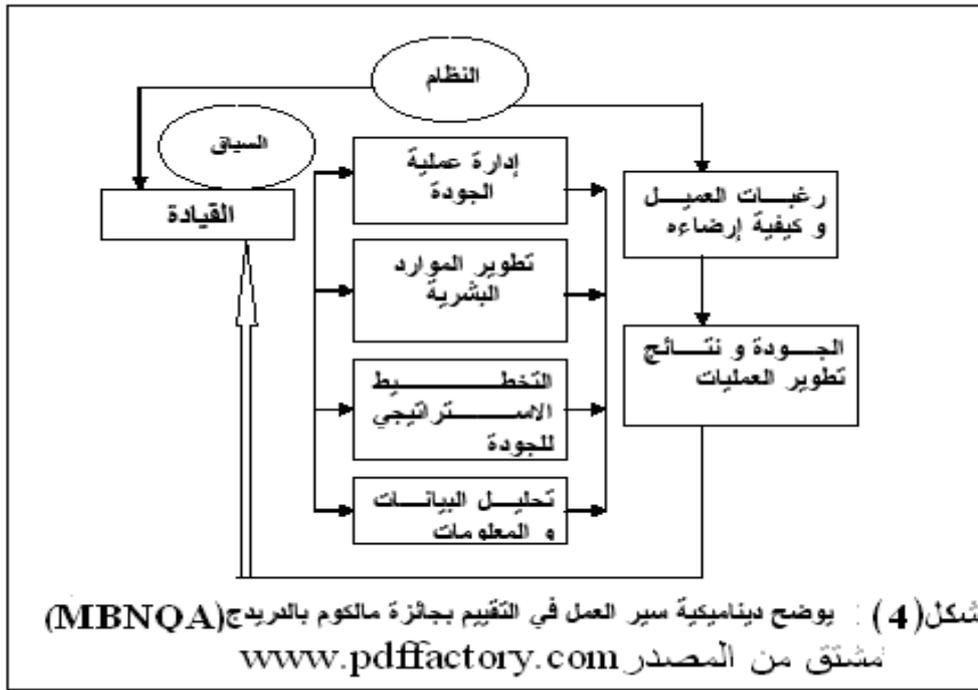
- المؤسسات مع اختلاف أنشطتها و حجمها و مواردها و طاقتها. يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي
- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء .
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء .
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء .
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالمنظمة .
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء .
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات .
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات .
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم .
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو .

٢) المعايير التي يركز عليها النموذج الأمريكي لتمييز الأداء: تتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات

الرئيسية والمبينة في الشكل (٤) وهي كالآتي:

- القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership
- التميز المستمد من رغبات العملاء Customer-Driven Excellence
- التعلم الشخصي والتنظيمي Organizational and Personal Learning
- تقدير العاملين والشركاء Valuing Employees and Partners
- الرشاقة التنظيمية Agility
- التركيز على المستقبل Focus on the Future
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار Managing for Innovation
- استثمار الإدارة بالحقائق Management by Fact

- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة Public Responsibility and Citizenship
- التركيز على النتائج وخلق القيمة Focus on Results and Creating Value
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة Systems Perspective، والمعبر عنها في الشكل (٤) التالي:



رابعاً: النموذج الياباني للجودة (نموذج "Deming" Japanese TQM Models)

(١) - سمات النموذج الياباني للجودة: ارتبط اسم العالم الأمريكي ويليام إدوارد ديمينج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. والمصممة في الشكل (٥). واستحدثت جائزة ديمينج (Deming) عام ١٩٥١ على مستوى اليابان وتحوّلت إلى المستوى العالمي عام ١٩٨٤.

(٢) - المعايير التي يركز عليها النموذج الياباني للجودة: يلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

(أ) - جوائز ديمينج: كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies .

(ب) - إدارة العمليات Processes: تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز بدقة على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة .

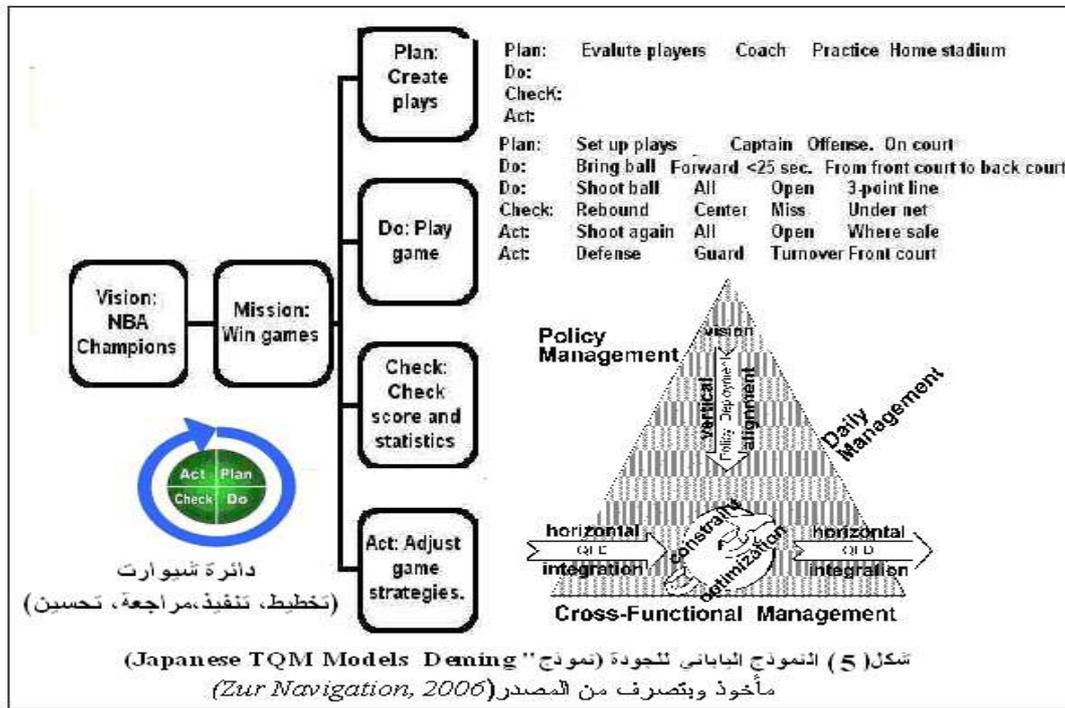
الفئات المستهدفة: تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية :

- جائزة ديمينج للأفراد (The Deming prize for individuals)
- جائزة ديمينج للتطبيق المتميز (The Deming application prize)
- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories

(٣) - قلادة ديمينج (The Deming Medal) : تحدد المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء المنظمات لنيل الجائزة (Ishikawa, K, 1985) ، ومن معاييرها مايلي:

- السياسات Policies: يشمل الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- التنظيم والتنمية (Organization & Development) : يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams ، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات ، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- المعلومات (Information): مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- التحليل (Analysis): يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
- التخطيط للمستقبل (Planning for the future): يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة.
- التعليم والتدريب (Education & Training) : يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة ، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في قضايا الجودة.
- توكيد (ضمان) الجودة (Quality assurance): يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية ضمان الجودة بدءاً من تصميم السلعة أو الخدمة، التفتيش والمتابعة أثناء العملية، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء الأمور المتصلة بالبيئة والحفاظة عليها.
- تأثيرات الجودة (Quality effects) : يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة ككل.

- التنميط (Standardization): يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 - الرقابة (Control): يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- إن النقاط الأساسية التي تضمنها النموذج الياباني للجودة يمكن إعادة صياغتها في الهيكل البياني المركب والمعبر عنه في الشكل (5) والمأخوذ من بعض المصادر مع التصرف، ويصبح كمايلي:



خامسا: النموذج السنغافوري للجودة الشاملة (STQM) Singapore Total Quality

(1) - سمات النموذج السنغافوري للجودة الشاملة: يعتمد النموذج على شمولية الأنظمة والبرامج التعليمية داخل المؤسسة التعليمية، مما يضمن نمواً فكرياً وجسدياً متكاملًا للمتعلمين في مختلف المراحل، وتركز البرامج على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية، والنشاطات الرياضية والثقافية.

توضح دراسة تفصيلية قام بها (دافني بان) بعنوان نموذج الجودة في نظام التعليم السنغافوري، أهمية العلم بوصفه مدخلاً رئيسياً لمجتمع المعرفة. يعتقد (بان) أن الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون في صلب الفصل الدراسي أكثر منه في سوق العملات. لهذا لجأت سنغافورة هذا البلد الآسيوي الصغير إلى التعليم بوصفه قوة الدفع الإستراتيجية الرئيسية من خلال تبني سياسة الجودة في التعليم، ومن خلال

تخصيص ٣% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) أي ما يقارب ٢,٣ مليار دولار أمريكي في مجال تطوير التعليم. واستحدثت جائزة سنغافورة الوطنية للجودة عام ١٩٩٤ كما تم تكثيف الجهود لأجل تحقيق الآتي:

- تنفيذ التعليم الإلزامي المجاني، مع مزيد من المدارس الثانوية.
- مزيد من التركيز على تدريب المعلمين.
- مزيد من الاهتمام بتطوير البحوث والمناهج التعليمية.
- استحداث سياسة الازدواج اللغوي (الإنكليزية، واللغة الأم) لزيادة الإنتاجية والانسجام الاجتماعي والتماسك الوطني.
- التركيز على الرياضيات والعلوم والمواد التقنية. وإقامة المدارس للتدريب على الجوانب المهنية والتقنية والتجارية لتوفير قاعدة قوى عاملة لخدمة التصنيع والتصدير لاحقاً. (أبو حلاوة، ٢٠٠٧)

(٢) - المعايير التي يركز عليها النموذج السنغافوري للجودة الشاملة: جرت عملية مراجعة الأسس المعمول بها وتصويبها بحيث لا يقتصر التعليم على زيادة طاقات الفرد وقدراته فقط، بل يتعدى ذلك إلى مجتمع مبدع ومفكر ومحدد للمهارات المرنة، وتم تبني إدارة جودة التعليم من خلال خطوات أساسية من أهمها: (Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W., Kian, C.L., 1998)

- تزويد المجتمع بالتعليم عبر رفع كفاءة رياض الأطفال، وتأمين ما لا يقل عن ١٠ سنوات من التعليم الأساسي كمرحلة إجبارية.
- زيادة التمويل والحوافز التعليمية عبر كل المراحل الدراسية.
- اجتذاب المعلمين الجيدين وتعديل الرواتب.
- ضمان دخول ٢٠% من كل فئة عمرية إلى الجامعات و ٤٠% إلى المعاهد التقنية. وقد جاءت أرقام عام ١٩٩٦ لتؤكد تحقيق الهدف حيث بلغت نسبة المنتسبين إلى الجامعة ٢٢%، بينما كانت نسبة الملتحقين بالمعاهد التقنية ٣٨%.
- تخصيص ١,١٦ مليار دولار أمريكي لإيجاد مدارس ذكية، بعد أن تأكد أن تقنيات المعلومات أداة تعليمية متفوقة.
- توسيع التعليم في الدراسات العليا والعمل على جعل الجامعات السنغافورية عالمية المستوى.
- مراجعة مناهج المراحل الجامعية الأولى لضمان ملاءمتها وحدثتها.
- استحداث استراتيجيات تعليم وتعلم تتسم بالتجديد والإبداع واجتذاب الطلبة الموهوبين.
- جعل سنغافورة مركزاً للتعلم مع استقطاب مشاركة علماء بارزين وتقديم المساعدة للبلدان الأقل تطوراً في المنطقة.

● التعاون مع العمال والنقابات وأصحاب العمل لتوفير التدريب المناسب ورفع الكفاءة إذا كانت الجودة تعني الملائمة للهدف فإنها تدل في نفس الوقت على التفوق والمستوى العالي. فالتعليم المتصف بالجودة هو التعليم الفاعل والمتميز بالكفاءة والجدير بالتقدير. أما على مستوى النتائج الواقعية فقد كانت تجربة التعليم في سنغافورة مميزة على أكثر من صعيد. حيث يتفوق الطلبة السنغافوريون في أدائهم على المستويات الوطنية والعالمية، وينظر إلى التعليم بكل تقدير واحترام على كافة المستويات. فقد احتلت جامعة سنغافورة المرتبة الثانية بين أفضل خمسين جامعة في آسيا. وقد أصبحت مقاييس التعليم في سنغافورة مستقرة وراسخة إلى درجة أن جامعة كاليفورنيا الأمريكية قد قررت استخدامها في تقويم مناهجها لمادة الرياضيات.

كما احتل الطلاب السنغافوريون المرتبة الأولى بين ٤٥ دولة في دراسة الرياضيات والعلوم التي ترعاها الرابطة الدولية لتقويم التطوير التربوي. كما يفوز السنغافوريون سنوياً بالأولمبياد الدولي للرياضيات والكيمياء والفيزياء، وبعد ذلك فقد تبنت سنغافورة ثلاث أولويات لنظام التعليم بالجودة هي، تطوير المهارات الفكرية وتعزيزها، واستغلال تقنيات المعلومات في التعليم والتعلم، إضافة إلى التعليم الوطني؛ جرت عملية مراجعة لهذه الأسس وتصويبها بحيث لا يقتصر التعليم على زيادة طاقات الفرد وقدراته (Calingo, Luis M. R., 1995)، بل يتعدى ذلك إلى مجتمع مبدع ومفكر ومحدد مع مهارات مرنة في كل مستوى من المستويات. ويمتاز نموذج الإدارة في سنغافورة باعتناقه وتطبيقه للشعارات الآتية:

- نقدم خدمة ذات جودة - بطريقة سريعة وفعالة وودودة .
 - نلتزم بمعايير عالية من الحرفية والتزاهة والأخلاق .
 - نبذل قصارى جهدنا لمساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم.
 - يعد احترام العاملين المطلب الأول لتحقيق الخدمة القائمة وتعبير عن الالتزام الصادق .
 - يعد التغيير أمراً أساسياً للحفاظ على القدرات التنافسية الدولية لدولة سنغافورة في الاقتصاد لعالمي وتحسينها المستمر .
 - تدفعنا روح التميز إلى أن نكون الأفضل في كل ما نفعله .
 - التعلم من الآخرين ومن إبداء الملاحظات على الأداء ومن التعقيب على الأخطاء هو أفضل طريقة للاستفادة من الخبرات.
- وفيما يخص التنمية البشرية (أبو حلاوة، كريم، ٢٠٠٧):
- تقدر العاملين، وتزيد من قدراتهم خلال التدريب والتشجيع على التطوير المستمر.

- تضع على عاتق العاملين مسؤوليات صعبة ومهمة وتوقع منهم أن يتحلوا بالالتزام وحسن التصرف، والقدرة على أخذ زمام المبادرة، ونوفر لهم الأدوات والموارد والبيئة المناسبة للقيام بالعمل على أكمل وجه .
- تطلب من العاملين لديها أن يعملوا بطريقة جيدة مع الآخرين. ولا نستطيع أن نضع وننفذ خطأً سليمة بطريقة فعالة إلا إذا عملت مستويات مختلفة من الناس ذوي قدرات متنوعة عن كتب مع بعضها البعض .

سادسا : النموذج النيوزيلندي في الجودة (NZTQ) New Zealand Quality :

(١) - سمات النموذج النيوزيلندي للجودة: يوجد لديها سلطة خاصة بالمؤهلات تعرف بسلطة المؤهلات في نيوزلندا ((The New Zealand Qualifications Authority (NZQA)) ومجلس المعلمين ((The New Zealand Teachers Council (NZTC)). تعتمد الإدارة النيوزيلندية على عملية إصلاح وتجديد الإدارة، والتي يقودها أساسا مستشارون من الخارج، بشكل كاف يطور التقاليد، ويقلل من القيود، وينمي القدرات المحلية. وقد عكست معظم الإصلاحات التي تم تنفيذها من خلال النموذج النيوزيلندي القائم على العمليات الموسعة للخصخصة والتعاقد للشراء من الخارج.

(٢) المعايير التي يركز عليها النموذج النيوزيلندي للجودة: تركز على فلسفة (٦ سيحما) من خلال دعمه للمؤسسات والشركات التي يتم العمل فيها طبقاً بتطبيق معايير هذا النموذج، مما يتيح لها تحديد أهم وأكثر عمليات التشغيل فاعلية، واكتشاف مكامن الأداء القابلة للتطوير والتعزيز، والإسهام في توافر التدريب المناسب، ومنح شهادات الاعتماد والتعاون خلال عملية التطبيق في تعزيز قدرة المؤسسات على المضي قدماً في تطبيق هذه المعايير المبنية على علم منهجي منضبط يعتمد على البيانات، لتحسين دورة العمل والتخلص من العيوب، وقد بدأ تطبيق هذا النموذج في قسم الإنتاج في شركة موتورولا، ومن ثم تم تطويره وتطبيقه في العمليات غير الإنتاجية، مثل خدمات الرعاية الصحية والبنوك وشركات التأمين.

سابعا : النموذج الاسترالي لجودة الجامعات. (Australian Quality Universities) :

(١) - سمات النموذج الاسترالي لجودة الجامعات: اعتمدت استراليا الإبداع المستدام (Sustained innovation) كمفتاح للتطور المستقبلي والازدهار في الاقتصاد العالمي التنافسي. فبناء ثقافة الإبداع المستمرة من خلال التعليم يعتبر متطلب أساسي وموازي وداعم للبحث والتطوير، وعليه يجب إتباع الإستراتيجيات اللازمة للتعليم وفي جميع الحقول العلمية، مع التأكيد على خصوصية تحسين التعليم في مجالي العلوم والرياضيات والقدرة التكنولوجية، حيث يعد التربويون المفتاح الرئيس لتحريك الأداء نحو الإبداع، وعليه وبمراجعة النظام التعليمي القائم والتأكيد على هذه المتطلبات لفتت الانتباه إلى طرق تحسين اجتذاب من يعلم ويطور المهنة. فقدرة أستراليا على الازدهار في هذه البيئة تعتمد على البحث والتطوير، والذي يتطلب

حصول الشباب على مؤهلات تقنية وخلفية رصينة في العلوم الفيزيائية والإحيائية والرياضيات. وبعد هذه المراجعة تبين أنه بحاجة إلى تقوية المحتوى المعرفي والتربوي في العلوم والتكنولوجيا والرياضيات في برامج إعداد المدرسين وفي تطويرهم المهني.

وتلقى المؤهلات الأسترالية احتراماً على الصعيد الدولي عند البحث عن عمل أو مواصلة الدراسات العليا في الجامعات الدولية الكبيرة. إن ما يميز أستراليا عن العديد من البلدان الأخرى هو نظام اعتماد المؤهلات الأسترالي (AQF) والذي يعد نظاماً قومياً للدورات التعليمية المؤهلة المعترف بها في كل أنحاء أستراليا والدول الأخرى. وتخضع الجامعات الأسترالية لاختبار جودة على المستوى الوطني إلى جانب قياس كافة مظاهر وجوانب عملياتهم من خلال جامعات الجودة الأسترالية (Australian Quality Universities).

كما يتعين على المؤسسات العامة والخاصة الوفاء بمعايير عالية من الجودة والممارسة الأخلاقية التي تضع في عين الاعتبار هذه المسائل كمنهج الدراسة، ومؤهلات طاقم التعليم، والمرافق. ويُنظر إلى أستراليا على أنها مقياس لضمان الجودة في التعليم الأجنبي.

مدونة السلوك: يشتمل القانون الأسترالي على مدونة سلوك تتسم بالتناسق وإمكانية التطبيق من الناحية القانونية. وتعتبر العديد من المؤسسات التعليمية أعضاء في جهات مهنية تطبق مدونات السلوك الخاصة بها. على سبيل المثال، تطبق المؤسسات التعليمية في أستراليا الغربية التي تعد جزءاً من اتحاد مدينة التعليم بيرث (PEC) مدونة السلوك الخاصة بها. وتضع هذه المدونة معايير لخدمات الدعم والخدمات الأكاديمية للطلاب الأجانب. ويمثل اتحاد مدينة التعليم بيرث غالبية المؤسسات التعليمية الرائدة بأستراليا الغربية، كما يوفر نقطة الاتصال الأولى ومصدر المعلومات للطلاب الأجانب المحتملين.

٢) المعايير التي يركز عليها النموذج الأسترالي لجودة الجامعات: تعد هيئة تقييم الجامعات الأسترالية (AUQA) هيئة قومية مستقلة هدفها ضبط الجودة ومهمتها الأساسية مراقبة أنشطة التدريس والتعليم والأبحاث والإدارة في الجامعات الأسترالية من خلال خطة خمسية بدأت عام ٢٠٠١، ونظاماً ضمان الجودة الوطني في أستراليا فريداً في كل من تكوينه وصرامته. وهو عبارة عن مجموعة من النظم الحكومية والنظم الداخلية لمجال التعليم. ولكل قطاع آليات ضمان الجودة شاملة خاصة به.. فمثلاً أنشأت الحكومة الأسترالية هيئة تقييم الجامعات الأسترالية (AUQA) وهيئة التدريب الأسترالي لضبط الجودة (AQTF) لضمان جودة التعليم والتدريب في أستراليا.

لدى جميع مؤسسات التعليم العالي الأسترالية آليات تكفل المحافظة على جودة المقررات الدراسية والخدمات على نفس مستواها العالي بالمعايير العالمية. فقد تأسست الجامعات الأسترالية كهيئات مستقلة بموجب التشريعات التي توكل مهمة إدارتها إلى مجلس يكون مسؤولاً أمام الحكومة الفيدرالية أو حكومة الولاية.

أو المنطقة، والجهات غير الجامعية التي تقدم خدمات تعليمية يجب أن تكون مسجلة ومعترفًا بمقرراتها الدراسية من خلال الهيئة الحكومية المعنية باعتماد التعليم العالي في الولاية أو المنطقة التي تعمل بها. وهناك نظام قومي للمؤهلات، هو "إطار المؤهلات الأسترالية" الذي يفسح المجال لكل من المؤهلات والمرونة وحرية الاختيار وسهولة معادلة المؤهلات وضمان الجودة وجميعها غير واردة في كثير من الدول الأخرى. هذا الإطار يجمع المؤهلات التي يمكن الحصول عليها من محيط العمل مع المؤهلات الأكاديمية في نظام واحد يسمح بأقصى قدر من المرونة في تخطيط المستقبل الوظيفي وفي التعليم المستمر، ولدى "إطار المؤهلات الأسترالية" سجل عام يضم كل الجهات التي تقدم تعليمًا عاليًا والسلطات التي تعتمد المؤهلات والتي حصلت على موافقة تامة من وزراء التعليم الأستراليين الممثلين في "المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشئون الشباب". بعبارة أخرى لا تحظى أي مؤسسة غير واردة في السجل وتدعي أنها جامعة أسترالية أو أية جهة خاصة تقدم مقررات غير معتمدة من قبل هيئة اعتماد للولاية مسجلة في قائمة "إطار المؤهلات الأسترالية"، بأية مساندة رسمية وعلى الطالب أن يكون حذرًا فيما يحصل عليه منها.

ثامنا: نموذج دبي للجودة (Dubai Quality Prize)

١- سمات نموذج دبي للجودة: يهدف نموذج تميز دبي للجودة إلى توفير أداة استراتيجية لكافة المؤسسات لإدارة التطوير، ومراجعة الأداء و الأهداف، والارتقاء بمستوى الأداء العام في بيئة العمل المحلية، وتخضع المؤسسات التي تتقدم بطلبات الترشيح للجائزة إلى طيف واسع من المعايير الدقيقة لمقارنتها مع نموذج الجودة. فازت شركة UPS ولأول مرة ببرنامج دبي لتقييم الجودة في قطاع الخدمات، ضمن جائزة دبي للجودة. وتعتمد هذه الجائزة المرموقة على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

٢- المعايير التي يركز عليها نموذج دبي للجودة: لم تغفل الجائزة وهي في دورتها السابقة العمل على إطلاق المزيد من البرامج والمشاريع المبتكرة لدعم مسيرة الجودة تحقيقاً لرؤى القيادة العليا لجعل دبي منبراً إقليمياً للجودة ومركزاً حقيقياً لنشر مفاهيم ومبادئ الامتياز. فقد تم إطلاق برنامج دبي للخدمة المتميزة الذي يهدف إلى نشر ثقافة تقديم خدمات متميزة بين محلات التجزئة ومنشآت الخدمات المختلفة، كذلك إطلاق سلسلة من المبادرات المبتكرة التي تهدف جميعها إلى الارتقاء، كما أنها الأداة المثالية التي فتحت طريق الجودة وأدخلت هذه الثقافة بين المؤسسات في المنطقة. وترتكز معايير نموذج دبي للجودة على عدة عناصر أهمها:

- التركيز على الإدارة اعتماداً على النتائج.
- التركيز على المتعاملين.
- علاقة القيادة بتحقيق غاية المؤسسة.
- الإدارة باستخدام الوقائع و الحقائق.
- تطوير الموارد البشرية وتفعيل دورها.

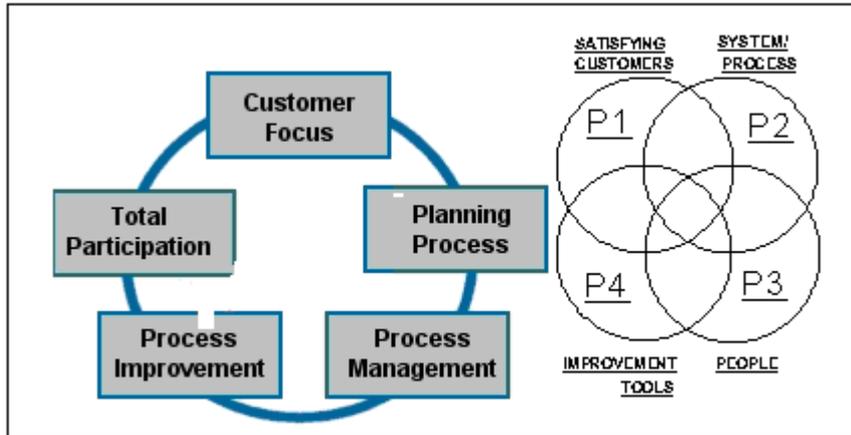
- التعليم والإبداع والتطوير المستمر.
- تطوير الشراكات والموارد.
- تطوير المسؤولية المجتمعية.

تاسعا: نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا (South Africa TQM Model)

(١) - سمات نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا: تعتبر بحوث التكنولوجيا التي يتم إجراؤها في جنوب أفريقيا ومعايير الجودة المطبقة ذات شهرة عالمية. وقد طورت جنوب أفريقيا تقنيات رائدة وخصوصاً في مجالات تكنولوجيا المعلومات، ويتميز نموذج الجودة في جنوب إفريقيا من كون هدف الجودة هو منح الأشخاص أدواراً جديدة. والجدير بالذكر ان التقرير الدولي قد أشار إلى نسب الأنفاق على البحث العلمي من قبل جنوب إفريقيا ٦٩،٠% من الناتج المحلي الإجمالي. (النعيمي، ٢٠٠٦). وكل مرتكزات النموذج موضحة في الشكل (٦).

(٢) - المعايير التي يركز عليها نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا: يركز على أسس بنائية لتكوين الفرد وتنمية مهارته وبذلك تنمية القدرات البشرية للمؤسسات من خلال:

- تعزيز القدرة على الحوار والنقاش الهادف، وتقبل آراء الآخرين وتمكين الفرد من تحمل مسؤولياته من خلال تمكينه من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية القدرة على البحث والاكتشاف والابتكار.
- اكتشاف قدرات الفرد ورعايتها وتعزيزها من خلال التغيير والتطوير والتنمية العقلية والإبداعية التي تدعم التفوق والتميز والفهم والتفكير وتعظيمه.
- تنمية أسلوب التحليل والاستنباط والربط لكسر حواجز الزمان والمكان، لتحقيق الذات في الإطار المجتمعي، وتوسيع الخيارات والفرص المتاحة لتمكين الفرد من الاختيار السليم الذي يحقق الرفاهية في ظل المجتمع المتناسك.
- تنمية القدرة على التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها وتعزيز القدرة على المشاركة والعمل في فريق والتعايش معاً من اجل تفعيل دور التربية المستقبلية التي تحقق التنمية متطلبات المستدامة والمتكاملة.



شكل (6) نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا ومركزاته الأساسية

خلاصة وتوصيات:

- ❖ هناك العديد من المؤسسات والهيئات العالمية التي تهتم بجودة التربية والتعليم والمرتكزة على إعداد العناصر الأساسية في نظام المؤسسات التعليمية، ولقد برهنت التجارب المتعددة أن التعليم على المستويين الفردي والاجتماعي هو أحد أهم أعمدة بناء أدوات مجتمع المعرفة الذي يمثل الحاضنة الأولى لتجويد عناصر النظام (مدخلات، عمليات، معايير، مخرجات).
- ❖ تعددت وتباينت مفاهيم أسس الجودة؛ فيذهب البعض إلى أن الجودة تعني الكفاءة (Efficiency) بأنها تعبر عن الفعالية (Effectiveness) القادرة على تحقيق رغبات وتوقعات العميل من خلال تعاون الأفراد في جوانب النظم الجزئية بالمؤسسة، وهي السبيل الأمثل لبناء الكادر البشري المؤهل، الأمر الذي يتطلب تحقيق تطوير نوعي في منظومة التعليم والتدريب، والتحسين، والتميز.
- ❖ أظهرت التجربة السنغافورية بوضوح أن التطوير النوعي للتعليم قضية تستدعي توفير مقوماتها وشروطها الفكرية والميدانية في النظم التربوية التعليمية، ولعل في طبيعة هذه الشروط اختيار أسلوب التعليم الإبداعي الذي يتجاوز أسلوب الحفظ والتلقين، ويكون دور الطلاب أساسياً في هذا الأسلوب حيث يطلب إليهم القيام بالتحليل والبحث واستنباط الحلول اعتماداً على المعلومات، فضلاً عن تشجيع التفكير الحر والمستقل بوصفه التعليم النوعي القادر على إحداث التغيير والاستجابة لمتطلباته.
- ❖ من أهم مدخلات ومقومات الأداء المتميز القادر على تجويد عناصر النظام التعليمي وتطويره والابتكار هو مقدرة جودة عناصر الموارد البشرية العالية التأهيل والكفاءة فيه، وهو ما يكشف الارتباط الوثيق والقوي بين متطلبات الجودة في التعليم، وبين حالة إنتاج المعارف

وإدارتها واستقراء مسارات المستقبل، والتي هي سلسلة تعليمية تبدأ من الروضة وتنتهج التعليم مدى الحياة يؤسس لتكوين، وإعداد باحثي المستقبل، ولقد صنف النماذج المشار إليها المؤشرات التعليمية على أساس أربعة أهداف:

١. تعزيز الجودة
٢. تدعيم الأشخاص
٣. تجديد المنهج
٤. التركيز على النتائج .

❖ أظهرت نماذج الجودة دور الوسائل التكنولوجية، ومصادر المعلومات، وتفاعل الطلاب مع محيطهم التربوي المعرفي، بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى، ولقد استهدفت هذه المقاييس توفير الأساس الذي تتم عليه عملية تقويم برامج إعداد العناصر الأساسية لتجويد النظم التربوية التعليمية وتقديم التراخيص لخريجها وفق الأداء والتميز، وتتضمن هذه المقاييس من أربعة مجالات، وهي:

- تصميم التعليم العام والتخصصي.
- تأهيل الطلاب المرشحين للتعليم باعتبارهم جزء من المدخلات.
- توفير المعايير القادرة على الضبط والتميز.
- توفير التأهيل والتطوير لعناصر النظم الأكاديمية، واحتوت هذه المجالات على ثمانية مقاييس هي:

١. معايير أداء للتعليم المتميز.
٢. تصميم البرامج والمناهج.
٣. توفير البيئة المعرفية العصرية.
٤. اعتماد الجودة، والكفاءة.
٥. المكانة اللائقة لحيث البيئة المعرفية.
٦. تطوير المؤهلات، وتحديث المستلزمات
٧. تقنين البيئة الأكاديمية.
٨. تفعيل الوحدات الأكاديمية وإنتاج المعرفة.

وعلى أساس كل ماتقدم يرى الباحثان انه لا بد من تقديم نموذج للجودة يرتكز على الموروث الحضاري والعقائدي يستطيع أن ينبت في البيئة العربية الإسلامية، وينتهج التعليم المميز مدى الحياة، والإحسان في الفكر والفعل على المستويات الخمسة للنظام التربوي التعليمي الفعال، وهي:

١. على مستوى المدخلات: اعتماد أسلوب التقييم الأولي والتأهيل والتدريب لعناصر النظم التعليمية، وتقويمها.
٢. على مستوى العمليات: اعتماد مناهج عصرية تركز على الخلق والأمانة ومراقبة الذات وفق مبادئ الإحسان.

٣. على مستوى التقييم والتقويم: تفعيل مبدأ الجدارة والمكافئة للأداء الفعال في الأخذ والعطاء قادر على التحفيز وتحقيق المعايير المعتمدة كما ونوعا.

٤. على مستوى المعايير: اعتماد المعايير التي تتوافق مع قدرات البيئة التعليمية ومتطلبات التنمية المستدامة.

٥. على مستوى المخرجات: توفير مخرج قادر على المنافسة واعتماد منهج الكفاءة والعصرنة ومحيط المنافسة المفتوح البقاء للأكفأ والأفضل.

يوصي الباحثان ببناء نموذج فعال قادر على الربط بين عناصر النظام الخمسة ويحقق الفعالية في العمليات والضبط في المعايير ويتميز في التقييم والتقويم يخرج مخرج قادر على إدارة واقع التغيير ومستقبله على المستويات التالية:

أولاً: المستوى الأكاديمي (Academic Standards):

١- مخرجات التعلم المقصودة (Intended Learning Outcomes).

٢- المناهج (Curricula) الجيدة التي تتضمن الموروث العقائدي والفكر الحضاري.

٣- تقييم الطلبة (Student Assessment).

٤- تحصيل التربية والتعليم وفقاً لمخرجات التعليم المقصودة (Student Achievement).

ثانياً: نوعية فرص التعليم (Quality of Learning Opportunities)، وفق العناصر:

١- التعليم والتعلم (Teaching and learning).

٢- تقدم الطلبة (Student Progression)، وإنتاج المعرفة.

٣- تحديث مصادر التعلم (Learning Resources)، وتنوعها.

٤- ضمان الجودة وتحسينها (Quality Assurance and Enhancement) على كل مستويات نظم التربية والتعليم.

المراجع العربية:

١. أبو حلاوة، كريم، (٢٠٠٧). "أين العرب من مجتمع المعرفة؟"، الواردة في موقع انترنت:

www.mokarabat.com/mo10-21.htm - 147k

٢. إعلان الألفية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإصلاح الإدارة الحكومية (٢٠٠٠). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإصلاح الإدارة الحكومية، مذكرة تطبيقية الواردة في موقع انترنت:

<http://www.undp.org/governance/docs/PARPN-Arabic.doc>

٣. البناء، رياض رشاد، (٢٠٠٧) "إدارة الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة". المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٧م.

٤. النعيمي، جلال محمد، (٢٠٠٦). "نحو إستراتيجية لإصلاح التعليم العالي في العراق"، موقع الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك، الواردة في موقع انترنت:

www.ao-academy.org/

٥. قاموس الجودة والاعتماد مركز ضمان الجودة، جامعة الإسكندرية، الواردة في موقع انترنت:

www.pdfactory.com

٦. باشيوة، لحسن، (٢٠٠٦). جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان، الإتقان، الجودة، التميز". مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة: العدد ٣١: تش ٢ (نوفمبر).

٧. ماضي، محمد توفيق، (٢٠٠٢). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨. الزواوي، خالد محمد، (٢٠٠٣). "الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي"، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٩. البكر، محمد بن عبد، (٢٠٠١). "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، المحلة التربوية، الكويت، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد ٦٠، المجلد الخامس عشر، صيف ٢٠٠١.

١٠. السنبل، عبد العزيز بن عبد الله، (٢٠٠٤). "التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين"، دمشق، منشورات وزارة الثقافة.

١١. الحارثي، صلاح بن ردود بن حامد، (٢٠٠٣)، دور التربية الإسلامية في مواجهة التحديات الثقافية للعولمة، جدة، مكتبة السوادبي.

المراجع الأجنبية

1- Blackburn, R. and Rosen, B. , (1993) "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award – winning companies", Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 3. p. 49-65.

2- Calingo, Luis M. R. , (1995) ." The Corporate Guide to the Singapore FQM (1999b) Assessing for Excellence. A Practical Guide for Self-Assessment. EFQM. Brussels.

3- Ishikawa, K, (1985). "What is Total Quality Control?". The Japanese way. Englewood Cliffs New Jersey, Prentice-Hall.

4- Lynch, Patrick, (1994). "New Zealand Quality Direction in Education. Reprint courtesy of The Management". Edge Ltd, PO

- Box 12461. 2.Thornedon, Wellington, NZ; original from Eduvac - The Education Weekly, 13 June.*
- 5- *Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W., Kian, C.L., (1998), Critical factors in quality management and guidelines for self assessment: The case of Singapore, Total Quality Management 9 (1), pp. 35-55.*
- 6- *Ramona Kay Michael and Victor E. Sower (1997), "A comprehensive model for implementing total quality management in higher education", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 2, pp. 104-120.*
- 7- *Steed and Arnold (2001). "Mapping the QAA Framework and the EFQM Excellence Model", Sheffield Hallam University 10/5, PP. 25-35.*
- 8- *Taylor, W.A. and Hill, F.M.,(1992). "Implementing TQM in higher education", International Journal of Educational Management, Vol. 5No. 5,, pp. 4-9.*
- 9- *Tribus, M., (1986). "TQM in education: the theory and how to put it to work", in Quality Goes to School: Readings on Quality Management in Education, American Association of School Vol. 61 No.5, pp. 404-6.*
- 10- *Williams, P., "Total quality management: some thoughts", Higher Education, Vol. 25 No. 3, 1993, pp. 373-5.*
- 11- *Zur Navigation, (2006). "Design and Copyright by «progreddent». Plz, follow the rules! Revised: 18.02.2006*
<http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/page.php>