

واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية

إعداد

د. طارق محمد عبدالكريم الثويني

أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية

كلية التربية، جامعة الملك سعود

مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور
المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الثاني، لسنة 2024م

واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية

د/ طارق محمد عبدالكريم الثويني¹

ملخص البحث:

هدف البحث تحديد الممارسات المتبعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، وتحديد التحديات المرتبطة بها، وتقييم فعالية هذه الممارسات في تحسين جودة التعليم، بالإضافة إلى تحديد الفجوات ونقاط القوة والضعف في هذا التطبيق. وتحليل دور القيادة والموارد في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتحديد الاتجاهات المستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي. واعتمد البحث على منهجية تحليل الوثائق كمنهج رئيسي، حيث تم تحليل مجموعة متنوعة من الوثائق، كما تم إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين والمعلمين. أشارت نتائج التحليل إلى وجود جهود مبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة، إلا أن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز هذا التطبيق. من أهم التحديات التي تم تحديدها: ضعف الالتزام القيادي، ونقص الموارد الكافية، وصعوبات تواجه الإدارات لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يوصي البحث بتعزيز الالتزام القيادي على جميع المستويات، وتوفير الموارد اللازمة، وتطوير برامج تدريبية للمعلمين والإداريين، وإشراك جميع المعنيين في عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة. الالتزام القيادي، القيادة التربوية، برامج تدريب المعلمين.

¹ قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: thwuainy@gmail.com

The Status-quo of Total Quality Management in Educational Institutions in Saudi Arabia

Dr. Tariq Mohammed Abdulkarim Althwaini

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia

Email: thwuainy@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the practices followed in the implementation of Total Quality Management (TQM) in Saudi educational institutions, examined the challenges associated with it, and assessed the effectiveness of these practices in improving the quality of education. Additionally, the research sought to pinpoint gaps, strengths, and weaknesses in the application of TQM, analyzed the role of leadership and resources in the successful implementation of TQM, and explored future trends for TQM application in Saudi education. The study employed document analysis as its primary methodology, analyzed a wide range of documents, and conducted interviews with several officials and teachers. The findings indicated that while efforts were made to implement TQM in Saudi Arabia, further efforts were required to strengthen its application. Key challenges identified included weak leadership commitment, insufficient resources, and difficulties faced by administrations in promoting TQM practices. The study recommended enhancing leadership commitment at all levels, providing necessary resources, developing training programs for teachers and administrators, and involving all stakeholders in the change process.

Keywords: Total Quality Management, Leadership Commitment, Educational Leadership, Teacher Training Programs.

المقدمة:

يشهد قطاع التعليم في الوقت الحالي تحولات جذرية، حيث يواجه تحديات متزايدة في تلبية احتياجات طلاب متنوعة، وإعداد خريجين مؤهلين لسوق عمل متغير باستمرار، وتعزيز تنافسية المؤسسات التعليمية على الصعيد العالمي. في هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كإطار عمل واعد لتحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة التعليم بشكل مستمر.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة إحدى المداخل الهامة والحديثة لتحقيق الجودة في أداء الإدارة التعليمية وأحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي يستطيع مساندة المتغيرات والتكيف معها. (قنديل، 2010، 12).

وتعد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من أبرز أدوات العصر المعنوية بتقويم المؤسسات التربوية والهادفة إلى تطويرها وتحسينها وقد أسهم العديد من الخبراء في تطوير معايير الجودة الشاملة من أمثال جوران، وكروزبي، وبالديج، وإدوارد ديمينغ الذي قدم أربعة عشرة مبدأ لتحسين جودة التعليم (عربيات، 2012، 323).

وأصبحت دراسة إدارة الجودة الشاملة موضع اهتمام الباحثين التربويين، بعدما شهدوا آثارها الفعالة في مجالات أخرى من القطاعات الصناعية والشركات العالمية مما كان لتطبيقها أثر إيجابي في تفعيل عملياته، ومن هنالك أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيق معاييرها عند التربويين ركيزة يعتمدون عليها في تحسين برنامج التعليم، إيماناً منهم بأن معايير إدارة الجودة الشاملة مفتاح نجاح أي مؤسسة تعليمية تحرص على إرضاء المستفيد من خدماتها والاستمرار على تحسين طريقة عملها لتستطيع أن تقدم أفضل منتج، وبالتالي تستطيع المنافسة وذلك من خلال عمل كل إدارة، وكل قسم، بل وكل موظف على تحسين عمله (عبد المؤمن، 2009، 187).

وتتصف إدارة الجودة الشاملة بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب وعضو هيئة التدريس والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهو المجتمع، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذا أصبح من أهم المعايير التي تعكس نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة علي

تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع (زهيد، 2015، 444).

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة من الجودة والتحسين المستمر والتطوير والالتزام، لتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (الزغلول، 2014، 233).

ولقد تعالت صيحات من مراكز بحثية إقليمية وعالمية تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع التعليم، إذ إن فهم محتوى ومفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة يفسر الأسباب الحقيقية من الدعوة إلى تطبيق هذه الفلسفة في التعليم ومن هذه الأسباب (محجوب، 2003، 112، 114): تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات، توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام قومي لمخرجات ذات سمات تنافسية، تساهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للاستراتيجية الشاملة للمنظمة، تساهم إدارة الجودة الشاملة في دمج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجدد، تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الإدارة، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها، الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.

ويتطلب تطبيق الجودة ومعاييرها إيجاد ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً (الحري، 2006م)، وهنا اتفقت الآراء والدراسات على أن نجاح تطبيق نظام الجودة رهن بتهيئة هذه المؤسسات، وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي يتطلبها هذا النظام بمعنى تغيير ثقافتها السائدة إلى ثقافة الجودة بين العاملين بها (عمار، 2012م) ويؤكد ذلك كل من (السيد، وصالح، 2012) (بوزيان، 2011م) حيث أوضحوا أن بناء وترسيخ ثقافة الجودة شرط مسبق لا بد من توفيره قبل البدء في تطبيق الجودة بالمؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.

مشكلة البحث:

إن طرح قضية الجودة في مؤسسات التعليم أصبح حاجة ملحة لهذه المؤسسات وركيزة أساسية لها لتكون قادرة وبمختلف مستوياتها على البقاء وإحداث التنمية والازدهار المنشود، وهذا ما يجعل أهمية الجودة في هذه المؤسسات لا تقل عن أهمية في جميع المنظمات الصناعية أو الخدمية الأخرى، وهناك إجماع عالمي على أن التعليم سيكون ميدان تنافسي بين القوى العالمية

خصوصا في عالم يزداد فيه الترابط والتبادل بشكل كبير، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد من القياديين والخبراء وأصحاب الرؤى.

ورغم ذلك أكدت دراسة (الداود، 2014) أن ضعف ثقافة الجودة يعد أحد نقاط الضعف، ومصدر خطر رئيس يهدد التطبيق الناجح لنظام الجودة، وركزت دراسة (محمد، 2010م) على أن أول معوق يعوق تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية هو الأفراد الذين يقاومون التغيير ولا يقبلون الجودة، ويخافون تحمل المسؤولية والالتزام ويرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الجودة لديهم، وعدم إلمامهم بالمفاهيم والعمليات التي يتطلبها تطبيق الجودة، واتفقت معها دراسة (الشناوي، 2010) والتي أشارت إلى قصور الفكر الصحيح للجودة لدى القائمين على تطبيقها بالمؤسسات التعليمية، ودراسة (السيسي، وعشبية، 2011) ودراسة (خاطر، 2013) والتي اتفقتا على أن اهتمام هذه المؤسسات كان منصباً على تطبيق آليات وإجراءات وتقنيات الجودة فقط دون الاهتمام ببناء ونشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين من المؤسسات، ودراسة (الصواف، وإسماعيل، 2011)، التي أشارت إلى أن فشل العملية التعليمية في تطبيق مبادرات الجودة يعود إلى ضعف ثقافة الجودة.

وبالرغم من الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، فإن هناك فجوة بين التوقعات العالية لتحسين جودة التعليم والنتائج المحققة فعلياً. تشير الدراسات السابقة إلى وجود تحسن في بعض الجوانب، مثل مستوى تحصيل الطلاب ورضا الموظفين، إلا أن هناك تحديات مستمرة تعيق التوسع في تطبيق هذه المبادئ. تتمثل هذه التحديات في نقص الوعي الكافي بمفهوم الجودة الشاملة لدى بعض الإداريين والمعلمين والموظفين، وصعوبة دمج هذه المبادئ في الثقافة المؤسسية السائدة، بالإضافة إلى قيود الموارد المالية والبشرية، وضعف أنظمة القياس والتقييم.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الحاجة لتحليل واقع إدارة الجودة الشاملة والكشف عن أبرز معوقاتها ووضع بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في التغلب على هذه المعوقات وتطوير الواقع، وهذا ما يستهدفه البحث من خلال محاولته الإجابة عن الأسئلة الآتية. **أسئلة البحث:** سعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية؟ وتفرعت عنه الأسئلة الآتية:

- ما الإطار الفكري للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم؟
- ما واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية ومؤشراتها؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

- ما الحلول العملية المقترحة لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية؟
- **أهداف البحث:** هدف البحث بشكل رئيس الكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال ما يلي:
 - تحديد الممارسات الأكثر شيوعاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية والتحديات المرتبطة بها.
 - تقييم فعالية هذه الممارسات في تحسين جودة التعليم من خلال تحليل مؤشرات محددة.
 - تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على العوامل الثقافية والهيكلية والموارد.
 - تحليل دور القيادة والموارد في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - اقتراح نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، مع التركيز على التحديات المحلية.
 - تحديد الاتجاهات المستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي

أهمية البحث:

- أهمية مدخل الجودة الشاملة ودور الإيجابي في تطوير البرامج والمؤسسات على اختلاف اهتماماتها.
- تأتي هذه الدراسة ملائمة لاهتمامات وزارة التعليم التي تسعى في الوقت الحالي إلى ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها، ولاسيما في المنتج النهائي للعملية التعليمية (الطلاب).
- يؤمل أن تساعد نتائج البحث المسؤولين بالتعليم للتعرف على نقاط الضعف والخلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإفادة منها في معالجة جوانب الضعف والخلل ووضع الآليات الملائمة لمعالجتها.
- يمد البحث القائمين على التطوير التعليمي وصانعي السياسات التعليمية بالمملكة في التعرف على أهم العوامل التي تسهم في تحسين مؤسسات التعليم الأساسي من أجل تخصيص الموارد وتحديد الأولويات التعليمية.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على منهجية تحليل الوثائق كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها. تم تحليل مجموعة متنوعة من الوثائق، بما في ذلك التقارير الرسمية، واللوائح التنظيمية، ونتائج الدراسات السابقة، وسجلات المؤسسات التعليمية. وقد تم استخدام تقنيات التحليل المحتوى والتحليل الإحصائي لاستخراج البيانات والمعلومات ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء

مقابلات غير مقننة مع عدد من المسؤولين والمعلمين في المؤسسات التعليمية لتعميق فهم السياق المحلي وتأكيد النتائج المستخلصة من تحليل الوثائق. ومع ذلك، فإن الاعتماد الأساسي على تحليل الوثائق يمثل تحدياً في تعميم النتائج على جميع المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

أجري الغامدي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية وتقديم مقترحات لتحسين ذلك الأداء وتطويره في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها: أن الأداء الإداري لموظفي إدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة جاء بدرجة ضعيفة من وجهة نظر عينة الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري بالإدارة تعزى لاختلاف الجنس وكانت لصالح الإناث، واختلاف المؤهل الذي ابتعث المعيد أو المحاضر للحصول عليه وكانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تم ابتعاثهم للحصول على مؤهل (لغة أو ماجستير)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف نوع البعثة، ودولة الابتعاث، ونوع الكلية.

وهدف دراسة عثمان (2020) إلى التعرف على مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وآليات تطويره في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها حيث تم تصميم استبانة مكونة من محورين لقياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة وأهم آليات تطويره، وتكونت عينة الدراسة من 100 عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن جميع محددات جودة الأداء الإداري تحققت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68)، كما تحققت جميع محددات آليات التطوير بدرجة مرتفعة أيضاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لمحور مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ومحور أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري بالجامعة تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية - سنوات الخبرة - النوع - الجنسية) عند مستوى دلالة (0.05).

أجرى الحسيني (2013) دراسة هدفت الدراسة إلى تحليل عينة من نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية التي تم تطبيقها وأثبتت فعاليتها، وكذلك محاولة الكشف عن أهمية المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أحد هذه النماذج في مؤسسات التعليم العالي والالتزام به من شأنه النهوض بالتعليم العالي وضمان جودته، كذلك فإن تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والحد من المعوقات الإدارية والأكاديمية يحتاج إلى فهم متعمق لهذا النظام.

أجرى Salajegheh (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (97) من الإداريين والمدراء والمشرفين في كافة المستويات الإدارية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، بعد جمع البيانات وتحليلها الذي لم يظهر علاقة مع الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث نظم المعلومات الإدارية التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها بطرق علمية سليمة تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

قام سابت (Sabet et al., 2012) بدراسة هدفت استعراض كيفية عمل إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والتعليم، وتبسيط الضوء على العلاقة بين المدرسين في الفصول من جهة وإدارة العمليات والجودة الشاملة من جهة أخرى، وأظهرت النتائج أن جميع المدرسين لديهم المقدرة على إيصال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود علاقة بين المكافآت والتحفيز والتقدير بدرجة عالية.

أما دراسة المساعدة وعبد (2011) هدفت إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزرقاء الخاصة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن الناتج العام نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان ايجابياً ومرتفعاً، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

كذلك قام نمرائي (2011) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل مدرسي جامعة الزيتونة الأردنية لمنحنى إدارة الجودة الشاملة الجديد في تدريسهم الجامعي، كما وتبحث الدراسة في أثر متغير الخبرة لدى عينة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التقبل لدى أفراد عينة الدراسة لأدوارهم الجديدة، وتبين أن المدرس الأقل خبرة لديه درجة أعلى من التقبل، وكشفت الدراسة عن بعض المعوقات التي، تحول دون تطبيق المدرسين لأدوارهم الجديدة وهي: عدم توفر صورة واضحة عن مفاهيم الجودة، عدم توفر كوادر تدريبية مؤهلة في مجال الجودة، وسيطرة الاختبارات على عقول الطلبة وأولياء الأمور.

أما علي وشاستر (Ali & Shastri, 2010) فقد أجروا دراسة هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز مكانة التعليم العالي والاحتياجات التي تساعد على تحسين جودة ونوعية التعليم في الهند. وأظهرت الدراسة أن العنصر الأهم في جودة التعليم هو العميل، وجود تأثير للبيئة الداخلية والخارجية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرض الباحث بعضاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراسته مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم، وتبين من خلال هذا العرض تنوع الدراسات التي اهتمت بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية عموماً وإدارة الجودة الشاملة بها خصوصاً، كما تنوع التوجه العام لهذه الدراسة ما بين دراسة واقع أو العلاقة ببعض المتغيرات إضافة لتنوع البيئة والمراحل التعليمية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وأجمعت هذه الدراسات على أهمية إدارة الجودة الشاملة والحاجة لمزيد من الدراسات حولها، ولذا تأتي هذه الدراسة في سياق الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ولكنها تختلف عنها في اتباعها أسلوب التحليل الوثائقي وفي تركيزها على دراسة الواقع من خلال هذه التحليل والكشف عن أبرز معوقاته وتحدياته، ثم وضع مقترحات تطوير هذا الواقع والتغلب على معوقاته، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عملية الاستقراء والتحليل لما ورد بها لاستخلاص ملامح الواقع وأبرز تحدياته ومن ثم استنباط مقترحات تطويره.

الإطار النظري:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها ديمينج (Deming) تتمثل في تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً (عبد المؤمن، 2009م: 187). وعند الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: أنها إجمالي السمات والخصائص التي تميز الخدمة ويمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات معينة، وهي أيضاً تتمثل في تكامل جميع الجهات وتكاتفها في داخل المؤسسة لأجل تحقيق التطوير المستمر وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية لإرضاء العملاء (Ali & Shastri, 2010:2).

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله مجموعة من التفاعلات بين المدخلات (الأفراد والأساليب والسياسات) لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات (الكوادر المتخصصة من الخريجين) لإرضاء المستفيدين. (درادكة، 2004) ويصفها (حمود، 2005) بأنها نظام إداري متكامل يتضمن الآتي: تطوير وتحسين المخرجات، لتلبي حاجات ورغبات المستفيدين حالياً ومستقبلاً، وتوفير استراتيجية فكرية شاملة تعتمد على تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة وإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

وهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك،

القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه" (عقيلي، 2001، 32).

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في هذا البحث أنها فلسفة إدارية معاصرة تعمل على تحسين وتطوير مؤسسات التعليم بشكل مستمر من خلال توفر متطلباتها في المدخلات والعمليات والمخرجات، بمشاركة جميع العاملين، لتلبية رغبات وتوقعات المستفيدين.

2. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

وهذا الهدف الرئيسي للجودة الشاملة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهي (الماضي، 2018):

- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما اثر سلبيا على العميل.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، مع مراعاة أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت اللازم لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات. (عبد الحليم، 2001، 76)
- ومما سبق يتضح أن أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هي:
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

- تحسين الربحية والإنتاجية.
 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الي اصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
 - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 - تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
 - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
 - زيادة تحقيق نسبة الأهداف الرئيسية للشركة.
- وتهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى ما يلي (إبراهيم، 2011: 183):
- تبني الديمقراطية في عملية التعليم؛ من حيث اختيار المقررات المطلوبة ومراعاة قدرات الطلبة وإمكاناتهم.
 - التركيز على الطالب، وتحسين نوعية التعلم، وتنميته بدرجة سليمة في كافة مجالات النمو، باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة.
 - التركيز على التعلم الذاتي للطالب، ودور المنظمة التعليمية تسهيل عملية التعلم الذاتي من خلال أسلوب التعلم الذاتي والمفرد.
 - النظرة الشمولية لعملية التعليم دون إحداث تجزئة لها.
 - التركيز على عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين، وهذا يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
 - التركيز على التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بدرجة تسهم في إنجاح العمل.

3. معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يرى بعض الباحثين أن قياس مستوى جودة الخدمات التربوية يتمثل في التعرف على رضا العميل ومدى قبوله للخدمات المتلقاة، فمستوى الجودة يتحدد بالتركيز على العملاء والتعرف على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخدمات المقدمة لهم. بينما يرى البعض بأن قياس الجودة في الخدمات المقدمة يتم تحديد ذلك من خلال التركيز على مقدمي الخدمة من حيث مدى فهمهم واتباعهم لشروط ومواصفات الجودة وطريقة تأدية الخدمة التي تتصف بالجودة باعتبار أن العاملين الذين يقومون بتقديم الخدمة هم المحور الرئيسي لجودة تلك الخدمات (محمد، 2011م: 704-705)، ومهما يكن من أمر، يكاد أن يكون موضع الاتفاق بين المتخصصين بأن معايير الجودة الشاملة في التعليم يتمثل في المبادئ الخمسة التالية:

● الأول: التركيز على المستفيد: وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يصنف المستفيد في المؤسسة التعليمية إلى المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي يتمثل في المتعلمين، والمستفيد الداخلي يتمثل في أولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل، ويقضي التركيز على المستفيدين تلبية حاجاتهم والاهتمام الكافي بتحقيق طموحاتهم من واقع الخدمات التربوية.

● الثاني: القيادة الفعالة: فالمعلم مثلاً قائد أمام تلميذه يقوم مقام الموجه والمشرف على تعلم الطالب واكتسابه فنون المعرفة ومختلف المهارات، ولذلك فمن الأهمية بمكان للمعلم ضرورة "تأهيله العلمي وكفاءته وإعداده وتطوير قدراته ومهاراته ومعرفته عن طريق التدريب المستمر، وتفعيل التقويم المستمر لأداء المعلمين، وما يتعلق بطرق وأساليب التدريس المتبعة، واستخدام التقنية في التعليم، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية.

● الثالث: التحسين والتطوير الشامل المستمر: تطوير أساليب التدريس، وتعزيز البيئة العملية التعليمية.

● الرابع: الوقاية: تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج بحيث يتوقى الوقوع في الخطأ.

● الخامس: النظام الكلي المتكامل: عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة تؤدي إلى هدف مشترك.

4. مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يؤكد بعض الباحثين على أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من عشرة محكات (البناء، 2007):

● الإدارة الاستراتيجية: تختص الإدارة الاستراتيجية برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وينبغي أن تتضمن الإدارة الاستراتيجية رؤية ورسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

● نوعية إدارة الجودة: يختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل).

● التسويق ورعاية العميل: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

- تطوير الموارد البشرية: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.
 - تكافؤ الفرص: ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
 - الصحة والسلامة: ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.
 - الاتصال والإدارة: وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.
 - خدمات الإرشاد: يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).
 - تصميم البرنامج وتنفيذه: ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. - التقييم لمنح الشهادات: يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.
- 5. أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

- هناك اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي يجب تبنيها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة بنجاح، والتي تتمثل فيما يلي (لوتاه، 2002، 85، 86):
- التزام الإدارة العليا بالجودة: إن تبني والتزام الإدارة العليا وحماستها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمة والأفراد في تطبيق هذا المفهوم، ولضمان التزام الإدارة العليا يجب أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم المؤسسي.
 - تدريب العاملين: إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وكذلك أدوات لا بد من استخدامها، ولكي تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإنه لا بد من التدريب المستمر والمكثف لجميع أفراد المؤسسة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الهدف، ويكون ذلك من خلال برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية.
 - ثقافة المنظمة: يعتمد نجاح التطبيق بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل

التعاوني بمشاركة جميع أفراد المؤسسة من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء المستفيد عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات، لذلك فهو يعتبر مناهج إداريا شاملا يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها إشراك جميع العاملين في المؤسسة من مديريين وموظفين في عمليات التحسين المستمر للخدمات والسلع بغية تحقيق رضاء متلقي الخدمة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المؤسسة لإدخال فكرة أو نموذج جديد كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة.

● المشاركة والتمكين: إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمؤسسة ككل (اللوزي، 1999، 238).

إن عملية المشاركة هذه تحظى بأهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، حيث إن الموظفين هم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وذلك نتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون لهم القدرة على إيجاد الحلول المثالية.

● التحسين المستمر: تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء، وعليه فإنها ليست برنامجا تعرف بدايته أو نهايته بل هي جهود للتحسين والتطوير المستمر دون توقف، حيث إن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات متلقي الخدمة أو المنتج ليست ثابتة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل دوري.

● التركيز على العميل أو متلقي الخدمة: إن رضاء متلقي الخدمة هو الهدف الأساسي وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث تقديم خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا دليل على أن نجاح المؤسسة يعتمد على قناعة وإدراك تلك المؤسسة لأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية عالية، ولذا تعمل هذه المؤسسات على تحقيق رضاء متلقي الخدمة سواء كانوا عملاء من الداخل وهم الموظفين أو إدارات أو عملاء من الخارج وهم متلقي الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات متلقي الخدمة أو المنتج حتى تكسب رضاهم.

ويتضح هنا أن إدارة الجودة تركز بالدرجة الأولى على الجمهور المستفيد من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.

● تحفيز العاملين: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمات الأفراد في المؤسسة لأنها حصيله جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم، ولذلك لا بد من تحفيزهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وذلك عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وكذلك تحفيزهم بطرق أخرى من المكافآت المادية والترفيه والاعتراف.

● التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الاستراتيجية التي تنسق بين الجهود وتوحيدها وذلك يساعد على وصول الإدارة إلى أهدافها وفقا للأسس العلمية من خلال الاستخدام والتوزيع الأمثل لمواردها المتوفرة.

● القياس والتحليل: هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة، حيث إن القرارات التي تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير.

● منع الأخطاء قبل وقوعها: إن إدارة الجودة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر لمعرفة المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلا من الانتظار حتى وقوع المشكلة ثم البدء في البحث عن حلول لها، وذلك لكون تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار.

تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية ومؤشراتها:

يعد تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية حديثاً نسبياً ويركز على مؤسسات التعليم العالي، حيث بدأ تطبيقها في بعض المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء خلال السنوات القليلة الماضية، وهدفت الإدارة التعليمية إلى بناء ثقافة تنظيمية عن إدارة الجودة الشاملة في أوساط القيادات الأكاديمية والتربوية والإدارية المختلفة (الأغبري، 2005، ص 173)، وفي هذا الصدد أوضح عبد الرحمن المديرس (2002) بأنه تم الاستفادة من المؤسسات والشركات الوطنية التي بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث عمد المسئولين في إدارة التعليم بمحافظة الأحساء إلى زيارة الشركات والمؤسسات التي طبقت الجودة الشاملة سواء داخل أو خارج المملكة. وفي عام 1422هـ تم تأسيس مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة، وكان من ضمن أهدافه: إيجاد بيئة عمل تحافظ على التحسين المستمر، وإشراك جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية في التحسين المستمر، وتدريب الإدارة والعاملين على تحديد المشكلات والتغلب عليها، وزيادة الإنتاجية في العمل.

وقد تم حديثاً إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي عام 1424هـ، إلا أنها تختص بجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي وليس التعليم العام.

وأشار صائغ (2007) أن نظام التعليم السعودي حديث النشأة فيما يتعلق بإنشاء منظمات وطنية للجودة والاعتماد التربوي، وكانت من أولى الخطوات الأساسية في تبنى تطبيق التقويم والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي بإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في عام 1424هـ، والذي كان من ضمن أهدافها أن تساهم الهيئة في ضبط جودة التعليم العالي لضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة متطلبات سوق العمل. هذا وتتمتع الهيئة بالشخصية الاعتبارية المستقلة مالياً وإدارياً وتحت إشراف مجلس التعليم العالي، كما أن للهيئة رسالة واضحة تقوم على تشجيع ومساندة وتقويم جودة مؤسسات التعليم والبرامج التي تقدمها هذه المؤسسات في ضوء معايير تعادل المعايير العالمية في تقويم المؤسسات التعليمية. إلا أن تطبيق الجودة والاعتماد في نظام التعليم العام السعودي لم يصل إلى المستوى المناسب، خاصة أن أنشطة الجودة والاعتماد التربوي التي تقدمها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي تنصب على التعليم العالي. ولقد حددت الهيئة لنفسها مجموعة من الأهداف منها ما يتعلق بإنشاء أنظمة داخلية للجودة، ونشر ثقافة الجودة وتطوير معايير للاعتماد التربوي المؤسسي والبرامجي، وتقدير الإنجازات التي تحقّقها المؤسسات في هذا المجال، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2010):

- وضع معايير لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي متوافقة مع المعايير العالمية مع مراعاة متطلبات البيئة المحلية.
 - إتباع عمليات لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي متوافقة مع الممارسة الجيدة المتعارف عليها عالمياً.
 - تقديم العون لمؤسسات التعليم فوق الثانوي من أجل مساعدتها على تقويم أدائها والتخطيط لتحسين هذا الأداء، وذلك من خلال تقديم المشورة، وتنظيم البرامج التدريبية وورش العمل، ونشر الكتيبات والأدلة، ومن خلال شبكة المعلومات العالمية وغيرها من الوسائل.
 - الالتزام بأن تكون قرارات الاعتماد موضوعية وعادلة ودقيقة وصارمة وبناءة.
 - تطوير وتوفير قواعد المعلومات الخاصة بالممارسات الجيدة، ومؤشرات الجودة لكل قطاعات التعليم فوق الثانوي في المملكة.
 - التعاون مع هيئات الاعتماد وضمان الجودة الأخرى، والعمل على أن تكون الهيئة رائدة في مجال الاعتماد وضمان الجودة على المستوى الإقليمي.
 - الالتزام بمضمون وثيقة الممارسة الجيدة المقررة من قبل الشبكة الدولية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي.
- كما حدد صائغ (2007، ص ص 67 - 68) بعض الطموحات التي يتطلع إليها المجتمع الأكاديمي السعودي في الآتي: تطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي على جميع مؤسسات التعليم العالي السعودي، والتعاون بين مجلس التعاون الخليجي في مجال الجودة والاعتماد وصولاً إلى إنشاء هيئة موحدة للجودة والاعتماد الأكاديمي على مستوى الدول الأعضاء. بالإضافة إلى التعاون بين مؤسسات المجتمع الأكاديمي العربي فيما يتعلق بضبط الجودة والاعتماد الأكاديمي من خلال منظومة عربية موحدة تتلاءم مع كافة الدول العربية وتراعى المعايير الدولية.
- وتعد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب حجر الزاوية في جهود المملكة العربية السعودية لتحسين جودة التعليم. من خلال تطبيق هذه المعايير، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تضمن تقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب وسوق العمل، ويحقق رؤية المملكة 2030.
- تهدف معايير الجودة التي وضعتها هيئة تقويم التعليم والتدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتطوير البرامج التدريبية، وتعزيز الكفاءات المهنية، وتلبية احتياجات سوق العمل المتجددة، وذلك ضمن إطار جهود المملكة لتعزيز مكانتها كمركز إقليمي للتعليم والتدريب.

الجدول رقم (1) أهداف معايير الجودة:

الوصف	الهدف
ضمان أن الخريجين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للنجاح في سوق العمل والحياة.	تحسين جودة المخرجات التعليمية
تحديث وتطوير البرامج التدريبية لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.	تطوير البرامج التدريبية
تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة للتميز في وظائفهم.	تعزيز الكفاءات المهنية
مواعاة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.	تلبية احتياجات سوق العمل المتجددة
جعل المملكة وجهة مفضلة للطلاب والباحثين من جميع أنحاء المنطقة.	تعزيز مكانة المملكة كمركز إقليمي للتعليم والتدريب

تحليل وتطوير مؤشرات تقييم جودة التعليم في المملكة العربية السعودية:

تخطو المملكة العربية السعودية خطوات كبيرة في مجال التعليم، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين. فيما يلي نظرة على بعض الإحصائيات التي يجب مراعاتها كما في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) مؤشرات تقييم الجودة

المؤشرات	النوع
الإتفاق الحكومي، جودة المعلم، البنية التحتية، التعاون الدولي، العدالة والإنصاف، الاستدامة	مؤشرات الإدخال
المنهج، التقييم، إدارة المدرسة، التعلم النشط، التكنولوجيا في التعليم، البيئة التعليمية	مؤشرات العملية التعليمية
تحصيل الطلاب، الإنصاف، الرفاهية	مؤشرات المخرجات
تكلفة التعليم، المساواة في التعليم، جودة التعليم العالي	مؤشرات إضافية

يمكن استخدام عدة مؤشرات لتقييم جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. ويمكن تصنيف هذه المؤشرات بشكل عام إلى ثلاث مجموعات:

1. تعد مؤشرات الإدخال حجر الأساس لتقييم جودة التعليم. وفي المملكة العربية السعودية، تشمل هذه المؤشرات:

● الإنفاق الحكومي: خصصت المملكة مبلغًا كبيرًا للتعليم، حيث بلغ الإنفاق الحكومي على التعليم في ميزانية عام 2023 حوالي 18%. من إجمالي الميزانية. يتم تخصيص هذا المبلغ لرواتب المعلمين، وتطوير البرامج التعليمية، والبنية التحتية، وغيرها من الجوانب التي تدعم العملية التعليمية.

- جودة المعلم: تشمل جودة المعلم مؤهلاته الأكاديمية، وخبرته التدريسية، ومدى مواكبته للتطورات التربوية. يتم التركيز على تدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم، حيث تم تدريب أكثر من 100 ألف معلم خلال العام الماضي. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لتحسين جودة المعلمين من خلال زيادة نسبة الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه، وتقييم أدائهم بشكل دوري.
 - البنية التحتية: تتميز المملكة بتوافر بنية تحتية تعليمية متطورة، تشمل فصول دراسية مجهزة بأحدث التقنيات، ومكتبات، ومختبرات. ومع ذلك، يجب التركيز على تحديث هذه المرافق بشكل مستمر لتلبية احتياجات التعليم الحديث.
 - التعاون الدولي: تسعى المملكة إلى بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية عالمية، وتبادل الخبرات والمعرفة، وذلك لتعزيز جودة التعليم وتحقيق رؤية 2030.
 - العدالة والإنصاف: تسعى المملكة إلى توفير فرص تعليمية متساوية لجميع الطلاب، بغض النظر عن جنسهم أو خلفيتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.
 - الاستدامة: تعمل المؤسسات التعليمية في المملكة على تبني ممارسات مستدامة، مثل استخدام الطاقة المتجددة وإدارة النفايات.
2. مؤشرات العملية التعليمية تلعب دورًا حاسمًا في تقييم جودة التعليم. وفي المملكة العربية السعودية، تشمل هذه المؤشرات:
- المنهج: يركز المنهج التعليمي على محتوى المقررات الدراسية، وطرق التدريس المستخدمة، والمواد التعليمية المتاحة. يجب أن يكون المنهج ملائمًا لاحتياجات الطلاب ومتطلبات سوق العمل، وأن يشجع على التفكير النقدي والإبداع.
 - التقييم: يعتمد التقييم على مجموعة متنوعة من الأدوات، مثل الاختبارات والمشاريع والتقارير. يجب أن يكون التقييم عادلاً وموضوعياً، وأن يوفر للطلاب تغذية راجعة مستمرة تساعدهم على تحسين أدائهم.
 - إدارة المدرسة: تلعب إدارة المدرسة دورًا حاسمًا في توفير بيئة تعليمية محفزة. يجب أن تكون الإدارة فعالة في اتخاذ القرارات، وأن تشجع مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في عملية صنع القرار.
 - التعلم النشط: تشجع المملكة على تطبيق أساليب التعلم النشط التي تركز على مشاركة الطلاب وتفاعلهم، مثل العمل الجماعي وحل المشكلات.
 - التكنولوجيا في التعليم: يتم استخدام التكنولوجيا بشكل متزايد في التعليم، مما يتطلب تقييم مدى فعالية هذه الاستخدامات في تحسين التعلم.

● البيئة التعليمية: يجب أن توفر المدارس بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، تشجع على التعلم المستمر والاكتشاف.

إن هذه المؤشرات مجتمعة تعكس التزام المملكة بتحسين جودة العملية التعليمية، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لقياس الأثر الفعلي لهذه الجهود على مخرجات التعليم".

3. مؤشرات المخرجات:

تحصيل الطلاب: يشمل ذلك درجات الاختبارات الموحدة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى لتعلم الطلاب، مثل معدلات التخرج ومعدلات التوظيف. الإنصاف: يشمل توزيع الموارد والفرص التعليمية على مجموعات مختلفة من الطلاب، مثل الأولاد والبنات، والأغنياء والفقراء، وطلاب المناطق الحضرية والريفية. الرفاهية: وتشمل الرفاهية الصحية والاجتماعية والعاطفية للطلاب.

بجانب المؤشرات المذكورة سابقاً، تستخدم المملكة العربية السعودية مؤشرات إضافية لتقييم جودة التعليم بشكل أكثر شمولية ودقة. هذه المؤشرات تساهم في رسم صورة واضحة عن حالة التعليم وتحديد نقاط القوة والضعف. وإليك شرح لهذه المؤشرات:

أ. مؤشرات تكلفة التعليم:

تستخدم هذه المؤشرات لقياس مدى تحمل تكاليف التعليم من قبل الأسر، وتأثيرها على فرص التعليم المتاحة للجميع. تشمل هذه المؤشرات:

● نسبة الإنفاق على التعليم من الدخل الأسري: تُقارن هذه النسبة بين مختلف الشرائح الاجتماعية لتحديد مدى تأثير تكلفة التعليم على فرص التعليم المتاحة للأسر ذات الدخل المنخفض.

● تكلفة الكتب والمواد التعليمية: تُقاس تكلفة الكتب والمواد التعليمية الإضافية التي يتحملها الطلاب وأولياء الأمور، وتأثيرها على القدرة على الاستمرار في الدراسة.

● تكلفة المواصلات والوجبات: تُقدر تكلفة المواصلات والوجبات التي يتحملها الطلاب للوصول إلى المدارس، وتأثيرها على مشاركة الطلاب في التعليم، خاصة في المناطق النائية.

● تكلفة الدورات التدريبية والأنشطة اللامنهجية: تُقاس تكلفة الدورات التدريبية والأنشطة اللامنهجية التي تقدمها المدارس، وتأثيرها على فرص تطوير الطلاب.

ب. مؤشرات المساواة في التعليم:

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس مدى تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب، بغض النظر عن جنسهم، أو خلفيتهم الاجتماعية والاقتصادية، أو موقعهم الجغرافي. تشمل هذه المؤشرات:

- نسبة الإناث إلى الذكور في التعليم: تُقارن نسبة الإناث إلى الذكور في مختلف المراحل التعليمية لقياس مدى المساواة بين الجنسين.
 - نسبة الطلاب من الأسر ذات الدخل المنخفض: تُقاس نسبة الطلاب القادمين من الأسر ذات الدخل المنخفض في المدارس المختلفة لتحديد مدى الوصول إلى التعليم الجيد.
 - نسبة الطلاب من المناطق الريفية والحضرية: تُقارن نسبة الطلاب من المناطق الريفية والحضرية لتحديد مدى التفاوت في فرص التعليم بين المناطق المختلفة.
 - نسبة الطلاب ذوي الإعاقات: تُقاس نسبة الطلاب ذوي الإعاقات المسجلين في المدارس وتلقيهم للخدمات التعليمية المناسبة.
- ج. مؤشرات جودة التعليم العالي:

- تركز هذه المؤشرات على تقييم جودة التعليم العالي، وتشمل:
- نسبة الخريجين الذين حصلوا على وظائف: تُقاس نسبة الخريجين الذين حصلوا على وظائف في تخصصاتهم خلال فترة زمنية معينة.
 - نسبة الخريجين المسجلين في الدراسات العليا: تُقاس نسبة الخريجين الذين قرروا مواصلة دراساتهم العليا.
 - نسبة الخريجين الذين أسسوا مشاريعهم الخاصة: تُقاس نسبة الخريجين الذين أسسوا مشاريعهم الخاصة ومساهماتهم في الاقتصاد.
 - عدد الأبحاث العلمية المنشورة: تُقاس عدد الأبحاث العلمية المنشورة من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
 - تقييم الخريجين لبرنامج الدراسة: تُجمع آراء الخريجين حول جودة البرنامج الدراسي الذي تلقوه.
- أهمية هذه المؤشرات:

- توفير صورة شاملة: تساهم هذه المؤشرات في توفير صورة شاملة عن جودة التعليم في المملكة، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- دعم عملية صنع القرار: تساعد هذه المؤشرات صناع القرار في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن السياسات التعليمية.
- تحسين جودة التعليم: من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، يمكن توجيه الجهود نحو رفع مستوى جودة التعليم.
- المقارنة الدولية: يمكن استخدام هذه المؤشرات لمقارنة نظام التعليم السعودي بأنظمة تعليمية أخرى في العالم.

باختصار، تعد هذه المؤشرات أداة قيمة لقياس وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة في رؤية المملكة 2030.

ثانياً: التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية

هناك العديد من التحديات التي تواجه تنفيذ الجودة (التي يشار إليها غالباً باسم إدارة الجودة الشاملة أو إدارة الجودة الشاملة) في التعليم السعودي كما في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3) التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم السعودية

التحدي	الوصف
الفهم المحدود لإدارة الجودة الشاملة	عدم استيعاب المعلمين والموظفين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه العملي.
التكامل الثقافي	صعوبة دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الممارسات التعليمية الحالية والمعايير الثقافية.
التزام القيادة	عدم كفاية التأييد والدعم من قادة المدارس لمبادرات إدارة الجودة الشاملة.
قيود الموارد	صعوبة توفير التدريب المناسب ودعم الموظفين وتنفيذ المبادرات بسبب الموارد المالية والبشرية المحدودة.
قضايا القياس	عدم التركيز على قياس وتحليل بيانات جودة التعليم، مما يعيق التقييم الفعال لتأثير إدارة الجودة الشاملة.
مقاومة التغيير	مواجهة صعوبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد المؤسسة التعليمية.
الاختبارات الموحدة	التركيز الشديد على الاختبارات الموحدة قد يطغى على الأهداف الأوسع للتعليم الجيد.
نظام التعليم المركزي	الطبيعة المركزية لنظام التعليم قد تحد من استقلالية المدارس الفردية ومرونتها في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

الفهم المحدود لإدارة الجودة الشاملة: قد لا يستوعب المعلمون والموظفون المفهوم وتطبيقه العملي بشكل كامل في سياق التعليم. ويعتبر الفهم المحدود لإدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم التحديات التي تواجه تطبيقها في مختلف المجالات. فالبعض يركز على إجراءات ووثائق إدارة الجودة الشاملة دون التركيز على تحقيق النتائج المرجوة. وقد يؤدي غياب الرؤية القيادية الواضحة إلى ضعف التنفيذ وعدم الاستمرارية. عدم إشراك جميع أفراد المنظمة قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وضعف الشعور بالانتماء المؤسسي.

التكامل الثقافي: قد يكون من الصعب دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الممارسات التعليمية الحالية والمعايير الثقافية في المملكة العربية السعودية. قد تتطلب الهياكل الهرمية التقليدية التكيف من أجل نهج أكثر تعاونية لإدارة الجودة الشاملة. ويشير التكامل الثقافي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم إلى دمج مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في ثقافة

المؤسسة التعليمية. بهدف خلق بيئة تعليمية تُقدّر الجودة وتُشجّع على التحسين المستمر في جميع جوانب العملية التعليمية. لذا يجب أن تُشجّع المؤسسة التعليمية ثقافة تُقدّر التعلم مدى الحياة لجميع أفرادها، بما في ذلك الطلاب والمعلمون والإداريون.

التزام القيادة: عدم كفاية التأييد والدعم من قادة المدارس يمكن أن يعيق التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة. قد لا يتم تخصيص الموارد أو تحديد أولوياتها لمبادرات إدارة الجودة الشاملة. والسبب قد لا يكون لدى بعض قادة المؤسسات التعليمية رؤية واضحة لماهية الجودة في التعليم أو قد لا يكونون ملتزمين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

قيود الموارد: يمكن أن تجعل الموارد المالية والبشرية المحدودة من الصعب توفير التدريب المناسب، ودعم الموظفين، قص الموارد يُشكل عقبة رئيسية أمام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم.

وتشمل بعض التحديات الرئيسية:

- التدريب والتطوير: تكلفة برامج تدريب وتطوير المعلمين والإداريين مرتفعة.
 - التقنيات: شراء برامج إدارة البيانات وأدوات تحليل البيانات قد يكون مكلفاً.
 - الخبراء: استقطاب خبراء تقييم الجودة وضمان الجودة يتطلب رواتب عالية.
 - البنية التحتية: تحديث المرافق وشراء معدات جديدة يتطلب استثمارات كبيرة.
 - وقت المعلم: تخصيص وقت إضافي للتخطيط والتقييم قد يُقلّل من وقت التدريس.
- قضايا القياس: إن عدم التركيز على قياس وتحليل بيانات جودة التعليم يعيق التقييم الفعال لتأثير إدارة الجودة الشاملة. قد لا تتمكن الأساليب التقليدية من التقاط الصورة الكاملة لتحسين الجودة. تحديات قياس إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم:
- يُعدّ قياس مدى فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم تحدياً كبيراً. وتشمل بعض التحديات الرئيسية:

- لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالمياً للجودة في التعليم، مما قد يُصعّب تحديد المؤشرات المناسبة لقياسها.
- تتضمن العملية التعليمية العديد من العوامل المتداخلة، مما قد يُصعّب عزل تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مخرجات التعلم.
- يتعلم الطلاب بمعدلات مختلفة وبأساليب مختلفة، مما قد يُصعّب تقييم تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جميع الطلاب على قدم المساواة.
- قد لا تُجمع بعض المؤسسات التعليمية البيانات اللازمة لقياس مخرجات التعلم بشكل فعّال، مما قد يُعيق تقييم تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- قد يكون من الصعب قياس بعض المؤشرات المهمة للجودة، مثل رضا الطالب وفعالية المعلم، بشكل موضوعي.
- تتغير احتياجات ومتطلبات التعليم باستمرار، مما قد يتطلب مراجعة المؤشرات ومعدلات القياس بشكل دوري.
- مقاومة التغيير: يواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم تحديًا كبيرًا يتمثل في مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد المؤسسة التعليمية، وتشمل بعض أسباب مقاومة التغيير ما يلي:
 - قد يشعر بعض أفراد المؤسسة التعليمية بالقلق بشأن التغييرات التي ستجلبها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد لا يكونون متأكدين من كيفية تأثيرها على وظائفهم أو رويتهم اليومي.
 - قد يفضل بعض أفراد المؤسسة التعليمية الالتزام بالممارسات الراسخة، وقد لا يكونون راغبين في تبني أفكار أو أساليب جديدة.
 - قد لا يفهم بعض أفراد المؤسسة التعليمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل، أو قد لا يرون فوائدها.
 - قد لا يشعر بعض أفراد المؤسسة التعليمية بدعم كافٍ من الإدارة أو زملائهم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - قد يشعر بعض أفراد المؤسسة التعليمية بالإرهاق من عبء العمل الإضافي الذي قد ينتج عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الاختبارات الموحدة: يمكن أن يؤدي التركيز الشديد على الاختبار الموحد إلى خلق ضغط قد يغطي على الأهداف الأوسع للتعليم الجيد التي تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها. يعدّ التركيز على الاختبارات الموحدة أداة قيّمة لقياس التحصيل الدراسي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظومة التعليمية. ومع ذلك، من المهم أن يُستخدم هذا التركيز بشكل متوازن مع أدوات تقييم أخرى وألا يُصبح التركيز على التعليم من أجل الاختبار الهدف الرئيسي للتعليم.

ولتحقيق تطبيق ناجح للاختبارات الموحدة في التعليم، يجب على المؤسسات التعليمية استخدام الاختبارات الموحدة كأداة واحدة من بين أدوات متعددة لتقييم جودة التعليم. والتركيز على تقييم مهارات التفكير النقدي والإبداع وأساليب التعلم الأخرى التي تُعدّ ضرورية للنجاح في القرن الحادي والعشرين. وتوفير بيئة تعليمية داعمة تُقلّل من ضغط الطلاب وتُشجّع على التعلم مدى الحياة. وعلى المؤسسات التعليمية العمل على ضمان أن تُمثل الاختبارات الموحدة جميع الطلاب بشكل عادل. توسيع المناهج الدراسية لتشمل مواد مهمة مثل الفنون والموسيقى والتربية

البدنية والتعليم المهني والتقني. إن التغلب على هذه التحديات يتطلب نهجاً شاملاً يُؤكّد على أهمية التعلم الشامل وتقييم الطلاب بطرق متعددة.

نظام التعليم المركزي: إن الطبيعة المركزية لنظام التعليم السعودي قد تحد من استقلالية المدارس الفردية ومرونتها في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تتناسب احتياجاتها على أفضل وجه.

تُعرف البيروقراطية في نظام التعليم المركزي ببطنها وتعقيدها، مما قد يُعيق عملية اتخاذ القرارات السريعة والمرنة اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد يكون من الصعب الحصول على الموافقات اللازمة لتغيير السياسات والإجراءات، وقد يكون من الصعب تنفيذ التغييرات على نطاق واسع. يتم اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالتعليم في المملكة العربية السعودية على المستوى المركزي، مما قد يُقلّل من قدرة المدارس والمناطق على تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع احتياجاتها الخاصة. وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة التغيير من قبل المعلمين والإداريين الذين يشعرون بأنهم لا يملكون السيطرة على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم

ومن خلال الاعتراف بهذه التحديات، تستطيع المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تطوير استراتيجيات للتغلب عليها. ويمكن أن يشمل ذلك التدريب على القيادة لتعزيز إدارة الجودة الشاملة، وإنشاء خطط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تراعي الثقافة، وتخصيص الموارد لمبادرات الجودة، وتطوير مقاييس واضحة لقياس الجودة التعليمية بما يتجاوز مجرد الاختبارات الموحدة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل استخدام أنظمة إدارة التعلم وأدوات التحليل الإحصائي. كما يجب إشراك جميع المعنيين في عملية التغيير، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. يجب التركيز على تطوير المهارات المهنية للمعلمين من خلال برامج تدريب مستمرة، وتوفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة للتعلم.

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات التعليمية السعودية تحقيق تحسينات كبيرة في جودة التعليم، وتعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كرائدة في مجال التعليم على المستوى الإقليمي والدولي.

ثالثاً: بعض الحلول العملية المقترحة لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية.

لتطوير واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، من الأهمية مراعاة ما يلي:

1. الاهتمام بتفعيل مقومات الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم والمتمثلة فيما يلي:

من المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ما يلي (ماضي، 2002، 72، 73):

• الاتفاق على المقصود بالعميل ودوره في المؤسسات التعليمية: بالرغم من أن الاتفاق الواضح على المقصود بالعميل في مؤسسات إنتاج السلع وفي العديد من مؤسسات تقديم الخدمة، إلا أنه في المؤسسات التعليمية هناك تعدد في الأطراف التي تتلقى الخدمة مما يخلق العديد من التساؤلات، وتتمثل فيما يلي (ماضي، 2002، 72، 73):

- من هو العميل؟ أو العملاء؟
- وما دور كل منهم في المنظومة التعليمية؟
- وكيف يمكن قياس درجة رضاؤهم؟
- وإلى أي مدى يمكن للعميل أن يحقق مساهمة فعالة في تحسين الخدمات التعليمية؟

وعلى الرغم من أن العميل المباشر المتلقي للخدمة التعليمية هو "الطالب" إلا أن اعتبار الطالب هو المخرج Output الرئيسي لتلك المؤسسات يجعله عميلاً، وهيئة التدريب تعتبر عميلاً، والمجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة التعليمية يعتبر عميلاً. ونشير هنا إلى أن التعامل مع الطالب أو الهيئة التدريسية أو أفراد الإدارة بما أنهم عملاء فلا بد من التعرف على رغبات العملاء والاستماع إلى وجهة نظرهم واحتياجاتهم حتى يمكن أن تقوم المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإرضائهم وتوفير أساليب وطرق تنفيذ العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت لتقديم الخدمة المطلوبة للحصول على رضاؤهم.

• المشاركة بدلاً من الانتماءات التخصصية للمعلمين: حيث إنه جرى العرف على وجود أقسام مختلفة تتخصص كل مجموعة منها في مجال علمي محدد، ولكن في ظل إدارة الجودة الشاملة فإنه لا بد أن يكون هناك فريق عمل يجمع أكثر من تخصص أو إدارة أو وظيفة داخل المؤسسة لتحقيق ما يسمى بالتكامل الأفقي بين أجزاء المؤسسة لتحقيق أفضل خدمة لمتلقي الخدمة، وعلى ذلك فلا بد من نشر الوعي الثقافي الجديد في المؤسسة التي

تعمل من خلال إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام الناجح لنظم TQM في المؤسسات التعليمية.

● نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية والإدارية: على الرغم من أن نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية تركز على التحسين الدائم للعمليات الأكاديمية ابتداءً من إعداد المناهج والمقررات وأساليب إكساب المعارف والمهارات للطالب أي نظم التقييم المستمر لدرجة التقدم في تحصيل المعارف وبناء الشخصية إلا أن درجة مساهمة الهيئة الإدارية والتدريسية في دراسة وتحليل وتحسين العملية التعليمية لا يحظى بالتقدير الكامل من قبل المسؤولين عن هذه المؤسسات التعليمية، ولذلك فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية يعد مطلباً أساسياً لنجاح نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية.

● تعميق دور فريق العمل في العملية التعليمية: لابد من إيمان المؤسسة التعليمية بأهمية دور فريق العمل المشترك مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومشاركته في اتخاذ القرار وصنعه حيث إن ذلك يساهم في رضا العاملين وفي تحسين الخدمة المقدمة للآخرين.

● وجود أطر مرجعية للعمليات والنتائج: حتى يتم التميز في العمل فيجب أن يتم البحث الدائم عن أفضل الممارسات في العملية التعليمية حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج باستخدام نتائج المقارنة المرجعية في وضع أساس واضح لتطوير العملية التعليمية وتحسين عمل الإدارة التعليمية من خلال مشاركة الهيئة التدريسية وأولياء الأمور والجهات المتعاونة مع الإدارة المدرسية والطالب. ومن هنا يمكن استخدام نموذج PDCA للتحسين المستمر الذي قدمه "ديمينج" ليكون أساساً للتحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية.

● الاهتمام بالموارد البشرية في نظم T.Q.M: لقد أوضحت دراسة أقيمت في جامعة هيوستن أن التركيز على الجانب الفني فقط عند تطبيق نظام TQM قد أدى إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بالجانب البشري والإنساني في تقديم الخدمة، لذلك فإن التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل (الطالب، المجتمع) مطلوب للتعرف على احتياجاته والاتصال الدائم به والتعامل معه من منطلق المشاركة وذلك يتطلب تدريب مستمر للعاملين والهيئة التدريسية والإدارية للتعرف على وسائل الاتصال المناسبة لتحسين الخدمة المقدمة وقياس درجة التحسن فيها بكل جوانبها البشرية والفنية ووضع معايير للخدمة تضمن تطبيقها بنجاح.

● دور الإدارة في المؤسسة التعليمية على كافة مستوياتها: لا بد من وجود إدارة عليا على قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية ثم من خلال توجيهات هذه الإدارة العليا إلى الإدارة المدرسية يمكن أن تقوم هذه الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة لأن وجود القيادة ذات الإصرار على تحسين العملية الإدارية وتطويرها ويكون رؤية مستقبلية لمستوى الجودة في الإدارة المدرسية ولذلك فإن تعاون الهيئة التدريسية والإدارية مع الطالب وأولياء الأمور والتعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة يسهل عملية التعلم وإكساب المهارات ليكونوا جزءاً فاعلاً في عملية التعلم.

● الشمولية في تطبيق نظام T.Q.M في المدارس: بالرغم من المناداة بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلا أن الباحثة ترى أن يشمل كذلك الجانب الأكاديمي والعملية التعليمية إلى جانب الخدمة المقدمة في عملية التحسين والتطوير المستمر.

● تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية: إن عدم وجود رغبة حقيقية لدى أفراد المؤسسة التعليمية في تطوير سلوكيات وثقافة المؤسسة والعاملين فيها أحد الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لأن عدم اقتناعهم بثقافة الجودة الشاملة والرغبة في التطوير يؤدي إلى مقاومة هذه الثقافة والتطوير والتمسك بالفكر الإداري التقليدي مما يحد من استخدام إدارة الجودة الشاملة.

● دراسة تكلفة تطبيق نظام الجودة الشاملة T.Q.M: حتى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فإنها تحتاج إلى موارد مادية ضخمة لإعادة تأهيل وتدريب العاملين فيها وتوفير الوسائل والأساليب المناسبة لتطبيقها وكذلك فإنها تحتاج إلى مدى طويل لتطبيقها حتى يمكن الاستفادة منها ولذلك فإن مساهمة جميع الجهات المسؤولة في المجتمع في التمويل في المؤسسات التعليمية شيء ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهنا يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة المدرسية يلزمه اقتناع تام من قبل الإدارة العليا والمجتمع المدرسي والبيئة والتلاميذ كذلك بأهمية تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوفير كل الوسائل المناسبة والموارد المادية والبشرية والعلمية وتعاون جميع أطراف العملية التعليمية والإدارية من حيث بناء ثقافة معرفية واعية عن مفاهيم الإدارة في الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري والتعليم في المؤسسات التعليمية، ومدى أهميتها في الحصول على أعلى مستوى في الخدمة.

2. تفعيل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم: وذلك من خلال ما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا في مؤسسات التعليم الأساسي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، يتوقف على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا في التعليم الأساسي بأهمية وفائدة منهج الجودة الشاملة فهذا يعتبر قراراً استراتيجياً يمس مستقبل التعليم فالإدارة العليا هي التي تملك زمام الأمور وبوسعها تغيير الفلسفة الإدارية القديمة، وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة، وذلك بإعلان قرار رسمي للجميع، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. فدعم الإدارة العليا لا بد أن يكون واضحاً وعملياً من خلال اتخاذ إجراءات ملموسة مثل: صياغة سياسة الجودة وذلك ببيان أهداف الجودة وتوجهاتها، وإعلان الفلسفة والأولويات والقيم التي تؤكد عليها الجودة الشاملة، بناء هيكل تنظيمي للجودة يمكن من التخطيط والمتابعة والتنسيق واتخاذ القرارات المناسبة في إدارة العمليات بالتعليم، إشراك جميع العاملين بالتعليم الأساسي من قيادات إدارية وأكاديمية وفنيين وموظفين وعمال، نشر معلومات حول الجودة الشاملة وتبادل المعرفة، وذلك من خلال طباعة وتوزيع التقارير والمجلات والنشرات، إدارة عمليات التغيير، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييرات في طرق العمل القائمة والأنظمة والإجراءات.

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين بمؤسسات التعليم: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي بمؤسسات التعليم الأساسي إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، وهي مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل مؤسسات التعليم، ومن هذه المبادئ والقيم: جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل الجامعة واحدة - تنمية روابط المودة بين جميع العاملين، من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة - تحقيق رسالة مؤسسات التعليم الأساسي ورؤيتها الجديدة بفاعلية - تسهيل عملية الاتصال داخل مؤسسات التعليم وتعتبر قناعة العاملين في الجامعة وقبولهم التغيير من القضايا المهمة التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعاملاً من عوامل نجاح هذا المنهج الجديد (عقيلي، 2001، 84). كما يجب تهيئة وإعداد جميع العاملين في المستويات المختلفة بمؤسسات التعليم الأساسي نفسياً لفهم وتقبل مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة. وذلك يضمن التزامهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويخلق الوعي بثقافة الجودة لدى العاملين، ويبعد وساوس الخوف والتردد وينمي الإحساس بالمسئولية (بميك، 2004، 33).

- التركيز على العميل أو الزبون بمؤسسات التعليم: ويتعدد زبائن مؤسسات التعليم كالأتي: الطلبة أنفسهم، لأنهم سوف يعيشون مع المنتج بقية حياتهم، والمنتج هو المعرفة التي تمكنهم من الفهم والعمل بمهارة، أصحاب الأعمال في المستقبل، المجتمع بشكل عام (قطاع عام وقطاع خاص)، أفرادًا وجماعات (دوهرتي، 1999، 102).
- قياس وتقويم الأداء والإنتاجية والجودة بمؤسسات التعليم: إن عملية تقييم الأداء عملية مكلفة، لكنها تستحق كل عناية واهتمام من الإدارة، لأنها تحقق جملة من الأهداف وهي (مخيمر، والطعامنة، 2003، 79، 80): الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة وغير المستغلة لدى العاملين بمختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، تحسين وتطوير أداء العاملين، فالمعلومات المتوفرة من التقييم تمثل الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، توفير الأسس الموضوعية والعادلة للقرارات الوظيفية بما يكفل تحسين هذه القرارات من أي ميول أو نزاعات شخصية أو غير موضوعية، استمرارية الرقابة ومتابعة الأداء، من قبل الإدارات استعدادًا لتقييم المرؤوسين، تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج التدريب، كما تكشف الدراسة التحليلية لنتائج تقييم أداء العاملين عن حاجة بعض العاملين بمختلف الفئات التخصصية والوظيفية إلى التدريب في مجالات معينة لتقوية جوانب الضعف أو القصور التي يعانون منها، كما أن هذه النتائج يمكن أن تستخدم كعيار للحكم على كفاءة وصلاحية برامج التدريب ذاتها، إشعار جميع العاملين بأن سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم حسب اختصاصاتهم العملية. وذلك يولد الاهتمام بتحقيق الجودة، لدى الجميع (محبوب، 2003، 71).
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم: وتدرك المؤسسات الناجحة جيدًا أن أساس وجودها وديمومة استمرارها يعتمد على: نوعية الخدمات التي تقدمها لزيائنها الخارجيين، نوعية الحياة التي توفرها لموظفيها (الزبائن الداخليين).
- الاهتمام بالتعليم والتدريب بمؤسسات التعليم: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع خطة للتعليم والتدريب لكافة العاملين والمديرين، على مختلف مستوياتهم التنظيمية بالمؤسسة، وفي مختلف قطاعاتهم ومجالاتهم، وذلك بهدف تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة ومهام إدارة الجودة الشاملة وقد أظهرت نتائج كثير من الدراسات، أن التدريب أكثر العوامل أهمية في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وأن رجال الإدارة العليا والمديرين يعلمون جيدًا، أن العاملين يجب تدريبهم، إذا أريد لهم أن يفهموا ويدركوا مفاهيم الجودة (زين الدين، 2002، 99، 100).
- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم: والقيادة تعني إقناع المرؤوسين بتقبل الهدف المشترك للمجموعة وأن يبذلوا كل ما في وسعهم لتحقيقه.

والقائد الناجح يظهر التماسك والصبر أثناء تحقيق الأهداف فيرشد ويشجع العاملين. ومن شروط القائد: يجب أن يكون لدى القائد حلم أو رؤية أو هدف نهائي، و يجب أن يكون القائد قوي الإرادة كثير الصبر مثابراً لتحقيق الهدف، وعلى القائد أن يتمتع بقدرة كسب تأييد المرؤوسين، واستخراج كافة طاقتهم الكامنة لتحقيق أهداف المنظمة، وعلى القائد أن يمتلك القدرة على إدارة الأزمات، وعلى القائد أن يسعى إلى النجاح دون التضحية بأفراده للوصول إلى النجاح، وعلى القائد أن يوجه وينصح ويرشد العاملين في الأوقات المناسبة (كوندو، 2005، 68، 69). وهناك سمات مميزة للقيادة يمكن تحديد أهمها فيما يلي: اهتمام عالٍ ومتوازن بكل من إنجاز العمل ورضاء العاملين - تطويع نمط القيادة للموقف الذي يعايش القائد - تركيز القائد على خلق وتنمية روح الفريق - توظيف مهارات الاتصال - تهيئة رؤية مستقبلية - نقل التوقعات للمرؤوسين - تبني فلسفة المشاركة في صنع القرار - المصادقية وزرع الثقة - تهيئة قدوة ونموذج. (مصطفى، والأنصاري، 2002) والقيادة العليا في المنظمة هي من يملك القدرة على إنجاز نظم إدارة الجودة الشاملة، فهي من ترسم الفلسفة الأساسية والتوجيهات الرئيسية للجودة في المنظمة. وتوضح الرؤية لما يجب تحقيقه من غايات وأهداف كبرى نتيجة لإدارة الجودة الشاملة. وهي من تمتلك الرؤية المتكاملة في استثمار الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتجنب المخاطر ونقاط الضعف. والقيادة هي من يملك تهيئة الظروف والإمكانات اللازمة للإعداد والتنفيذ، وتدبير المتطلبات المادية، والبشرية، والمعنوية، والقيادة هي من يحدد القواعد والأسس والمعايير اللازمة لإدارة الجودة الشاملة. والقيادة هي من يملك المتابعة الحقيقية، والتفويض والعمل على تصويب المسارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي من يمتلك القدرة على الدعم والمساندة والتحفيز والتشجيع للعاملين، بل ولجميع أفراد المنظمة (السلمي، 2002، 87، 88). ولقد أجرى كل من Posner و Koazes دراسة حول سلوك المديرين الذين حققوا أشياء غير عادية. كما درساً أيضاً عدداً كبيراً من ذوي الإنجازات الكبيرة، فوجدوا أن 80% من الحالات الناجحة. يشترك القادة في خمس سمات رئيسية، قادتهم إلى هذا النجاح والإنجاز (توفيق، 2005، 129): تحدي العملية: فالقادة الناجحون هم رواد يبحثون دائماً عن فرص جديدة، فيبتكرون ويجربون ولديهم الاستعداد للتغيير ولتحمل النتائج، الإلهام والرؤية الجماعية: فالقادة الناجحون يعتقدون بأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل، وهم يتطلعون للمستقبل، ويحلمون بمستقبل مشرق مليء بنظرة التفاؤل والإيجابية، تمكين الآخرين من التصرف: فالقادة الناجحون يكافئون على تحقيق النتائج المطلوبة، ويدركون أن تحقيق النتائج يعتمد على المشاركة دون الانفرادية والذاتية، النمذجة للأقوال والأفعال: فالقادة

- الناجحون يحافظون على توافق الأقوال والأفعال، ولهم من درجة التفاؤل ما يجعل أفرادهم يعتقدون بأن المستحيل يمكن تحقيقه، التشجيع: والقادة الناجحون والتميزون يمتلكون القدرة على تشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصحيحة.
- المشاركة الشاملة من جميع العاملين بمؤسسات التعليم الأساسي: تتطلب منهجية إدارة الجودة الشاملة، التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق ودمج العاملين وإشراكهم في كل شيء، والجودة الشاملة بحاجة إلى أن تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في كافة المجالات، من اتخاذ قرارات، وحل للمشاكل، وتصميم المنتج، واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين، وتحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة، كما تتطلب تحفيز وتشجيع العاملين للمشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم، وأن توفر لهم المرونة الكافية في أعمالهم، وتمثل حلقات الجودة إحدى الوسائل الفعالة لمشاركة العاملين داخل التنظيم في تحمل مسؤولية تحسين الجودة سواء فيما يتعلق بالأعمال المسندة لهم أو بيئة العمل ككل، وحلقات الجودة تركز أساساً على الثقة والاحترام والاعتناء بالعاملين داخل المنظمة، كما تنظر هذه الفلسفة أيضاً إلى العامل باعتباره خبيراً في مجال تخصصه فهو الشخص الذي يلم إلماماً جيداً بكيفية أداء عملة ليصبح أكثر سهولة ويسراً. وحلقات الجودة تزيد من درجة مهنية العامل في أداء وظيفته وتمميته ذاتياً، كما أن تطوير شخصية العاملين تشجيع العاملين على التجديد والابتكار - رفع الروح المعنوية لدى العاملين - التنمية الإدارية لقيادة الحلقة - إيجاد علاقة جيدة بين الإدارة والعاملين. (عبد المحسن، 2006، 90).
 - وجود قاعدة بيانات متكاملة في مؤسسات التعليم: يعتبر نظام المعلومات وجمع الحقائق من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يحقق الوفرة في المعلومات، ويعطي رؤية واضحة للظروف المحيطة وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات في ضوء المعرفة والحقيقة. فتسهل عملية أداء المهام وحل المشاكل بصورة فعّالة، وتجمع المعلومات والحقائق من مصدرين. المصدر الداخلي وهو من العاملين وواقع العمل وإجراءات التصحيح والتعديل والتطوير وحل المشكلات، ودراسة الحالات ووضع الحلول والمقترحات أثناء حلقات الجودة أو في الأقسام. والمصدر الخارجي والمتمثل في العملاء، والموردين، والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، فرأي الزبون والموردين شيء مهم لتقييم الوضع الراهن من أجل التحسن والتطوير وحل المشكلات (عقيلي، 2001، 156، 157). كما إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والدراسات العلمية واستقراء الواقع والاستفادة من التجارب والخبرات الموثقة واعتماد نظام معلوماتي فاعل،

- وإشراك الأفراد العاملين إذ إنهم أكثر قدرة وفهمًا وخبرة في كثير من المشكلات والطموحات التي تصادف عمل المنظمة (محمود، 2000، 102)
- إضافة لما سبق لتعزيز فعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم السعودية، يجب اتباع مجموعة من التوصيات الشاملة ومنها ما يلي:
- يجب تعزيز الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العملية التعليمية، من خلال توفير برامج تدريبية شاملة لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
 - يجب على القيادة المدرسية الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووضع خطط استراتيجية واضحة تحدد الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء، مع إشراك جميع المعنيين في عملية التخطيط. كما يجب توفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.
 - يجب على المؤسسات التعليمية تبني نهج فعال لإدارة التغيير، مع التركيز على بناء ثقافة مؤسسية تحفز على الابتكار والتحسين المستمر. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة، وتنظيم ورش عمل، وتوفير قنوات للتواصل الفعال بين جميع العاملين.
 - يجب الاعتماد على البيانات والتحليلات لتقييم فعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة. يمكن جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب، ورضا المعلمين وأولياء الأمور، واستخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين العملية التعليمية.
 - يجب ربط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأهداف التنمية المستدامة، وخاصة الهدف المتعلق بضمان التعليم الجيد للجميع. يمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على تلبية احتياجات جميع الطلاب، وتوفير فرص تعليمية متساوية، وبناء مجتمعات تعلم مدى الحياة.
 - نشر ثقافة الجودة: من خلال برامج تدريبية مكثفة وورش عمل توعوية.
- ومن خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات التعليمية السعودية تحقيق تحسينات كبيرة في جودة التعليم، وتعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كرائدة في مجال التعليم على المستوى الإقليمي والدولي.

الخاتمة:

ملخص نتائج البحث:

- أظهر البحث بوضوح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا العملاء، سواء كانوا طلاباً أو أولياء أمور أو مجتمعاً. يتم ذلك من خلال التركيز على تلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب، وتحسين بيئة التعلم، وتمكين الكوادر التعليمية، وتقييم الأداء بشكل مستمر. كما أن الشراكات الاستراتيجية والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المعنية تلعب دوراً حاسماً في نجاح هذه العملية. إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية يتطلب التزاماً من جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب والمعلمون وأولياء الأمور والمجتمع.
- تشير المؤشرات المتعلقة بالاستثمار في التعليم ونتائج الاختبارات والمبادرات الجاري تنفيذها إلى التزام المملكة بتحسين جودة التعليم. ومع ذلك، هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق أوسع، وذلك من خلال تعزيز الالتزام القيادي، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة التغيير بشكل فعال.
- لتحقيق إدارة جودة شاملة ناجحة في مؤسسات التعليم بالمملكة، يجب التغلب على التحديات الرئيسية، مثل تعزيز الالتزام القيادي الحقيقي والفاعل من قبل قادة المؤسسات، والتغلب على التحديات المرتبطة بالموارد المحدودة وقلّة الدعم، وإدارة مقاومة التغيير بشكل مدروس وبناء.
- لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي، يمكن اتباع الخطوات التالية: تعزيز فهم أهمية الجودة الشاملة وفوائدها لدى جميع أفراد المجتمع التعليمي، وتوفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة. كما يجب توفير برامج تدريبية متخصصة للمعلمين والإداريين في مجال الجودة الشاملة، وتقديم الدعم الاستشاري اللازم لتطبيق هذه المبادئ في المؤسسات التعليمية.

التوصيات: في ضوء تم عرضه في البحث فإنه يمكن التوصية بما يلي:

1. رصد ميزانية مناسبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.
2. الاستعانة بالقطاع الخاص والمجتمع المحلي لتعزيز واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالمملكة العربية السعودية.
3. عقد دورات تدريبية لتأهيل قادة المؤسسات التعليمية لامتلاك المهارات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4.توعية قادة المؤسسات التعليمية بأهمية إدارة الجودة الشاملة وما يترتب عليها من آثار إيجابية على المؤسسات التعليمية.

5.التقويم المستمر لأداء القيادات التعليمية للوقوف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف ووضع مقترحات التغلب عليها بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية.

المقترحات: يقترح الباحث بعض البحوث المستقبلية المرتبطة بموضوع بحثه على النحو التالي:

1.واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين.

2.تصور مقترح لتطوي واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.

3.مهارات إدارة الجودة الشاملة ومدى توافرها لدى قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية.

4.استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المراجع:

- إبراهيم، لينا محمد وفا. (2011). الجودة الشاملة في التعليم. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الأغبري، عبد الصمد قائد. (2005). إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو (9003) في محافظة الإحساء - المملكة العربية السعودية، التربية المعاصرة، العدد 60، المجلد 19، ص ص 173-217.
- البناء، رياض رشاد. (2007). إدارة الجودة الشاملة مفهومها أسلوب إرسائها، الأردن، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من 24 . 25 يناير.
- بوزيان، أم كلثوم. (2011). مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع 8.
- توفيق، عبد الرحمن. (2005). الجودة الشاملة الدليل المتكامل، بمك، القاهرة.
- الحربي، قاسم بن عائل. (2006). الإدارة المدرسية الفعالة - لمدرسة المستقبل - مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحسيني، مسعود. (2013). نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات استخدامها في التعليم العالي. بحوث المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم، ج2، ص517 - 526.
- حمود، خضير كاظم. (2005). إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خاطر، نعمة نور محاسب. (2013). ثقافة الجودة في الجامعات المصرية واقعها وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية التربية.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). (2004). المناهج التدريبية المتكاملة/ إدارة الجودة الشاملة، مصر.
- الداود، عبد المحسن بن سعد. (2014). المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ع 23.
- درادكة، أمجد. (2004). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- دوهرتي. ترجمة/ عدنان الأحمد وكائد سلامة وشفيق فلاح علاونة وحمدان علي نصر. (1999). تطوير نظم الجودة في التربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المركز العربي للتعبير والنشر، دمشق.
- الزغول، بكر عبد الكريم عكاشة، والحايك، صادق خالد، وحمادات، محمد حسن محمد. (2014). مستوى أداء مدرسي التربية البدنية في مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي في ضوء معايير إدارة

- الجودة الشاملة في الأردن من وجهة نظر الطلبة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح. (2002). تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، المكتبة القومية المصرية، القاهرة.
- السلمي، علي. (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، ط2، القاهرة.
- السيد، معين أمين وصالح، دندن. (2012). مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر العولمة"، جامعة الجنان، طرابلس.
- السيسي، جمال أحمد، وعشيبه، فتحي درويش. (2011). ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 18، ع 69.
- الشناوي، أحمد، وعيد، هالة فوزي. (2010). تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مج 25، ع 67.
- صائغ، عبد الرحمن بن أحمد. (2007). الاعتماد الاكاديمي وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية مع إشارة خاصة للتجربة السعودية، المؤتمر العربي الثاني، تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، مصر، ص ص 34-72.
- الصواف، محفوظ حمدون، وإسماعيل، عمر علي. (2011). مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية "دراسة حالة في فندق نينوى الدولي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج 1، ع 9.
- عبد الحليم، طارق حسن. (2011). الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير. القاهرة: عالم الكتاب.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2006). اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة علي الجودة الشاملة وستة سيجما، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية للتوزيع، مصر.
- عبد المؤمن، علي معمر. (2009). "استخدام معايير الجودة الشاملة في تطوير برامج التعليم الجامعي والدراسات العليا في الجامعات الليبية رؤية سوسيولوجية تكاملية"، في مجلة الساتل.
- عثمان، أنجم أحمد. (2020). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع4، مج 28، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عربيات، بشير. (2012). واقع التعليم الجامعي في الأردن من بعض معايير الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 149، الجزء الأول، يوليو.

- عقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عمار، هالة محمد السيد. (2012). متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية بنها.
- الغامدي، علي بن محمد زهيد. (2015). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر، جامعة البحرين.
- الغامدي، فيصل بن علي محمد. (2021). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، ع 189، ج 4، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- كوندو، يوشو. (2005). التحفيز الإنساني عامل أساسي في الإدارة، تعريب الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة دبي.
- لوتاه، حمده محمد. (2002). العلاقة بين الولاء التنظيمي وإدارة العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- الماضي، أحلام ناصر. (2018). عبد الحليم، طارق حسن. (2011). الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير. القاهرة: عالم الكتاب، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، العدد 19.
- ماضي، محمد توفيق. (2002). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجال الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- محبوب، سمان فيصل. (2003). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والتجارية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة.
- محمد، عبد الصبور منصور. (2011م). "الجودة الشاملة في برامج وخدمات التربية الخاصة كما تقدم من وجهة نظر المعلمين وكما تدرك من وجهة نظر الآباء"، في مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 23، سبتمبر 2011م، جامعة الملك سعود، ص 703-740.

محمد، نهلة محمود. (2010). فاعلية برنامج تدريبي إلكتروني مقترح لتنمية ثقافة الجودة لمعلمي التعليم العام في ضوء المعايير القومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية.

محمود، خضير كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
مخيمر، عبد العزيز، والطعامنة، محمد. (2003). الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
المساعدة، ماجد وعبد، هاني. (2011). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الأهلية نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة. آذار، 2011.

مصطفى، أحمد سيد، والأنصاري، محمد مصيلحي. (2002). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج الفترة من: 23-2002/6/26م، الدوحة - قطر.

نمراوي، زياد. (2011). مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة لأدوارهم الجديدة كما تطرحها إدارة الجودة الشاملة في تعليم. مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد، 2، 1.
الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي. (2010). الرؤية والرسالة، الرياض، المملكة العربية السعودية،
2010. يمكن الرجوع إلى موقع الهيئة <http://www.ncaaa.org.sa/productfront.aspx>

Ali, Murad & Shastri, Kumar (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education, Asian Journal of Business Management 2(1): 9-16, 2010.

Sabet, H. S., Saleki, Z. S., Roumi, B., & Dezfoulion, A. (2012). A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia.

Salajegheh, S., & Yazdani, A. (2013). The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 5(4), 478- 489.

