

## نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية

د. منال لافي خلف الحربي

رئيس قسم الامتحانات - إدارة الشؤون التعليمية  
مراقبة الامتحانات وشؤون الطلبة  
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية  
وزارة التربية - دولة الكويت

### الملخص

تناولت الدراسة تحديات النظام التعليمي المتعلق بتحقيق وتحسين جودة التعليم، بهدف تحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الكويتي، واستعراض الإطار المرجعي للعوامل المؤثرة على إدارة التعليم قبل الجامعي بصفة عامة، والمعايير المستخدمة لقياس ومنجزات التعليم، وتحددت مشكلة الدراسة من خلال تناول التحديات التي تواجه إدارة التعليم قبل الجامعي بالكويت، وتم استخلاص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال، كيف يمكن تحقيق جودة الإدارة التعليمية المتميزة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الكويتي في ضوء نماذج الجودة الشاملة؟

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمقارنة بين النماذج المعتمدة في الجودة من حيث المنهجيات والآليات وأدوات المقارنة وقياس الأداء.

وتناولت: الإطار المفاهيمي، العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات التعليمية، والمعايير المستخدمة لقياس منجزات التعليم، وقياس الكفاءة والإنتاجية التعليمية والفعالية الإدارية، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتوكيد وضبط الجودة، وثقافة الجودة في التعليم، وتناول عدد من النماذج العالمية للجودة، واستخلصت عدد من النتائج منها:

- أهمية عنصر الموارد البشرية المؤهلة بالكفاءة في تجويد كافة عناصر النظم التعليمية.

- اتفاق جميع النماذج على عملية التطوير وتحسين الأداء كأمر حتمي.

وتوصلت إلى توصيات منها: نشر ثقافة الجودة الشاملة وإصدار نشرات دورية في مجال الإدارة الحديثة، وتزويد الإدارة بما يجري حولهم من تطورات في مجال الجودة التعليمية، وبناء استراتيجية مؤسسية واضحة، بالإضافة إلى الشفافية التي تفرضها تقارير العمل والتعامل مع أصحاب المصالح بشكل واسع.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التميز، نماذج إدارة الجودة الشاملة، إدارة المؤسسات التربوية.

### المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من المتغيرات في كافة مناحي الحياة، ولعل ما يشهده العالم من تقدم علمي وتكنولوجي أسهم في زيادة الإدراك بمتطلبات التطور في المجتمعات، ومسايرة المستجدات الحديثة، والاهتمام بعمليات إصلاح التعليم في كافة الدول، بجانب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كأحد أهم تلك المتطلبات للإصلاح والتطوير واعتبارها ركيزة أساسية لأهم نماذج إصلاح التعليم وتطويره لمواكبة التطورات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويحتل التعليم إلى جانب النفط محل الصدارة في أحداث التغيرات التي شهدها المجتمع الكويتي خلال السنوات المنصرمة، وذلك في ظل تأكيد الدستور من أكثر من خمسين عام في مادته الثالثة عشر على حق التعليم وإلزاميته لمن هم في التعليم من عمر ست سنوات لجميع أطفال الكويت، ومجانيته في جميع مراحل التعليم، وبهذا أصبح التعليم الحكومي المجاني متوافراً لجميع الكويتيين، فتحققت العدالة التربوية وتكافؤ الفرص الدراسية إلى حد بعيد، وهذا دلالة إلى إيمان



\* تم استلام البحث في مارس 2021، وقبل للنشر في يناير 2022، وتم نشره في سبتمبر 2023.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.70175.1070

الدولة بأن الاستثمار في البشر يمثل أساساً ومنطلقاً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، ويحقق أهداف التنمية البشرية والتنمية الشاملة، الحق في التعليم: تنص المادة رقم 13 من الدستور على أن: «التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع، تكفله الدولة وترعاه»؛ كما تنص المادة رقم 40 من الدستور على أن: «التعليم حق للكويتيين، تكفله الدولة وفقاً للقانون وفي حدود النظام العام والآداب والتعليم إلزامي مجاني في مراحله الأولى وفقاً للقانون» (الصراف، 2012).

ويمثل الاهتمام بتطوير الأداء ووضع مجموعة من البرامج تهدف إلى دعم جهود الوزارة في الإصلاح والتطوير بدولة الكويت، وبما يتفق مع الأهداف المنصوص عليها في استراتيجية التعليم العام بدولة الكويت 2005-2025، ووضع برنامج إصلاح شامل للمعايير المهنية، ومؤشرات الأداء والتخطيط، وزيادة الإمكانيات، وتقديم فرص التنمية المهنية للموارد البشرية عن طريق إشراك موسع لجميع العاملين في حقل التربية والتعليم بدولة الكويت (الحربي، 2018).

ومما يساهم في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تميزها بالمزايا التالية (الرقب، 2020):

التهيئة والثقافة التنظيمية. تنمية وتطوير العاملين (التحسين المستمر)، وتعريف الجودة بأنها مقابلة احتياجات ومتطلبات الطالب والمستفيدين من المؤسسة، والذين يمثلون سوق العمل، ووضع توقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة من المؤسسة التعليمية في المرتبة الأولى لاهتمامات المؤسسة، وتقييم الأداء، والالتزام الكلي من قبل القائمين على العمل في المؤسسة، وضرورة إعداد المنظمة لما يسمى بثقافة الجودة، ووضع مؤشرات للتميز والقياس لكل جوانب الجودة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى: خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، وإشراك جميع العاملين في التطور، ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، وتحسين الإنتاجية والمردودية، وتقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو مخرجات ذات قيمة، وإيجاد ثقافة تركز بقوة على تحسين نوعية المخرجات، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي (العربي، 2018).

بالإضافة إلى ما يحظى به نظام الجودة الشاملة من قدر كبير من الاهتمام باعتباره الاستجابة المنطقية للمتغيرات العالمية والمحلية، مما جعل الدول تحتاج إلى بناء نماذج في الجودة. تستخدمها كأداة للتقييم الذاتي من أجل تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات التربوية، وتتميز هذه الأنظمة بأنها صممت لتلاءم طبيعة أنواع التعليم، وتتصف بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم من حيث إنها تغطي جميع العمليات التي تجري فيها، وما توفره من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، ومن الملاحظ أنه تشترك كافة النماذج المستهدفة في البحث برغم اختلافها في التنوع بين نظام المركزية واللامركزية. والعام والخاص، بالاهتمام بعناصر تنمية الموارد البشرية واعتبارها أساس تطوير الأداء والتحكم في جودة عناصر المنظومة التربوية، وكذلك في الأنظمة الفرعية لتحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء.

## مشكلة الدراسة

من خلال استعراض الأدبيات يتضح وجود تحديات ترجع للنظام التربوي وتتمثل في التصريحات المتعاقبة والمتلاحقة للمسؤولين، إما بالإشادة بجودة التعليم، أو التبشير بالإصلاح والتطوير والتحديث والتجديد، مما يولد لدى المواطنين شعور بالاطمئنان على مستوى جودة التعليم، وأن قضايا تطويره محل اهتمام وتقدير ولادة الأمر الذين يحذرون من تدني مستوى التعليم، وتلك الأصوات التي تصدر عادة من أكاديميين لا تصل أصواتهم إلا إلى الخاصة، وتنامي أزمة الدروس الخصوصية واستنزافها موارد كثير من الأسر والاعتقاد بأن هذه الدروس تعويض كاف عن تقصير الأجهزة التعليمية، مما جعل هذه الأسر تستسلم لهذا الحل الوهمي، وتكتفي به بدلاً عن تطوير التعليم والارتفاع بمستوى جودته، وفي ضوء ذلك فإن هذه التحديات، سواء أكانت مجتمعية أو عائده للنظام التربوي، يجب التعامل معها، ووضع النظم والبرامج التي تؤدي إلى اجتثاثها أو على الأقل التخفيف من أثارها حتى يمكن ضمان مشاركة مجتمعية مؤثرة في مسيرة تطوير التعليم. (الحربي، 2010)

وفي ضوء ما تقدم، يمكن استخلاص مشكلة الدراسة بمحاولة الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن تحقيق جودة الإدارة التعليمية المتميزة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الكويتي في ضوء نماذج الجودة الشاملة؟

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة النظرية من أهمية موضوع الجودة في التعليم والحاجة إلى استهداف الجانب الأساسي في عمليات الإصلاح المدرسي المبني على المعايير والنماذج العالمية لضبط وضمان الجودة التعليمية.

بجانب أنه تتمثل الأهمية التطبيقية في أنه يمكن الاستفادة من توصيات الدراسة في إمداد المسؤولين بمراكز صناعة واتخاذ القرار ومراكز صنع السياسات بما يمكن أن يكون أساساً عند وضع الخطط الاستراتيجية، كما إنه يمكن اعتماد النموذج المناسب للإصلاح المدرسي وفق خطة حصول المدارس على شهادة الاعتماد التربوي والجودة التعليمية.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استعراض عدد من النماذج المعتمدة في الجودة والتميز، بهدف الوصول إلى نموذج مقترح يتناسب مع إمكانية تطبيقه على مستوى المدارس بدولة الكويت وفق طبيعتها الثقافية لتهيئة المجتمع المدرسي والمجتمع المدني لقبول أفكار الجودة التعليمية، والتمسك بأسسها ومبادئها، ويهدف تطوير الأداء والتحسين المستمر.

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، ومن خلال المقارنة بين النماذج المعتمدة في الجودة من حيث المنهجيات والآليات وأدوات المقارنة وقياس الأداء، والاعتماد على المدخل الاستشاري بما يساهم في بناء النموذج المقترح، مع الأخذ في الاعتبار الوضع الراهن.

### مصطلحات الدراسة

#### مفهوم الإدارة المدرسية وخصائصها:

هي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، وتنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من المستويات الإدارية الأعلى، وهي الجهة المنوط بها أن تؤدي رسالتها نحو المجتمع.

#### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

- التميز بالكفاءة والفاعلية، ووضوح الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.
- الاتفاق مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للدولة.
- الاتسام بالمرونة، والتكيف حسب تغيير المواقف، والشفافية والنزاهة والموضوعية.
- وجود آلية للمتابعة والتقييم، ونظام للتحفيز والثواب والعقاب.
- تدعيم روح العمل الجماعي ومبادئ الديمقراطية. (بني عرابه، الفقي، 2013)

#### الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية:

لا تختلف وظيفة الإدارة المدرسية في العالم المعاصر عما عاشته البشرية بالعصور السابقة من وجود المدارس، من حيث كونها عملية تنظيم الجهود وتنسيقها لتحقيق رغبة الدول والشعوب في إعداد أبنائها تربوياً وفكرياً، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية بصفة عامة هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لها، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم (الهنداوي، 2012).

#### اتجاهات الإدارة الحديثة:

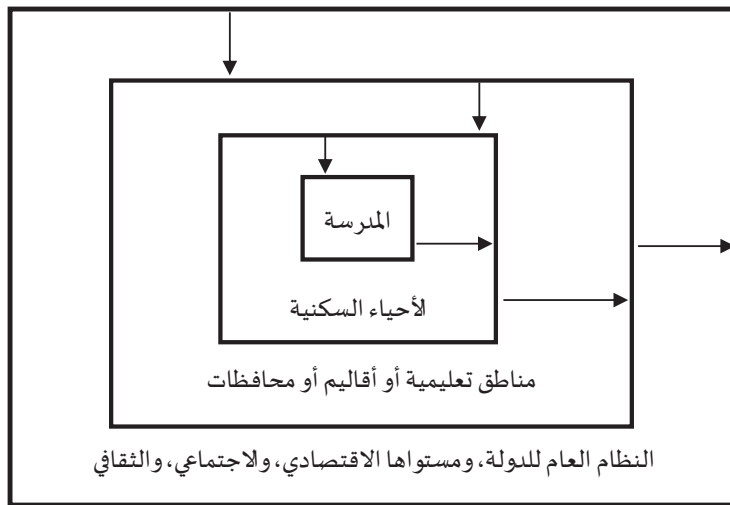
شهدت السنوات القليلة الماضية اتجاهاً جديداً متنامياً في مفهوم الإدارة وتطبيقاتها، فلم يعد مفهوم الإدارة مقتصرًا على تسيير الشئون الإدارية المختلفة، بقدر ما يهدف إلى توفير مختلف الظروف والإمكانات المساعدة على تحقيق الأهداف المحددة، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة إدارة تسيير بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء، ويعد جل الاهتمام في الإدارة الحديثة ينصب على محاولة تهيئة كافة الظروف التي تساعد على النمو السليم فكرياً، ولهذا تهتم الإدارة الحديثة بكيف التعليم بالإضافة إلى الكم، كما تهتم بكافة مدخلات العملية التعليمية من طلاب، ومعلمين، ومناهج دراسية. الخ، بهدف تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية لها بكفاءة عالية (الجبر، 2002).

## مبادئ الإدارة المدرسية:

- 1- يستلزم الإدارة المدرسية التي تتبنى الاتجاهات الحديثة أن تلتزم بالمبادئ التالية:
- 1- الديمقراطية: فالأسلوب الديمقراطي من أنجح الأساليب الإدارية التي تحقق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية.
- 2- العلاقات الإنسانية: بحيث يسود بين العاملين شعور بأنهم أسرة واحدة يسعون لهدف واحد في جو من الاحترام والتقدير المتبادلين.
- 3- كفاءة الأداء: وذلك من خلال توافر الأسس والمعايير واللوائح والقوانين التي تحدد المسؤوليات، وتوضح التخصصات لكل عمل، والحماس من قبل العاملين لمهمهم والتفاني فيها لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والتي تعد بلا شك عنصراً ضرورياً ومهماً لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للإدارة المدرسية الحديثة (الجبر، 2002).

## العوامل المؤثرة في المدرسة كمؤسسة اجتماعية:

- 1- العوامل السياسية: تلقى العوامل السياسية بظلالها على ما يسود داخل إدارات مدارس التعليم على أساس أنها إدارات تنفيذية وليست تشريعية، كما تؤثر هذه الاتجاهات السياسية في أولويات التخطيط التربوي واهتماماته.
- 2- العوامل الاقتصادية: العلاقة وطيدة بين التخطيط التربوي والمستوى الاقتصادي للبلاد، إذ تعد المدارس الطلبة لتتواءم تخصصاتهم الفنية والمهنية مع احتياجات سوق العمل.
- 3- العوامل الاجتماعية والثقافية: يُعد توفير العلاقة الوطيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها من أبرز أهداف الاتجاهات التربوية المعاصرة، حيث ازدادت مساهمات أولياء الأمور في العملية التربوية، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المدرسة وما يحيط بها من أنظمة اجتماعية واقتصادية وثقافية: (الجبر، 2002)



- 4- الوقت: وهو من المؤثرات غير المرئية، وما هو إلا تعبير عن أموال منفقة وجهود مبذول.
- 5- الكفاءة كمقياس لجودة المعلومات المحاسبية: ويقصد بها تحقيق أهداف المؤسسة بأقل استخدام ممكن للموارد، ويرى البعض ضرورة تطبيق مبدأ الاقتصادية على نظم المعلومات المحاسبية والذي يستهدف تعظيم جودة المعلومات المحاسبية بأقل التكاليف الممكنة التي يجب أن تزيد من قيمة المعلومات (نور الدين، إسلام 2019).

شكل (1) العوامل المؤثرة في المدرسة كمؤسسة اجتماعية

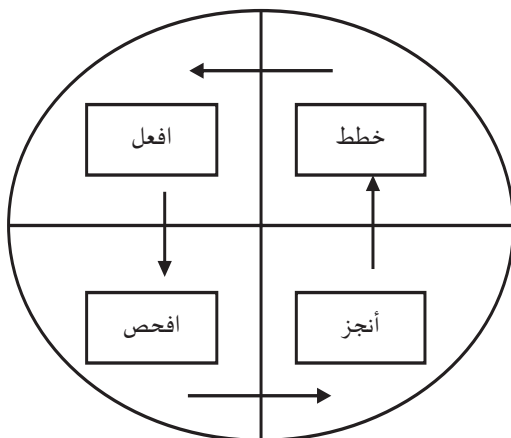
ولابد من ربط التجديد والتحديث في

التعليم بما سوف تؤديه المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة في تشكيل فكر وثقافة المستقبل، والاقتناع بأن التربية والتعليم هما العاملان الجوهران في تنمية موارد المعرفة والإبداع، وهما الأساس الذي يمكن عن طريقه مخاطبة المستقبل (الهادي، عمار، 2007).

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العمومية، إلى التوصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشكلات البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها العام، كما أن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تشكل بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، والنظم المالية والإدارية والسلوكية، والتقنية نحو الارتقاء بفاعلية الإدارة في كافة جوانبها وأبعادها الكمية والنوعية، ومعايير التكلفة والتوقيت والرضا العام (مراد، نصيرة، 2017).

بالإضافة إلى أهداف تطبيق QR في العملية التعليمية حيث يجوز من خلال هذا التطبيق للمحاضر رفع الدروس الخاصة بهذه المحاضرات، ولصق QR في الكتب التي تحتوى عليها المكتبة، وربط QR بالمفكرة الإلكترونية (التقويم Calendar) لتحديد المواعيد المهمة مع الطلاب، وإنشاء الموعد أو الحدث Event على المفكرة الخاصة مباشرة (السداوي، 2019).

وفي ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة أصبح الأسلوب التقليدي للتفكير الإداري غير ملائم لمواجهه تحديات المستقبل، وأصبح الأمر يقتضى توفر رؤية واضحة للصورة التي سيكون عليها المستقبل، وتكمن الأهمية في ضرورة تفعيل دور التفكير الاستراتيجي للمساعدة في مواجهه التحديات المستقبلية من خلال وضع استراتيجيات فاعلة ومؤثرة، ونتيجة لذلك جاء الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعمة لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرار كون ذلك ينعكس في الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية (الحمداني، والخولاني، 2018).



شكل (2) التحسين المستمر بالتعلم المستمر

ومن هذا المنطلق تسعى الدول إلى تحديث نظمها التعليمية والاستثمار في المعلم باعتباره المحرك الرئيس للنجاح السبيل لرفع مستوى المعرفة، ومن خلاله يمكن المنافسة على القمة في معدلات التحصيل الدولي، ومسيرة النظم العالمية عالية الجودة، وتوسيع فرص التعلم المهني المستمر، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط والمشاركة (المسلماني، 2020).

ويأتي التأكيد على التحسين المستمر في الخدمات الإدارية والتعليمية، ويرتبط التحسين المستمر بالتعلم المستمر، ويمثل إلزاماً متواصلاً للعمل، وهو ما سماه (بيتر سينج) في كتابه «الطريقة الخامسة: مؤسسات التعلم» وذلك من خلال الشكل رقم (2): (بوج، وهول، 2012).

### المعايير المستخدمة لقياس منجزات التعليم:

أوضح (الأسدي، 2005) أن هناك عدة محاور وجوانب وأبعاد للتعليم يجب إخضاعها لمعايير التقويم الموضوعية، من هذه المحاور ما يلي:

سياسة التعليم وأهدافه، وإدارة التعليم ومؤسساته، والأنظمة واللوائح، والخطط الاستراتيجية، والمصادر والأنشطة التعليمية، والتوجيه والإرشاد، والتقويم، والتطور النوعي للبرامج التعليمية، وتأهيل القوى البشرية، والمنشآت والمرافق والبنى التحتية، والمكتبة وخدمات المعلومات، وخطط التطوير السنوية، وتمويل التعليم وتكلفته، والتطور الكمي للمؤسسات التربوية ومخرجاتها.

### الكفاءة والإنتاجية التعليمية والقياس: (البدرى، 2002)

- الكفاءة التعليمية: وهي مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه.
- الكفاءة الداخلية: هي مدى قدرة النظام التعليمي الداخلية على القيام بالأدوار المتوقعة منه.
- الكفاءة الكمية: ويقصد بها عدد الطلاب الذين يُخرجهم النظام التعليمي بنجاح.
- الكفاءة النوعية: ويقصد بها نوعية الطلاب الذين يُخرجهم النظام التعليمي بنجاح.
- القياس: يوجد عدة طرق تُتبع في قياس الكفاءة الكمية للتعليم، ويتوقف استخدام أي طريقة على مدى توافر الإحصاءات والبيانات التعليمية في الدولة.

### قياس الكفاءة الإنتاجية

يتأتى التعرف على مستوى الإنتاجية ومستوى تحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق الخطط السنوية المستمرة التي يكمل بعضها بعضاً، وهذه الخطط هي التي تعطى صورة واضحة عن التقدم في تحقيق الأهداف على مدى سنوات الخطة (الجبر، 2002).



### معايير قياس الفعالية الإدارية

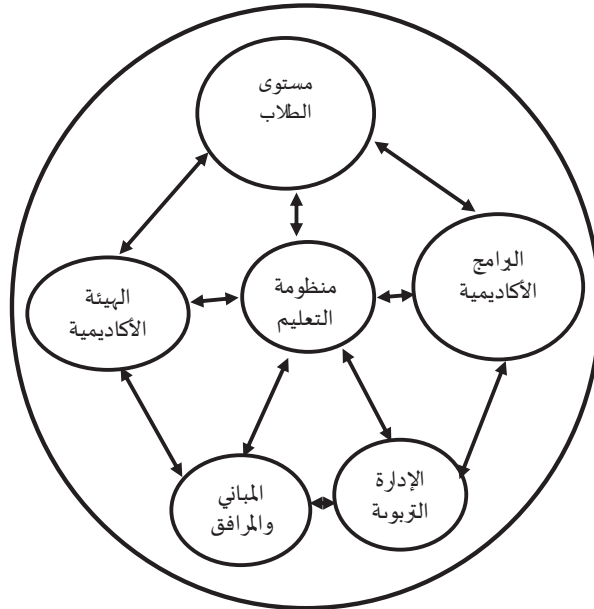
تقع كل إدارة من الإدارات مسئوليات ووظائف ومهام مختلفة ومتعددة بتعدد طبيعة كل إدارة (خدمية - إنتاجية) وهناك مجموعة من المعايير للحكم على فعالية الإدارة منها:

التأكيد على الإنجاز، والاهتمام بالمستفيدين وتفهم حاجاتهم، ودرجة الاستقلالية الممنوحة للموظفين، وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وتفهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها، ووجود علاقات جيدة بين التنظيمات المتشابهة، واقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع (سلاطينية، 2013).

### المعايير اللازمة لتحقيق التميز والجودة:

1- الهيئة الأكاديمية: تتأثر نوعية ومستويات التعليم في نوعية معلمها أكثر من تأثرها بأي من العناصر الأخرى التي تحدد مدى الجودة فيها.

2- مستويات ومواهب الطلاب: تحدد نوعية



شكل (3) معايير تحقيق التميز والجودة

بين عناصر منظومة التعليم (صبري، 2007)

الطلاب بدرجة الانتماء، وعملية اجتذاب الطلاب ذوي القدرات والتحصيل الأعظم يعني نجاحها في تحقيق المستويات الأكاديمية، وقياس المسافة بين نقطتي الدخول والتخرج، وارتباطها بكفايات الطلاب وقدراتهم.

3- البرامج الأكاديمية والمهنية: وتكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسة والفرعية، الشمولية والعمق في البرنامج، حداثة المحتوى، طريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع السياسة والأهداف العامة.

4- الإدارة: ويقصد بها العنصر البشري والبيئة التنظيمية والنظم والقدرات التي تحكم العمل الإداري في جميع المستويات.

5- المباني والمرافق والقاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات ومرافق الخدمات وغيرها.

ويمثل تقويم الأداء التوصل إلى إحكام قيمية محددة للأنشطة والبرامج من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم، فالتقويم بناء على ذلك يستند إلى معايير محددة تخضع لها جميع مكونات العمل التي يمكن قياسها بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على الأداء ومدى القدرة على النهوض بالرسالة المحددة في الأهداف المعلنة الأساسية للمؤسسة (طعيمة، 2006).

كما تعد الجودة الشاملة: الحكم على مستوى تحقيق الأهداف وقيمة الإنجاز، ويرتبط هذا الحكم بالأنشطة أو المخرجات التي تتسم ببعض الملامح والخصائص في ضوء عدد من المعايير والأهداف المتفق عليها، والتي عندما تتحقق بمستوى عالٍ من الرضا فإنه يتم إنجاز الأهداف وملائمتها، كما إنه في حال غياب المعايير في المؤسسات التعليمية فإنه يجب أن تحدد المؤسسة التعليمية رسالتها وأهدافها وأن يتم تقييمها في ضوء المعايير (حسين، 2005).

وتمثل الجودة الشاملة في التربية «مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها، ومدخلات، وعملية، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة» (الغنيم، 2012).

بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الكلية: تمثل نظام ضمان جودة له أصول في مؤسسات القطاع الخاص والعمل التجاري، وخصوصاً في الصناعة الإنتاجية (بوج، وهول، 2012).

وأما توكيد الجودة فيمثل التحسين المستمر لإجراءات الجودة وذلك بالوقاية من الوقوع في الأخطاء، ومنع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة (القيسي، 2013).

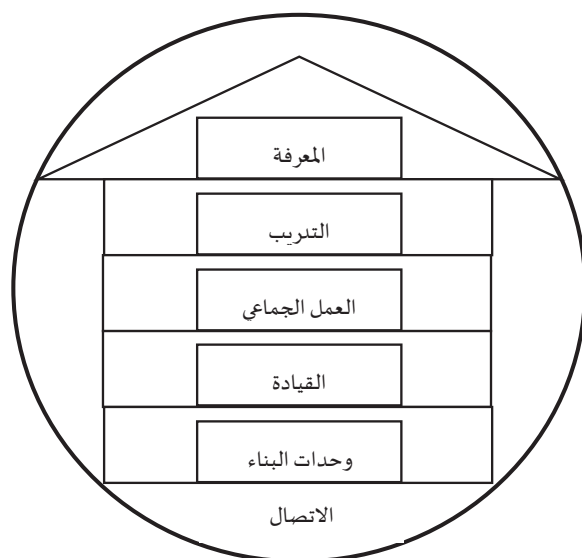
ويرى (Yorke, 2000) أنه على الرغم من أن الجودة وتوكيد الجودة قد أصبحا جزءاً لا يتجزأ من معالجة قضية التعليم، إلا أن تحسين ثقافة الجودة داخل مؤسسات التعليم لا يزال ضعيفاً مقارنة بمحاولات تطبيق ممارسات توكيد الجودة. واعتمادها على مجموعة القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهاراتهم اليومية، والتي تسعى إلى التحسين المستمر (القيسي، 2013). وأن أداء العمل بأسلوب صحيح ومتقن من أول مرة، يتطلب مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً للأهداف التربوية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة (إبراهيم، 2012).

وتركز ضبط الجودة على استيفاء متطلبات الجودة باستخدام وسائل رقابة الجودة الشاملة المختلفة مثل (العينات الإحصائية، وخرائط الرقابة، وتحليل المشكلات، ومن خلال شكل عظم السمك «السبب والنتيجة»). (القيسي، 2013) كما تمثل ضمان الجودة «مجموعة الأنشطة والإجراءات والممارسات المخططة التي تهدف إلى التقييم المستمر لكل العناصر والممارسات التربوية والإدارية، والأنشطة بالجامعات، بهدف الارتقاء بمستوى أدائها، وتحقيق جودة العملية التعليمية والإدارية بها». (العتل، 2017)

وأما المعايير العامة فتمثل الأسس التي بموجبها يتم تقييم برامج التعليم، وملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية وتمثل خطة عمل تسيير عليها المؤسسات التعليمية 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 (باشيوة، البرواري، 2009). ووصولاً للاعتماد التربوي كنشاط مؤسسي علي موجه نحو النهوض والارتقاء بالمستوى والبرامج الدراسية ويمثل أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها (طعيمة، 2006). ويمثل الاعتراف الأكاديمي برنامجاً يصل إلى مستوى معياري محدد عن طريق إجراءات وأنشطة مؤسسية، موجهة نحو النهوض والارتقاء (البيلاوي، وآخرون: 2008).

كما تمثل أسس الجودة الشاملة: (حسين، 2005)

- 1- الثقافة: وتعني مجموعة الأفكار والقيم التي تربط كيان المؤسسة.
- 2- الالتزام: فالتنظيم الناجح يؤكد على أن الفرصة متاحة لجميع العاملين لمباشرة التطوير، بمعنى أن الالتزام إحساس ينتقل من فرد لآخر.
- 3- الاتصال: ويمثل دور أساسي وهام، ويجب أن يكون اتصالاً قوياً وبسيطاً ومؤثراً في ذات الوقت، سواء أكان داخل فريق العمل أو بين بعض فرق العمل وبعض.



شكل (4) عناصر إدارة الجودة الشاملة

وتتمثل عناصر إدارة الجودة الشاملة في وضع غايات التحسين، وبناء الوعي بوجود فرص التحسين، والتنظيم من أجل تحقيق الأهداف، وتوفير التدريب، وتنفيذ المشروعات الهادفة إلى حل المشكلات، ووضع تقارير حول تقدم العمل، ومنح الاعتراف والتميز، وإعلان النتائج، ووضع علامات معينة وتثبيتها، وجعل عملية التحسين جزءاً من أنظمة وعمليات المنظمة.

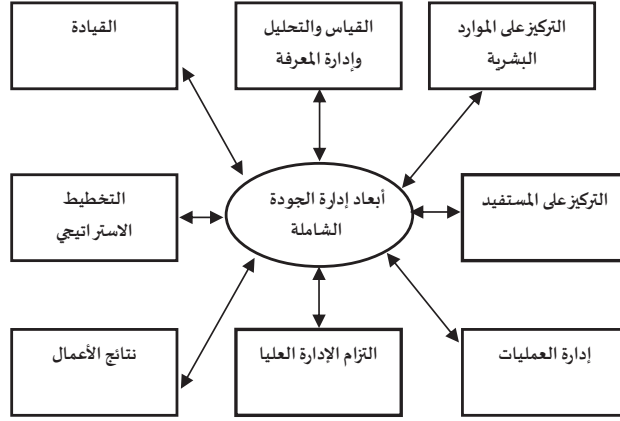
كما يحتاج المجتمع للجودة في كافة مناحي الحياة، ولنجاح توظيف إدارة الجودة الشاملة لابد من تركيز المؤسسات التعليمية على (المعرفة، والتدريب، والعمل الجماعي، والقيادة، ووحدات البناء، والاتصال) ويمكن تناولهم من خلال الشكل رقم (4): (العربي، 2018)

وتتمثل أهمية الجودة في التعليم كنظام عالي في كونها سمة من سمات العصر الحديث، وارتباطها بالإنتاج وتحسين

الإنتاجية، وتدعيم عملية تحسين الأداء، والسعي إلى تقليل الهدر أو الفاقد التعليمي، وكونها نظام يتصف بالشمولية في مختلف المجالات، والتأكيد على استمرارية عمليات التحسين والتطوير، وتحديد معايير الجودة المطلوبة، والسعي إلى تطوير المهارات القيادية والإدارية (إبراهيم، 2012).

وتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (المعرفة، الموارد البشرية، والقيادة، وأصحاب المصالح «المستفيدين من الخدمات» والتخطيط، والعمليات، والنتائج) (الموسوي، الياسري، 2015).

ويتضح من خلال الشكل رقم (5) أنه يتم تناول الأبعاد على النحو التالي:



شكل (5) أبعاد إدارة الجودة الشاملة

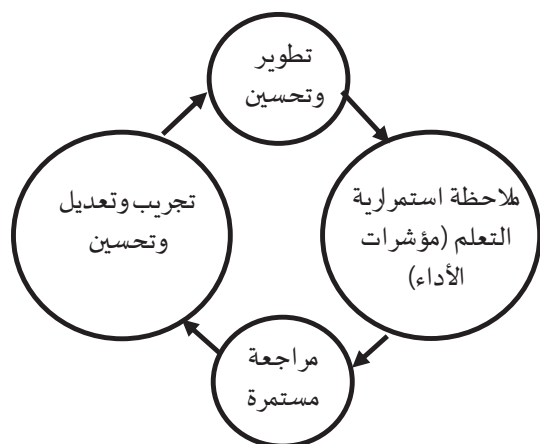
- يمثل بُعد التركيز على الموارد البشرية أهمية في وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية، مع استقطاب الكفاءات لشغل المناصب والوظائف التي ستزيد من إنتاجية المنظمة وتعزيز مركزها.
- كما تعد القيادة أحد الأبعاد التي لها دور أساسي فاعل وحيوي في المؤسسة.
- ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة تحدد كفاءة العمليات، وتحديد الأولويات التنافسية للمؤسسة.
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة وبستخدم القياس نماذج وأساليب لحل المشكلات لقياس العمليات الداخلية للمؤسسة، وتعد المعرفة نتائج خبرات الأفراد وإكسابهم المعلومات عن العمليات، وزيادة خبراتهم.
- إدارة العمليات تعد الحقيقة التي يجب على الأفراد تفهمها وإدراكها، لأنها تعد الأساس لإرضاء المستفيدين، أو رفضهم للخدمات المقدمة.
- نتائج الأعمال تمثل مخرجات من نظام الإدارة والعمل وفق استراتيجية تعمل على تحليل المعلومات والأفراد والتركيز على كيفية إنجاز العمل بشكله المطلوب.
- التزام الإدارة العليا وذلك أنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون توفير البيئة الإدارية المناسبة، ولا يتم ذلك إلا من خلال قناعة الإدارة العليا بأهمية التغيير في السياسات والنظم الإدارية المتبعة، وتقديم الدعم لإرساء قواعد نظام الجودة.

وبالنظر إلى نظريات الجودة الشاملة العناصر السبعة لجائزة مالcolm Baldrige :

- 1- القيادة Leadership.
- 2- المعلومات والتحليل Information & Analysis.
- 3- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
- 4- استخدام الموارد البشرية Human Resource Utilization.
- 5- ضمان جودة المنتجات والخدمات Quality Assurance of Products & Services.
- 6- نتائج الجودة Quality Results.
- 7- رضا العميل Customer Satisfaction (العربي، 2018).

ويمكن تناول مكونات النظام التعليمي (الإدارة الفعالة - تميز العاملين في المؤسسة التعليمية - تحسين أداء المتعلمين - كفاءة المعلمين في ضوء خبراتهم المهنية والعلمية والتكنولوجية - دور المحاسبة والمساءلة - توفر الموارد المادية والبشرية - المشاركة المجتمعية الفاعلة - جودة المنهج والأنشطة التعليمية) من خلال الشكل رقم (6):





شكل (6) منظومة جودة التعليم

ويتكون نظام الجودة من مجموعة الخطط والأنشطة والأحداث التي توفر الضمان بأن المنتج أو العملية، أو الخدمة ستشبع حاجة معينة، وهو منع مشكلات الجودة من خلال أنشطة مخططة ونظامية (يضمنها التوثيق)، ويتضمن ذلك إنشاء نظام جيد لإدارة الجودة وتقييم كفايته وتدقيق عملياته، ومراجعة النظام نفسه (القيسي، 2013).

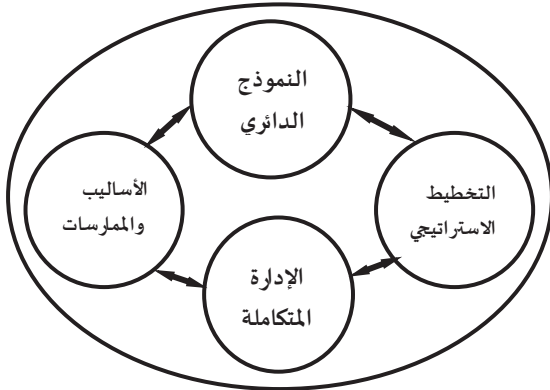
وترتكز الجودة الشاملة على: (حسين، 2005)

- 1- الهيكل التنظيمي: فالمؤسسات التعليمية تعتمد على هيكل تنظيمي يتسم بتعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال، وانخفاض معدلات الأداء.
  - 2- التميز: وتحقق المؤسسة التعليمية مركزاً متميزاً لها من خلال تقديم برامج تعليمية جيدة.
  - 3- التحسين والتطوير المستمر: بمعنى أن يكون للمؤسسة التعليمية طرقها الفعالة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق تربوية وأسس للتيسير والإدارة، وضمان الحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التطوير والتحسين المستمر.
  - 4- التغير الثقافي: بمعنى التغيير في الأساليب الفنية المطبقة حالياً، والتغيير في الفلسفة الإدارية الحالية.
  - 5- جودة القيادة: بحيث يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسئولية الإشراف والقيادة.
  - 6- الرؤية المشتركة: بمعنى ضرورة الوعي بالمفهوم من جميع الأطراف ذات الصلة، مما يعطي الجميع الجهود الزائدة المرجوة لخدمة الأهداف التعليمية.
- ويرى (Juran, 1999) أن المنظمة لكي تتمكن من بناء ثقافة الجودة الشاملة، فإنها يجب أن تُعزّز خمسة سلوكيات أساسية هي:
- يجب أن تُوجد وتُحافظ على إدراك كامل لمفهوم الجودة، وتُوجد وتنشر معلومات عن النتائج الحالية للجودة، وتُوصّل هذه المعلومات إلى كل العاملين بالإدارات العليا والوسطى والدنيا.
  - يجب أن تُقدّم دليلاً على القيادة المُوجّهة بالجودة، حيث إن القيادة المُشجّعة هي البداية، ولكن الدليل العملي مطلوب أيضاً.
  - يجب أن تُشجّع كلّاً من التطوير الذاتي والتمكين، حيث يجب على الإدارة أن تُصمّم الوظائف بأسلوب الرقابة الذاتية، وأن تختار وتُدرّب العاملين على أداء الوظائف، وأن تُنظّم العمل باستخدام مداخل التطوير الذاتي، وأن تُشجّع التزام الأفراد بالجودة.
  - يجب العمل على أن تُقدّم الفرص وإتاحة عملية المشاركة من قبل العاملين في المساهمة بالأفكار التي من شأنها العمل على تطوير الأداء، حيث إن هذه المشاركة يجب ألا تنتهي تقريباً، كما يمكن للعاملين أن يُشاركوا في مجلس ضمان وتوكيد الجودة، بالإضافة إلى أنه يمكن لهم أن يتحكّموا في أداء بعض العمليات الداخلية، والتأكيد على إمكان مشاركتهم في مراجعة التصميم لشكل المنتج النهائي أو العملية، كما يمكن لهم أن يعقدوا حلقات تسمى بحلقات الجودة تهدف إلى مناقشة كل ما يتعلق بعمليات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
  - يجب أن تُوفّر الإدارة العليا التقدير والمكافآت للعاملين بالإدارات التنفيذية، والأقسام والوحدات الإدارية حيث إنهما يلعبان دوراً حيويّاً في دفع الأفراد للاتجاه نحو تطبيق معايير الجودة، كما إن التقدير يأخذ شكل الاعتراف المُعلن بالأداء المُعزّز للجودة، بجانب أن المكافآت التي تقدمها الإدارة العليا والإدارة الإشرافية (مثل: الزيادة في المرتبات أو العلاوات الاستثنائية أو الترقية بالإنجاز) لها فوائد ملموسة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة على المؤسسات والأفراد.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على قيم ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي؛ يلزم بناء هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الأمر ليس سهلاً، حيث إن بناء ثقافة الجودة الشاملة هو مهمة شاقة، تتطلب صبراً والتزاماً وتعهداً ممتداً.

وتشكل لجنة للتقويم الذاتي تنفذ من خلالها الرقابة الذاتية وتكون على اتصال مع هيئة الاعتماد بحيث تكون العلاقة بينهما قائمة على الوضوح والمصارحة والشفافية. (Koji & Kazuhiko, 2000)

وتأتي نماذج إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:



شكل (7) يوضح مكونات النموذج الدائري.

1- **النموذج الدائري:** ويمثل هذا النموذج جهداً منظماً لتحقيق نوع من التكامل بين العناصر المختلفة لنظام إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من ثلاثة أجزاء يبينها الشكل رقم (7):

ويمكن تناول مكونات النموذج الدائري على النحو التالي: (حسين، 2008)

- **التخطيط الاستراتيجي:** ويهدف إلى تحقيق التكامل الرأسي بين المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة التعليمية.
- **الإدارة المتكاملة:** تهدف الإدارة المتكاملة للوظائف إلى تحقيق التكامل الأفقي والقضاء على الحواجز بين الوظائف والإدارات المختلفة.
- **الأساليب والممارسات:** تهدف الأساليب والممارسات اليومية إلى تعظيم أداء المؤسسة التعليمية.

وهذا النموذج يستطيع تقديم منهج متكامل لكيفية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ الفعلي لما يتضمنه من تفاصيل تتضمن العديد من الأساليب التطبيقية التي تم استخدامها في المؤسسات التي طبقت نظم إدارة الجودة الشاملة.

2- **نموذج «همبر» لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات:**

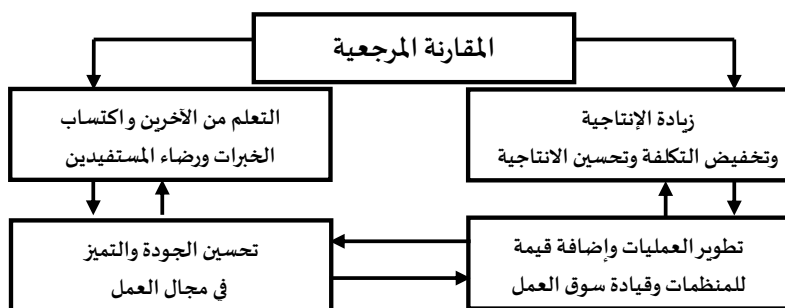
ويمكن تحقيق النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات باستخدام نموذج (همبر) من خلال الالتزام بستة عناصر أساسية يتم تنفيذها في ست خطوات أو مراحل متتالية في معظمها يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي: (العنزي، 2014)

- **المرحلة الأولى: التزام ومساندة القيادة:** يعني هذا العنصر ضرورة التزام أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة بدعم وتأييد ومؤازرة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بهذه المنظمة.
- **المرحلة الثانية: التخطيط والتجهيز:** يجب إنشاء أجهزة لتخطيط وصيانة عمليات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- **المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب:** يتطلب هذا العنصر ضرورة بناء الوعي بمفاهيم وأساسيات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- **المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل:** حيث يتطلب نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة العمل من خلال فرق العمل لتحديد المشكلات وحلها.
- **المرحلة الخامسة: تصميم الجودة:** يتم في هذه المرحلة التركيز على المستفيدين من خلال التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر.
- **المرحلة السادسة: التحسين المستمر:** يتم في هذه المرحلة إعداد مقاييس للأنظمة والعمليات المراد تحسينها مع ضمان توافقها مع رغبات واحتياجات المستفيدين.

### 3- نموذج القياس المُقارن

لقد أصبح أسلوب القياس المُقارن أحد الأساليب التي لا غنى عنها لأية إدارة تسعى إلى البقاء والنجاح والنمو، وأسلوب القياس المُقارن يُقَدِّم لإدارة المنظمة اقتراحات لا نهائية تساعد على زيادة خبراتها، وترشدها إلى مواطن الضعف، وتمهد الطريق للقضاء عليها، وتمنحها القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتجعلها على دراية دائمة بالمفاهيم والتطبيقات الحديثة، ويعرف القياس المُقارن على أنه: الوسيلة الأكثر فعالية لإرساء وتنمية الأفكار والممارسات الجديدة، وتحقيق التطوير والتحسين المستمرين، من خلال اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأفضل، ثم التهيئة لتلافي أوجه القصور، وتحقيق التميز في الأداء، ونظام القياس المُقارن بالأفضل يعمل على توحيد الجهود التخطيطية على مستوى المنظمة. كما إنه يرشدها إلى أسلوب الأداء الأكثر فعالية، ويُحَقِّق للمنظمات الخدمية العديد من المنافع، وعلى رأسها (الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة - والتحكم في التكاليف، والتعرف على نقاط الضعف، بالإضافة إلى أنه يُعد أداة قوية للمساعدة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما إنه يُسهم في تحسين الأداء من خلال تطوير جميع الأنشطة، وهو يتطلب من المنظمات أن تنظر داخلياً إلى العمليات الرئيسة التي تُعد جوهرية لبقائها ونجاحها، وأن تدرس أفضل أداء وأحسن ممارسات تتعلق بهذه العمليات سواءً داخل التنظيم أو خارجه، ثم تستخدم هذه الدراسة في تأسيس غاياتها واستراتيجياتها اللازمة لتطوير الأداء وتحسين الجودة، ويمكن القول أنه توجد أسباب رئيسة تدفع المنظمات إلى القيام بالقياس المُقارن، ومن أهمها: (موسى، 2011)

- إضافة قيمة للمنظمة وتحقيق الأداء المتميز.
- تحسين أدائها لعلاج مشكلات معينة، وتأسيس الغايات والأهداف الفعالة.
- كسب المنظمات الخبرات والمعرفة.
- تحقيق المزيد من الإنتاجية، والوصول إلى أقل أخطاء ممكنة.
- تحديد الفرص المُمكنة لإحداث التطوير.



شكل (8) أهمية المقارنة المرجعية

إن دور القياس المُقارن - كأحد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة - يتمثل في تبادل معايير ومؤشرات التميز بين المنظمات التعليمية المختلفة لأغراض المُقارنات التي تهدف إلى التحسين المستمر، والتركيز على النقاط الإيجابية، وتجنب النقاط السلبية للعمليات والأنشطة التعليمية، والشكل رقم (8) يوضح أهمية المقارنة المرجعية: (الموسوي، الياسري، 2015)

### 4- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

تمثل سمات النموذج الأوروبي للتميز التي تقوم على أسس الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ عام 1988، ويعتبر المرجع الأول في منح الاعتماد والتميز، والمحافظة على مكانتها التي تزود الجهات المتعاملة معها بتوجهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح مع إمكانية قياسه (Steed & Arnold, 2001).

ويعتمد هذا النموذج على الأفكار الرئيسة لكل من (ديمنج - بالدريج) وتم جمع العناصر في إطار منطقي متتابع يمكن الممارسين من وضع النظم موضع التنفيذ، ويتكون النموذج من الآتي: (حسين، 2008)

- عنصر القيادة: والتي تؤدي إلى تحسين ممارسات كل من (إدارة الموارد البشرية - والاستراتيجيات والسياسات) وإدارة الموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية.
- العمليات: ويتم فيها القيام بالعمليات في كل الممارسات الإدارية اليومية، والتي بدورها تحقق نتائج متميزة في مجالات رضا العاملين ورضا المتعاملين والأثر على المجتمع مما ينعكس بشكل مباشر على الهدف النهائي للمؤسسات الأعمال وهو النمو والربحية، ويتميز هذا النموذج بأن النتائج المتوقعة تتضمن عنصراً جديداً وهو أثر المشروع على المجتمع بالإضافة إلى اعتبار أن رضا المستفيد هو نتيجة منطقية لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

ويقدم (باشيوة، والبرواري، 2009) خطوات النموذج الأوروبي للتميز، ويستعرض كيفية وصول المؤسسة إلى مرتبة التميز، إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التي يتناولها الشكل رقم (9):

### The EFQM Excellence Model



شكل (9) خطوات النموذج الأوروبي للتميز

ويتناول شكل (9) التركيز على النتائج المستهدفة، والتركيز على المستفيدين، والقيادة الفعالة والأهداف الواضحة، والإدارة بالعمليات والحقائق، وتطوير وإشراك الأفراد، والتعلم المستمر والإبداع والتحسين، وتنمية علاقات الشراكة، وإدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة).

#### 5- النموذج الأمريكي لتمييز الأداء (نموذج مالكولم بالدرج): (MBNQA)

أ- تحديد سمات النموذج الأمريكي لتمييز الأداء: يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر «إدارة الجودة الشاملة»، وهي كما يلي: (باشيوة، البرواري، 2009)

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات المستفيدين.
- 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.

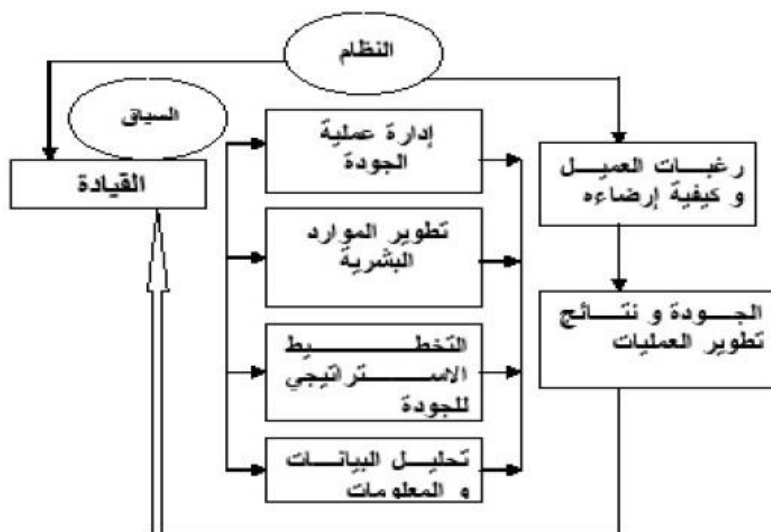


شكل (10) خطوات النموذج الأمريكي للتميز

- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين وتحولات الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية دعم اتخاذ القرار.

- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، والعاملين بها، واستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها المشكلات.
- 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 يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

ب- المعايير التي يركز عليها النموذج الأمريكي لتمييز الأداء: وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسة والمصممة في الشكل (11): (باشيو، البرواري، 2009)



شكل (11) معايير النموذج الأمريكي للتميز

ويتناول الشكل رقم (11) القيادة ذات الرؤية، والتميز المستمد من رغبات المستفيدين، والتعلم الشخصي والتنظيمي، تقدير العاملين والشركاء، الرقابة التنظيمية، التركيز على المستقبل، الإدارة بهدف الإبداع والابتكار، استثمار الإدارة بالحقائق، استشعار المسؤولية العامة والمواطنة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

#### 6- المدخل الياباني للتحسين المستمر (Kaizen): (غنيم، 2009)

يستخدم اليابانيون مصطلح «كايزن Kaizen» ومعنى هذا المصطلح هو التحسينات كرمز للتعبير المستمر، وقد تبني اليابانيون هذا المفهوم واعتبروه بمثابة العمود الفقري وحجر الزاوية في المدخل الإنتاجي الياباني، وكانوا أسبق من الأمريكيين في تطبيق هذا المدخل في جميع العمليات الإدارية، هذا وقد ابتكر هذا المصطلح واحد من أشد المؤيدين للتحسينات المستمرة في دولة اليابان، وأما التحسين المستمر ما هو إلا توليفة متكاملة من عناصر ومداخل الفكر الإداري، بجانب نظم العمل وأدوات تحليل المشكلات وعمليات صنع واتخاذ القرارات المناسبة بغية تحسين الأداء في كافة أنشطة المنظمة عن طريق وضع الأسس التنظيمية المناسبة، ويقصد بالتحسين المستمر عملية إجراء تحسينات لا تتوقف في كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى المخرجات، وتشمل هذه التحسينات بالمنظمة كل من المباني والتجهيزات والمواد وطرق ونظم العمل والموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى الاهتمام بأداء وسلوكيات العنصر البشري. (عاشور، وآخرون، 1998)

كما يمكن تناول مفهوم التحسين المستمر على أنه تخفيض للأخطاء الناتجة عن تشغيل العمالة الرديئة بالمنظمة، بجانب عملية تخفيض الموارد المستخدمة في المنظمة سواء أكانت تلك الموارد بشرية أو مالية، وجعل تلك العمليات أكثر أمناً حيث تقل الحوادث وتقل تعويضات العاملين، والتحسين المستمر هو فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمر البسيطة، والتي تتضمن كل فرد في المنظمة وبحيث تجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية وذلك بما يمكن من تغييرها وتعديلها وتحسينها (Longenecker, & Joseph, 2000).

أ- فلسفة التحسين المستمر: تقوم فلسفة التحسين المستمر Kaizen أساساً على تقسيم مسؤولية الإدارة إلى وظيفتين رئيسيتين وذلك كما يلي: (Bonat, 2002)

- الوظيفة الأولى - وظيفة التحسين: يقصد بوظيفة التحسين تطوير المعايير والمعدات والارتفاع بها إلى أعلى، بما يحقق التحسين المستمر التفوق والتميز في الأداء.
- الوظيفة الثانية - وظيفة الصيانة: يقصد بهذه الوظيفة وضع المعايير والمعدات والتأكد من إتباعها.

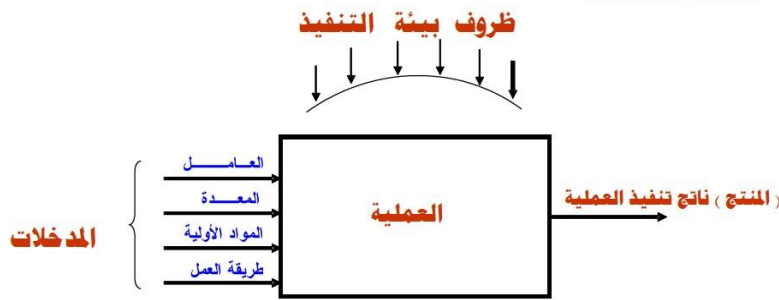


هذا ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن ادوار المديرين بالمستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا) تختلف في وظيفة التحسين عنها في وظيفة الصيانة، وتتضمن عمليات التحسين المستمر عادة العديد من الأنشطة والتي يتم تنفيذها عن طريق فرق العمل (Brin, Jeffrey & Roslyn, 1996).

#### ب- المبادئ الأساسية لمنهجية تحسين الأداء «كايزن»:(عبد الفتاح، 2013)

- التزام الإدارة العليا مفتاح النجاح لكايزن.
- القيادة ووضوح الرؤية والهدف للجميع بالمؤسسة ضمان النجاح والتركيز لجهود التحسين.
- الجودة أولاً والخطوة التالية هي المستفيد.
- التحسين باستمرار حتى ولو كان مستهدف التحسين صغير.
- جهود التحسين تكون في مكان العمل وعلى الواقع.
- مشاركة الجميع في التحسين، والتحسين يشمل كل شئ.
- مستهدف التحسين دائماً الجودة، والتكلفة، ووقت التنفيذ.
- البيانات المحددة والدقيقة هي التي دائماً تتكلم.
- التخطيط والتنفيذ والتحقق بشكل مستمر وبناء على نتائج التحقق ودراساتها يتم التحرك.
- تجسيد المشكلات بشكل مرئي وإدارة العمل بأسلوب يجسد الفكر ويؤكد على الرؤية وملامسة الواقع وليس الاستماع والتعامل مع الاوضاع بالتقارير.

#### مفهوم العملية :



ومفهوم العملية التي تركز عليه كايزن أن النتائج المأمول / المستهدف تحقيقها ، تتحقق بشكل أكثر

فاعلية عندما تدار الأعمال / الأنشطة بمفهوم العملية " Process approach "

شكل (12) يوضح العملية والنتائج في مفهوم (كايزن)

ج- مفهوم العملية والنتائج عند (كايزن): لقد أكدت العمليات المبنية على (كايزن) على مفهوم العملية من تقديمها عام 1986، كما أكدت على أن الفشل في الحصول على النتائج المرجوة والمستهدفة يعني فشل العملية ولابد من دراسة الأسباب، ويوضح الشكل رقم (12) مفهوم العملية التي تركز عليها (كايزن): (عبد الفتاح، 2013)

كذلك تستعرض الدراسة بعض النماذج المستخدمة بالدول العربية والتي تستخدم نماذج مبنية على معايير الجودة التي تتفق مع المعايير العالمية ومنها:

#### 7- نموذج دبي للجودة:

يهدف نموذج تميز دبي للجودة إلى توفير أداة استراتيجية لكافة المؤسسات لإدارة التطوير، ومراجعة الأداء والأهداف، والارتقاء بمستوى الأداء العام في بيئة العمل المحلية، وتخضع المؤسسات التي تتقدم بطلبات الترشيح إلى عدد كبير من المعايير الدقيقة لمقارنتها مع نموذج الجودة ضمن جائزة دبي للجودة، وتعتمد هذه الجائزة المرموقة على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ولم تغفل جائزة دبي إطلاق المزيد من البرامج والمشروعات المبتكرة لدعم مسيرة الجودة تحقيقاً لرؤى القيادة العليا لجعل دبي منبراً إقليمياً للجودة ومركزاً حقيقياً لنشر مفاهيم ومبادئ الامتياز، وقد تم إطلاق برنامج دبي للخدمة المتميزة الذي يهدف إلى نشر ثقافة تقديم خدمات متميزة بين منشآت الخدمات المختلفة، كذلك إطلاق سلسلة من المبادرات المبتكرة التي تهدف جميعها إلى الارتقاء، كما إنها الأداة المثالية التي فتحت طريق الجودة وأدخلت هذه الثقافة بين المؤسسات في المنطقة، وترتكز معايير نموذج دبي للجودة على عدة عناصر

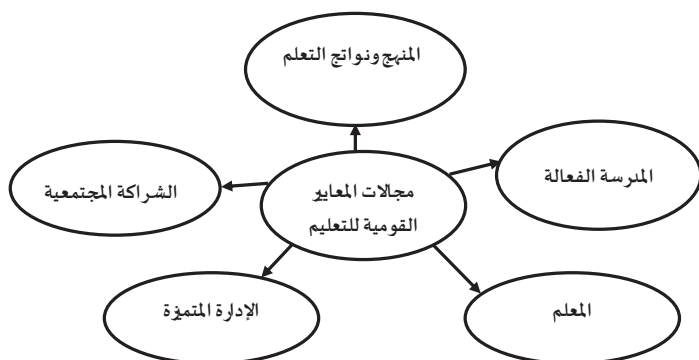
أهمها) التركيز على الإدارة اعتماداً على النتائج، والتركيز على المتعاملين، وعلاقة القيادة بتحقيق غاية المؤسسة، والإدارة باستخدام الوقائع والحقائق، وتطوير الموارد البشرية وتفعيل دورها، والتعليم والإبداع والتطوير المستمر، وتطوير الشراكات والموارد، وتطوير المسؤولية المجتمعية.

## 8- النموذج المصري للجودة:

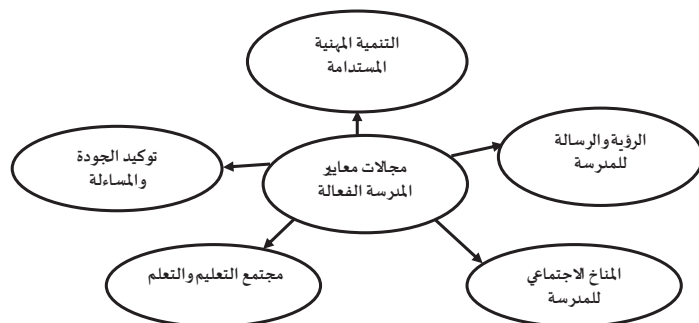
يهدف هذا النموذج إلى إحداث نقلة نوعية للتعليم والوصول بالتعليم إلى (الجودة والتميز) من خلال تقديم وثيقة معايير قومية للتعليم والتي تحدد مستويات الجودة الشاملة في منظومة التعليم والتعلم بكل عناصرها، حيث تتضمن مجالات معايير جوانب العملية التعليمية، وتتمثل في خمس مجالات رئيسة هي:

ويتضمن كل مجال من هذه المجالات معايير، ولكل معيار عدد من المؤشرات، وقدم هذا النموذج، مجالات المعايير القومية للمدرسة الفعالة على النحو التالي:

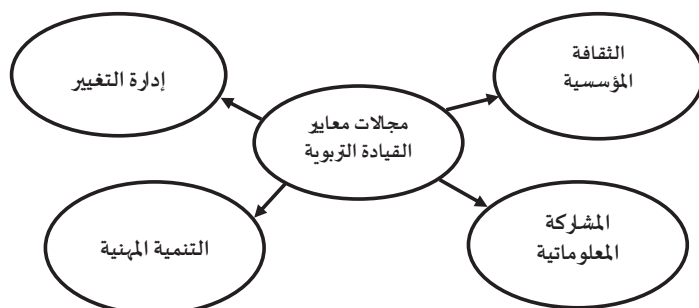
وتناول النموذج مجالات معايير الإدارة المتميزة بحكم أنها هي القادرة على تحقيق الجودة الشاملة، عن طريق توجيه الأداء صوب معايير ومستويات محددة بهدف الوصول بالتعليم إلى مستوى التنافسية والقدرة على التعامل مع



شكل (13) مجالات ومعايير جوانب العملية التعليمية: (الدسوقي، 2010)



شكل (14) مجالات معايير المدرسة الفعالة: (الدسوقي، 2010)



شكل (15) مجالات معايير القيادة التربوية: (الدسوقي، 2010)

معطيات العصر ومتغيراته، وأن القيادة تمتلك معارف ومهارات العمل في فريق والاتصال الفعال والتفويض والشفافية والمشاركة المعلوماتية والتنمية المهنية وإدارة التغيير بالإضافة إلى المحاسبية والشراكة المجتمعية والتقييم للحكم على مخرجات التعليم وتطويره وتجويده، ويتناول الشكل التالي مجالات معايير القيادة التربوية:

هذا بالإضافة إلى مجموعة مؤشرات لكل معيار من المعايير المكونة للعملية التعليمية الخمس وهي (معايير المدرسة الفعالة - معايير المعلم - معايير الإدارة المتميزة - معايير الشراكة المجتمعية - معايير المنهج ونواتج التعلم)، وتحدد هذه المؤشرات المقياس المتعلق بالممارسات التي يتم قياسها بهدف منح المدارس الترخيص بالاعتماد التربوي والجودة التعليمية.

وأما على المستوى المحلي فمن الملاحظ أنه قد شرعت دولة الكويت إلى تجربة قياس كفاءة الإدارة المدرسية كمنظومة، وذلك من خلال صدور قرار وكيل وزارة التربية بتاريخ 31 / 10 / 1998، بشأن بتشكيل لجنة لوضع معايير قياس أداء المدرسة، وقد أنجزت اللجنة أعمالها التي انتهت ببناء الأدوات المطلوبة لقياس الأداء بالمنظومة المدرسية (وزارة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج، إدارة القياس والتقييم، مايو 2000)، وكانت هذه هي المحاولة الأولى لقياس كفاءة أداء المدرسة كمنظومة (الصراف، وآخرون، 2000).

بالإضافة إلى أنه مع تنامي الاتجاه العالمي للحصول على شهادة الجودة التعليمية والاعتماد التربوي، وفق معايير الجودة الشاملة العالمية، فقد جاءت محاولة تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم بالكويت من خلال إصدار مجلس الوزراء القرار رقم (248 لسنة 2013) بشأن تشكيل مجلس إدارة الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم (العنزي، 2014).

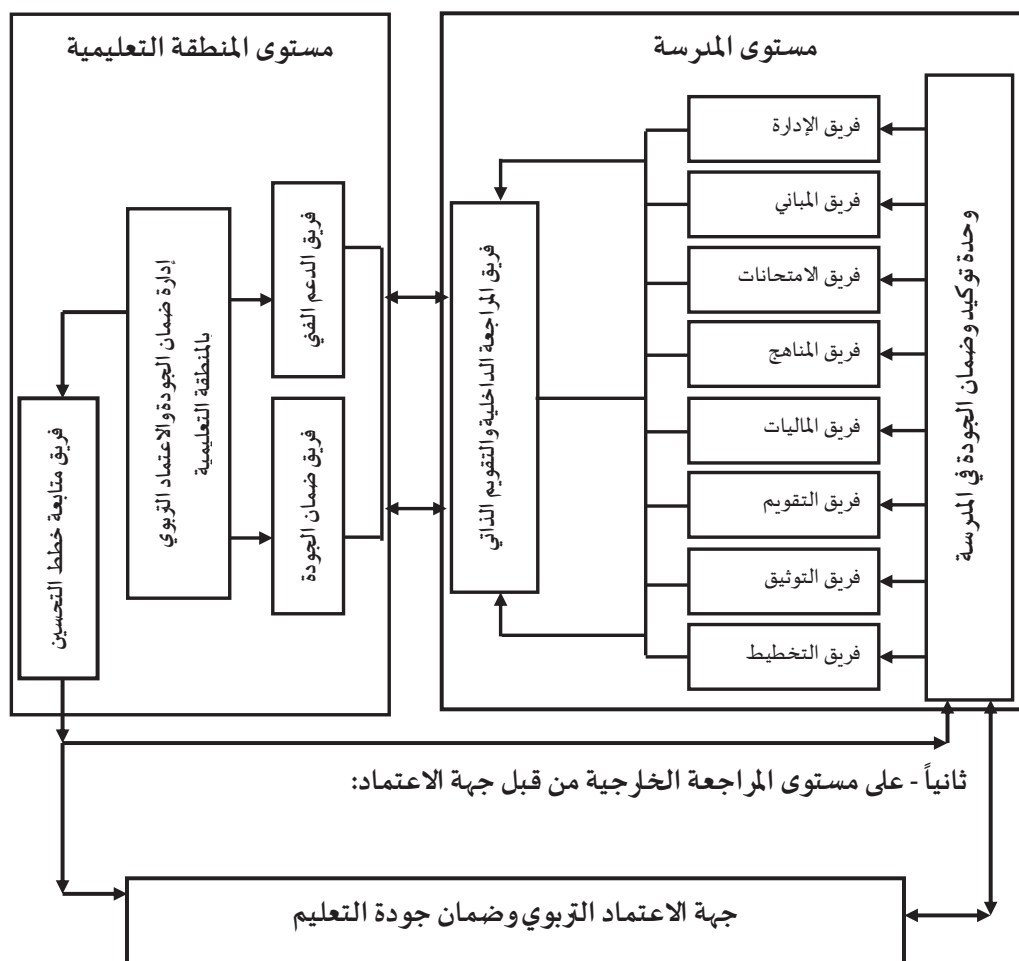
ومن خلال استعراض الإطار المفاهيمي للإدارة الحديثة، وخصائصها، ووظائفها، واتجاهاتها ومبادئ الإدارة الحديثة، والعوامل المؤثرة في المدرسة كمؤسسة اجتماعية ونظام إداري، بالإضافة إلى دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، والمستحدثات التكنولوجية في تجديد وتحديث التعليم، والعمل على تطوير الأداء، وتناول المعايير ومفاهيم كل من المعيار وتفسير المعايير العالمية والمحلية في التعليم، بالإضافة إلى المعايير المستخدمة لقياس منجزات التعليم والتعلم، وقياس الكفاءة والإنتاجية التعليمية من خلال قياس الكفاءة الإنتاجية للمدرسة والفعالية الإدارية للعاملين، وعملية تقويم الأداء، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الكلية، وتوكيد وضبط وضمان الجودة، وثقافة الجودة الشاملة في التعليم، بالإضافة إلى تناول معايير الجودة، وأسس وركائز الجودة، واختتم الإطار النظري المفاهيمي بتناول عدد من النماذج العالمية للجودة، والتي تم فيها استخلاص عدد من العناصر منها:

- أهمية عنصر الموارد البشرية بحكم أنها أهم العناصر في المنظومة وأنه يجب أن تكون تلك العناصر مؤهلة تأهيلاً عالياً من المعرفة والكفاءة من أجل الوصول إلى تجويد كافة عناصر النظم التعليمية، بجانب بناء القدرة على التطوير والتحسين المستمر لتلك العناصر، مع إعداد البرامج التدريبية التي تتيح لهم القدرة على الابتكار وإنتاج المعرفة وإدارتها.
- كذلك أظهرت النماذج التي تم تناولها مدى الاهتمام من المؤسسات والهيئات العالمية والإقليمية، والتي تهتم بنظم ومبادئ وإدارة الجودة الشاملة في التعليم، كما إن تلك النماذج أظهرت مدى الاهتمام بنظم الجودة وأن كل نموذج للجودة يمثل جميع عناصر المنظومة التعليمية ومكوناتها (المدخلات - العمليات - المخرجات).
- كما نلاحظ أن هناك اتفاق في جميع النماذج على عملية التطوير وتحسين الأداء كأمر حتمي يستدعي توفير الأساليب التعليمية والإدارية الحديثة، بجانب الاتفاق المشترك فيما بينهم على تشجيع الفكر الحر والمستقل، بالإضافة إلى وضع البرامج التي من شأنها أن تعمل على التعلم والتدريب المستمر كأهم عوامل بناء مجتمع المعرفة، والذي يمثل سبيل النفاذ إلى تحقيق النقلة النوعية في منظومة التعليم والتدريب والتحسين بجانب التميز في الأداء وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة.
- وأيضاً فقد أظهرت تلك النماذج الدور الرئيس للوسائل التعليمية، والمستحدثات التكنولوجية، ومصادر البيانات والمعلومات، والتفاعل بين المعلمين والطلاب وبين بعضهم البعض، بجانب عمليات التقويم للبرامج المقدمة بهدف الحصول على ترخيص الاعتماد التربوي والجودة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تقدم الدراسة نموذجاً لمنظومة تقويم أداء المدرسة والمتابعة بهدف إعداد المراجعة الداخلية كمرحلة أولية، تليها مرحلة التقويم الذاتي داخل المدرسة، وذلك تمهيداً لطلب المدرسة الحصول على الاعتماد التربوي والجودة التعليمية، في ضوء معايير الاعتماد والجودة على المستوى المحلي بالمدارس، والمستوى الإقليمي بالمناطق التعليمية:

#### أولاً - على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية:

ومن خلال استعراض الشكل رقم (16) الذي يوضح النموذج المقترح للاعتماد التربوي وضمان الجودة في التعليم بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، وذلك من خلال تشكيل الوحدات المسؤولة عن الإعداد والتنفيذ على مستوى المدرسة، وعن طريق تكوين فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ برامج الجهة المنوط بها مراجعة المدرسة، وعمل تقييم ذاتي في ضوء المعايير ومؤشرات القياس، وكذا فريق عمل إدارة الجودة بالمنطقة التعليمية والمنوط به تحقيق الهدف من خلال عمليات المتابعة لخطط التحسين بعد الاعتماد، وإعداد التقارير بالمدارس التي تم منحها شهادة الاعتماد التربوي وضمان جودة التعليم، والعمل على نشر ثقافة الجودة لدى المجتمع المحلي المدرسي، والمجتمع المدني، وأولياء الأمور، وقياس مدى مشاركة المجتمع المدني أثناء فترة الإعداد والتقدم بملف طلب اعتماد المدرسة.



شكل (16) نموذج للاعتماد التربوي وضمان جودة التعليم

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات وذلك على النحو التالي:

- 1- ضرورة هيكلة الوظائف حتى يمكن لأعضاء مجموعة العمل تخطيط وتنفيذ وتقييم خطوات العمليات التنفيذية.
- 2- بناء استراتيجية مؤسسية واضحة، بالإضافة إلى الشفافية التي تفرضها تقارير العمل والتعامل مع الجمهور بشكل واسع.
- 3- ربط المسار الوظيفي بالمسارات التدريبية ووفق الاحتياجات، والعمل على إجادة استخدام نظم المعلومات، ودعم اتخاذ القرار والعمل من خلال التقارير الإلكترونية الدورية وإجادة الحاسب والإنترنت والتعامل مع الشبكات الداخلية والعالمية.
- 4- نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال إصدار نشرات دورية عن الجديد في مجال الإدارة الحديثة لتوعية العاملين، وتزويدهم بما يجري حولهم من تطورات في مجال الجودة التعليمية، وتحقيق الشراكة المجتمعية من خلال توعية المجتمع المدني بمسؤوليته في تحقيق معدلات جودة الأداء.
- 5- إعادة هيكلة تنظيمية تهدف إلى تعديل بطاقات الوصف الوظيفي والعمالة والأجور وصياغتها لتتضمن اختصاصات واضحة محددة، تعمل على توحيد بطاقات الوصف الوظيفي ونظم الترقى بديوان وزارة التربية وديوان الخدمة المدنية، وتحديد بداية ونهاية كل مجموعة نوعية وظيفية وتدرجات مسميات الوظائف داخلها طبقاً لحجم العمل وأعبائه في وظائف المجموعة بشكل عام، وفي ضوء الكادر الخاص.
- 6- العمل على التوثيق الدقيق من خلال تدريب فرق من الخبراء العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات وتصميم البرامج وإصلاح وصيانة الحاسبات وتشغيل مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، ليلى محمد وفا. (2012). *الجودة الشاملة في التعليم*. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأسدي، إسماعيل باقى. (2005). «تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية»، *المؤتمر العربي السنوي السادس في الإدارة: دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة*، 10-14 سبتمبر، صلالة، سلطنة عمان.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2002). *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها*. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- البيلالوي، حسن حسين، وآخرون. (2008). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- الجبر، زينب على. (2002). *الإدارة المدرسية الحديثة من منظور النظم*. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولي، الكويت.
- الجبر، زينب على. (2002). *التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات*. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولي، الكويت.
- الحربى، منال لافي خلف. (2010). «تطوير أداء القيادات التربوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة طنطا.
- الحربى، منال لافي خلف. (2018). «تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت باستخدام مدخل التعلم التنظيمي»، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية - جامعة طنطا.
- الخطاب، حمود خطاب حسن. (2009). *السلبيات التي يواجهها العمل التربوي في وزارة التربية في دولة الكويت، كُتاب ضد الفساد - ملف التعليم في خطر*. جمعية الشفافية الكويتية، الكويت.
- الحمداني، صبا نوري؛ ومحمد الخولاني. (2018): تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 38، ع 2، يونيو.
- الرقب، توفيق زايد محمد. (2020). «دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية»، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد الثاني والسبعون، أبريل، سوهاج، مصر.
- الزبادات، محمد عواد. (2007). «دراسة تحليلية لتجارب بعض الجامعات العربية والعالمية في تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي»، *الملتقى العربي الثاني: الجامعة والمجتمع*، الرباط - المملكة المغربية، 16-20 يوليو 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- السداوي، أحمد إبراهيم بهجت. (2019). «تطبيق تكنولوجيا الاستجابة السريعة (QR: Quick Response) أثناء العملية التعليمية واستخدامها لرفع جودة العملية التعليمية»، *الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الملتقى الأول للتجارب والممارسات الإدارية الناجحة لعام 2019: تعزيز جودة التعليم الجامعي*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الصراف، حميد وآخرون. (2000). «ضبط جودة التعليم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت: دراسة ميدانية»، مركز البحوث التربوية والمناهج، إدارة البحوث التربوية، قسم بحوث السياسات التربوية واقتصادات التعليم، وزارة التربية، الكويت.
- الصراف، قاسم على. (2012). «التقرير الوطني للتنمية البشرية، فصل التعليم، النظام التعليمي الكويتي: واقع وتحديات، جامعة الكويت، كلية التربية.
- العتل، أماني عيد فلاح. (2017). *تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرة إنجلترا*. كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر، ج. م. ع.



- العمر، بدر عمر. (2009). *نحو تعليم لإفساد أمة، كُتَاب ضد الفساد: ملف التعليم في خطر*. جمعية الشفافية الكويتية، الكويت.
- العنزي، فواز مالح. (2014). «تصور مقترح لضمان جودة واعتماد المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية والعربية، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، العدد 87، أبريل 2014، المنصورة، مصر.
- الغنيم، مرزوق يوسف. (2012). *اقتصادات التعليم*. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، الكويت.
- القيسي، هناء محمود. (2013). *فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي: الأساليب والممارسات*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المسلماني، لمياء إبراهيم. (2020). المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر: مدخل لتحقيق التنافسية في ضوء التجربة الأمريكية، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، العدد 72، أبريل 2020، سوهاج، مصر.
- الهادي، محمد محمد؛ و حامد، عمار. (2007). *التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت*. الدار المصرية اللبنانية، ط 2، القاهرة، مصر.
- الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- باشيوة، لحسن عبدالله، البرواري، البروفيسور نزار. (2009). «نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية: دراسة مقارنة»، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد (3)، المجلد 2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- بنى عرابه، محمد بن سعيد؛ والفقي، شمس الدين فرحات. (2013). *أسس ومبادئ الإدارة المدرسية الفعالة: كيف تكون مدير مدرسة ناجحاً؟*. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوج، إي. جريدي؛ وهول، كيمبرلي بنجهام. (2012). *الجودة والمسئولية في التعليم العالي تحسين السياسة وتطوير الأداء*. مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2005). *ضمان الجودة والاعتماد في التعليم*. الدارة الصولتية للتربية، جدة، المملكة العربية السعودية.
- حسين، سلامه عبد العظيم. (2008). *الجودة الشاملة والاعتماد التربوي*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- دشتي، رولا عبدالله، وآخرون. (2013). *التقرير الوطني للتنمية البشرية 2013: التماسك الاجتماعي قاعدة التنمية وركيزة الوحدة الوطنية*، المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الأمانة العامة، الكويت.
- دوهرتي، جفري. (1999). *تطوير نظم الجودة في التربية*. ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، دمشق، المركز العربي للتدريب والترجمة والتأليف والنشر.
- سلاطنية، بلقاسم، وآخرون. (2013). *الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي*. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- صبري، هالة عبد القادر. (2007). «واقع التعليم الجامعي الخاص في الأردن: متطلبات الجودة والتحديات الراهنة - دراسة حالة»، *المؤتمر العربي الأول الجامعات العربي: التحديات والآفاق المستقبلية*، 9-13 ديسمبر 2007، الرباط، المملكة المغربية.
- طعيمة، رشدي أحمد وآخرون. (2006). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عاشور، أحمد صقر؛ وآخرون. (1998). «تحليل وتقييم الممارسات الإدارية للأجهزة الحكومية في دولة الكويت»، مشروع قياس الأداء الإداري في الجهاز الحكومي بدولة الكويت. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- عبد الفتاح، عبد الرازق حسن. (2013). «المبادئ والمفاهيم الأساسية للمنهجية اليابانية لتحسين الأداء كايزن (Kaizen)»، ورشة عمل الإدارة المرئية كمدخل لتحسين الأداء مفاهيم كايزن والمنهجية اليابانية للتطوير، 14-17 ابريل 2013، كازابلانكا، المملكة المغربية.
- غنيم، أحمد محمد. (2009). المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه. دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- مراد، مهدي؛ ونصيرة، يحيى. (2017). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفعيل جودة الخدمة العمومية. Available at: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34256>
- موسى، أحمد إبراهيم. (2011). «استخدام مدخل القياس المقارن في بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية: ضرورة ملحة لضمان الجودة والحصول على الاعتماد»، ورشة عمل ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي، بالفترة 6-9 مارس 2011، شرم الشيخ، مصر.
- نور الدين، أحمد قايد؛ وإسلام، هلايلي. (2019). دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 1، جامعة الشهيد حمة الاخضر، الوادي، الجزائر.

#### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Bonal, Xavier. (2002). "Globalization, Education Restructuring and Social Cohesion In Europe". October, 3-5., Barcelon.
- Brin, N. Smith; Jeffrey, S. Hornsby & Roslyn Shirmeyer. (1996). "Current Practice", *Advanced Management Journal*, Vol. 61, No. 3, Summer.
- Juran, Joseph M.; Godfrey, A. Blanton. (1999). *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> ed., N. Y., McGraw-Hill.
- Koji & Kazuhik. (2000). "The New Role of the JUAA in Japanese University", *Evaluation Assessment and Evaluation in higher Education*, Vol. 26, No. 1.
- Longenecker, Clinton O. & Joseph A. Scazzero. (2000). "Improving Service Quality: A Tale of Two Operations", *Managing Service Quality*, 10, (4).
- Steed & Arnold. (2001). *Mapping the QAA Framework and the EFQM Excellence Model*. Sheffield Hallam University, City Campus, Howard Street, Sheffield, S1 1WB, UK
- Yorke, Mantz. (2000). "Developing a Quality Culture in Higher Education", *Tertiary Education and Management*, Vol. 6, No. 1.

## Proposed Model to Achieve Excellence in the Management of Educational Institutions in the State of Kuwait in the Light of Global Total Quality Management Models

D. Manal Lafi Khalaf Al-Harbi

Ministry of Education - State of Kuwait

Dr.manalalharbi@hotmail.com

### ABSTRACT

The Study Dealt With the Challenges of the Educational System Related to Achieving and Improving the Quality of Education, With the Aim of Achieving excellence in Kuwaiti pre-university education institutions, and reviewing the Frame of Reference for the Factors Affecting the Management of Pre-university Education in General, and the Criteria Used to Measure and Educational Achievements. The Study Problem Was Identified by Addressing the Challenges Facing the Education Administration, Pre-university in Kuwait, And a review of the frame of reference for the factors affecting the administration of pre-university education in general, and the criteria used to measure and achievements of education. The problem of the study was identified by addressing the challenges facing the administration of pre-university education in Kuwait.

#### ***The problem has been identified in this question:***

“How Can the Distinguished Educational Management Quality be Achieved in Kuwaiti Pre-university Education Institutions in the light of Comprehensive Quality Models?”

The Study Adopted the Descriptive Approach, and Compared the Models Adopted in Quality in Terms of Methodologies, Mechanisms, Comparison Tools and Performance Measurement.

It Also Dealt With: the Conceptual Framework, the Factors Affecting the Management of Educational Institutions, the Criteria Used to Measure Educational Achievements, the Measurement of Educational Efficiency and Productivity, Administrative Effectiveness, the Concepts of Total Quality Management, Quality Assurance and Control, the Culture of Quality in Education, and a Number of Global Models of Quality, and a Number of Results Were drawn. Of Which:

- 1- The Importance of the Qualified Human Resources Component in Improving all the Elements of Educational Systems.
- 2- All Models Agree on the Development Process and Performance Improvement as an Imperative.

#### ***And it reached recommendations, including:***

Spreading a Culture of Total Quality, Issuing Periodic Bulletins in the Field of Modern Management, Providing the Administration With the Developments Around Them in the Field of Educational Quality, Building a Clear Institutional Strategy, in Addition to the Transparency Imposed by Work Reports and Dealing With Stakeholders Broadly.

**Keywords:** Total Quality, Excellence, Models of Total Quality Management, Management of Educational Institutions.



