

**الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة و تحسين أداء  
النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية**

**The Gap Between Total Quality Culture and Performance  
Improvement of Educational System in the Republic of Yemen**

د. عبده نعمان الشريف (\*)

---

(\*) رئيس قسم العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا - الجمهورية اليمنية



جامعة الأندلس  
للعلوم والتكنولوجيا

Alandalus University For Science & Technology

**(AUST)**

## الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة و تحسين أداء النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية

المخلص :

الوصول إلى وضع رؤية للفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء النظام لتحسين مخرجات نظام التعليم في اليمن، وتبني ثقافة الجودة الشاملة سلوكا وقادة قيادية حتى تكون ركيزة أساسية من ركائز المناخ التعليمي في البيئة بهدف تحسين مخرجات التعليم في أي من الأنظمة التعليمية على مستوى نظم النظام التعليمي الشامل في اليمن.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي بهدف إظهار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية، المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المتأثرة، وعلاقتها بالمؤشرات الكلية على مستوى نظام التعليم كوحدة والنظام بالكامل .

وتوصل الباحث إلى نتيجة رئيسية وهي أنه توجد فجوة كبيرة بين ثقافة الجودة الشاملة أثرت على فكر التحسين في أداء النظام التعليمي في اليمن، وأن النظام التعليمي اليمني غير قادر علي تجاوز تلك الفجوة ما لم تتوفر كل شروط تطبيق الجودة الشاملة لتحسين أدائه ومخرجاته، وكذلك عدد من التوصيات أهمها ضرورة توفر الشروط التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة كروية مهمة في تحسين مستوى أداء النظام التعليمي.

تم دراسة واقع الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية، والوقوف على قدرة النظام التعليمي اليمني على تجاوز تلك الفجوة لتحسين أدائه ومخرجاته، من خلال دراسة بيئة النظام الداخلية، بهدف فهم دور البيئة الداخلية في التكيف مع البيئة الخارجية في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا دراسة البيئة الخارجية بهدف تحديد مسارها وتحديد معدل نموها، ودورها في تحديد مسار النظام .

والباحث انطلق من البيئة الخارجية مروراً بالبيئة الداخلية وصولاً إلى البيئة الخارجية مرة ثانية للوقوف على مفهوم التحسين المستمر وإعطاء أولوية لترسيخ هذا المفهوم في البيئة الداخلية.

كما ركز البحث على تصور مفهوم مستويات التحكم والضبط في النظام التعليمي وعلاقته بمفهوم حرية القرار والقدرة على اتخاذه ومسؤولية تحمل نتائج القرارات المتخذة .

بحيث حاول الباحث وضع تصور ثقافة وقناعة الإدارة العليا في التغيير والتطوير الإداري والتقليل من الفجوة بين النظرية والتطبيق، في إطار الجودة وضمانها وضبطها وشموليتها وإدارتها السلوك الفلسفي لتفكيك أجزاء النظام المفاهيمي، بهدف

## Abstract :

This study explores the reality of the gap between the Total Quality Culture (TQC) and improvement of Yemeni Educational System Performance (YESP). The study looks into the ability of Yemeni Educational System (YES) to overcome such a gap in order to improve its performance and outputs. The internal system environment is studied to understand its role in adapting with the external environment within the framework of Total Quality Management (TQM). The external environment is also studied in order to determine its course, its growth rate, its role in determining the course of the system as well.

The researcher set out to explore the external environment, then the internal environment and back to the external environment again to analyze the constant improvement concept and to prioritize its consolidation within the internal environment.

The study presents a conceptualized proposal of the levels of management and control in the educational system and its relationship with decision-making freedom and ability; and bearing the responsibility of decision-making consequences.

The researcher has attempted to conceptualize the senior management culture and belief in administrative improvements and renovation in order to reduce the gap between theory and practice within the framework of quality assurance, control, inclusiveness and

management of the philosophical conduct to dismantle the conceptual system. This is done in order to propose a perception of the gap between the Total Quality Culture and System Performance Improvement to enable Yemen Educational System develop better outputs. TQC is a basic principle of the educational context that should be practically adopted with a leading role in order to improve the educational outputs of any educational system within the entire Yemen Educational System.

The researcher used both the descriptive and the deductive approaches to illustrate the relationships between the independent variables and dependent variables; the extraneous variables and the operational variables; the influencing variables and the affected variables, and the relationship between these variables and the total indicators of the Educational System as a part of the entire System.

The main research finding is that there is a large gap between the TQC and System Performance Improvement, which has influenced the idea of improving YESP. YES will be unable to bridge such a gap unless all TQC conditions are applied to improve its performance and outputs. The study recommends that the essential conditions for the success of TQM must be necessarily met as they represent a significant vision to improve the performance of the educational system

## المقدمة :

الظاهرة المدروسة: يمر الاقتصاد العالمي بصورة عامة والاقتصاد العربي بصورة خاصة في مرحلة يسود فيها واقع التوجه نحو اقتصاد السوق رغم قلة الموارد، والمورد البشري من أهم تلك الموارد التي اشتدت المنافسة عليه بين مواقع الحاجة لذلك المورد وخاصة المورد المؤهل تأهيلاً متميزاً يمكنه من المنافسة وبلادنا هي أحد المناجم لذلك المورد ويطرح سؤال هل يستطيع المورد اليمني المنافسة في السوق الإقليمية بل في الأسواق العالمية؟ وقد تطرح اجابة قد تكون بديهية إلى حد كبير وهي ان المورد البشري في بلادنا يستطيع المنافسة في السوق الاقليمية إلى حداً ما ولكن في الاسواق العالمية لا يستطيع، ويرجع ذلك لكثير من العضلات المتعلقة بجودة التعليم التي أثرت على نوعية ذلك المخرج وهو ما يعكسه الواقع المتردي للمؤسسات التعليمية ونظام التعليم في الجمهورية اليمنية الذي لا يمتلك القدرة على توفير متطلبات السوق من ذلك المورد البشري المنافس وذلك بسبب المشاكل البنيوية ومنها التمويل وعمله في بيئة اقتصادية ومالية وثقافية ومعلوماتية تتسم بالعشوائية وارتفاع درجة المخاطرة والاختلاف تفرض كلها ضرورة ملحة نحو تخفيض التكاليف، حيث أن أحسن وسيلة لزيادة عدد المتحقين فيه تخفيض التكاليف وخاصة إذا كانت نسبة تخفيض التكاليف أكبر من نسبة تحسين المخرجات، فالظاهرة المدروسة هي ظاهرة جودة الأداء (جودة المخرجات) من أصغر نظام جزئي إلى أكبر نظام كلي في منظومة التعليم في اليمن، ولا يحدث هذا الأداء إلا إذا كان ناتج عن ثقافة وقناعة بدور منظومة التعليم في تحسين المخرجات من خلال تبني وتجسيد مفهوم الجودة الشاملة كثقافة.

مداخل الموضوع: من خلال التمهيد يتشكل الموضوع المطروح للبحث والدراسة وهو الوقوف على الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وأداء نظام التعليم في اليمن من أجل العمل على تأهيل نظام التعليم بهدف الوصول لأداء أفضل لنظام التعليم، ويمكن دراسة الموضوع عبر مجموعة مداخل منها ما هو تنظيمي بصورة عامة ومنها ما هو إداري ومنها ما هو مالي ومنها ما هو تطويري وآخر تحولي، وبكل مدخل من هذه المداخل مجموعة مقاربات ولكل مقاربة مجموعة أهداف جزئية أو مرحلية تنتهي بأهداف أو هدف نهائي رئيسي على المستوى الجزئي والمستوى الكلي، إلا أن دراسة أي موضوع

من المواضيع المتعلقة بالجودة الشاملة وإدارتها أو بإحدى المقاربات المتعلقة بها تحتاج إلى تأسيس و بناء قاعدة فكرية ، يتم التأسيس لها من خلا مدخل الأنظمة لقناعة الباحث أن هذا المدخل هو مدخل تفكيكي تركيبي للأنظمة محددًا للعلاقات المتبادلة وللحالات الترتيبية وللتأثير المتبادل وللتحولات التي تحدث، وللنتائج وقابلية قياسها.

**التساؤلات المطروحة :**

في إطار الفكر التفكيكي لنظرية النظم وتوجهها نحو بدأ التغيير والتطوير من الجزء إلى الكل يطرح الباحث مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

**دراسة واقع الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء النظام**

**التعليمي في الجمهورية اليمنية وتصاغ في شكل سؤال :**

- هل فعلاً توجد فجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء النظام التعليمي؟ وهل سيكون النظام التعليمي اليمني قادراً علي تجاوز وردم تلك الفجوة لتحسين أدائه ومخرجاته ؟

**سبب اختيار الموضوع :**

أختار الباحث هذا الموضوع لعدد من الأسباب هي:

- (١) لما لهذا الموضوع من أهمية في تحسين أداء الأنظمة وجعله مدخلا يتبناه المهولون لإجراء التحولات في مواقع التدخل في نظام التعليم وتوقيتها.
- (٢) لأهمية البيئة المحيطة بالنظام الجزئي أو الكلي للتعليم ومدى تحديد استمراريته ونموه والتحولات التي تجري خلال تطوره.
- (٣) لما للمؤسسة التعليمية مهما كانت طبيعة ملكيتها وطبيعة نشاطها وطبيعة حجمها من تركيب داخلي شبكي علائقي وتركيب تسلسلي تحكيمي وتصنيفها الموجه للخصائص وعلاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي ومدى تكيفها معه ومدى الانسجام والتعارض في الأهداف فيما بينها، وكذلك فيما بين الأنظمة الجزئية للنظام التعليمي.
- (٤) لقناعة الباحث بان إدارة الجودة الشاملة لا تلغي الإدارة التعليمية وإنما هي منهجية التحسين المستمر لأداء الأنظمة ومن ثم الوصول لهذه الأهداف، حيث لاتمثل الأهداف أرقام صماء وإنما هي مستويات تحسينية في أداء الأنظمة كعمل وعمليات

ونتايج ومخرجات .

٥) نظر القناعة الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وقناعة قبل أن تكون أداء، وللإدارة العليا دور مركزي ومحوري مهم في عملية التطوير الإداري.

٦) لأن الجودة الشاملة هي مشروع يشارك فيه جميع أفراد النظام تحت قيادة إدارة عليا تحمل ثقافة التغيير ومقتنعة بدورها المركزي في إحداثه.

٧) ولأن الأنظمة الجزئية تعمل على التوازي أو التسلسل ، ويعد كل نظام جزئي سابق مورد لنظام جزئي لاحق ، وكل نظام جزئي لاحق هو عميل لنظام جزئي سابق، وبالتالي أداء كل نظام جزئي لاحق معتمد على أداء النظام الجزئي السابق، وعلى أداء بيئته الداخلية وبيئته الخارجية وهو ما هو عليه نظام التعليم .

٨) رغبة الباحث في تصور بيئة وظيفية لنظام شامل مفرداته أنظمة جزئية تكاملية في أداء تنمية مستمرة ومستدامة للنظام التعليمي .

أهمية البحث : جاء البحث في وقت تشهد فيه نظم التعليم تحولات كثيرة شملت مختلف الأنظمة الجزئية داخل نظام التعليم في مختلف دول العالم ، وامتزامة مع تطبيق برامج مراجعة النظم التعليمية وقياس جودة مخرجاتها وتطبيق معايير الجودة على مختلف البرامج داخل المنظومة التعليمية بمختلف مستوياتها وظهور مؤسسات التعليم الأهلية كمحفز لذلك التغيير .

الأهمية العلمية :

١) سوف يكون البحث إضافة علمية جديدة في مجال ثقافة المنظمة وبالخص في جانب ثقافة الجودة الشاملة فيها .

٢) البحث سوف يؤصل لفكرة دراسة ثقافة الجودة في النظام التعليمي بشكل فلسفي يخدم التطور المفاهيمي لثقافة الجودة الشاملة في التعليم .

٣) قلت الدراسات العلمية الخاصة بثقافة الجودة وتأثيرها في مستوى الأداء لأي نظام بشكل عام والنظام التعليمي في اليمن بشكل خاص .

٤) الخروج بنتائج تجسد المفهوم التطبيقي للجانب الفلسفي للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

### الأهمية العملية للموضوع :

- ١) يؤصل الموضوع لفكرة إدماج القطاع الخاص في مسيرة تنمية قطاع التعليم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة ووضع استراتيجية لاستمراره ونموه .
  - ٢) الخروج بتوصيات تخدم تطبيق ثقافة الجودة الشاملة من حيث المداخل والآليات والأساليب.
  - ٣) جاءت هذه الدراسة في ظل التوجه نحو تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على المؤسسات التعليمية ، حيث تعتمد قابلية إدماج المؤسسات الأهلية في مسيرة الجودة على ما تقدمه البيئة من امكانيات.
  - ٤) جاء البحث مع اتجاه أمكانية الشراكة بين مؤسسات التعليم العام والأهلي ومؤسسات التعليم خارج في البيئة اليمنية ، وسعي كثير من مؤسسات التعليم اليمنية لتطبيق معايير الجودة.
- الأهداف المنتظرة من هذا الموضوع: يمكننا إجمال الأهداف المرجوة من هذه الدراسة في ما يلي :
- ١) تصور نظام التعليم من مداخله في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
  - ٢) تصور أهمية البيئة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي في تحديد مساره وتحديد معدل تطبيق الجودة.
  - ٣) تصور أولوية البيئة الخارجية في تحديد مسار النظام ، وتصور أولوية البيئة الداخلية في التكيف مع البيئة الخارجية في ظل تطبيق الجودة.
  - ٤) تصور مفهوم مورد عميل ابتداء من البيئة الخارجية مروراً بالبيئة الداخلية وصولاً إلى البيئة الخارجية مرة ثانية ، وإعطاء أولوية ترسيخ هذا المفهوم في البيئة الداخلية في ظل معايير الجودة الشاملة .
  - ٥) تصور مفهوم مستويات التحكم في النظام وعلاقته بمفهوم حرية القرار والقدرة على اتخاذه ومسؤولية تحمل نتائجه.
  - ٦) تصور ثقافة وقناعة الإدارة العليا في التغيير وإدخال إدارة الجودة الشاملة وردم الفجوة بين النظرية والتطبيق.
  - ٧) تصور الجودة وضمانها وضبطها وشموليتها وإدارتها.



- ٨) الوقوف على الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وأداء نظام التعليم في اليمن .  
٩) الكشف عن الإمكانيات والشروط المطلوبة من نظام التعليم لردم تلك الفجوة  
لتحسين اداؤه ومخرجاته .  
١٠) الوصول إلى الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة ك رؤية مهمة في  
تحسين مستوى أداء النظام التعليمي .

حدود الدراسة: بناء على الأسئلة والأهداف المرجوة وتزامن البحث مع الاتجاه السائد نحو تطبيق معايير الجودة في النظام التعليمي، وبناء على مؤشرات الفجوة بين ما يؤمن به المجتمع من ضرورة إدخال الجودة الشاملة في شتى مناحي الحياة وواقع الحال الذي يبين خلاف ذلك في التطبيق، وبناء على تمييع مسؤولية التغيير بين مواقع التغيير، حدد الباحث للبحث الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، واتخاذ مدخل النظم مدخلا لهذه الظاهرة من خلاله حدد العلاقات والمسؤوليات وأطرافها فإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مدخل النظام هي نظام متكامل، يتكون من مجموعة من الإجراءات والتقنيات وتتضمن مدخلاً نظامياً شاملاً للجودة.

المنهج المتبع : ولقد تم تبني المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي بهدف إظهار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية، وعلاقتها بالمؤشرات الكلية على مستوى نظام التعليم كوحدة والنظام بالكامل، والمؤشرات الجزئية، وكذا المؤشرات الكلية، ولتبسيط الفهم نستعمل عادة التجريد العلمي للظواهر والفصل بين الأنظمة الجزئية لمعرفة حركية المتغيرات وأستخدم الباحث المقابلة كأداة كون وضع استبيان لن يؤدي الغرض بسبب تعقيد الظاهرة المدروسة .

#### الدراسات السابقة :

- ١) دراسة خالد احمد الصرايره، ليلي العساف (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية. والتطبيق وهدف البحث للتعرف على الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ولتحقيق هدف الباحث أستخدم الباحث المنهج وناقش موضوع البحث الجودة الشاملة ومؤشراتها للتعرف على أهمية التطبيق من خلال دراسة الباحث لبعض التجارب خلصت الدراسة إلى

مجموعة من التوصيات في شكل استنتاجات أهمها ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

٢) دراسة عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٤م) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمن. وهدفت الدراسة إلى دراسة مدى تطبيق الجودة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التحليلي المقارن وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ضعف تطبيق الجودة بجامعة صنعاء وتطبيقها بشكل أفضل بجامعة العلوم والتكنولوجيا .

٣) دراسة برهان الدين حسين السامرائي (٢٠١٢)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهدف البحث إلى دراسة دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن القيادة تلعب دور مهم في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية .

٤) دراسة صليحه رقاد (٢٠١٤) تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري وهدفت الدراسة إلى البحث في معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجود معوقات تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري ولها أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد شكل السلوك ومقاومة التغيير أحد المعوقات لتطبيق نظام ضمان الجودة وهو أكثر العوامل اعاقا، يليه جانب القيادة على مستوى الوزارة ووحداتها الادارية والتنظيمية على مستوى المؤسسة .

٥) دراسة فرج هويدي محمد (٢٠١٢) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى وضع تصور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم المنهج الوصفي وتوصل إلى ان لابد

من وضع أربع مراحل لتطبيق الجودة وهي ( التهيئة والتوضيح والرؤيا – الاهتمام  
ببيئة تطبيق النظام – تطبيق إدارة الجودة الشاملة – التقييم والتطوير ).

(٦) دراسة يزيد قادة (٢٠١٢) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم  
الجزائرية ، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة واستخدمت الدراسة  
المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة وتوصلت إلى و أن الإصلاحات المطبقة لم  
تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية ، فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات  
الزيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار التعليمية  
إلا أن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب لأن  
المستفيدين من المخرجات التعليمية لا زالوا غيرراضين على نوعية هذه المخرجات .

(٧) دراسة الشمراني حامد محمد على (٢٠٠٨) وتأتي هذه الدراسة لاقتراح معايير  
للجودة التعليمية في ضوء معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام  
بالمملكة - حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أهمية و إمكانية تطبيق  
المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة ، ولتحقيق  
أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان مكون من سبعة مجالات هي معيار  
جودة القيادة المدرسية - معيار جودة تقنية المعلومات معيار جودة التخطيط المدرسي  
- معيار جودة إدارة الموارد البشرية المدرسية - معيار جودة العمليات، معيار جودة  
المخرجات - معيار جودة رضا مؤسسات التعليم المختلفة و سوق العمل حيث وزع  
هذا الاستبيان على جميع مشرفي الإدارات المدرسية بإدارات التربية و التعليم  
بالمملكة العربية السعودية.

(٨) دراسة خالد مطهر العدواني (٢٠١٣) الجودة الشاملة في التعليم مقدم لإدارة الجودة  
والاعتماد بوزارة التربية والتعليم وهدفت لدراسة اشكالية هل يمكن توظيف  
الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية ، وتوصل إلى نتيجة أنه بالتأكيد يمكن  
تطبيقها غير أنه يحتاج إلى تهيئة المناخ المناسب لتفعيله والأموال الكافية لتوفير  
البيئة المناسبة في كافة مستويات التعليم من الكوادر البشرية، والتقنيات، هذا

بالإضافة إلى المادة العلمية الموسوعة وفق أسس علمية مدروسة تلبى احتياجات الأفراد.

٩) دراسة عبد الغني محمد عبده العديني (٢٠١٠) معايير اعتماد وضمان جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب التربوية المعاصر، وهدفت الدراسة إلى إمكانية التصور المقترح للارتقاء بمستوى التعليم الجامعي باليمن وضمان جودته في ضوء الإفادة من التجارب التربوية المعاصرة استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر وتحليلها فيما يتعلق بمفهوم الاعتماد وضمان الجودة ومعاييرها والتجارب التربوية المعاصرة الرائدة في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية والميدانية بغرض وضع تصور مقترح لاعتماد وضمان الجودة في التعليم الجامعي اليمني أهمها: وضع التشريعات الضرورية لعملية الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات الجامعية -تهيئة المناخ لتقبل ثقافة الاعتماد وضمان جودة المؤسسات أو البرامج، وضرورة توافر أشخاص مدربين، ولديهم الدافع لذلك خاصة أعضاء هيئة التدريس.

أقسام البحث : ومن هذا المنظار قسم هذا البحث إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول:** تناول الباحث فيه تصور النظام من مداخله وعلاقاته كشبكة وكتسلسل تنظيمي تحكمي، وبيئته وأهميته هذه البيئة الداخلية والخارجية في تحديد مساره وتحديد معدل نموه، وأولوية البيئة الداخلية عن الخارجية في التكيف، وأولوية البيئة الخارجية عن الداخلية في تحديد المسار.

**المبحث الثاني:** تناول الباحث فيه الجودة وضمانها أو توكيدها وضبطها وشموليتها وإدارتها ونشرها كثقافة وكقناعة في التغيير إلى الأحسن.

**المبحث الثالث:** تناول الباحث فيه الجودة الشاملة كثقافة ومدى تقبل المجتمع لها ومدى تطبيقها وكيفية غرسها كمنهج للتحسين المستمر .

**المبحث الرابع:** تناول الباحث فيه مجالات ثقافة الجودة الشاملة وتحسين مستوى أداء النظام التعليمي في اليمن .

**خاتمة:** تناولنا فيها النتائج ، وأهم التوصيات.

**المبحث الأول: النظام وبيئته**

يعد النظام كمفهوم وحدي (جزئي) أو كلي ظاهرة سلوكية تبين سلوك النموذج كتابع وسلوك مفرداته وهي أنظمة جزئية كمتغيرات مستقلة تحدد مع بعضها سلوك النظام ككل. و يمكننا النظر إلى هذا النظام من مدخلين رئيسيين هما: المدخل النظامي والمدخل الحركي المادي. فيتناول المدخل النظامي ثلاث مداخل فرعية هي المدخل الوظيفي والمدخل العملي والمدخل التحكمي، حيث يصور المدخل الوظيفي النظام في شكل وظائف بالدرجة الأولى وقد ينزل إلى وظائف فرعية بالدرجة الثانية في تركيب سلمي هرمي، ويصور المدخل العملي الأنظمة العملية المتواجدة في أصغر نظام فرعي وظيفي إلى أعلى نظام فرعي رئيسي في تركيب سلمي هرمي، ويصور المدخل التحكمي تركيب المسؤولية وموقعها وفترة اشتغالها، ويفصل بين الأنظمة الوظيفية فواصل مادية وأخرى زمنية وثالثة معلوماتية.

وأما المدخل الحركي المادي فهو يتناول مدخلين فرعيين الأول يتناول اتجاه حركية المواد والمعلومات، حيث يظهر هذا المدخل حركة المواد والمعلومات واسترجاعها في شكل تدفقات ناتجة عن شبكة علائقيه بها المؤثر والمتأثر وبها المنبع والمصب، ويعد المنبع مورداً ويعد المصب عميلاً ويتحول العميل إلى مورد لعميل لاحق، وتحدد خصائص مخرجات المورد خصائص مخرجات العميل الذي يتحول إلى مورد لعميل لاحق مما يجعلنا نركز على مفهوم (مورد - عميل) وعلى (مستوى أداء كل منها). والثاني الحركية والانفتاح على المحيط، حيث يبين هذا المدخل العلاقة بين النظام وبيئته الداخلية وبيئته الخارجية السياسية (الاستقرار في شقيه السياسي والاقتصادي) والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمالية والعمالية... الخ.

للنظام بيئة داخلية وأخرى خارجية، وبالبيئة الداخلية مناخ استثماري لعناصره مثل ما هو موجود من مناخ استثماري في بيئة النظام الخارجية وإن اختلفتا في عدد ونوع العناصر الموجودة في البيئتين والمؤثرة. والشئ المؤكد في البيئتين مستوى سلامة المناخ من العوائق والذي يسمح بالاستثمار والأداء، ولا يحدث الاستثمار والأداء إلا بتوفر ثلاثة متغيرات رئيسية هي حرية القرار والقدرة على اتخاذه وتحمل مسؤولية نتائجه، هذه المتغيرات هي التي تحدد مستوى نجاح الاستثمار في المورد ومستوى التحسن في

الأداء، لأنها تحدد مستوى الأداء. وتنتج حرية القرار من حرية الملكية أو بالشعور بالملكية أو محاسبتها في النتائج مما يولد الرضا الجزئي ويولد الرغبة في التغيير مما يحرر القدرة إن وجدت كامنة ويؤدي ذلك إلى التأهيل وهو شرط لازم لتحسين الأداء، وأما المتغير الثالث تحمل مسؤولية القرار فهو يضمن سرعة تحسين الأداء.

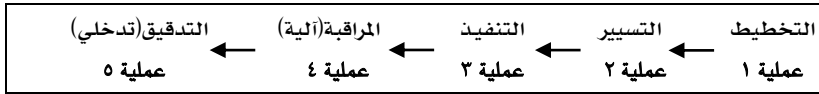
الشكل (١) مختصر لتوصيف ظاهرة المؤسسة كنظام وحدي

(أ) مدخل نظامي (مقاربة نظامية) :

١ - مدخل وظيفي

|               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|
| وظيفة التمويل | وظيفة الإنتاج | وظيفة التسويق |
| وظيفة التمويل |               |               |
| وظيفة النوعية | وظيفة الصيانة | ...           |

٢ - مدخل عملي لوظيفة التمويل على سبيل المثال



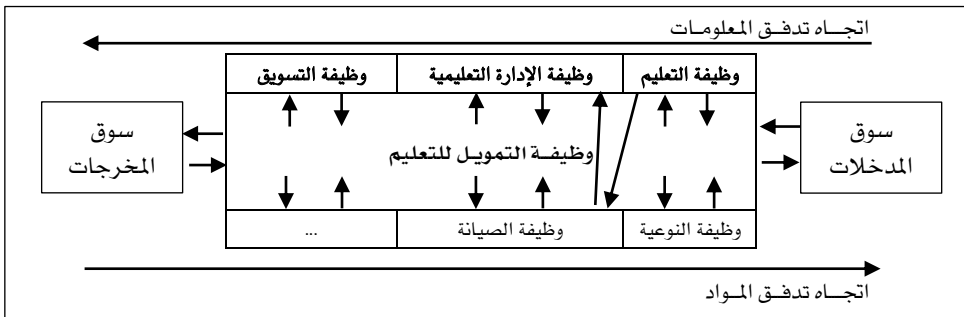
٣ - مدخل تحكمي (مستويات التحكم) : حسب مستوى التواجد ومستوى

التحكم

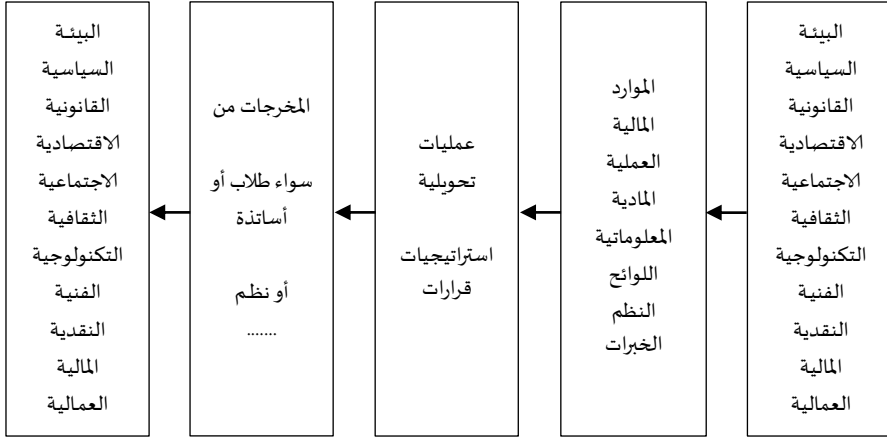
| ترتيب المستوى | اتجاه التحكم | المستويات     | مستوى التدخل | فترة التدخل           |
|---------------|--------------|---------------|--------------|-----------------------|
| ١             | ↓            | مستوى التحول  | في المؤسسة   | الطويلة               |
| ٢             |              | مستوى التطور  | في أي وظيفة  | القصيرة / الطويلة     |
| ٣             |              | مستوى التسيير | في أي وظيفة  | القصيرة / القصيرة جدا |
| ٤             |              | مستوى التنفيذ | في أي وظيفة  | القصيرة جدا / القصيرة |

(ب) مدخل حركي مادي (مقاربة حركية مادية)

١ - اتجاه حركية تدفق المواد والمعلومات



## ٢ - الحركية والانفتاح على المحيط



من اعداد الباحث

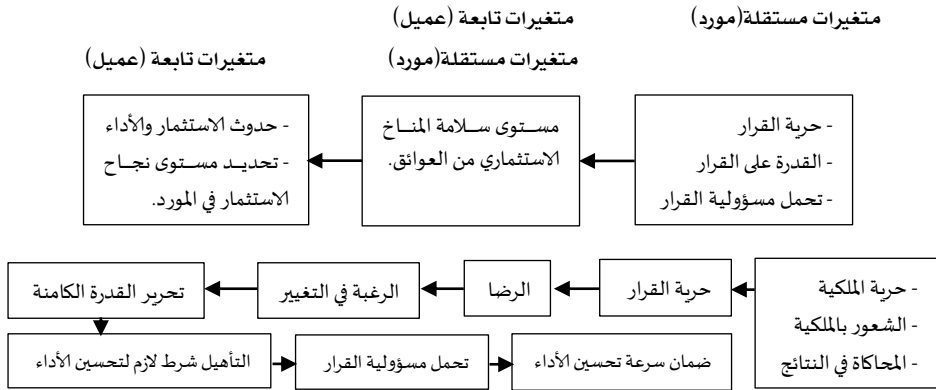
يلاحظ أنه مهما كان المدخل للنظام ما يلي :

- كل نظام جزئي يشكل حلقة في سلسلة أنظمة جزئية هي ( مورد - عميل - مورد )
- كل نظام جزئي يشكل نظام كلي لأنظمة جزئية تمثل مفرداته.
- خصائص المفردات تحدد خصائص وسلوك النظام الجزئي والذي هو بدوره يحدد مع باقي الأنظمة الجزئية العاملة على التسلسل أو التوازي خصائص وسلوك النظام الكلي.
- المرونة في الأنظمة الجزئية العاملة على التوازي أكثر من مرونة الأنظمة العاملة على التسلسل، وأثر الأنظمة العاملة على التسلسل أكثر تأثيراً من الأنظمة العاملة على التوازي بمفهوم (مورد - عميل - مورد) .
- كل نظام جزئي من أصغر نظام إلى أكبر نظام له بيئة داخلية وأخرى خارجية (الهادي، ٢٠٠٢، ص١٢٥) وتعمل البيئة الخارجية كمحدد لسلوك النظام، وتعمل البيئة الداخلية كمحرك للتكيف مع البيئة الخارجية.
- يعمل مستوى معوقات الأداء على مستويين، الأول في البيئة الداخلية له علاقة بتحريك القدرة الكامنة، والثاني في البيئة الخارجية له علاقة بتعطيل القدرة الكامنة.

- و يعد مستوى معوقات الأداء في البيئة الخارجية أكبر أثرا من مستوى معوقات الأداء في البيئة الداخلية مما يعطي أولوية التقليل من المعوقات في البيئة الخارجية من أجل تحسين أداء النظام.
  - إذا بدأنا من النظام كوحدة نجد أن تحسين أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة ملكيتها ونشاطها وحجمها أولى من إصلاح أجزائها بمفهوم توفير متغيرات إحداث الأداء (متغيرات المناخ الإداري من حرية وقدرة وتحمل مسؤولية)، وإصلاح النظام الجزئي أولى من إصلاح مفرداته باستعمال نفس المفهوم ، وإذا ارتفعنا في مستوى التحليل من الجزء إلى الكل نجد إصلاح حال الدولة ومؤسساتها أولى من إصلاح المؤسسات على المستوى الوحدة ، لأن الحركية تبدأ من البيئة وترجع إلى البيئة مروراً بالمؤسسة ، فإذا لم تكن البيئة مستعدة لتقديم عناصرها المناسبة للمؤسسة في الكمية والنوعية المطلوبة ، وتستقبل نتائج المؤسسة ، أو أن المؤسسة لا تستطيع التكيف مع هذه البيئة فنتيجتها هي التلاشي.
  - إن أهم عنصر في البيئة هي الدولة ، حيث تنطلق عملية التطور من الدولة والمجتمع فهي توفر المناخ المناسب لعملية تطوير المؤسسة ومن ثم تطوير المؤسسة يعمل على تطور الدولة والمجتمع.
  - إذا استخدمنا المدخل التحكيمي في التحليل وعممناه على الظواهر ، نجد أهمية ومحورية القيادة في التغيير والتطوير.
- توصيف لظاهرة حركية البيئة ومستوى العوائق وعلاقته بمستوى الأداء (من تصور الباحث)







تصور الباحث أن ظاهرة حركة البيئة سواء الداخلية أو الخارجية تركز على عملية اتخاذ القرار والحرية في اتخاذه، وتحمل مسؤوليته، مع حساب تدخل العوائق (السياسية القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، الفنية، النقدية، المالية، العمالية) والتي يمكن التغلب عليها من خلال وجود رغبة في التغيير لتحرير القدرة الكامنة والطاقات الإبداعية، مع تبني برامج شاملة للتدريب والتي تحسن من الأداء.

وبهذا يطرح مسألة التأكيد على ما تطرحه الاتجاهات الحديثة التي تسود علم

الإدارة العامة وتنادي بما يلي (الشمسي، ٢٠٠٠، ص ٣٠) :

- ١) عرض متغيرات الإدارة العامة أمام نظام السوق.
- ٢) إعادة اختراع وهندسة وهيكله وظائف وإدارة الحكومة .
- ٣) تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل الميزانية العامة للدولة.
- ٤) تطبيق المبادئ التجارية في قطاع الأعمال العام والخاص.
- ٥) الأخذ بأساليب تغطية التكلفة.
- ٦) الأخذ بنظام رسوم الانتفاع عند تقديم الخدمات العامة.
- ٧) الوعي بتكلفة الأداء وبمستوى النتائج المحققة (مستوى تكلفة مدخلات النظام - مستوى مخرجات النظام).
- ٨) تطوير أساليب إيصال الخدمة.

ونظيف إلى ذلك إعادة تصور حدود وظائف الدولة وفق ما تقتضيه الحاجة في اقتصاد السوق ووفق بيئة الاقتصاد المنتقل إلى اقتصاد السوق بالارتكاز على الأراضية الاقتصادية الموجودة وبهذا التصور نكون قد أسسنا مدخلا ندخل منه إلى إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثاني: مفهوم الجودة :

إنتاج الجودة هي عملية محبذة طبيعية أو طموح قديم وثابت عند الإنسان، فشهد العالم تنمية صناعية ابتداء من منتصف القرن العشرين، صاحبها تغيرات جذرية في طرق إدارة المؤسسات متميزة بتقنيات حديثة ومنافسة شديدة، وأصبحت طرق الإدارة القديمة غير متكيفة مع هذا المحيط الجديد، ثم بعد دخول العالم في عصر المعلوماتية، أعطى التنمية الصناعية والمنافسة التجارية دفعا جديدا وقويا، وبالتالي لزاما ومن الضروري تجديد نظم الإدارة وتحسينها وتقييمها من طرف المختصين في الميدان وأصبحت هذه النظم تدرس في الجامعات والمعاهد.

ومع مرور الزمن وحدوث الحاجة إلى جودة تسمح بالمنافسة، ظهرت وظيفة إدارة الجودة إلى جانب الوظائف التقليدية، هذه الوظيفة التي أضفت على الإدارة أهمية بإدخالها المفهوم النوعي أو الصورة النوعية.

أولاً: مفاهيم متعلقة بالجودة: حيث يوجد عدد من التعاريف لمفهوم الجودة نورد منها: **التعريف الأول:** هي حسن المطابقة بين خصائص السلعة (بضاعة أو خدمة) وحالة مواصفات طلب العميل أو المستعمل.

التعريف الثاني: يعرف نظام النوعية ISO 9000 النوعية ( مجموعة الخصائص لمنتج تمنح كفاءة التلبية لحاجات ظاهرة (معبّر عنها) أو ضمنية ISO 8042 .

**التعريف الثالث:** ولها تعاريف أخرى (الحسين، ٢٠٠٧، ص ١٦٨) :

- هي مجمل الخواص التي تتعلق بقابلية منتج أو عملية أو خدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء متفق عليها طوال فترة الاستخدام المتوقعة.
- هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال.
- هي مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك.
- هي مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية.

**التعريف الرابع:** تعريف كروسبي (P.CROSBY): " الجودة هي المطابقة للاحتياجات"  
(السلمى، ١٩٩٥، ص١٨).

نجده يعرفها من خلال مطابقتها للاحتياجات أي نقول أن هذا المنتج ذو جودة إذا  
كان مطابقاً لمتطلبات.

**التعريف الخامس:** تعريف المعهد الأمريكي للمعايير: "الجودة هي إجمالي السمات  
والخواص لمنتج أو خدمة التي تحمل على مقدرتها لتحقيق احتياجات مشمولة أو محددة"  
(بسترفيلد، ١٩٩٥، ص ٢٥).

**التعريف السادس:** تعريف المواصفة القياسية (ISO 8042): " مجموعة الخصائص  
والمميزات لمنتج أو خدمة التي تمنح كفاءة التلبية لحاجات ظاهرة (معبّر عنها) أو  
ضمنية" (Association, 1987, P4 -):

ويوضح التعريفان الأخير على أن الجودة هي مجموعة صفات وخصائص لها القدرة  
على تحقيق احتياجات محددة ومعينة وأخرى بديهية ضمنية، فالاحتياجات المحددة  
تكون واضحة في العقود، يصرح بها المستهلك أو العميل ويركز عليها، أما  
الاحتياجات الضمنية فهي بديهية لدى كلاً من المستهلك والمنتج وقد تشمل: الأمن،  
القابلية للصيانة، القابلية للإتاحة، الراحة، القابلية للتخزين.

**التعريف السابع:** عرفت الجودة على أنها "السمات والخصائص النهائية للخدمة أو المنتج  
والتي تثبت من قدرتها على تحقيق الرضا التام ومقابلة احتياجات المستهلك"  
(الصحن، ١٩٩٦، ص٩٠)، ركز هذا التعريف جوهر الجودة والذي يتمثل في قدرتها  
على تحقيق الرضا التام للمستهلك وكذا قدرتها على مقابلة احتياجاته.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نفرق بين مفهوم الجودة ومفهوم النوعية المعبرة عن التنوع  
(Variété) وهي تتعلق باختلاف المنتجات أو الخدمات من حيث المظهر، أي أنها ترتبط  
بالخصائص الخارجية للمنتج بخلاف الجودة فهي مرتبطة بالخصائص الداخلية.

وعموماً فإن مفهوم الجودة يختلف من شخص لأخر، فوجهة نظر المستهلك تختلف  
عن وجهة نظر المنتج وهذه الأخيرة تختلف بدورها عن وجهة نظر رجل التسويق على  
الرغم من اتفاقهما على ضرورة تلبية رغبات المستهلك والعمل على إرضائه.

إذن ليست الجودة حالة مثالية ومحددة ولكن تأكد على السبق في دراسة الحاجات. وتأكد على التطور المستمر والدائم في مسار تحسينها.

ثانياً: الاسس والمبادئ للجودة :

ومن ذلك يطرح الباحث الاسس والمبادئ التي ترسخت بدخول الجودة كمفهوم وهي :

- أن عناصر الجودة الشاملة : الجودة - ضبط الجودة - توكيد الجودة - دليل الجودة - سياسة الجودة - خطة الجودة - حلقات الجودة.

- مقياسها : مستوى الرضا عند العميل ومستوى التأثير على العميل وجذبه.

- الهدف: التأهيل المستمر من أجل أداء أفضل لجميع عناصر النظام بدء من العميل الداخلي وانتهاء بالعميل الخارجي.

- ضمان وتوكيد الجودة : المصادقة. certification.

- ضمان استمرارية الجودة هي العناصر: المطابقة - التحديث la mise à jour - المطابقة

- ضمان عناصر استمرارية الجودة : آلية المراقبة وتدخل التدقيق.

- ضمانات التحديث : عناصر المناخ الاستثماري داخل النظام: حرية القرار- القدرة على اتخاذ القرار- تحمل مسؤولية القرار. وهي عناصر تساعد على تأهيل المورد البشري وتحديثه.

- تصور أرضية الجودة: هي فك النظام إلى أنظمة جزئية وظيفية وعملية وتحكمية وتحديد الفواصل بينها ثم تركيب النظام من جديد، ثم تصور الحركية داخل النظام بين أجزاءه ومع محيطه، أي الانفتاح الداخلي والخارجي.

- تصور العلاقات - القواعد (تسيير - حساب) - الإجراءات - الانسجام.

ثالثاً: النتائج المترتبة على ظهور الجودة :

(١) النتيجة: تم الانتقال من مبدأ اكتشاف وتحديد الأخطاء إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء.

(٢) إذن تاريخياً من الناحية العملية تطورت الجودة من:

- اختيار العمالة الجيدة.

- العمل على خطوط الإنتاج.

- المراقبة.
  - الوقاية من الأخطاء بالتدخل المسبق.
  - تأمين الجودة.
  - إدخال الجودة في صيرورة العمليات الإنتاجية.
  - (٣) في اليابان : تطورت الجودة من خلال :
    - حلقات الجودة.
    - الجودة الشاملة.
    - الجودة الشاملة لإدارة الأعمال (TQM (Total Quality Management).
- رابعاً : الجوانب المتعلقة بالجودة :

وتعني هذه الأخيرة الجودة كمشروع، يضمن مشا ركة جميع العاملين في بناء الجودة والفعالية وفي ما يلي يطرح الباحث الجوانب المتعلقة بها :

الرهانات - الأثار - تخطيط الجودة - ضبط الجودة - نظام الجودة - الانفتاح على الخارج - توكيد الجودة - دليل الجودة - مراقبة الجودة - هندسة الجودة - سياسة الجودة - خطة الجودة - حلقة الجودة .

(١) **الرهانات LES ENGEUXS** : إن أبعاد المنافسة عديدة، وهي رهانات لكسب السوق، ومن بينها عناصر المنافسة السعريه وغير السعريه.

(٢) **الآثار :**

- تحسين الأداء.
  - تخفيض التكاليف.
  - تخفيض آجال (فترة) التسليم.
  - والنتيجة رضا العميل *satisfaction du client* .
- (٣) **تخطيط الجودة :** إذن لا تأتي الجودة صدفة وإنما تصل لها المؤسسة بالتخطيط، وهي وثيقة تحديد الأساليب العملية ومصادر ونشاطات الجودة المتعلقة بمنتج محدد أو عملية أو خدمة أو عقد أو مشروع، أي وضع مخطط تأمين الجودة عن طريق تحديد الهياكل - تخصيص المهام - تحديد صيرورة عملية التجويد، ويوضع كل هذا ضمن ستندر ( كراسة) الجودة.

#### ٤) نظام الجودة: تحدد نظام الجودة خمس عناصر هي:

- العامل البشري.
- التصور.
- التجهيزات والوسائل.
- المواد.
- الطرق .
- المحيط.

#### ٥) الانفتاح على الخارج: حيث يحتاج الانفتاح على العالم الخارجي في إطار العولة

الاقتصادية وحرية التجارة إلى ضرورة مطابقة مواصفات السلعة (بضاعة/خدمة) للمعايير المعروفة عالمياً (الترتوري، ٢٠٠٦، ص١٣٥) ويجب إظهار هذه المطابقة وتأكيداً بالنسبة للعميل وإذا وصلت المؤسسة إلى هذا الدرجة من المطابقة المحترمة للمعايير العالمية والمرضية للعميل فإنها تصل السلعة إلى درجة (علامة النوعية) أي (LABEL QUALITE)، ويجب التأكيد على أن خطوات التجويد يجب تطبيقها وتعميمها على جميع القطاعات وكل المواقع في الاقتصاد. وإن إدراك المسؤولية في الجودة العالمية يعطي نتائج جد حسنة منها:

- الانفتاح على الأسواق العالمية ( أسواق الصادرات).
- تحسين سمعة المؤسسة.
- الحصول على مزايا تجارية تنافسية.
- الحصول على ثقة العميل.

الاستفادة من الإبداع والذي ويعرف Schumpeter الإبداع التكنولوجي على أنه:

"نتائج إنتاج أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقاً، أو خلق منتج جديد" (YADOROR, 2001, P8)

#### ٦) ضبط الجودة: (QUALITE CONTROL): هي مجموعة الإجراءات المنتظمة

التي تتبعها المنظمة لقياس الجودة الحقيقية لأداء المنتج ومقارنتها بالمواصفات المحددة، وإجراءات التصحيح التي قد تتخذ في حالة وجود اختلاف.

(٧) **توكيد الجودة (QUALTE ASSURANCE)** : يقصد بتأكيد الجودة، تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج وإنما تشمل التصميم والإنتاج والخدمة والتعاون والمراقبة على مستوى وظائف المنظمة ككل. وترتكز أنشطة تأكيد الجودة على منع الانحرافات. بينما تركّز مراقبة الجودة على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها.

(أ) **أهداف تأكيد الجودة**: تهدف أنشطة تأكيد الجودة إلى (مصطفى، ٢٠٠٢)

- وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.
- تصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء على ضوءها.
- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة كأهداف متكاملة.
- تقييم نظام مراقبة الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.
- تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة.

وتحت مظلة تأكيد الجودة، يجب:

- تصميم وتطوير معايير موضوعية لقياس الأداء.
- قياس الأداء إزاء المعايير الموضوعية.
- أن يكون القياس قبل الأداء وخلالها، وبعده.

(ب) **عناصر نظام تأكيد الجودة**: يتألف نظام تأكيد الجودة من وظيفتين رئيسيتين هما مراقبة الجودة، وهندسة الجودة.

**مراقبة الجودة**: تعبر عن تصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم المنتج، وتنفيذ سلسلة من القياسات المخططة لتقييم الأداء مقارنة بالمعايير، وذلك للتأكد من التوافق مع الموصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير.

**هندسة الجودة**: يقصد بهندسة الجودة تخطيط استراتيجي تجاه تصميم الجودة في المنتج أو الخدمة، يبدأ بتحديد مواصفات الرغبة عند المستهلكين، ثم ترجمتها إلى خصائص في المنتج وفق أنسب طرق التصميم، والتنبؤ بمعوقات الأداء قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج.

لقد قلنا سابقا أن عملية توكيد الجودة هي كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء صورة بأن المنتج أو العملية المؤدا سوف تستوفي مطالب الجودة، ويوجد أنظمة في ذلك من بينها أنظمة (الجودة) ISO 9000. الأغلبية الساحقة من الأنماط ISO موجهة خصوصا للمنتج و المواد والتجهيزات و الأساليب. فنظام ISO9000 هو نظام تأمين الجودة (QUALTEASSURANCE) غير محدد يمكن تطبيقها على كل أنواع المنظمات، وهم مهم بالنسبة لإدارة الجودة.

### ج) اختيار أحسن مرجعية

ISO 9001 : نظام تأمين النوعية في المراحل التالية:

- مرحلة التصور. Conception.
  - مرحلة تطوير الإنتاج (تطوير المنتج) développement.
  - مرحلة الإنتاج Production.
  - مرحلة التركيب Installation.
  - مرحلة التعاون المشترك Prestations associées.
- ISO9002 : نظام تأمين النوعية في المراحل التالية:
- مرحلة الإنتاج Production.
  - مرحلة التركيب Installation.
  - مرحلة التعاون المشترك Prestations associées.

ISO9003 : نظام تأمين النوعية في المراقبة والاختبارات النهائية.

٨) دليل الجودة: هو وثيقة توضح سياسات الجودة وأنظمتها وأسلوب تحقيقها.

٩) سياسة الجودة: هو وثيقة توضح سياسات الجودة الحالية للمنظمة ويتم

التعبير عنها رسميا بواسطة الإدارة العليا ويتم اعتمادها.

١٠) حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة من أهم الوسائل الفعالة التي تسمح

بمشاركة العاملين داخل المؤسسة في تحمل مسؤولية تحسين الجودة وذلك من

خلال العمل المستمر والالتزام بنظام صارم والاعتماد على التفكير الفردي

والبحث الجماعي وقبول سيطرة الأغلبية على القرارات والتوصيات.



يمكن تعريف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يقومون بأعمال متشابهة أو متكاملة، يجتمعون سوياً دورياً وبصفة تطوعية لتحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بموقع عملهم وتقديم حلول لها لتحسين الجودة (علوان، ٢٠٠٥، ص٨٩).

أو "مجموعة صغيرة لوحدة عمل تهدف إلى تحديد وتحليل وحل المشاكل التي تختارها والمتعلقة خصوصاً بالجودة"، ومن ثم فإن حلقات الجودة عبارة عن فرق صغيرة تتكون من أعضاء متطوعين من مختلف مستويات التنظيم تجتمع بصفة دورية ومنتظمة من أجل طرح قضايا تتعلق بالجودة في المؤسسة وتطبق هذه الحلقات بصفة خاصة في المؤسسات الصناعية.

تحتاج جميع العمليات السابقة إلى إشراك جميع العاملين في مواقع عملهم وبصفة مستمرة وتحت إدارة تنظيمية تسمى إدارة الجودة، لها مهام يمكن تحديدها في مايلي على سبيل المثال لا الحصر لأنها هي في حد ذاتها تحتاج إلى تجويد.

يوجد نوعان من المهام، مهام عامة ومهام دائمة ومنها ما هو محدد بالزمن ومنها ما هو مستمر مع الزمن، ولمهام مصلحة الجودة ثلاثة محاور عامة ودائمة هي:

- السهر على مطابقة خصائص المنتجات لحاجات وطلبات العملاء .
- احترام القواعد الرئيسية الانضباطية التي تؤدي للحصول على منتجات مطابقة في مواصفاتها للمواصفات المحددة لها.
- الإبلاغ المنتظم والدوري للإدارة المختلفة والمعنية بالجودة بالإضافة إلى قيادة المؤسسة عن النتائج المحصل عليها والانحرافات المسجلة والأخطار المتوقعة، ونلاحظ هنا كون هذه المهمة الأخيرة هي مهمة تنسيق ومراقبة في اتجاه جميع الأنشطة المحققة لرغبات العملاء.

ونحدد في هذه النشاطات مجموعتين هما:

- الأعمال والأنشطة المرتبطة بالمنتجات: التصور - التصنيع - طرق الصنع - طرق التركيب - طرق التفيتيش - منهجية العمل - خدمات ما بعد البيع - ... الخ.
- الأعمال والأنشطة التي لها آثار على نوعية المنتجات: التوثيق - عقود البيع - عقود الشراء.

ونلاحظ ملائمة إدارة الجودة لكل المؤسسات حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ، لكن في الحالة العامة يمكن حصرها في ١٢ مهمة قد تزيد أو تنقص يتم إعدادها من طرف إدارة الجودة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى هذه المهام هي:

- (١) مراجعة المشروع.
- (٢) تأهيل المنتجات والأساليب.
- (٣) مخطط المطابقة.
- (٤) التزكيات .
- (٥) اختبار المخلفات.
- (٦) عمليات التصحيح والوقاية.
- (٧) برامج الاسترجاع.
- (٨) الميزانية ومخطط متوسط المدى.
- (٩) دليل النوعية.
- (١٠) المراجعات والإجراءات.
- (١١) تحليل وعرض النتائج.
- (١٢) التدريب في الجودة.

#### المبحث الثالث: الجودة الشاملة ثقافة وسلوك :

لابد قبل الخوض في ثقافة الجودة الشاملة أن يجيب الباحث على سؤال : ما الفرق

#### بين معايير ISO9000 والجودة والجودة الشاملة ؟

تعد الجودة مدخل للجودة الشاملة ، فالجودة تركز على المنتج و العملية والأداة لمعرفة مطابقتها للمواصفات المحددة، أما معايير ISO9000 كنظام فني، هي جزء من منظومة إدارة الجودة الشاملة كنظام أشمل، فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على قدرة المنظمة في تحسين الجودة بشكل مستمر، وتعني الجودة الوفاء بمتطلبات المستفيد وتفادي العيوب مهما كان منشؤها مادي أو إنساني، وتعني الشاملة كون الجودة مشروع يشترك فيه جميع العاملين لتحسين الداء في كل مجالات وأدوات وعمليات ونتائج العمل.

أولاً: مراحل تطور فكر الجودة الشاملة : إن فكر الجودة الشاملة (TQM)، ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود مكثفة سبقت ظهوره في تطوير وتحسين الأداء، ولقد مرت هذه العملية بالمراحل التالية ( كساب ، ٢٠١٠، ص ١٢):

- في القرن ١٧ أدخل كولبير (COLBERT) المراقبة في الإنشاءات العسكرية.
- ثم ظهرت فكرة الجودة في عام ١٩٢٤م من طرف R.L.JONES في مؤسسة WESTRM ELECTRIC COMPANY، في هذه المرحلة كان إنتاج المواقع الهاتفية للمشاركين يشهد مرحلة تزايد، وتبحث إدارة المؤسسة في تذليل الصعوبات حتى تحسن نوعية الخدمة الهاتفية.
- تبنى جون مهمة تحسين ( أمثلة) النوعية النهائية لخدمة الهاتف، وكان هدفه تقديم الخدمة للمشاركين في أحسن وجه وبأقل تكلفة، فشكل فريق عمل يضم تخصصات مختلفة الإحصاء، الميكانيك، الكيمياء.. الخ.
- لقد أعد جون بنفسه توصيف وظائف الخدمة وجمع أكثر عناصرها والتي نجدها في كثير من المؤسسات حالياً، وقام بهذا العمل متعاوناً مع أعضاء الفريق المشكل والذي كانت له بصماته من حيث الدور في تطوير إدارة النوعية، حيث أغلب المفاهيم المتعلقة بالنوعية هي من تعاون بين هؤلاء الأعضاء، وهم:
- ١ - JONES: أجريت البحوث على الكفاءة في مرحلة التصور وتم استغلال النتائج، ثم شهور من بعد تم تسمية المصلحة التي يشرف عليها باسم : دائرة ضمان النوعية (QUALITY ASSURANCE DEPARTE:ENT)
- ٢ - CHEWHART: من الأوائل اللذين فهموا دور الإحصاء في النظم الصناعية، وفي ١٦/٠٥/١٩٢٤ بعث بمذكرة إلى JONES يبين فيها مبدأ بطاقة المراقبة وهي مستعملة حالياً.
- ٣ - DODJ و ROMIG : لقد حددا فيما بعد دور الطرق الإحصائية ودراسة العينات ونشرا جداول هي مستعملة حالياً في الصناعة.
- ٤ - CHEWHART: في سنة ١٩٣١ نشر كتاب بعنوان : اقتصاد الجودة في جودة المنتجات ECONMIC CONTROL OF QUALITY FOR

- MANUFACTURED PRODUCT ، هذا الكتاب قدم أهداف لإدارة الجودة والوسائل الإحصائية التي تسمح بذلك.
- ٥- J.M.JURAN QUALITY CONTROL HAND BOOK كتب كتاب QUALITY CONTROL HAND BOOK وقام بعده بتدريب في غدارة الجودة في العديد من الدول من بينها اليابان.
- ٦- أعطت الحرب العالمية الثانية دفعا قويا لتطوير تسيير الجودة، فمصانع الأسلحة في الولايات المتحدة وجدت فرصة في هذا الظرف لتطوير كفاءة منتجاتها.
- في القرن ٢٠ تم إدخال المراقبة الداخلية بالمؤسسة (في البداية كانت مقتصرة على المنشآت العسكرية).
  - ما بين ١٩٣٩ - ١٩٤٥، تحسنت وسائل المراقبة في الولايات المتحدة في الصناعات العسكرية.
  - في سنة ١٩٥٥ تم إدخال المراقبة الإحصائية والطرق الإحصائية للتحكم في أساليب الإنتاج. وبهذه الطرق أصبح دور المراقبة هو الكشف عن الأخطاء موقعا.
  - في سنة ١٩٥٩ ظهر أول معيار لنظام الجودة في القوات المسلحة الأمريكية -MIL-Q-9858.
  - في سنة ١٩٦٩ ظهر نظام مشترك لتأمين الجودة من طرف الحلف الأطلسي .LOTAN
  - والنتيجة تم استغلال نتائج المراقبة النهائية من أجل تحسين المراقبة عند المنبع، ثم أنعكس ذلك نظاميا على أساليب العمل.
  - في سنة ١٩٧٩ تم تعميم أول معيار جودة على أنظمة النوعية: BS 5750.
  - في سنة ١٩٨٧ تم نشر معايير ملائمة من طرف المنظمة العالمية للتميط ( ونقصد بذلك تميط التقييس - المعايير) ( Organisation Internationale ISO 9000 ) ( de standardisation) ISO ، وتمت مراجعة الإصدار في سنة ١٩٩٤ وسيتم مراجعته ثانية في سنة ٢٠٠٠.

## ثانياً : تعريف الجودة الشاملة من منظور الفكر المعاصر :

يجد الباحث عدة تعاريف للجودة الشاملة، يذكر منها (الحسين، ٢٠٠٧، ص ١٧٠):

### أودجرز : Odgers :

- يعرفها بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة الأداء لكل الأفراد، المديرين الموظفين، والتصرف السليم في المنظمة.

### آرث : Arthar :

- يعرفها بأنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، إنها تغيير مستمر من إدارة تنظر للنتائج إلى إدارة تتفهم وتدبر العمليات بشكل يحقق النتائج، وبما يقود إلى تخفيض التكاليف.

### معهد الجودة الفدرالي الأمريكي:

- يعرفها بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء.

### ومن مدخل الأنظمة وأدائها نعرفها :

- بأنها منهجية حركية مستمرة تعمل على تجويد أداء العمل والعمليات والوسائل معا لتحسين أداء المورد والعميل الداخلي والخارجي، وقياس أداء المورد بمستوى رضا العميل، ويشترط في الجودة الشاملة أن تكون ثقافة وسلوك وقناعة عند مستوى التحكم الأعلى قبل الأدنى.

- الجودة الشاملة هي منهجية لتحسين أداء مخرجات النظام الجزئي والنظام الشمولي سواء كانت أنظمة وظيفية أو أنظمة عملية أو أنظمة تحكمية على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي أو في المحيط، هدفها تحويل مواقع الهدر إلى مواقع وفره وتزويد عن رضى العميل بما تتسم به من عوامل الجذب.

- إذن هي عملية تجويد مستمر ومندمج للعمل والعمليات والنتائج بدءا من الموارد وانتهاء بالمخرجات على أساس أن كل عميل لمورد سابق هو مورد لعميل لاحق، ومدخلاته هي مخرجات لمورد سابق ومخرجاته هي مدخلات لعميل لاحق لا يفصل بينها ألا الفواصل المادية والزمنية والمعلوماتية وخصائص النتائج المحولة من

خصائص المدخلات التي تم تحويلها ، وقد يختلف وقت الحاجة للنتائج عن توقيت إنتاج هذه النتائج.

- نلاحظ أن صفة الشمولية تعني تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم الدقيق لدرجة رضا العميل.

**ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( عبد الرحمن ، ٢٠١٦، ص ٥٥):**

يقسم الباحثون مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة أقسام رئيسية؛ القسم الأول: يتعلق ببيئة العمل ، والثاني: يتعلق بالمتعاملين والثالث: يتعلق بالقياس.

**القسم الأول: المبادئ المتعلقة ببيئة العمل:**

يضم هذا القسم ثمانية مبادئ هي : قياس التحسن ، وتفويض السلطة ، والمكافأة على النتائج ، والعمل الجماعي ، والتعاون ، والتأمين الوظيفي (الطائي ، ٢٠٠٣م، ص ١١٥) ، وتحقيق العدالة في الواقع العملي ، وتقارب الرواتب، واث الإحساس بالملكية ، وبيانها على النحو الآتي :

(١) قياس التحسن بالتركيز على العمليات والنتائج: ينطوي قياس التحسن على عنصرين أساسيين من عناصر الجودة الشاملة. يتمثل الأول في ضرورة وجود قياس على نحو دائم ومطرّد بحيث يقيس مدى التحسن في العمليات وفي النتائج وأدوات العمل وإجراءاته وقواعده، أما العنصر الثاني فيتمثل في ضرورة إجراء القياس لتحسين أساليب أداء العاملين، وأن نفرق بينهما، لأن الخلط مضر بالأمرين معا.

(٢) تفويض السلطة: ويقصد تحديد مستويات التحكم وموقعها وفترات تدخلها وحدود تأثيرها، فهذا المبدأ يرسخ أهم مبادئ الإدارة التناسب بين حجم السلطة وحجم المسؤولية بهذا المبدأ تفويض سلطة.

(٣) المكافأة على النتائج: يعني هذا المبدأ ضرورة مكافأة العاملين تأسيساً على النتائج التي يحققونها بالفعل لا مجرد ما هو متوقع منهم. و هو ما تطرقنا له سابقاً و أسميناه تحمل مسؤولية القرار، ولهذا لا بد من وجود سلم للقياس والمكافأة.

(٤) العمل الجماعي والتعاون مما يسمح بتراكم الخبرات وتوظيفها في صالح النظام: يجب أن يتم إنشاء البناء التنظيمي ووضع نظام المكافآت بحيث يخدم العمل

الجماعي ويدعم التعاون بين جميع الوحدات ، وهذا ما يسمى بالجودة كمشروع يشارك فيه جميع العاملين تحت قيادة إدارة مثقفة ومقتنعة بالتغيير والتطوير الإداري وتحسين الأداء مما يسمح بالاستفادة من خبرات العاملين المتراكمة.

(٥) التأمين الوظيفي: يمثل أهم مبادئ الجودة في ضرورة تخليص بيئة الجودة الشاملة من الخوف، فيجب أن نشعر العامل بالأمان وأن المؤسسة لا تستغنى عنه مما يشعره بالملكية.

(٦) تحقيق العدالة في الواقع العملي: يحقق هذا المبدأ الشعور بعدالة النتائج المرتبطة بالأداء كمقياس، ولهذا يعد تحقيق هذا المبدأ على صدق نوايا الإدارة في الجودة الشاملة.

(٧) تقارب الرواتب: يقصد بهذا المبدأ القضاء على التفاوت الهائل بين رواتب العاملين إلا من الحوافز المرتبطة بالأداء وعدالة العائد على العمل.

(٨) بث الإحساس بالملكية: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة بث الإحساس بملكية المؤسسة وأدوات العمل لدى العاملين سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وذلك بإعطاء العامل مسؤولية موقعه محددة يظهر فيها إبداعه وينتظر من ورائها نتائج المرتبطة بأدائه.

#### القسم الثاني : المبادئ المتعلقة بالمتعاملين:

يتضمن هذا القسم أربعة مبادئ أساسية على النحو التالي:

(١) صنع القرارات استنادا على الحقائق وذلك بوضع برامج منظمة للتعرف على آراء المتعاملين: لا بد للإدارة من تحسين طرق معرفة آراء الجمهور المستهلك لمنتجاتها، وتحديد هيئة متخصصة تعمل في هذا المجال من أجل تحديد مستوى المطابقة بين خصائص المنتج وخصائص الرغبة، وتحدد معوقات الأداء وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة ذلك.

(٢) الاهتمام بخدمة المتعامل الداخلي : ونركز هنا على المتعاملين الداخليين قبل المتعاملين الخارجيين ومعرفة معوقات العمل التي تواجههم ومعرفة مشاكلهم ومساعدتهم على حلها، لأن العميل الداخلي هو أساس الأداء الحسن الذي سيحول إلى العميل الخارجيين، وتعمل خصائص أداء العميل الداخلي على تحديد مستوى

رضا العميل الخارجي ودرجة جذبته إلى المؤسسة. وتفضل استعمال الاستبيان في معرفة ذلك.

(٣) التغذية العكسية (المعلومات المسترجعة أو الصورة): إن كل عملية إرسال لمخرجات المورد إلى العميل الداخلي أو إلى العميل الخارجي تصحبها معلومات متعلقة بخصائص المخرجات، ثم ترجع معلومات من العميل إلى المورد تخبر بمستوى الرضا عن الخصائص وتخبر بمستوى المطابقة وتحدد أسباب عدم المطابقة أو تسمح بتحديدها.

#### القسم الثالث : القياس:

ويضم هذا القسم أربعة مبادئ تتمثل في تحديد المتعاملين الحقيقيين، وتحديد المواصفات المطلوبة من الموردين، وتحديد خطوات أداء العمليات، واختيار.

(١) تحديد المتعاملين الحقيقيين (عبد السلام ، ٢٠٠١ ، ص٣٨) إن تحديد المتعاملين على نحو دقيق يعد أول خطوة في قياس جودة السلع أو الخدمات المقدمة لجهة معينة. والهدف من ذلك هو الدقة في تحديد خصائص الحاجة الملبيه للرغبة عند المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة.

(٢) تحديد المواصفات المطلوبة من الموردين: باعتبار مدخل النظم يعد المورد عميلا لمورد سابق ، لهذا لا بد من تحديد خصائص السلعة أو الخدمة المطلوبة بدقة ومباشرة مع المورد ، لأن خصائصها ومن نفس المدخل هي التي تحدد خصائص وأداء مخرجات النظام.

(٣) تحديد خطوات أداء العمليات: من أفضل الأساليب التي توصلت إليها الأنظمة بأنواعها هو تقليل زمن إنجاز المعاملات أو العمليات وذلك بتحديد كل والزمن المعياري لها وتكلفت الزمن المستغرق وما تضيفه من القيمة التي إلى منظومة العمل ، الأمر الذي يمكّنها من التقليل استبعاد الهدر في الموارد بأنواعها المالية والعملية والمادية والبشرية والمعلوماتية والزمنية.

(٤) اختيار المقاييس: مقاييس الجودة المتاحة عديدة وصالحة لجميع المجالات ولكل المستويات مع الاختلافات الممكنة الناتجة عن خصائص المقياس وخصائص مجال



الجودة المراد تطبيق المقياس عليه وبيئة التطبيق ، ونظرا لعدم قدرة النظام في تطبيقها جميعا عليه أن يختار الأهم والمكيف مع بيئته.

رابعاً: مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثقافة وسلوك :

يوجد عدة مداخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، واختيار أحدها يزيد من فرص النجاح بشرط التزام المنظمة أو النظام به ومراجعتها وتحديثه وتكيفه مع البيئة التي يعمل بها وتطويره ، ومن أهم المداخل الشائعة نذكر بعضها :

- مدخل ديمينج (deming) ويركز هذا المدخل على التحليل الإحصائي ومعايير قياس الجودة ووضع لها ١٤ مبداءً مجودا و٧٠ عنصرا مميتا ، ومن الباحثين من يراه مدخلا لإدارة الجودة الشاملة ومنهم من يراه نموذجا لها.
- مدخل جوران (JURAN) وضع ثلاث مبادئ للجودة الشاملة و١٠ خطوات لتحسينها ومثلث معروفا باسمه يركز على الجوانب الإدارية والتي حصرها في التخطيط – المراقبة – التحسين.
- مدخل كروسبي (Crosby): قدما مفهوما جديدا يدعى الإدارة بدون عيوب، والجودة عنده مكونة من التحديد – التعليم – التنفيذ. ووضع ١٤ خطوة للتحسين المستمر.
- يجد عدد آخر من المداخل ، وعلى النظام أن يختار ما يناسبه.

**المبحث الرابع : الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء نظام التعليم في اليمن**

طرح الباحث سؤال رئيسي في هذه البحث هو : لماذا إدارة الجودة الشاملة ؟

كمدخل لدراسة دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء النظام التعليمي ، فالجودة الشاملة أصبحت مطلب ملح لكل المؤسسات في إطار تطوير المنظومة الاقتصادية للدخول في الاقتصاد العالمي ، فلا بد من تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف وكسب رضا الزبون ، لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق ، وكثير من الدول في إطار المنظومة التجارية العالمية تشترط معايير محددة في السلع ،

والخدمات للسماح لها بدخول أسواقها ، وهو ما خلق التوجه نحو الريادة من خلال مدخل التحسين المستمر باستخدام ثقافة الجودة الشاملة .

### أولاً: التعليم في اليمن :

تقف اليمن بين أكثر الدول تأخر في جودة التعليم وتطبيق اليات الجودة ومبادئها وهي حسب تصنيف كثير من المنظمات الدولية لاتتوافر فيها أبسط معايير الجودة في التعليم ، وقد احتلت سنغافوري الأولى وقطر الرابعة (والأولى عربياً) وكشف مؤشر الجودة التعليم العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في مؤشر دافوس للعام ٢٠١٥ - ٢٠١٦م في ٣٠ سبتمبر الماضي عن تدني ترتيب أغلب الدول العربية في مجال جودة التعليم وقد اعتبر المؤشر كلاً من: ليبيا والسودان وسوريا والعراق واليمن والصومال دول غير مصنفة لأنها دول لاتتوفر فيها أبسط معايير الجودة في التعليم وهذا المؤشر قد يكون إجابة وافية على كل الأسئلة البحثية التي تجول في ذهن الباحث وحتى المقابلات التي تمت مع كثير من القيادات في المؤسسات التعليمية في اليمن يؤكدون أنه لا تتوفر فعلا ابسط المتطلبات لتطبيق معايير الجودة في كل مؤسسات التعليم بمختلف أنواعها وأصنافها فما بالك بالتحسين المستمر .

اما بالنسبة للتعليم العالي فيشير آخر تصنيف للعام ٢٠١٧م لمؤسسة Quacquarelli Symonds والمعروفة بمؤسسة QS حيث رتبت الجامعات بحسب جودة التعليم فيها وتأتي ٣ جامعات سعودية في الترتيب ١٤٨ ، و٢٨٣ ، ٣٩٣ من بين ٩١٦ جامعة دخلت التصنيف وجامعة قطر ٣٩٣ وتأتي جامعة القاهرة في الترتيب ٥٥١ وجامعة عين شمس في الترتيب ٦٠٠ وغاية كثير من الجامعات العربي عن التصنيف اما الجامعات والتعليم العالي في اليمن فيغيب من كل التصنيفات مطلقا ولم تحصل أي جامعة يمنية على الجودة ولم تدخل أيمن منها في أي تصنيف منذ نشأتها . (WWW.TOPUNIVERSITIES.COM/IN 2016)

ولو ربطنا الواقع التعليمي في الدول العربية فيرجع للإنفاق الضعيف علي التعليم والبحث العلمي فهو ضعيف جدا مقارنة بالدول الأخرى ويشير البنك الدولي بأنه في ال ٤٠ سنة الماضية خصصت الدول العربية ما نسبته ٥% من إجمالي الناتج المحلي وما

نسبته ٢٠٪ من النفقات الحكومية وهو أعلى من الدول النامية الأخرى لكنه يظل قليل (العبيدي ، ٢٠٠٩ ، ص٩) .

ثانياً: الأهداف الرئيسية المرجوة للجودة الشاملة في منظومة التعليم اليمنية :

من خلال المقابلات وقف الباحث على مجموعة من الممارسات والمحددات التي يعتقد العاملون في المنظومة التعليمية بأنها كيان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم وأنها النواة الأساسية لتطبيقها وهي :

(١) تأكيدهم بأن الجودة الشاملة كثقافة في النظام التعليمي ضعيفة جداً وتكاد أن تكون غائبة .

(٢) طرحهم أن الامكانيات والمخصصات الخاصة لتطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي شحيحة جداً.

(٣) أجمعوا على أن المؤسسات التعليمية أنشئت وحدات مكلفة بوضع معايير للجودة وتطبيقها لكنها تفتقر للمتخصصين والإمكانيات اللازمة لعملها .

(٤) أن تلك الوحدات تفتقر للتنوع في التخصصات للعاملين فيها فجلبهم تربيون .

(٥) تأكيدهم أن المناهج لا تلبى متطلبات غرس ثقافة الجودة والجودة الشاملة .

(٦) تأكيدهم على ضخامة مقاومة التغيير داخل النظام التعليمي لتطبيق الجودة .

(٧) إقرارهم بضرورة قيادة التغيير داخل المنظومة التعليمية وأن الجودة الشاملة هي الاداة الوحيدة لتنفيذ ذلك التغيير .

(٨) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية يمس كل النظام التعليمي ويؤثر في جودة مخرجاتها ما ينعكس على تحسين طرق أداء العمل والرقى بالمنتجات وتحسين الحياة العامة كما يحقق الأهداف التالية :

- السعي للجودة قبل الأرباح، ويتطلب ذلك إجراء تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لجميع العاملين في المنظمة، مما يقتضي أن تقوم الإدارة العليا بما يلي .
- تحديد أهداف الجودة طويلة الأمد كعنصر أساس في استراتيجية المنظمات.
- المحافظة على الدعم المتواصل للجودة ودعم استمراريتها .
- المحافظة على المواصفات والمقاييس.

- دعم السلوك الداعم لتحسين الجودة في جميع نشاطات المنظمة .
- (٩) تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب، وتوضيح المسؤولية والدعم الإيجابي المتواصل، فالعلاقة بين مشاركة العاملين وأنشطة تطوير الموارد البشرية وبين الأهداف الإنتاجية للمنظمة تعتبر مباشرة في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن مواقف وسلوك وكفاءة الأفراد العاملين هي الأساس في رفع مستوى الجودة والإنتاجية.
- (١٠) بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل، من خلال إشراك جميع النشاطات المختلفة في المنظمة لبناء علاقات تقوم على أساس الجدارة، والثقة، والتعاون مع الموردين والعملاء .
- (١١) إطلاع العاملين في المنظمة على الحقائق والمعلومات الإحصائية وتحفيزهم لاستخدام أدوات القياس الإحصائية لضمان فاعلية مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكشف على المشكلات، وإيصال المعلومات عنها لجميع العاملين في المنظمة، باعتبار أن المعلومات الإحصائية والقياس هي اللغة الأساسية المستخدمة في أنظمة الجودة و التي يجب أن يفهمها الجميع (المخلافي، ٢٠٠٧ م، ص٤٩).
- (١٢) التحسين المستمر : استمرا عملية التحسين وعدم توقفها مواكبة المتغيرات والمنافسة.
- (١٣) خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- (١٤) تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
- (١٥) تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء .

ثالثاً : المجالات العامة للتحسين في مستوى أداء النظام التعليمي هي :

وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة سوف يشمل كل أجزاء النظام في البيئة

الداخلية وهي :

(١) طرق العمل وأساليب الإدارة للمؤسسات التعليمية.

(٢) تنظيم العمل والمهام والأنشطة .

(٣) التقنيات المستخدمة والعمليات والإجراءات .

(٤) ثقافة المؤسسة .

(٥) بيئة العمل .

(٦) نفسية الأشخاص.

(٧) أداء الأشخاص .

(٨) صورة النظام التعليمي .

والذي سوف يؤدي إلى كثير من التحسين في أداء النظام التعليمي في بيئته

الداخلية :

(١) تحسين جودة مخرجات التعليم .

(٢) تحسين أداء الأفراد .

(٣) تحسين ميول المدراء للتحسين .

(٤) تتميته الموارد المادية والمالية

(٥) تشجيع الابتكار

(٦) زيادة الربح

(٧) زيادة الولاء لقطاع التعليم من العاملين .

كما سوف يؤدي إلى تحسين أداء وصورة النظام التعليمي في بيئته الخارجية :

(١) تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية.

(٢) خدمة البيئة والمجتمع .

(٣) تحسين الوضع التنافسي بين المؤسسات التعليمية .

(٤) زيادة الولاء للمنظمة من العملاء .

(٥) تحسين الاتصال والتواصل بين الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي .

(٦) مخرجات ذات جودة عالية .

رابعاً : التحليل الجزئي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي اليمني :

يجب عند توجه الدولة لتطبيق إدارة الجودة على مستوى كل النظام التعليمي أن تستخدم مدخل نظرية النظم في التطبيق من خلال تجزئة النظام التعليمي إلى أنظمة فرعية وتحسين كل نظام على حده ليتسنى الاهتمام بكل أجزاء النظام التعليمي ويكون مدخل التحسين بالتجزئة كالتالي :

(١) **جودة الإدارة التعليمية:** وهو الاهتمام بكل جزء من أجزاء الإدارة ودعم العمل الجماعي وإشراك العاملين وتمكينهم وتفويض السلطات والمسؤوليات والتدريب للإدارة التعليمية وتوضيح الإجراءات الخاصة بالتحسين المستمر والتي تعتبر من الركائز الأساسية التي يبنى عليها نظام إدارة الجودة الشاملة.

(٢) **جودة الأستاذ:** تدريب المعلمين ورفع مستواهم في مجال العملية التعليمية وخاصة تدريبهم على توظيف الطرق والوسائل التعليمية الحديثة في التدريس والتي تركز على التعلم الذاتي والتعاوني بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية من أجل التحسين والتطوير في تخصصه لرفع كفايته العلمية والتعليمية .

(٣) **جودة التلميذ:** حيث ان الطلاب لا بد أن تتوفر فيهم شروط الجودة من حيث القدرة على التعلم والتقويم الذاتي و امتلاك المهارات الضرورية التي تساعده على اتخاذ القرارات و حل المشكلات و الاستمرار في التعلم مدى الحياة والقدرة على الفهم و التحليل التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية .

(٤) **جودة المنهج الدراسي:** بأن يكون المنهج الدراسي المطبق في المؤسسات التعليمية يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ويتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ و واكب التغيرات التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي و يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث والإبداع ويرتبط بواقعه و بثقافة مجتمعه و يساهم في تكوين شخصيته المتكاملة.

(٥) **جودة المناخ التعليمي:** بأن يكون المناخ التعليمي ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تتوفر المباني المناسبة والمساحات الترفيهية والحد من الاكتظاظ في الأقسام والفصول وجعل أعداد الطلاب مثالية وفق المتطلبات وتوفير المعدات

والتجهيزات ومعامل الحاسوب والإنترنت وفقا للمطلوب ووضع نظام واضح للحوافز والمكافآت يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء والاهتمام بالنشاطات الرياضية والترفيهية في المؤسسات التعليمية والتي تساعد الطلاب على تجديد نشاطهم وشحن همهم و طاقاهم والتواصل بصفة مستمرة مع أولياء الأمور لتحسين تحصيل الطلاب من خلال المتابعة .

### الخاتمة :

بعد دراسة الباحث لهذا الموضوع من وجهة نظر تكملها وجهات نظر أخرى وتجودها ، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- (١) وجود فجوة كبيرة بين ثقافة الجودة الشاملة والتطبيق لتلك الثقافة نظرا لغيابها في منظومة التعليم فهي محاولات في الإدارة العليا ولا ترقى بأن تكون ثقافة .
- (٢) أن نظام التعليم في اليمن لا يطبق أي من مبادئ الجودة وغياب إدارة الجودة الشاملة غياباً كلياً .
- (٣) غياب أين من مؤسسات التعليمية من التصنيفات العالمية والإقليمية.
- (٤) زيادة عدد مخرجات التعليم في مختلف المراحل إلا أن جودة مخرجات التعليم ليست جيدة ولا تحقق أبسط متطلبات سوق العمل .
- (٥) أنه ينقص تطبيق الجودة الشاملة إمكانيات كبيرة جدا وتأسيس ثقافة التكامل بين الجانب النظري و تطبيقاته العملية .
- (٦) أصبح نظام التعليم في اليمن عاجزا عن القيام بأدواره المأمولة خاصة في ظل الاضطرابات السياسية المتتالية التي تشهدها الساحة اليمنية .
- (٧) أن الجودة الشاملة هي أداة فاعلة وتطبيقها سوف يؤدي إلى تحسين مستوى أداء أي نظام يتبناها كثقافة وفق المعايير التي تتناسب وطبيعة النظام التعليمي اليمني .
- (٨) ضرورة توفر مجموعة من الشروط التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة والتي بتوفرها سوف يتحسن مستوى أداء النظام التعليمي بشكل يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشري وتحقيق الميزة التنافسية " وهذه الشروط هي :

- الدخول إلى هذا المفهوم من مدخل النظم، وأهم عملية فيه هي تفكيك النظام التعليمي إلى مفرداته الرئيسية ثم تركيبه باستعمال خاصية التمايز التي تظهر خصائص النظام الجزئي والفواصل التي تفصله عن غيره، والتحويلات التي تحدث في خصائصه.
- تحديد مستوى المسؤوليات ومواقعها وفتراتها.
- تبني مفهوم مورد - عميل - مورد في الفكر الإداري للنظام التعليمي .
- التزام الإدارة العليا للتعليم في اليمن بقيادة التغيير والتطوير وتبني ثقافة الجودة الشاملة.
- توفير المناخ التعليمي المناسب في البيئة من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته .
- نشر ثقافة الجودة الشاملة وتبنيها سلوكا وقدوة قيادية.
- مصاحبة ثقافة الجودة بمواثيق خدمة العميل، حيث تؤكد فيها على نيتها في تقديم مستوى راق من الأداء.
- شمول الجودة لكل أجزاء النظام التعليمي واستمرارية التحسين وتطوير معاييرها .

**النتيجة العامة للدراسة:** وجود فجوة كبيرة بين ثقافة الجودة الشاملة أثرت على فكر التحسين في أداء النظام التعليمي في اليمن، وأن النظام التعليمي اليمني غير قادر على تجاوز تلك الفجوة ما لم تتوفر كل شروط تطبيق الجودة الشاملة لتحسين أدائه ومخرجاته .

### التوصيات التي يراها الباحث أساسية يجملها في ما يلي:

من خلال البحث والاستنتاجات يوصي الباحث بالتالي :

- (١) توفير الإمكانيات المادية والمالية ورفع ميزانية التعليم وإعطائها الأولوية.
- (٢) لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة ينبغي تزويد المؤسسات التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالي و يمتلكون المهارات الإدارية و التربوية الضرورية لإدارتها
- (٣) تأهيل الأساتذة علميا و تربويا ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه.
- (٤) خلق الاستعداد النفسي لدى الطلاب للدراسة ليتمكنوا من استيعاب دقائق المعرفة .



- (٥) إعادة النظر في المناهج الدراسي لتناسب قدرات الطلاب وتخلق الإبداع فيهم وتواكب التطورات العلمية و التكنولوجية .
- (٦) إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره و ضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:
- (٧) خلق البيئة المناسبة و المساعدة على التعليم الجيد و الفعال داخل المؤسسات التعليمية .
- (٨) أن تبدأ عملية التطوير الإداري من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي.
- (٩) أن تبدأ عملية التطوير من البيئة الخارجية للنظام التعليمي إلى البيئة الداخلية له.
- (١٠) أن تبدأ عملية التطوير من الأعلى إلى الأسفل في مستويات التحكم.
- (١١) أن تبدأ عملية قياس رضا العميل من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية.
- (١٢) أن يعتمد قياس الأداء من العميل إلى المورد والذي هو بدوره عميلاً لمورد سابق.
- (١٣) ضرورة إشراك جميع العاملين بالنظام التعليمي في عملية تجويد الأداء وفي حدود مسؤولية كل واحد وموقع هذه المسؤولية ، ولكن في إطار مشروع الجودة الشاملة ، تقوده إدارة تبنته قناعة وسلوكاً.
- (١٤) يجب ترتيب العائد من النتائج حسب مساهمة كل فرد في هذه النتائج وبناء على أدوات قياس وترجيح عادلة تشعر العامل في النظام بالعدل و الأمن الوظيفي والملكية.
- (١٥) أن تبدأ معالجة هذه الظاهرة بتبني الدولة لها كثقافة وسلوك ، فتعيد هندسة أدوارها وبيئتها وهندسة وظائف مؤسساتها.
- (١٦) أن تنشر الدولة ثقافة الجودة في المجتمع حتى تؤهله لقبول التغيير والتطوير، وبالتالي تؤهل مؤسساتها وتؤهل المؤسسات الاقتصادية ، وتأهل الاقتصاد.
- (١٧) ضرورة توفر الشروط التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة كروية مهمة في تحسين مستوى أداء النظام التعليمي .

## المراجع :

- (١) الترتوري محمد عوض ،أغادير عرفات جريحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، عمان، دار المسيرة ٢٠٠٦ .
- (٢) الحسين محمد أبديوي ،مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، عمان، دار المناهج، ٢٠٠٧ .
- (٣) السلمى علي .إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ٩٠٠٠، دار غريب، بدون مكان طبع، ١٩٩٥ .
- (٤) الشمراني حامد محمد علي (٢٠٠٨) معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير الجودة في مدارس التعليم الثانوي في المملكة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى .
- (٥) الشيمي سعيد محمد ،الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دراسة منشورة، جويلية ٢٠٠٠ .
- (٦) الصحن محمد فريد ،قراءات في إدارة التسويق،المدار الجامعية،الإسكندرية، ١٩٩٦ .
- (٧) الصرايرة خالد احمد ،ليلى العساف (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي العدد ٦، الأردن، جامعة عمان.
- (٨) الطائي حميد عبد الغني، الجودة الشاملة، عمان، مؤسسة الوراق، ٢٠٠٣م.
- (٩) العبيدي سيلان (٢٠٠٩)، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: بيروت ٦ -١٠ ديسمبر ٢٠١٢ .
- (١٠) العدواني خالد مطهر (٢٠١٣) الجودة الشاملة في التعليم مقدم لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم، ورقة علمية، صنعاء.
- (١١) العديني عبد الغني محمد عبده ، (٢٠١٠) معايير اعتماد وضمان جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب التربوية المعاصر، رسالة ماجستير ، جامعة أسيوط، مصر.

- (١٢) المخلافي عبد الواسع ، دور الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا ، ٢٠٠٧م ، ص ٤٩ .
- (١٣) الهادي مسلم علي عبد ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ .
- (١٤) بسترفيلد دال ، الرقابة على الجودة ، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، الطبعة العربية الأولى ، ١٩٩٥ .
- (١٥) رقاد صليحه (٢٠١٤) تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، رسالة دكتوراه ، جامعة سطيف .
- (١٦) عبدالرحمن محمد أحمد ، إدارة الجودة الشاملة بين القطاع العام والخاص ، النشرة الفصلية ، دبي ، منشورات كلية الإليكترونية للجودة الشاملة ، ٢٠١٦ .
- (١٧) عبد السلام ابو قحف ، إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ : دليل عملي ، مكتبة جامعة الزقازيق ، مصر ، ٢٠٠١ .
- (١٨) علوان قاسم نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١/٢٠٠٠ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ .
- (١٩) فرج هويدي محمد (٢٠١٢) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، الليبي ، جامعة البيضاء .قادة يزيد (٢٠١٢) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر .
- (٢٠) كساب علي ، أستاذ بـ TEAM INTERNATIONAL ، محاضرة ملقاة في المعهد الوطني للتجارة بيوم الاثنين التجاري ، بن عكنون ، ١٩٩٨/١٩٩٩م .
- (٢١) محمد عبد اللطيف مصلح (٢٠١٤م) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمن ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد ١٦ ، الأردن ، جامعة عمان .

٢٢) مصطفى أحمد سيد ، الأنصاري محمد مصلحي (٢٠٠٢)، المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، برنامج إدارة الجودة الشاملة، المركز العربي للتعليم و التنمية، قطر، الدوحة.

23) Association française de normalisation (afnor), Norme française (vocabulaire), Paris, 1er tirage, Septembre 1987.

24) YADOROR Davier, « Reussir sa start-up, Après le start-up mania » ed- Dunod, Paris, 2001.

25) ([WWW.TOPUNIVERSITIES.COM/IN](http://WWW.TOPUNIVERSITIES.COM/IN) 2016 ).

26) <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/ar/raising-the-quality-of-education-in-yemen2016>.