



جودة الخدمة التعليمية

رؤى وآفاق تحقيق الريادة العالمية في التعليم

تأليف

سعد عزيز حبيب الروقي

قدم له

الإستاذ | الدكتور محمد أحمد عيشوني

المشرف على برنامج ماجستير هندسة وإدارة الجودة

كلية الهندسة جامعة حائل

2021 م

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف ،،،

لايسمح بإعادة طباعة هذا الكتاب أو جزء منه أو نسخه أو نقله ولايتم تخزينه بنظام استرجاعي أو بنقل أي صورة كانت أو بأي وسيلة سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو تصويرية دون إذن كتابي من المؤلف.

© سعد ابن عزيز ابن حبيب العتيبي، ١٤٤٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العتيبي، سعد ابن عزيز ابن حبيب

جودة الخدمة التعليمية - رؤى وآفاق تحقيق الريادة العالمية

في التعليم. / سعد ابن عزيز ابن حبيب العتيبي - مكة المكرمة،

١٤٤٢ هـ

ص ١٤٠ × ٢١ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٦٢٤١-٧

١-ضبط الجودة ٢-التعليم - تنظيم وإدارة ٣-التخطيط

التربوي. أ.العنوان

ديوي: ١٤٤٢/٢٦٢٢

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٢٦٢٢

الترقيم الدولي: ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٦٢٤١-٧

للتواصل مع المؤلف

00966500823652

s.a.z.1433@gmail.com

جودة الخدمة

التعليمية

رؤى وآفاق تحقيق

الريادة العالمية في

التعليم

تأليف

سعد عزيز حبيب

الروقي

الطبعة الأولى

٢٠٢١

التصميم والإخراج الفني



badr.graphix

لقد

إلى من غرسوا في نفسي حب العلم وشغف التعلم
وإتقان العمل: والدي، معلمي وقائدي في مسيرة العلم
والتعليم.
والدتي العزيزة تاج رأسي حفظها الله ورعاها ومد الله
في عمرها.
إلى زوجتي الغالية وأولادي الأعراء على تضحياتهم
الجسام مع والد دائم الإنشغال في مجال البحث عن
الجودة والتميز .
إلى إخوتي وأخواتي.
إلى جميع أساتذتي الذين كان لهم الفضل في تعليمي.
إلى صنّاع الجودة وخبراء الإتقان
إلى المهتمّين بجودة التعليم
إلى الباحثين عن التميّز والإبداع.
إلى الطامحين إلى الجودة والابتكار.
إلى كل مبدع لا يقف فكره عند حدود الممكن، وإنما
يطمح إلى ما بعد الممكن.
إلى كل محب للوطن، ويأمل في غدٍ مُشرق بإنجازات.
إلى من يؤمن بأن جودة الخدمات من جودة الحياة.
إلىكم جميعاً أهدي هذا العمل؛ أملاً في مستقبل يحفل
بالجودة والتميز.



الفهرس

- 6----- قائمة الأشكال
- 7----- قائمة الجداول
- 8----- مقدمة الكتاب
- 10----- المقدمة

الفصل الأول: جودة الخدمة

- 14 ----- 1.0 تمهيد
- 15 ----- 1.2 مفهوم جودة الخدمة
- 20 ----- 1.3 مقاييس جودة الخدمة
- 31 ----- 1.4 مفهوم الجودة الشاملة للخدمة
- 40 ----- 1.5 مبادئ إدارة جودة الخدمة
- 43 ----- 1.6 محددات جودة الخدمة
- 47 ----- 1.7 محددات نجاح تطبيق الجودة الشاملة للخدمة
- 48 ----- 1.8 أبعاد جودة الخدمة

الفصل الثاني: جودة الخدمة التعليمية

- 58 ----- 2.0 تمهيد
- 60 ----- 2.1 مفهوم جودة الخدمة التعليمية
- 67 ----- 2.2 مبادئ جودة الخدمة التعليمية:
- 71 ----- 2.3 مبررات تطبيق جودة الخدمة التعليمية

72 ----- 2.4 أهمية جودة الخدمة التعليمية

73 ----- 2.5 أهداف جودة الخدمة التعليمية

75 ----- 2.6 معايير جودة الخدمة التعليمية

الفصل الثالث: التجربة الماليزية في جودة التعليم

88 ----- 3.0 تمهيد

90 ----- 3.1 مميزات الدراسة في ماليزيا

92 ----- 3.2 تجربة ماليزيا في جودة التعليم

100 ----- 3.3 التعليم العالي والجامعي في ماليزيا

102 ----- 3.4 الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا

104 ----- 3.5 جودة التعليم الجامعي في ماليزيا

105 ----- 3.6 تصنيف الجامعات الماليزية

3.7 نموذج لنظام إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في

109 ----- الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)

112 ----- 3.8 بعض التجارب التعليمية الرائدة في ماليزيا

الفصل الرابع: الاستفادة من تجربة ماليزيا في المملكة العربية السعودية

116 4.1 الاستفادة من تجربة ماليزيا في المملكة العربية السعودية

122 ----- الخلاصة

123 ----- المراجع

قائمة الجداول

- 50 ----- جدول رقم (1): الأبعاد العشرة لجودة الخدمات
- 51 ----- جدول رقم (2): عمليات دمج الأبعاد ذات المؤشرات المتداخلة
- 52 ----- جدول رقم (3): الأبعاد الخمسة بعد عمليات الدمج
- 92 --- جدول رقم (4): مؤشرات جاهزية المؤسسات التعليمية في ماليزيا
- 95 ----- جدول رقم (5): اندماج الماليزيين والمتحاقهم بمؤسسات التعليم
- 96 ----- جدول رقم (6): الإنفاق على التعليم للاعوام (1995م-2015م)
- جدول رقم (7): أفضل (10) جامعات ماليزية في تصنيف QS لجامعات العالم
- 106 -----



قائمة الأشكال

- شكل رقم (1): المفاهيم الأساسية لجودة الخدمة-----16
- شكل رقم (2): نماذج تقييم الجودة وقياسها-----23
- شكل رقم (3): النموذج المفاهيمي للفجوات -----24
- شكل رقم (4): الفجوات المحددة في نموذج SEWVAUAL-----25
- شكل رقم (5): المقاييس من منظور مدخل الزبون -----26
- شكل رقم (6): المعادلة الأساسية لجودة الخدمة-----29
- شكل رقم (7): معايير مؤشرات الجودة في التعليم -----29
- شكل رقم (8): مداخل الجودة الخمسة حسب تصنيف (Garfin)-----34
- شكل رقم (9): مبادئ إدارة جودة الخدمة-----43
- شكل رقم (10): محددات جودة الخدمة-----46
- شكل رقم (11): أبعاد الجودة في مجال التعليم -----49
- شكل رقم (12): أبعاد جودة الخدمة -----50
- شكل رقم (13): الأبعاد الخمسة بعد عمليات الدمج -----53
- شكل رقم (14) الجودة في مؤسسات التعليم العالي -----61
- شكل رقم (15): مبادئ جودة الخدمة التعليمية -----70
- شكل رقم (16): مبادئ تطبيق الجودة في التعليم -----70
- شكل رقم (17): نموذج مالكولم بالدريدج للجودة الشاملة -----77
- شكل رقم (18): دائرة ديمينج للجودة -----79
- شكل رقم (19): معايير كروسبي لضمان الجودة الشاملة في خدمة التعليم -81
- شكل رقم (20): مبادئ نظام إدارة المؤسسات التعليمية ((ISO21001
- 83----- (EOMS
- شكل رقم (21): ثلاثية جوران للجودة -----85
- شكل رقم (22): تصنيف الجامعات الماليزية « أ »-----106
- شكل رقم (23): تصنيف الجامعات الماليزية «ب»-----107
- شكل رقم (24): نظام إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)-----111
- شكل رقم (25): جودة التعليم وفق رؤية المملكة (2030) -----117

نحن نعيش اليوم في عالم تتجاوزه التغيرات المتسارعة، فالعولمة وشمولية الاقتصادية من ناحية، والتحول التكنولوجية والازمات بمختلف أنواعها السياسية والاقتصادية والبيئة والصحية، كلها تفرض على المنظمات الحديثة بجميع أطيافها أن تتبنى منهجيات العمل المؤسسي التي تتميز بخاصية التأقلم مع المستجدات والمخاطر وتكون قائمة على أفضل الممارسات العالمية .

ولعل من أبرز القطاعات وأكثرها تأثيراً على منظومة الاقتصاد نجد قطاع التعليم بشقيه العام والعالي، لدوره الأساسي ومساهمته الفاعلة في النمو والازدهار الاقتصادي لأي بلد. فمخرجات التعليم من كفاءات بشرية في جميع القطاعات هي المحرك الرئيسي للاقتصاد وعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذا فقد راهنت الدول المتقدمة على تطوير التعليم وتحسين جودته من خلال تبني أفضل الممارسات الادارية الحديثة واستخدام أحدث التكنولوجيات المتطورة، ما نتج عنه إقتصاد قائم على المعرفة، و منظمات إقتصادية عملاقة تغزو بمنتجاتها كل الاسواق

العالمية، وكذلك مؤسسات تعليم عالي تتصدر قوائم التصنيفات العالمية المتخصصة.

ولعل التجربة الماليزية الحديثة في قطاع التعليم تعتبر من التجارب الرائدة عالمياً، فكان من الأحرى الاطلاع عليها والعكوف على دراستها لاستنباط الدروس التي يمكن إسقاطها على قطاع التعليم في الدول العربية عامة وفي المملكة خاصة. ومن خلال هذا المؤلف الرائع، فقد وفق أختينا الدكتور سعد عزيز الروقي في هذه المهمة من خلال عرضه المميز لمفهوم جودة الخدمة التعليمية تأصيلاً علمياً ومن ثم نقل التجربة الماليزية الرائدة.

الحقيقة إنني أجد أن الكتاب قيمة مضافة للمكتبة العربية في مجال جودة الخدمة وتطبيقاتها في منظمات ومؤسسات التعليم (العام والعالي)، من الضروري أن يكون على مكتب متخذي القرار في هذه المنظمات يساعدهم في تشخيص الوضع الراهن لمؤسساتنا التعليمية ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق جودة الخدمات التعليمية ومخرجاتها مما يؤهلها للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الرؤى الاستراتيجية للدول والحكومات. وأرى كذلك أن يكون الكتاب ضمن مكتبة الأكاديميين والباحثين في مجالات جودة التعليم في كامل بلادنا العربية.

الإستاذ | الدكتور محمد أحمد عيشوني

المشرف على برنامج ماجستير هندسة وإدارة الجودة، كلية الهندسة، جامعة حائل

14 صفر 1442 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 2020 م

المقدمة

تشهد الألفية الحالية نموًا متسارعًا في المعطيات المعرفية والتقنية والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت ومواقع الويب الحكومية والتجارية العائدة للقطاعات الخاصة وغيرها على نحو واسع؛ إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية سواء على مستوى القطاع الحكومي، أو على مستوى القطاع الخاص أو المختلط منها.

وقد بدأت ملامح جودة الخدمات تتبلور، وقطعت أسسها النظرية والتطبيقية شوطًا أوليًا في مختلف بقاع المعمورة، خاصة في الدول المتقدمة، كما أن جهودًا حثيثة بُذلت على نحو مضطرد من قبل الدول النامية، وانعكس ذلك على فرض تغييرات جوهرية في أسلوب العمل الإداري بمنظوماتها، ولا سيما تلك التحولات والتغييرات التي حوّلت العالم إلى مجتمع إلكتروني صغير في إطار منظومة الاتصالات الحديثة، وشيوع نقل البيانات وخدمات الإنترنت والطاقت المختلفة ومعدات البث وغيرها، والتغيرات المفترضة هنا هي تحسين الجودة الشاملة للأعمال، ومن ثمّ تحسين جودة الخدمة المقدّمة.

ويعدّ قطاع التعليم من أهم القطاعات التي استفادت من هذه التقنيات والتحولات الإلكترونية والتكنولوجية؛ حيث عمدت العديد

من الدول إلى تحسين جودة التعليم عامة، والتعليم العالي (الجامعي) لديها؛ ليكون منافساً إقليمياً وعالمياً.

ولما لمسته من أهمية تطبيق الجودة في الخدمات التعليمية، فقد أُجري هذا المؤلف لبيان جودة الخدمات التعليمية، وتوضيح الآلية التي اتخذتها دولة ماليزيا في تطبيق الجودة بمجال التعليم، ومدى استفادة المملكة العربية السعودية من تجربة ماليزيا في مجال تطبيق جودة التعليم.

وقد قُسم هذا المؤلف إلى أربعة فصول:

- الفصل الأول ويتضمّن: جودة الخدمة.
- أما الفصل الثاني فيتضمّن: جودة الخدمات التعليمية.
- ويتضمّن الفصل الثالث: التجربة الماليزية في جودة التعليم.
- الفصل الرابع: الاستفادة من تجربة ماليزيا في المملكة العربية السعودية، ثم يتم تقديم خاتمة لما تم في هذا الكتاب.





Quality is everyone's responsibility and we
never have to stop getting better

تعدُّ الجودةُ مسؤولية الجميع، ولا ينبغي مطلقاً أن
نتوقف عن التحسُّن

Edwards Deming دابليو. إي. ديمنج

كُنَّاشَةُ الْجُودَةِ
سَعْدُ بْنُ عَزِيزٍ

1

الفصل الأول

جودة الخدمة





تعدُّ الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، كما أنها تهتم بالبحوث والدراسات والتقارير في كافة المجالات، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات

ومنظمات الأعمال لجذب المستهلكين، وتحقيق التميز وزيادة حصتها في السوق.

ولهذا ازداد وعي المؤسسات والمنظمات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛ إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة ومفاهيمها في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية، حتى تستطيع مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة على المستويين الدولي والمحلي.

حيثُ تشكّل الجودة المحور والقاعدة التي تُبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها.

ومن خلال هذا الفصل سوف أتناول جودة الخدمة من خلال عدة جوانب مختلفة.

1.2 مفهوم جودة الخدمة:

بدأ الاهتمام بجودة الخدمة بعد أن وصف بعض الباحثين الجودة بمدى خدمة المنتج لأغراض المستخدم بنجاح، وذلك في مفهومه الواسع النطاق للجودة «المواءمة للاستخدام»، فيما أضاف باحث آخر الخدمة إلى مفهوم الجودة عند جودة السلعة والخدمة توليفة كلية لخصائص هندسة السلعة والخدمة وتصنيعها، وتسويقها، وصيانتها في أثناء الاستخدام، وفي السياق «إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون أو كليهما، فهي تعدُّ أداة فعالة للتحقيق والتحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة وهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساوٍ من الخدمة والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون أو المنظمة أو المجتمع ككل وتعني الملاءمة لاحتياجات الزبون، وأن يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية لا مبرر لها» (عبد القادر، 2012م، 40).

وقد عُرِّفت جودة الخدمة بأنها: «المدى الذي يمكن أن تصل إليه جودة الخدمة في تلبية توقعات المستفيدين أو التفوق عليها» (بني حمدان، 2012م، 918). ويعطى هذا التعريف مجالاً واسعاً للمنافسة بين المنظمات أكثر من التعريف السابق؛ لأن توقعات العملاء والتفوق عليها تعدُّ بحدِّ ذاتها تعريفاً يتركز تركيزاً خارجياً على الجودة. وقد كان لاختلاف البيئات والفلسفات التي فسّرت مفهوم الخدمة أثر في

ظاهرة الاختلاف في تعريف جودة الخدمة، «فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خالٍ من العيوب أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة، بينما يرى بعضهم أن الجودة هي التزام الإدارة بإشباع حاجات المستهلك ورغباته، أو درجة التّطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة» (درويش، 2009م، ص5).

شكل رقم (1): المفاهيم الأساسية لجودة الخدمة⁽¹⁾



(1) مجلس ضمان الجودة والاعتماد- اتحاد الجامعات العربية. (2017م). دليل الجودة المؤسسات التعليم العالي العربية، عمان، ص4.

وقد انسحب الاختلاف حول تعريف الخدمة إلى مفهوم جودة الخدمة، «فجودة الخدمة يمكن أن تُعرَّف من منظور مُقدِّم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة من منظور مُقدِّم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة أما جودة الخدمة من منظور المستفيد؛ فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته» (Lee J and Ritzman 2000). كما عُرفت جودة الخدمة أيضاً بأنها «درجة الرضا التي يمكن أن تُحقَّقها الخدمة للمستفيدين والزبائن من الخدمة، عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقُّعاتهم» (Christopher, &Wright,2002:18)، ويوافق هذا الرأي (إدريس،2006م،19) الذي يرى أن جودة الخدمة هي «مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدَّمة بالفعل لتوقُّعات المستفيد من الخدمة»، بينما يُعرِّفها (حمود،2002م،15) بأنها: «تقديم نوعية عالية، وبشكل مستمر، وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين».

وتعدُّ جودة الخدمة المقدَّمة من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا الزبون، وتُعدُّ جودة الخدمة المقدَّمة مؤشراً تنافسياً مهماً تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي(رقاد،2008م،32) ويرى بعضهم أن جودة الخدمة «هي المنتجات والخدمات الجيدة التي تلبي حاجات الزبائن؛ أي أن جوهر الجودة تلبية حاجات الزبائن أو

هي جودة الخدمات المقدّمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقّعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيس لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث يعدُّ في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها» (الدرادكة وآخرون، 2001م، 143) وفي السياق ذاته فإن هناك شبه اتفاق بين الباحثين في أن جودة الخدمة تتمثّل في «تحقيق رغبات العميل، أي أن متلقى الخدمة هو الذي يحكم على مستوى جودة الخدمة، عن طريق المقارنة بين ما حصل عليه من خدمة، وما كان يتوقعه من تلك الخدمة» (سلمان، 2013م، 10).

وقد عدّت جودة الخدمة من المجالات الرئيسة التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميّز نفسها بها وهي تقديم نوعية عالية، وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين» (حمود، 2002م، 215). وتعرّف جودة الخدمات بأنها «تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقّعات العملاء، والأداء المحقّق فعلاً لخدمة ما» (Penoit, 2007, 120) كما يُقصد بجودة الخدمة «جودة الخدمات المقدّمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقّعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيس لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعدُّ في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها» (بريش، 2005م، 58). ويشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسة وهي ترتب مستويات جودة المنتج

الخدمي إلى ثلاث مراتب بحسب (عبد القادر، 2012م، 42) هي:

1. **جودة الخدمة المتوقعة:** وتُعرف أنها تُمثّل توقّعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدّمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين
2. **جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثّل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون في أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.
3. **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.



1.3 مقاييس جودة الخدمة:

تقوم المنظمات باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها، لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يُقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات للزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم، عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعنوية وغير المعنوية، ومن هذه الأساليب: مقاييس جودة الخدمة، ومقياس جودة الخدمة أو مقياس الأداء، ويختصر بأبعاد خمسة وهو يقيس الأداء الفعلي للخدمة. وهو من المقاييس المشهورة عالمياً في قياس نوعية الخدمات بالمؤسسات والمنظمات والهيئات المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، وقياس جودة الخدمة التعليمية، حيث إن درجة جودة الخدمة مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة، ويعدُّ قياس جودة الخدمة في التعليم العالي من المفاهيم المعقدة، فهو مفهوم متعدد الأوجه، وهناك جهات مختلفة لها مصالح مختلفة في تفسير جودة الخدمة، فالطلاب والهيئات المشرفة على التعليم العالي والحكومات يحاول كل منهم قياس جودة الخدمات، كما أن لجودة الخدمات التعليمية الشاملة منظورين أساسيين بحسب (سلمان، 2013م، 14) وهما:

■ يظهر في مدى تطابق المخرج مع المواصفات التي وُضعت لهما، وهذا هو منظور المنتج، الذي يحرص على تطابق السلعة المنتجة مع تصميمه.

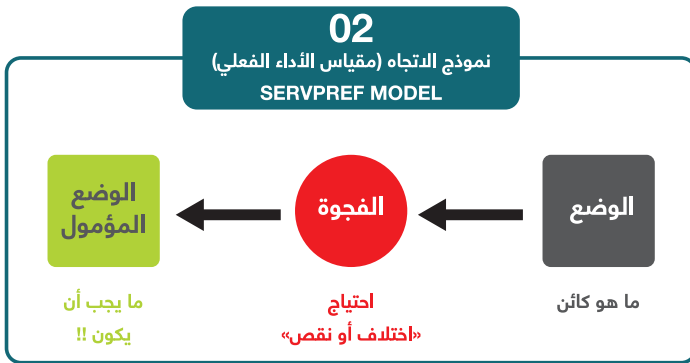
■ يظهر في مدى تلبية حاجة الزبون أو المستفيد من الخدمة، وهذا هو منظور التصور أو الانطباع أو التوقُّع أو الطموح.

وقد انتهى الباحثون بأنه «لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل أن هناك حاجة مهمة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة؛ لقياس جودة الخدمة المقدَّمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمَّن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدِّم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه؛ لكنَّ ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة» (عبد القادر، 2012م، 46-47) وقد تركَّزت الجهود على محاولة إيجاد المنهجية المناسبة لقياس جودة الخدمات، ومن أشهر النماذج في قياس مستوى الخدمات بحسب (سلمان، 2013م، 11):

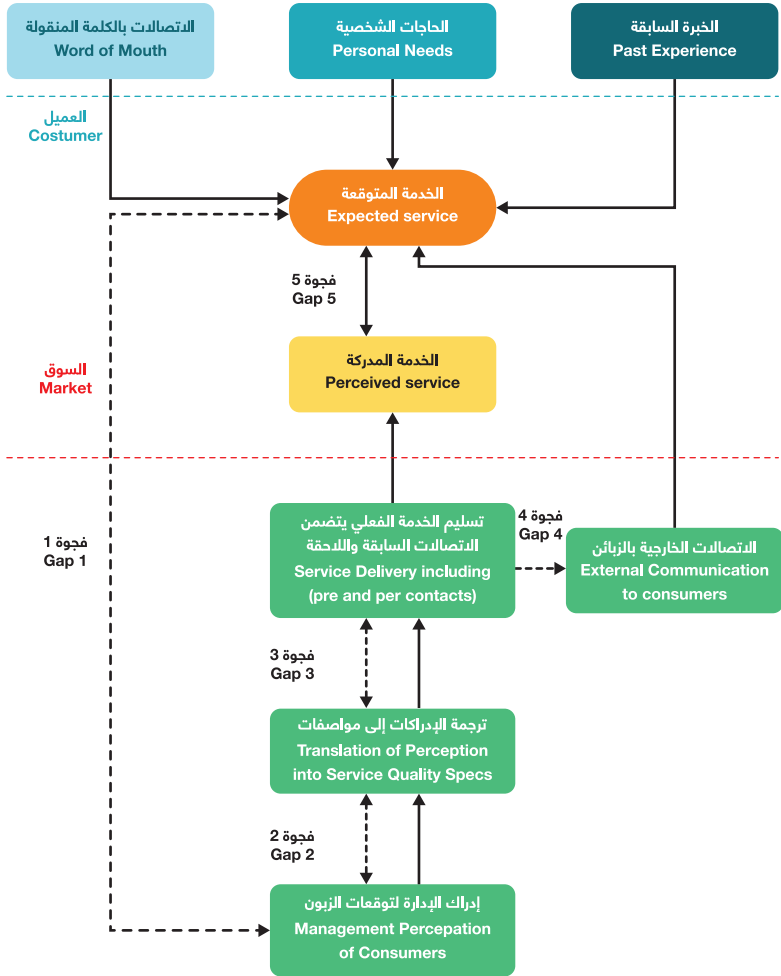
📌 **نموذج الفجوات (The gaps model):** تُنسب أولى المحاولات لقياس جودة الخدمات إلى (باراسورمان وآخرون) (Parasuraman et al) حيث تمكَّنوا من تصميم مقياسهم الشهير (نموذج الفجوة) والمعروف اختصارًا (Servqual)، ويعنى جودة، الخدمة وهو مكوَّن من العبارتين: الخدمة والجودة لقياس ما يُعرف بالفجوات بين الخدمات

المتوقعة من العملاء، والخدمات التي يدركها العملاء فعلياً حيث حدّوا في البداية عشرة أبعاد لقياس جودة الخدمات وهي (التجسيد والأمانة، والاستجابة، والمنافسة، والمجاملة، والمصادقية، والأمن والحرية، والإتصال، وفهم العميل) ويتكون المقياس من مجموعتين تضم كل مجموعة (22) فقرة، وتهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقّعات العملاء للخدمة التي يتلقونها من المنشأة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس اتجاهات العملاء نحو المنشأة وقد واجه هذا المقياس الكثير من الانتقادات، حيث رأى بعضهم أن المقياس صُمم لقياس الخدمات في كل القطاعات، ولكنه لا يراعي الفروق الثقافية بين المجتمعات، ومن البديهيّات المعروف توافرها في البلدان المتقدمة: النظافة والأمن؛ ومن ثم لا تزيد في رضا الزبائن عند توافرها، وإنما يأتي أثرها سلبياً وشديداً عند غيابها وتم بعدها بسنوات تطوير المقياس ليشمل خمسة أبعاد، وهي الملموسية والاعتمادية والاستجابة، والأمان، والضمان، والتعاطف، التالي شكل لبعض النماذج من آلية التقييم:

شكل رقم (2): نماذج تقييم الاعتمادية وقياسها



شكل رقم (3): النموذج المفاهيمي للفجوات



تحتاج الجودة إلى التحسين المستمر، ولكن من الضروري أيضاً التأكد دوماً من أنها لا تنخفض.

شيغيرو ميزونو Shigero Mizuno

كنائشة الجودة

• الفجوات المحددة في نموذج SERVQUAL⁽¹⁾



شكل رقم (4): الفجوات المحددة في نموذج SERVQUAL

1. تشخيص توقّعات المستخدمين: الفرق بين توقّعات المستخدمين وتصورات الإدارة لهذه التوقّعات.
2. مواصفات جودة الخدمة: الفرق بين تصورات الإدارة عن توقّعات المستخدمين، ومواصفات جودة الخدمة التي تم طُورت.
3. واقع تسليم الخدمة: الفرق بين مواصفات جودة الخدمة وواقع تسليم الخدمة الفعلي.
4. الاتصالات الخارجية للخدمة: الفرق بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية.
5. الجودة المدركة للخدمة: الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من المستخدمين.

1) Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing, 67(4)

■ أما المقاييس من مدخل منظور الزبون، فقد أشار إليها
(علوان، 2006م، 44) بما يلي:



شكل رقم (5): المقاييس من منظور مدخل الزبون

1. **مقياس عدد الشكاوي:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدّم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً مهماً يعبر عن أن الخدمات المقدّمة دون المستوى، أو أن يقدّم إليهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه ويمكن هذا المقياس المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

2. **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدّمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدّمة إليهم وجوانب القوة والضعف بها، ويمكن هذا المنظمات من تبني استراتيجية

للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يُقدّم إليهم من خدمات.

3. مقياس الأداء الفعلي: استمرارًا للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة، ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق؛ فقد توصل كل من (Gronin and Taylor) إلى هذا المقياس، الذي يركّز على الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة (جودة الخدمة تساوي الأداء الفعلي).

4. مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدّمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة؛ للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدّد القيمة فكما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة؛ كلما زادت القيمة المقدّمة للزبائن، وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح؛ وبالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها، بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة. ووجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

■ **المقاييس من مدخل منظور توقعات الزبون ومدركاته فقد أشار**

إليها، (17، 2002) Michael) بما يلي:

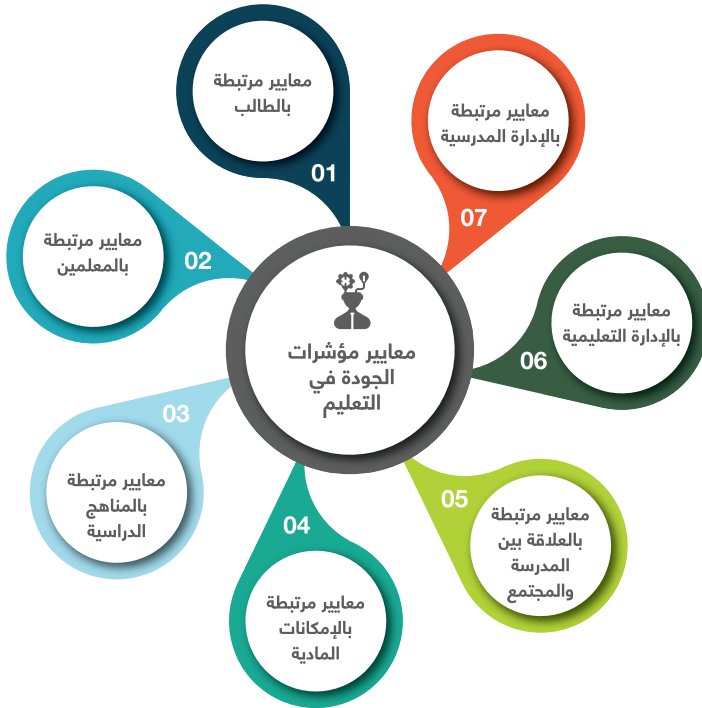
■ **توقّعات الزبون:** وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء، الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة التي إلى حد ما تُصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن يكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها.

■ **إدراكات الزبون:** وهي النقطة التي يدركها الزبون للخدمة فعلياً كما قدّمت إليه وقد يكون راضياً عن الخدمة؛ وبالتالي فقد أُعجب بالنتائج كما ذكر الباحثان (Vandarmne and Leunis) أن نموذج (SERVQUAL) لا يُركّز فقط في على نتائج الخدمة؛ بل يُركّز أيضاً على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة، والذباثن وكما هو جدير بالإشارة فإن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ نهاية الثمانينيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدّمها منظمات الأعمال فهو ثابت والكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقّعات والإدراك الخاص بالذباثن بوصفه محوراً أساسياً في تقييم (جودة الخدمة) ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج، فإننا سوف نعرض محتوياته بصورة متكاملة، حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة، لأن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين، هما الإدراكات والتوقّعات، ويمكن التعبير عنها (بجودة الخدمة تساوي التوقّعات ناقص المدركات).



شكل رقم (6): المعادلة الأساسية لجودة الخدمة

يمكن تحديد مؤشرات الجودة في التعليم، التي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التعليمية وذلك بحسب (محمد، 2008م، 42-43)، في النقاط التالية:



شكل رقم (7): معايير مؤشرات الجودة في التعليم

- **معايير مرتبطة بالطالب:** من حيث الانتقاء، ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الطالب، والخدمات التي تقدم إليه، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم.
- **معايير مرتبطة بالمعلمين:** من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم المهنية، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم.
- **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:** من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها، والطريقة والأسلوب، ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.
- **معايير مرتبطة بالإمكانات المادية:** من حيث مرونة البنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات، والمساعدات وحجم الاعتمادات المالية.
- **معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع:** من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط، والمشاركة في حل مشكلاته، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.
- **معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية:** من حيث التزام القيادات

التعليمية بالجودة ونقل السلطات، واللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

■ **معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:** من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

1.4 مفهوم الجودة الشاملة للخدمة:

يعدُّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت مع ثمانينيات القرن الماضي، حيث ارتكز هذا المفهوم إلى التوجهات اليابانية في إدارة مؤسساتها الإنتاجية في ضوء تطبيق هذا المفهوم، وأصبحت منذ ذلك الوقت تبرز كثورة إدارية، لها مضمون فكري شامل، وتقوم على ثقافة تنظيمية جديدة؛ تجعل كل فرد في مؤسسته مسؤولاً ومشاركاً فعّالاً في إدارتها وفقاً لموقعه واختصاصه؛ وصولاً إلى التطوير الشامل (عطية، 2009م، 69)، ونظراً لأهمية هذا المفهوم وتطبيقاته؛ فقد تم اهتم به على مستوى جميع المنظمات على اختلاف نشاطاتها تجارية أو خدمية وقد قامت دول عديدة منها: أمريكا، واليابان، وبعض الدول الأوروبية، والدول النامية، بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها؛ ونتج عن ذلك التطبيق نجاحات للمؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتج

وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي، وقد أوجد هذا النجاح مبرراً قوياً، وميلاً شديداً لتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات التعليمية، وطُبقت فعلاً إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، وأحرز تفوقاً كبيراً (غنيم، 2008م، 5) والجودة الشاملة عرفها (العجلوني، 2019م، 226) بأنها: «مجموعة من القيم والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات مع إدارات المؤسسات المختلفة بهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء كافة المستفيدين». وعرفها (سرحان، 2012م، 162) بأنها: «نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات: وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية الإدارية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين».

وعُرف (Stephan Kohen & Ronald) إدارة الجودة الشاملة على بأنها: «التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة؛ من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء ب معرفة مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدّمة لهم» (اللوزي، 2011م)

وعرّف (Garfin) الجودة بخمسة مداخل بحسب (علوان، 2015م)

يمكن تناولها على النحو التالي:

1. **مدخل التفوق:** ويعني الامتياز أي أعلى مستويات التفوق عن طريق مواصفات السلعة أو المنتج.
2. **مدخل المنتج:** وتعني الجودة وفق هذا المدخل بأنها القدرة على قياس صفات المنتج وتحديدها بدقة.
3. **مدخل القيمة:** وتعني أفضل جودة للمنتج، أو هي المنتج أو الخدمة التي تُقدّم للزبون بأقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.
4. **مدخل التصنيع:** وهي المطابقة مع مواصفات التصميم، ويتم ذلك من خلال صنع منتجات خالية من العيوب والأخطاء.
5. **مدخل الزبون:** وتعني الجودة مدى ملاءمة المنتج للاستعمال أي القدرة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم أفضل أداء.





شكل رقم (8): مداخل الجودة الخمسة حسب تصنيف (Garfin)

كما يُعرّف المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة بأنها: «تعني تحقيق رغبات المستفيد ومتطلباته؛ بل وتجاوزها وتلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، وأما كلمة شاملة فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد، وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمة المقدّمة له» (الترتوري والقضاء، 2006م، 62)، وقد عرّفها (الخطيب، 2005م، 25) بأنها «تحقيق رغبات وتوقّعات العميل، وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة»، ويتفق هذا المفهوم مع المفهوم الذي يرى أن الجودة تعني تلبية رغبات العميل، وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء، سواء أكانوا داخل المؤسسة أم

خارجها أما تعريف الجودة بحسب (العزاوي، 2005م، 13)، فهي باختصار «المواءمة للاستعمال» وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل، بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها، أو وضع مواصفاتها وفقاً للمتطلبات العملية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها، ويحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

ويعرّفها (محمد، 2007م، 129) بأنها: «مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك (المجتمع ومؤسساته)، وتحقيق أهداف العميل ممثلة في الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب في ضوء الأهداف الموضوعية لكفاءة وفعالية المؤسسات الجامعية». كما عرّفت بأنها: «سلسلة من المهام الإدارية المترابطة والمستمرة، التي تُمارس في إطار مجموعة من المرجعيات الإدارية، لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن من أجل تحقيق منافع عملاء المؤسسة» (إبراهيم، 2009م، 30)، وعرّفها (النجار، 2009م، 217) بأنها: «الالتزام بالمواصفات والشروط، بما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات، بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك». وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة، لكنه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً؛ والكفاءة تعني الاستخدام الأمثل

للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات معينة .

وعلى الرغم من تعدد تعريفات مصطلح الجودة الشاملة نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر لكنّ هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينهما وهو تحري حاجات الأفراد ورغباتهم وتوقعاتهم والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل. ويذكر (عليما، 2008م، 81-91) من خلال بعض التعريفات لبعض الباحثين، حيث عُرف (جابلونسكي) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «استخدام فرق العمل بشكل تعاوني؛ لأداء العمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة؛ لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر» ويعرّف (آرثر Aruthet) إدارة الجودة الشاملة بأنها: عمل الإدارة وطريقتها لتحسين الجودة، والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها، وتركّز على العمليات بشكل يحقّق النتائج وليست الإدارة التي تنظر إلى النتائج. وتعرّفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها فلسفة ومبادئ إرشادية لتحسين المستمر للمنظمة، من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية، والاستخدام الناجح للمصادر البشرية، وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفي المستقبل.

في حين عرّفها (لام وآخرون) بأنها التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال، بوصفها ابتكاراً لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء

صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، فهي مناخ يتضمّن الإبداع والقيادة الابتكارية والمسؤولية الفردية والتطبيقات الكمية، ويعرّفها الخفاجي بأنها «نظام متكامل موجّه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين؛ تساعد على اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات الذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة. كما يمكن تعريفها بأنها «مدخل جديد في أداء العميل، يطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية، والالتزام طويل الأجل، ووحدة الأهداف والعمل الجماعي، ومشاركة جميع أفراد المؤسسة؛ وعرّفها (البادي، 2010م، 20) بأنها «استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتوفّر الوقت والجهد ورضا الزبون، وتستمد حركتها من المعلومات التي نتمكّن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم من تخطيط ومتابعة»

وعرّفت إدارة الجودة الشاملة للخدمة بأنها: «شكل جماعي لأداء الأعمال، ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة، وفرق العمل بصفة خاصة؛ لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج» (الصليبي، 2008م، 19)، ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثّل بصفة عامة: فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد؛ وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدّمة

من المؤسسة. وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمات. إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة؛ للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة. وقد تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة، ويرى أن الإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة.

في سياق آخر، فإنه ما زالت جودة الخدمة مشكلة رئيسة تحتاج إلى التعامل معها؛ لعدد من الأسباب أشار إليها (العبد المنعم، 2007م) كما يلي:

1. لدى الكثير من المديرين نظرة للعالم قصيرة المدى، خاصة عند تصميم النظم التنظيمية لمكافأة الإنجازات قصيرة المدى، بدلاً من تلك طويلة المدى، ولبرامج الجودة تكاليف مالية، وموارد بشرية خاصة عند تطويرها لأول مرة، التي تمثل مشكلة رئيسة إذا لم تكن الموارد متاحة، كما يكون الحال عليه في تنظيمات وقت الفراغ والضيافة. وحيث إن الجودة لا تُكَلَّف، وإنما الافتقار إلى الجودة هو الذي يكَلِّف على الأقل في المدى الطويل.

2. تقدّم الكثير من التنظيمات الكثير جداً من الخدمات، وعادة يعني هذا مع الميزانيات المحدودة أنه لا يمكن عمل شيء في التنظيم

بامتياز؛ إلا أن متابعة الأنشطة يمكن أن يكون أمرًا في غاية الصعوبة، نظرًا لأنه يتطلب تغييرًا معنويًا في الأشياء التي يعملها الناس، ويمكن أن يتطلب إعادة هيكلة تنظيمية، وكلها مكلفة ماليًا، ومن ناحية الموارد البشرية.

3. يمكن ألا تكون نظم التشغيل الموجودة كفؤة، أو فعّالة ويتبع هذا أن العاملين يجدون صعوبات في التعامل مع العملاء بفعالية خاصة عندما تظهر المشاكل، وعادة ما تكون النظم مكلفة أيضًا في إصلاحها أو استبدالها؛ مما يجعل الخيارات في هذا المجال صعبة.

4. يمكن ألا تعطي الحالة المناسبة لجماعات الخط الأمامي سواء كانوا يعملون في مكتب الاستقدام، أو يخدمون بتقديم المشروبات، أو يتولون أعمال التدبير المنزلي وبالتالي يكون لدى هؤلاء الناس رضاء وظيفي بسيط أو ولاء تنظيمي بسيط، ولا يميلون إلى إجهاد أنفسهم لتنظيمهم عندما يكون هذا مطلوبًا.

5. تتواجد أعراض إنه ليس عمليًا في الكثير من التنظيمات، التي تعني أن الناس يحاولون تجنب المساعدة بدلًا من توفير الدعم للعملاء، أو الآخرين الذين يتعاملون مع العملاء، ويتطلب القضاء على هذه الأعراض تغييرًا رئيسيًا في الثقافة، الذي يمكن أن يكون صعبًا، والذي يجب أن يأتي من معظم المديرين الأعلى للتنظيم.

6. يعتقد العاملون أن العملاء يمثلون قلقًا لهم؛ مما يجعل من

الصعب تطوير برامج خدمة عملاء قوية، حيث يكون لهم جداول أعمال أخرى.

1.5 مبادئ إدارة جودة الخدمة:

هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة للخدمة، تتمثل فيما يلي:

1. **التركيز على المستهلك:** الهدف الرئيس لأي منظمة كانت؛ التركيز على المستهلك، وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته؛ لذلك عرّف كوتلر (KOTELER) المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وأن المستهلك أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة، بل هي معتمدة عليه (الطائي، 2013م).
2. **التركيز على العمليات والنتائج معاً:** أصبح الحكم على جودة العمليات لا يقتصر على النتائج فحسب؛ بل امتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات؛ للوصول إلى نتائج بلا أخطاء (الغزي، 2005م).
3. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** المطلوب ليس اكتشاف الأخطاء

وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا ما يتحقق عبر تفعيل دور فريق العمل وجماعات التحسين المستمر من خلال إيجاد فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجّع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة، وقياس جودة المنتجات في أثناء عملية الإنتاج وفي ظل إدارة الجودة الشاملة تعدُّ الأخطاء فرصة مواتية للتطوير والتحسين؛ ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها (النعيمي، 2006م).

4. **شحن خبرات الموارد البشرية وتعبئتها:** تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن الموارد البشرية تتكوّن من أفراد لا عقول لهم، ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجرة؛ ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعدُّ التعويض المالي أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، وقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب، ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يجب أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن ناحية أخرى، فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصاً واسعة يمكن من خلالها تحسين استخدامهما؛ لتطوير العمل، وزيادة الأرباح، وتخفيض التكاليف، وإشعارهم بأنهم من أعضاء الفريق الفائز (توفيق، 2014م).

5. **إتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** تركّز القرارات الفعّالة ليس

فقط على جمع البيانات، بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار، حيث تتميز المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة، لا على التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

6. التغذية العكسية: هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم؛ وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها، كما أنها وسيلة فعّالة تُستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات (عقيلي، 2001م).

7. التحسين المستمر: من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل، وعمليات يثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، وأن إدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية وكل وظيفة تنفيذاً صحيحاً من أول مرة (المحياوي، 2006م).



شكل رقم (9): مبادئ إدارة جودة الخدمة

1.6 محددات جودة الخدمة:

المعايير التي يُعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة؛ هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، وقد توصل العديد من الباحثين (الطائي والعلاق، 2009م، 243) إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة، وهي:

■ **الاعتمادية:** هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تُقدّم إليه خدمة دقيقة من حيث الالتزام

بالوقت والأداء تماماً مثلما وُعد وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

■ **الاستجابة:** تشير إلى مدى استعداد مورّد الخدمة ورغبته في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

■ **الكفاءة:** ويُقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف الكافية لعمليات الخدمة وإجراء القدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

■ **الفورية:** مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث ملاءمة موقع مكان الخدمة، وكفاية أماكن الانتظار، وسهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة، بالإضافة إلى سهولة الحصول على الخدمة عن بُعد.

■ **اللباقة:** ويقصد بها أيضاً الوُدّ، والجمالة، والتعاطف، والتعاون: وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة، واللفظ في التعامل واحترام عادات العميل وتقاليده.

■ **الاتصال:** يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة وواضحة يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات والمخاطبة.

■ **المصدقية:** أو الائتمان والثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى التزام مُقدّم الخدمة بوعوده؛ وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها.

■ **الأمان:** يعبر هذا المؤشر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدّمة ومن يقدمها: أي هل الخدمة خالية من المخاطر والشك؟ مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي.

■ **الفهم والمعرفة:** يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مُقدّم الخدمة على تحديد، احتياجات العملاء وتفهمها وتزويدهم بالرعاية والعناية والنصح والاستشارة.

■ **الملموسية:** غالبًا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة، مثل: الموقع، والتصميم الداخلي لمكان تقديم الخدمة، والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميها.

➡ **وأضاف (الشويعر، 2009م: 15) مايلي:**

■ **الأمان أو الضمان (Assurance):** وتعنى قدرة العاملين على بثّ الثقة والطمأنينة في نفوس العملاء: أي متلقي الخدمة ويتم التركيز في هذا البُعد على قياس مقدرة العاملين على بثّ الطمأنينة في نفوس العملاء حين طلب الخدمة والحصول عليها.

■ **التعاطف (Empathy):** ويُقصد: بها التعاطف والرعاية والاهتمام الفردي الذي تبديه المؤسسة تجاه العملاء من خلال الموظفين فيها، وقدرة الموظفين على إظهار اللباقة والدمائة والاحترام لطالبي الخدمة، وفي هذا البُعد يتم التركيز أيضًا على قياس ملاءمة الجو العام داخل المؤسسة لاحتياجات المستفيدين بالنسبة لساعات العمل.



شكل رقم (10): محددات جودة الخدمة

1.7 محددات نجاح تطبيق الجودة الشاملة للخدمة:

يعدُّ تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة من أهم متطلبات التحسين المستمر في جميع نواحي العمليات الإدارية ومن أجل النجاح في تطبيق هذا المفهوم، لا بد من اعتبارات حدّدها (جودة، 2012م، 371) وفق مايلي:

1. غرس قيم ومفاهيم الجودة المبنية على التسامح والعمل الجماعي، وتضافر الجهود والتعاون ما بين القيادة الإدارية العليا والعاملين بالمؤسسة والمجتمع.
2. تحقيق الفاعلية الإدارية في المؤسسات: أي تحقيق مخرجات عالية الجودة في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها، من خلال مجموعة العمليات.

ومع أن المنظورين تم تطورا للاستخدام في الصناعة والإدارة الإنتاجية؛ لكنّ الكثير من التربويين والباحثين يرون أنه يمكن تطبيقهما على العملية التعليمية؛ إذ يمكن التحقق من المنظور الأول إلى حد كبير من خلال مطابقة المنتج للمواصفات التي سبق التخطيط لها؛ ومع ذلك فإن هذه المواصفات قد تشمل أبعادًا خارجية تشتمل على تزويد الطالب بمهارات وظيفية كثيرة، وبالنسبة للمنظور الثاني فإنه يمكن أن ينظر إلى الزبون في هذا المنظور بحيث يشمل على: (الطلبة، والآباء، والممولين للتعليم، وأصحاب العمل). وقد

اقترحت بعض الدراسات نماذج نظرية لإدارة الجودة الشاملة ومنها دراسة (Al-omaim, Mohamed zairi&ahmed 2003) والتي هدفت لتطوير نموذج للجودة الشاملة يمكن تطبيقه على المنظمات في المملكة العربية السعودية والتوصل إلى مدى وجود معرفة في تطبيق الجودة الشاملة في الشركات السعودية والجهود التي بُذلت في الشركات السعودية من أجل تطبيق الجودة الشاملة وهل توجد استراتيجيات وتكتيكات وتقنيات في المملكة العربية السعودية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل التي تهتم بها الإدارة العامة بتطبيق الجودة الشاملة والتي يمكن توضيحها من خلال نموذج تطبيقي يمكن تعميمه على الشركات السعودية، هذا النموذج الذي تم التوصل له يعتمد بالأساس على العوامل الأساسية للجودة الشاملة، أيضاً توصلت الدراسة إلى أن هنالك وعياً وثقافة في الشركات السعودية لمفاهيم الجودة الشاملة وإلى أنه يمكن تطبيق معايير الجودة الشاملة على الشركات السعودية مع الأعتبار الأخذ بالثقافات المختلفة للشركات السعودية.

1.8 أبعاد جودة الخدمة:

أصبحت الجودة أداة للتسيير ومعيار أساسي في التبادلات التجارية فبعد أن كانت احتياجات الزبائن محدودة والطلب يفوق العرض الآن أصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين المنتجات المقدّمة إليه وأصبحت

المؤسسات التي اعتمدت إدارة الجودة حساسة لإحتياجات الزبائن وهذا لما تقدمه إدارة الجودة من مزايا، وفي سياق آخر تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادًا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ولقد تعرّض بعض الكُتّاب في مجال تسويق الخدمات إلى المكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة؛ لكنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد، على سبيل المثال يرى بعض الكُتّاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: النواحي المادية، والتسهيلات والأفراد بينما يرى بعضهم الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي:



شكل رقم (11): أبعاد الجودة في مجال الخدمات

- **الجودة المادية:** التي تتعلّق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة
- **جودة المنظمة:** التي تتعلّق بصورة منظمة الخدمة، والانطباع العام عنها.
- **الجودة التفاعلية:** التي تمثّل ناتج عمليات التفاعل بين قوة

العمل داخل المنظمة والعملاء. وفي مجال تحديد مكونات الخدمة توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم؛ وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد أشار إليها (بدر، 2009م، 25-26) **فيما يلي:**

- 01 درجة الثقة والمصداقية في الأداء
- 02 سرعة الاستجابة
- 03 الكفاءة أو القدرة
- 04 الوصول للخدمة
- 05 المصداقية
- 06 الاتصال
- 07 الأمان
- 08 الفهم
- 09 اللباقة
- 10 النواحي المادية الملموسة

شكل رقم (12): أبعاد جودة الخدمة

1. **درجة الثقة والمصداقية في الأداء:** وتعني الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بها، و أداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
2. **سرعة الاستجابة:** وتشير إلى المبادرة لمساعدة العملاء، والرد السريع على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة.
3. **الكفاءة أو القدرة:** وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة التي تستمد من توافر المعلومات، والإلمام بظروف العمل وطبيعته وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.
4. **الوصول للخدمة:** لا يتضمّن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب ولكن كل ما من شأنه أن ييسّر من الحصول على الخدمة، مثل: ملاءمة ساعات العمل، وتوافر عدد كافٍ من منافذ الخدمة وملاءمة موقع البنك، ووجود عدد مناسب من آلات الصراف الآلي.
5. **المصداقية:** وتشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من المؤسسة ومقدم الخدمة.
6. **الاتصال:** ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.
7. **الأمان:** ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

8. **الفهم:** ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه
9. **اللباقة:** تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل
10. **النواحي المادية الملموسة:** وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات، والعاملين، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم المباني، وغير ذلك.

إن ما نثابر في عمله يصبح أسهل، ليس نتيجة لتغير طبيعة المهمة؛ ولكن نتيجة لزيادة قدرتنا على الفعل

رالف والدو إيمرسون **Ralph Waldo Emerson**

جدول رقم (1): الأبعاد العشرة لجودة الخدمات (1)

التعريف	الأبعاد العشرة لجودة الخدمة
مظهر العناصر المادية: التسهيلات المادية، والمعدات، ومظهر الأفراد	الملموسية (Tangibles)
القدرة على إنجاز الخدمة بالجدارة والدقة الموعودة	الاعتمادية (Reliability)
الرغبة في مساعدة المستهلكين، وتقديم خدمة فورية لهم.	الاستجابة (Responsiveness)
حيازة المهارات والمعرفة المطلوبة لإنجاز الخدمة.	الأهلية (Competence)
جدارة مقدم الخدمة بالثقة، والتصديق، والأمانة.	المصدقية (Credibility)
الخلو من الأخطار والمخاطر ومايريب.	الأمان (Security)
الأدب، والاحترام، والتقدير، والودية، التي يظهرها الأفراد مقدمو الخدمة للمستهلكين.	اللياقة (Courtesy)
الاستماع للعملاء، وإبقائهم على اطلاع باللغة التي يفهمونها.	الاتصال (Communication)
بذل الجهد لمعرفة المستهلكين وحاجاتهم.	فهم المستفيد (Understanding Customer)
إمكانية وسهولة اتصال المستهلكين للحصول على الخدمة.	الوصول (Access)

Source: Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L.(1985).A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing, 49(4), 4150-.

إذا قمت ببناء خبرة عظيمة؛ فإن عملاءك سوف يخبرون

بعضهم البعض بذلك. إن الكلمات قوية للغاية

Jeff Bezos جيف بيزوس

كنائشة الجودة

(1) محاضرة جودة الخدمة المدركة، للدكتور حامد عمر كنعان.

جدول رقم (2): عمليات دمج الأبعاد ذات المؤشرات المتداخلة⁽¹⁾

التعاطف (Empathy)	الحثوية (Assurance)	الاستجابة (Responsiveness)	الاعتيادية (Reliability)	الملموسة (Tangibles)	الأبعاد العشرة لقياس جودة الخدمات
					الملموسة (Tangibles)
					الاعتيادية (Reliability)
					الاستجابة (Responsiveness)
					الأهلية (Competence) المصداقية (Credibility) الأمان (Security) اللباقة (Courtesy)
					الاتصال (Communication) فهم المستفيد (Understanding the customer) الوصول (Access)

Source: Parasuraman, A, Zeithaml, V, & Berry, L. (1988).

SERVQUAL: A multi-item scale for measuring customer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 1240-

(1) محاضرة جودة الخدمة المدركة، للدكتور حامد عمر كنعان.

جدول رقم (3): الأبعاد الخمسة بعد عمليات الدمج⁽¹⁾

التعريف	البعد
مظهر العناصر المادية: التسهيلات المادية، ومعدات، مظهر الأفراد.	الملموسية (Tangibles)
القدرة على إنجاز الخدمة بالجارية والدقة الموعدة	الاعتمادية (Reliability)
الرغبة في مساعدة المستهلكين، وتقديم خدمة فورية.	الاستجابة (Responsiveness)
الأهلية واللياقة للعاملين، وقدرتهم على كسب الثقة والائتمان.	الموثوقية (Assurance)
العناية والانتباه الشخصي الذي تمنحه المنظمة لمستهلكيها.	التعاطف (Empathy)

Source: Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988).

Servqual: A multi-item scale for measuring, customer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 1240-.

في سباق الجودة لا يوجد خط نهاية

David T. Kearns دايفيد تي كيرنز

كُلُّ شَيْءٍ الْجُودَةُ

(1) محاضرة جودة الخدمة المدركة، للدكتور حامد عمر كنعان.

شكل رقم (13): الأبعاد الخمسة بعد عمليات الدمج⁽¹⁾



العمل يعطيك المعنى والهدف، فالحياة لا معنى لها من دون عمل

كناشة الجودة

(1) محاضرة جودة الخدمة المدركة، للدكتور حامد عمر كنعان.

2

الفصل الثاني

جودة الخدمة التعليمية



تمهيد

أدّت التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي التي بدأت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين، والمتمثلة في ظهور الإنتاج الآلي، واستخدام الكمبيوتر والإنتاج النووي وثورة الاتصالات، وتطور استخدام الأقمار الصناعية، وغير ذلك، إلى التغيرات في تركيبة العمالة، وزيادة الطلب على المتخصصين الذين يجيدون إنجاز الأعمال التي تتطلب استيعاب التغيرات التكنولوجية السريعة، ويمتلكون مهارات تتناسب وهذه التغيرات، وزيادة الطلب على الأيدي العاملة ذات المواصفات العالمية؛ مما استدعى النظر في العناصر المؤثرة في نوعية التعليم؛ لذا تحرص المجتمعات المعاصرة على تطوير نظمها التعليمية، وتحقيق أعلى درجات الجودة في المخرج التعليمي في ظل عصر التحديات العظمى التي لا سبيل لمواجهتها إلا بتطوير التعليم وتحسين جودته؛ وعلى ذلك فإن دول العالم المختلفة المتقدمة والمتخلفة على حدٍ سواء تعيد النظر في برامج التعليم وسياسته وطرقه وأساليبه، بصرف النظر عن اختلاف القدرات والإمكانات المتاحة لدى كل منهما.

وقد أصبحت قضية جودة التعليم موضع اهتمام المعنيين بالتعليم على الصعيدين الإقليمي والعالمي، حيث يرى الكثيرون أن السبيل

لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتمثل في رفع جودة نوعية التعليم وتحسين مخرجاته.

وتهتم المنظمات والمؤسسات جميعها في الوقت الحاضر بمفهوم الجودة وآليات تطبيقها، وتقييم واقع هذه المؤسسات من ناحية تطبيقها لمبادئ الجودة ومعاييرها، وتكون الحاجة أشد إلى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات التعليمية.

وخلال هذا الفصل سنتناول جودة التعليم عبر جوانبها المختلفة.

السعي المستمر للتحسن؛ هذا ما يجعل الحياة رائعة.

كلمة الجودة

2.1 مفهوم جودة الخدمة التعليمية:

من أهم أسباب الاهتمام بمؤشرات جودة العملية التعليمية «هو لرفع مستوى مخرجاتها وتحسينها، وهذا ما تؤكدُه المواصفات القياسية التي كان أهم سماتها التركيز على الزبون مما يدعو المؤسسات لتبني أساليب واضحة لمعرفة مدى رضا الزبون عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وعن أداء المؤسسة ودرجة استجابتها لمتطلبات الزبون وحاجاتها»، (القزاز، 2010م، 27) وتشير الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، وتوفر الجودة الشاملة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. ويوضح الشكل التالي الجودة في التعليم:



شكل رقم (14): الجودة في مؤسسات التعليم العالي⁽¹⁾



وقد عُرِّفت جودة الخدمات التعليمية بأنها: «مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة» (الربيعي، 4) بمعنى أنها كل خدمة تقدمها الجامعة للطلبة

(1) شرون، رقية، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل، دراسة منشورة في مجلة المنهل: <https://platform.almanhal.com>، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تتطابق مع المواصفات، وتؤدي إلى حالة من الرضا. كما عرّفها (الخميس، 2007م، 5) بأنها: «عملية استيفاء النظام التعليمي للمعايير والمستويات المتفق عليها لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته بمختلف عناصره (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والبيئة)، بما يحقق أعلى مستوى من القيمة والكفاءة والفاعلية لكل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية (الطلبة والمجتمع) وتأثرت الإدارة التعليمية بهذا التطور الإداري الذي جاءت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة»، إذًا هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسات التعليمية؛ لرفع مستوى المنتج التعليمي، من خريجين وبحوث ودراسات، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية؛ لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال تضافر جهود كل العاملين في هذه المؤسسات.

وقد عرّف جودة الخدمات التعليمية (السامرائي والناصر 2012م، 81) بأنها: «فلسفة إدارية لقيادة الجامعات، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين، وتوئلهما إلى تحقيق أهدافها، وتضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي- في النهاية- إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات، والإدارات، والعاملين، والطلاب، وكافة المستفيدين من

عمليات التحسين المستمرة والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع». وعرّفها (سرحان، 2012م: 162) بأنها «نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة؛ لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات؛ لإرضاء المستفيدين». كما عُرِّفت إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها «مجموعة من القيم والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين والطلاب، واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات مع إدارات الجامعات؛ بهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات التربوية والتعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء كافة المستفيدين» (لعجلوني، 2019م، 226).

كما عرّفها (القيسي، 2011م، 193) بأنها «استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكّن في إطارها من استثمار المواهب وتوظيفها والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التعليم، لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية والتربوية». وعرّفها (الطيبي، 2011م: 186) بأنها: «أداء العمل بأسلوب صحيح متقن، وذلك حسب المعايير التربوية العالمية بهدف رفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة؛ محققًا بذلك الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع، وسدًا حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميًا». يُلاحظ

أن تعريف السامرائي والناصر ركّز على تلبية حاجات المستفيدين وجودة العمليات، ومشاركة الجميع في الجامعة؛ من أجل تحقيق جودة عالية في المخرجات النهائية. كما أن تعريف سرحان يعطي صورة واضحة عن مكونات مدخلات النظام التعليم الجامعي، وهم: الأفراد، والمناهج، والتقنيات، والإدارة الجامعية، والسياسات، حيث يتم تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية، تتمثل في الخرجين. أما تعريف القيسي فركّز على موضوع القيم التي يجب أن تسود في البيئة الجامعية؛ من أجل النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛ بينما ركّز تعريف الطيطي على أداء العمل بكفاءة حسب المعايير التربوية الموضوعية لهذا الغرض؛ من أجل الوصول إلى تحقيق المخرجات المنتظرة لتلبية حاجة السوق من الكوادر المؤهلة علمياً.

كما عُرِّفت جودة الخدمة التربوية بأنها: «مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين» (عبد الحميد، 2013م) ويلاحظ في التعريف السابق أنه ربط الجودة بلب التربية وجوهرها، لما تتميز به من صفات وخصائص يجب أن تشتمل عليها العملية التربوية ككل؛ للوصول إلى الأهداف المرسومة التي تتوافق وخصائص كل

المجتمع؛ وفي تعريف آخر، تشير الجودة في مجال التعليم إلى «جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم؛ لرفع مستوى المنتج التعليمي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، أو عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التعليم والتربية» (علي، 2011م)، ومن خلال هذا التعريف يتبين أنه قُرن تحقق الجودة بالتطبيق الفعلي لها من قبل العاملين أو القائمين على العملية التربوية من إداريين ومسؤولين ومعلمين، وهي تتلخّص في معايير ومواصفات إذا تم تبنيها فإنها ستُسهم لا محال في تحسين مستوى المخرجات.

وقد عُرِّفت جودة الخدمة التعليمية أنها: «مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في جميع عناصر ومكوّنات المنظومة التربوية (مدخلات، عمليات، مخرجات، إدارة عاملين) والتي تسهم إذا تم تُبْنِيَتْ بشكل فعلي وصحيح في الرفع من مستوى المنظومة ككل، وضمان مكانة عالمية في مصاف الدول» (أمينة، 2019م، 409)؛ كما عُرِّفت أيضًا بأنها «الاستراتيجية التي تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة تفعيلها من المعلومات والسياقات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم المؤسسي على نحو إبداعي؛ يهدف

إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية» (حسن ومحمود، 2007م، 22). ويستند هذا المفهوم على **ثلاثة عناصر**

أساسية، هي:

- **الشمولية:** أي تأكيد ضرورة تضافر جهود جميع العاملين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- **العمليات:** وهي ممارسات تنظيمية تسيّر أعمال المؤسسة التربوية.
- **جودة المنتج:** أي خلو المنتج التعليمي النهائي من العيوب وتحقيقه للمواصفات القياسية المطلوبة.



كما عُرِّفت جودة خدمة التعليم بأنها: «هي نظام إداري معاصر متكامل، يهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، من خلال مشاركة

جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في التحسين المستمر للأداء في إطار عملية تفاعل وتواصل فعّال، وفي ضوء توقّعات الطالب وأولياء الأمور والمجتمع ككل؛ لإرضاء هذه التوقّعات، والنهوض بمستوى جودة العملية التعليمية» (وداد، 2017م، ص34).

2.2 مبادئ جودة الخدمة التعليمية:

يتضمّن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها؛ لتحقيق النجاح في تطبيقاتها، ويمكن تمثيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على شكل هرمي، قاعدته التزام الإدارة، وعند كل نقطة يمثل أحد المبادئ، وهي التركيز على الطلبة والعاملين، والتركيز على التحسين المستمر، والتركيز على المشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق، وتشمل هذه المبادئ بحسب (الملاح، 2005م، ص35-36) ما يلي:

1. **مبدأ التزام الإدارة:** أي التزامها بالتحسين المستمر، وإيمانها واقتناعها بضرورة التجويد، واتباعها ما يُسمّى بدورة ديمينغ (Deming Cycle). هناك سبع نقاط رئيسة أوردتها ديمينغ من أجل المؤسسات التعليمية، وهي الاتفاق على الأهداف، والتخلص من المداخل التقليدية، وتحديد المسؤولية الإدارية، التي تبدأ من أعلى مستوى، وتحديد المستفيد وتعريفه: و يرتكز بناء المنظمة على

التحسين المستمر، وشرح التغيير وأسبابه لكل العاملين، وإشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات الجودة.

2. **التركيز على المستفيد:** بوصف أن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسة تتمثل في: التعليم والبحث والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيديها سيتغير وفقاً لطبيعة الخدمة المقدمة له.

3. **التركيز على الحقائق:** لا تتطلب الجودة الشاملة قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي (الخريج) فقط ولكن أيضاً الرضا في أثناء العملية التعليمية؛ لذا فالاهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية؛ وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.

4. **التحسين باستمرار:** التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة؛ وبالتالي تنخفض التكلفة أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق وأساليب تعليم جديدة، ومحاوَر جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة، ونظم اتصال جديدة). ولهذا فإن قياس هذه الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية، على أن تكون هذه المراجعة جزءاً من ثقافة المنظمة التعليمية؛ وهذا بدوره يستلزم أن يكون التعليم والتدريب

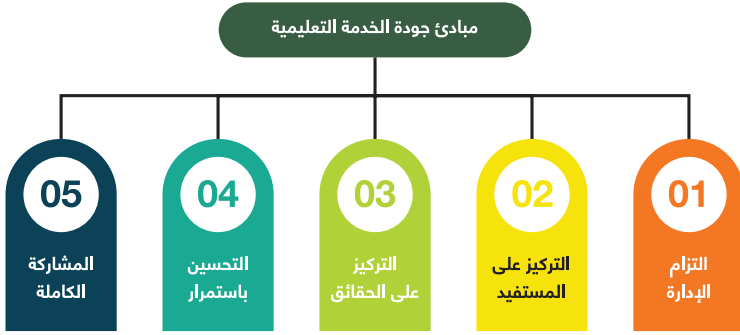
في الجودة الشاملة جزءاً من العملية التعليمية بأكملها، وكذلك لا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة. ولهذا ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي أن تؤدي الأشياء بطريقة أفضل في المستقبل، ويجب على المختصين في التربية والتعليم البحث باستمرار عن طرق تمنع حدوث الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها من أجل إحداث التطور المنشود.

5. **المشاركة الكاملة:** حتى يتم قياس نجاح العملية التعليمية؛ لا بد من الاعتماد على نظام التغذية المرتدة من المستفيد، وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (الطلبة-العاملين-أعضاء هيئة التدريس-الإدارة-المجتمع-سوق العمل). ولا بد كذلك من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل بطرق تركز على تحديد المشكلات، وتحديد أسباب المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة.

الإعتراف بالفشل .. أول خطوة لتخطي الفشل.

كُلِّسَةُ
الجودة

شكل رقم (15): مبادئ جودة الخدمة التعليمية



شكل رقم (16): مبادئ تطبيق الجودة في التعليم⁽¹⁾



1) قاسم، أمجد. (2013م). إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد في المدرسة الثانوية، ورقة بحث مقدمة في منتدى كلية الحقوق، جامعة المنصورة، القاهرة.

2.3 مبررات تطبيق جودة الخدمة التعليمية:

استحداث أي تغيير أو اعتماد أي نظام جديد في المنظومة التربوية يكون بناءً على مجموعة من المبررات والأسباب، إما عالمية، أو محلية وأحياناً كليهما معاً، ومن مبررات تطبيق نظام جودة الخدمة التعليمية (أمانة، 2019م: 409-411) **ما يلي:**

1. التغيرات التي حدثت في معظم المجتمعات خاصة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وثورة المعلومات والتكنولوجية، التي فرضت التوجّه نحو جودة الخدمة التعليمية والتركيز عليها من الجانب التربوي؛ لتنمية الاستثمار البشري.
2. تزايد الرغبة على المستوى العالمي في الوصول إلى معارف ومعايير جديدة عن جودة الخدمة التعليمية، والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي، وزيادة التسابق الاقتصادي؛ حيث تتطّلع المجتمعات لجودة أنظمتها التدريبية والتعليمية بإثارة كفاءاتها لمواجهة التغيرات العالمية، وإعداد الأفراد للتعامل معها ما يتطلب بناء قدرات ومهارات فعّالة وجودة الأداء.

وقد أضاف (أمجد، 2012م، 4) ما يلي لمبررات تطبيق جودة الخدمات التعليمية:



1. ارتباط الجودة بالإنتاجية، واتصاف نظام جودة الخدمات التعليمية بالشمولية في كافة المجالات.
2. عالمية نظام جودة الخدمة التعليمية، فهي سمة من سمات العصر الحديث.
3. عدم وجود معايير وأهداف أدائية واضحة، وغياب روح التجريب وتفشي روح الانتقاد واللوم، بالإضافة إلى قصور أنظمة الرقابة في المؤسسات التربوية وخاصة رقابة تقويم أداء الأساتذة.

2.4 أهمية جودة الخدمة التعليمية:

تكمُن أهمية تطبيق جودة الخدمة في التعليم (الهادي، 2015م، 28) فيما يلي:

1. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادهِ والوفاء بتلك الاحتياجات.
2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم له فائدة كبيرة؛ كونها تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما تقلل من المهام عديمة الفائدة، وتسعى لتلافي الأخطاء، وتمكّن لنظام شامل ومدرس؛ ينعكس إيجابياً على سلوك الطلاب، وتفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المرجوة (عمور وجوادي، 2009م، 17).
3. مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة، وعدم ثبوت

كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة في تطوير النظام التعليمي، وضرورة وجود حل شامل متكامل لمشكلات التعليم (أحمد، 2007م، 185).

4. تنمية التفاعل والتواصل داخل جماعة العمل، وإشباع حاجات المتعلمين وزيادتها بالرضا، وتحسين جودة المتعلم في الجوانب المعرفية، المهارية والأخلاقية.

5. الإسهام في حل المشكلات التي تعوق العملية التعليمية، وتحقيق الرقابة الفعّالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم، وتحقيق مكاسب مادية وخبرات توعوية العاملين في المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع التعليمي.

6. ضبط النظام الإداري وتطويره لأي مؤسسة تعليمية؛ نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، كما أن تطبيق نظام جودة الخدمة التعليمية يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (عواد وسوسن، 2007م، 176).

2.5 أهداف جودة الخدمة التعليمية:

تتجلى أهداف تفعيل الجودة في المجال التعليمي (علي، 2011م، 257) من خلال:

1. تأكيد أن جودة الخدمة التعليمية وإتقان العمل وحسن إدارته

مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.

2. تطوير أداء جميع العاملين، عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي؛ بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية.

3. ترسيخ مفاهيم جودة الخدمة التعليمية ومعاييرها، القائمة على الفاعلية والفعالية، تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة، وفي كل مرة .

4. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات، والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.

5. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات العمليات المخرجات).

6. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية؛ لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة للعاملين، وفي مستوى جودة الخدمة التعليمية التي حققتها المؤسسات التعليمية، والعمل على تحسينها بصفة

مستمرة؛ لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

7. الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها، ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام جودة الخدمة التعليمية، مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

2.6 معايير جودة الخدمة التعليمية:

تعدُّ الجودة أداة فعّالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أي مؤسسة والنظام التعليمي كأبي نظام إنتاج آخر يعمل وفق استراتيجية معينة، تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبناء الثقافي السائد والتطور التكنولوجي والعالمي؛ لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفّقة والمواصفات العالمية، من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياسها وضبطها، ومن بين المعايير المعمول بها وذلك ما يلي:

1. معيار مالكوم بالدريدج (Malcolm Baldrige)

طوّر مالكوم بالدريدج (M.Baldrige) نظاماً لضبط جودة الخدمة التعليمية، وأقره بوصفه معياراً قوياً معترفاً به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية في التعليم العام

وحتى تتمكّن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه ويعتمد نظام بالدريج لضبط الجودة التعليم على (إحدى عشرة) قيمة أساسية، توفر إطارًا متكاملًا للتطوير التعليمي، وتتضمن (ثمانية وعشرين) معيارًا ثانويًا لجودة التعليم في (سبع) مجموعات، وهي: (فاروق وعبد الفتاح، 2004م).

■ **القيادة (90) نقطة:** وتمثّل الإدارة العليا، ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

■ **المعلومات والتحليل (75) نقطة، وتشمل:** إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات وتحليل مستويات التحصيل الدراسي واستخدامه.

■ **التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75) نقطة وتشمل:** التطوير الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.

■ **إدارة وتطوير القوى البشرية (510) نقطة وتشمل:** تقويم القوى العاملة وتخطيطها، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطور الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

■ **الإدارة التربوية (50) نقطة، وتشمل:** تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة

والنظر إلى الإدارة التربوية بوصفها عملاً اقتصادياً.

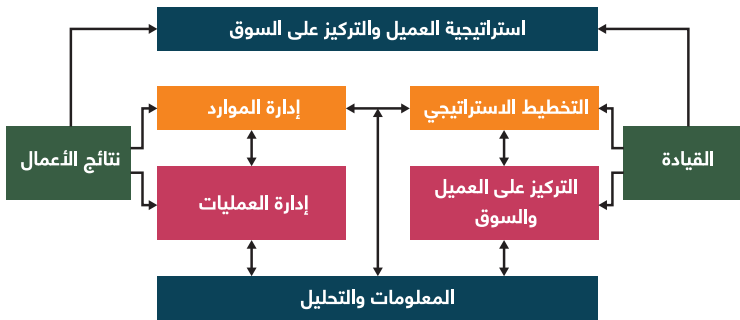
■ أداء المدارس ونتائج الطلبة (230) نقطة وتشمل:

نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي، وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس بوصفها عملاً اقتصادياً.

■ رضا الطالبة وممولى النظام التربوي (230) نقطة

وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولى النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضا الطلبة وممولى النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى. يوضح الشكل أدناه يوضح التفاعل بين مجالات معايير جودة التعليم:

شكل رقم (17): نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة⁽¹⁾



(1) خديجة، الحاج نغس ومنير، نوري. (2008م). درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، المجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد (11)، العدد (1)، ص 29-50.

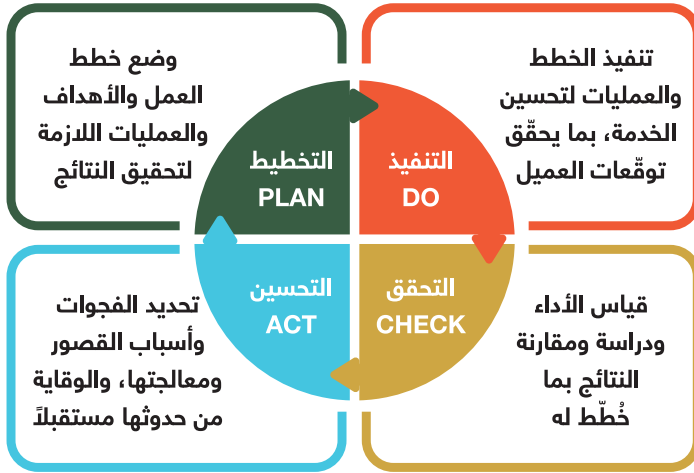
2. معيار ديمينج (W.Edwards Deming):

وضع ديمينج (Edwards Deming) برنامجًا لتحسين الجودة الشاملة وتطبيقها يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكوّن هذا البرنامج من (14) معيارًا للجودة الشاملة (الشربيني، 2007م، 11) على النحو التالي:

- تحديد الأهداف من أجل تحسين الإنتاج وتطويره.
- تبنى فلسفة للجودة الشاملة، ومنهجًا للقيادة للقدرة على التغيير للأفضل.
- تحسين الأداء والجودة هي المحرك الأساسي.
- تأكيد جودة الكيف.
- تحسين وتعديل الإنتاج ونظام الخدمة مع العمل على نقص التكلفة.
- تدريب الأفراد على وظائف الجودة الشاملة.
- تدريب القيادات ومساعدة الأفراد على تطوير الأداء.
- إزالة الخوف وتدعيم الثقة لكي يعمل الافراد بشكل فعّال داخل المؤسسة.
- التعرف على معوّقات العمل وإزالتها بين الأقسام داخل المؤسسة.
- الحدّ من استخدام الشعارات والنقد المستمر دون هدف لأن ذلك يصنع جوًّا من العداءات بين الأفراد.

- وضع معايير لاعتماد الإدارة على الأهداف وإعداد قادة تتواجد باستمرار.
- مسئولية المشرفين يجب أن تهتم بالجودة.
- وضع برامج تربوية تنشيطية من أجل التحسين الذاتي ورفع المستوى.
- وضع كل فرد في المؤسسة التعليمية في المكان المناسب وتحويل الأفراد بين الأقسام المختلفة لتحسين العمل.

شكل رقم (18): دائرة ديمينج للجودة⁽¹⁾.



(1) إحدى أدوات إدارة الجودة، وهي عملية دورية منتظمة لا تتوقف من أجل الاستمرار في تطوير العمليات أو المنتجات أو الخدمات وتحسينها.

3. معيار كروسبي (Philip Crosby):

حدّد فيليب كروسبي (Crosby) أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة في خدمة التعليم، أسست وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي (الحاج، 2015م) **كالآتي:**

- التكيّف مع متطلبات جودة الخدمة التعليمية، من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسّق للجودة.
- وصف نظام تحقيق جودة الخدمة التعليمية على أنه الوقاية من الأخطاء، بمنع حدوثها، من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- منع حدوث الأخطاء عبر ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- تقويم جودة الخدمة التعليمية، من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

الفرص كشروق الشمس، إذا انتظرتَ طويلاً
فسوف تفقدها.

خلاصة الجودة

شكل رقم (19): معايير كروسبي لضمان الجودة الشاملة في خدمة التعليم.



من خلال معيار كروسبي لضمان جودة التعليم، التي تم أسست بناءً على فلسفته لإدارة جودة الخدمة التعليمية تتضح أهميتها وضرورة الالتزام بها، والعمل على نشر مفهوم وثقافة جودة الخدمة التعليمية خاصة بين العمال بوصفهم المسؤول الأول عن المنتج المقدم في مجال التعليم مخرجاته وتتمثل في التلميذ عبر مبادئ ومعايير تعدُّ خطوات مهمة لتطبيق جودة الخدمة التعليمية، ومنها: التعريف بالجودة وتحقيقها من

خلال منع حدوث الأخطاء، والعمل على انعدام العيوب لدرجة الصفر، والذي يعدُّ معيارًا للأداء وأيضًا من خلال مقياس الجودة، الذي يرى كروسبي أن أفضل مقياس للجودة قياس تكلفتها مقارنة بالتكاليف الناتجة عن عدم تطبيقها.

4. معايير الأيزو (ISO 201001:2017) في مجال التعليم:

هناك معايير وبنود حسب الأيزو يجب تطبيقها في المجال التعليمي، وهو مطلب أساسي لتحقيق الجودة في التعليم، وهي (محمد، 2010م، 196) **على النحو التالي:**

- مسؤولية الإدارة العليا نظام جودة الخدمة التعليمية مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات.
- التحقق من الخدمات أو المعلومات المقدّمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي الأمر.
- تمييز العملية التعليمية للطلاب وتتبعها، وضبط العملية التعليمية ومراقبتها، والتفتيش والاختبار.
- ضبط الطلاب وتقويمهم، وحالة التفتيش والإختبار وحالات عدم المطابقة، والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- تناول والتخزين والحفظ والنقل، وضبط السجلات والمراجعة الداخلية لجودة الخدمة التعليمية، والتدريب والخدمة، والأساليب الإحصائية.

■ وذَكَرَ خبير الجودة محسن بن نايف أحد عشر مبدأً لنظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) (ISO21001)، وهي كما يبينها الشكل الآتي:

شكل رقم (20): مبادئ نظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) (ISO21001)



5. نموذج جوزيف جوران (Joseph Juran's Model):

أشار (وداد، 2017م، 93) إلى (جوران) قدّم أفكارًا مهمة ساعدت على تطور إدارة الجودة الشاملة في التعليم؛ فقد صمّم طريقة من شأنها أن تجعل من الطالب عاملًا أساسيًا من عوامل العمليات التنظيمية التي ترتبط بالخدمات، وهذه الطريقة مكوّنة من ثلاث عمليات، كل عملية مستقلة بذاتها ولكنها شديدة الاتصال ببعضها، بحيث تُشكّل العمليات الثلاث موضوعًا واحدًا، وأطلق على هذه الطريقة (مثلث جوران) وهي عبارة عن جودة التخطيط، وجودة الرقابة، وجودة الإدارة، ثم بذل الجهود للاهتمام بالجودة في كافة العمليات التنظيمية. كما أكد (جوران) دور الإدارة العليا في التخطيط واتخاذ الخطوات الضرورية؛ لتحقيق أهدافها عن طريق تطبيق نموذج (ثلاثية جوران)، والذي يركز فيه على ثلاث عمليات أساسية للإدارة خاصة للجودة ومما سبق؛ نجد أن نموذج (جوران) يسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم **من خلال:**

1. التركيز على التخطيط الواعي للجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.

2. مراقبة جودة العمليات التعليمية داخل المؤسسة التعليمية.

3. التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية المقدّمة من قبل تلك المؤسسات، وإنشاء مجلس أعلى للجودة التعليمية.

وقد لُخص جوران نظريته ورؤيته للجودة من خلال ثلاثية جوران للجودة، التي تشمل ثلاث مراحل مختلفة لتطبيق الجودة موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (21): ثلاثية جوران للجودة⁽¹⁾



(1) مجلة الجودة الصحية رواد الجودة : <http://m-quality.net>



**Customer satisfaction starts with
employee satisfaction**

رضا العملاء يبدأ برضا الموظفين

Charlie Crockett تشارلي كروكيت

**كُنَّاشَةُ الْجُودَةِ
سعد بن عزيز**

3

الفصل الثالث

التجربة الماليزية في جودة
التعليم



تمهيد

تُعدُّ ماليزيا واحدة من الدول التي حققت المعجزة الآسيوية فقد شهدت ومازالت تشهد طفرة هائلة في شتى المجالات، خاصة التعليمية منها، وأصبحت التجربة الماليزية في النمو الاقتصادي وفي جودة التعليم تجربة فريدة من نوعها ولها خصوصياتها؛ حيث جذبت أنظار العالم أجمع وفي ذلك وتعدُّ التجربة التنموية في ماليزيا تجربة رائدة في العالم، التي استطاعت من خلالها ماليزيا أن تنتقل بالمجتمع والاقتصاد والتعليم إلى الريادة. وكان ذلك بفضل القيادة الرشيدة والنظرة الاستراتيجية التي استوحاها القادة السياسيون من النماذج التنموية الناجحة خاصة الياباني منها التي تعدُّ الفرد محورها، من خلال التركيز على القيم الأخلاقية في العمل.

ومن أجل تعزيز الجودة في التعليم والتدريب المهني المرتبط ببعض الوظائف الموجودة بالسوق، يقوم القطاع الخاص بتشجيع من الدولة بالمشاركة في برامج التعليم المهني، ولذلك تساعد العديد من المؤسسات والشركات الكبيرة وزارة التعليم في تنظيم برامج تدريبية للربط بين المهارات والمعرفة المهنية وسوق العمل كما تنتهج وزارة التعليم سياسة الخصخصة مع مؤسسات التعليم المهني والفني ولذلك توفر المؤسسات والشركات الخاصة ما يُعرف بالتدريب على المهن داخل المصانع والشركات؛ حتى تعد العمالة الماهرة والمدربة

التي تجمع بين المعرفة الأكاديمية المهنية والنظرية التي تُدرَّس داخل المدارس، وتجمع بين الخبرة العملية داخل المصانع والمؤسسات (الزكي، 2010م).

وسيتناول هذا الفصل التجربة الماليزية في جودة التعليم.



في سباق الجودة لا يوجد خط نهاية
David T. Kearns دايفيد تي كيرنز



3.1 مميزات الدراسة في ماليزيا:

1. أولاً: نظام التعليم المتبع، وعالية الجودة والمعايير:

أهم مميزات الدراسة في ماليزيا، أن نظام التعليم العالي يُعدُّ متوافقاً مع المعايير الدولية، ويحظى بمتابعة ومراقبة من قبل وزارة التعليم العالي، التي وضعت ضمن رؤيتها "تحويل ماليزيا إلى مركز للتميز للتعليم المتميز".

وكالة التأهيل الماليزية



Agensi Kelayakan Malaysia
Malaysian Qualifications Agency

ولهذا الغرض أنشئت هيئة مستقلة تابعة لوزارة التعليم العالي تُسمى بهيئة ضمان الجودة (MQA)، التي تقوم بالأشراف على ممارسات ضمان الجودة في جميع مؤسسات التعليم العالي وتمنح التراخيص والاعتماد لهذه المؤسسات وفق معايير مُشدّدة.

2. ثانيًا: القدرة على الحصول على شهادات من الجامعات الأجنبية

عن طريق الدراسة في ماليزيا:

يستطيع الطلاب الأجانب والمحليون في ماليزيا الحصول على شهادات من الجامعات الأجنبية في عدد من الدول، مثل: أستراليا، والولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وفرنسا وكندا... إلخ عن طريق التوأمة ودرجات (3 + 0)، فضلًا عن الجامعات الأجنبية التي هي بالفعل برنامج الإعداد في ماليزيا أو تمتلك فروعًا في ماليزيا.

3. ثالثًا: جودة المعيشة:

من مميزات الدراسة في ماليزيا جودة المعيشة، حيث إنها تُعدُّ دولة صناعية حديثة فاقت نظراءها من الدول النامية وتمتلك بنى تحتية هائلة، وتُعدُّ واحدة من البلدان الأكثر تقدمًا في آسيا في مجالات عديدة كالنون، والرعاية الصحية، والمرافق الطبية، والهياكل الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية المتقدمة؛ وكرم الجامعات تُعدُّ عالمية المستوى، كما يوجد مرافق متعددة، وتتوفر أفضل شبكة طرق سريعة في جنوب شرق آسيا.

4. رابعًا: النفقات المنخفضة نسبيًا للدراسة والعيش:

تتميز ماليزيا بأن نفقات الدراسة والمعيشة منخفضة نسبيًا عنها في بلدان أجنبية، مثل: أستراليا، والولايات المتحدة، والمملكة المتحدة

وفرنسا، وكندا، إلخ... كما يستفيد الطلاب الأجانب من فارق تحويل العملة إلى العملة الماليزية:

<https://english-malaysia.weebly.com/>

3.2 تجربة ماليزيا في جودة التعليم

يُعدُّ التعليم في ماليزيا من الجوانب المهمة التي ركّزت عليها الحكومة الماليزية؛ حيث أنفقت ثلث ميزانيتها على التعليم وبالذات التعليم التكنولوجي، ونظّمت أسس التعليم بشكل يتناسب مع حاجات البلد، كما عدّت التعليم الركيزة الأساسية في عملية التنمية الشاملة وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص ست نقاط تتعلق في هذا الموضوع أشار إليها (عبد الهادي، 2016م، 41) وفق ما يلي:

1. اتخذ التعليم في ماليزيا منحى تقليدياً، قبل عملية التنمية، فكان التركيز من قبل المدارس والجامعات على تدريس التخصصات التقليدية، ولم يُولِّ القائمون على التعليم أهمية لمطلّبات البلد وحاجاتها؛ بل كان التعليم كمثيله في أقطار عديدة في العالم.
2. اهتمت سياسة التعليم بإنشاء مدارس تختص بالعِرقيات والإثنيات التي تشمل المجتمع الماليزي، كما أن هناك مدارس عامة هدفها نقل سياسة التعليم القائمة على سياسة التفاهم والمشاركة دون إقصاء لأية أثنية معينة في تلك البلد.

3. ركّزت على التعليم في بداية التنمية وتطويره، بحيث يتلاءم مع متطلّبات الدولة والمستجدات التي تطلبها السياسة التطورية التنموية.
4. اهتمت الحكومة الماليزية بإنشاء المعاهد والجامعات وتطويرها والتركيز على التعليم التقني والتكنولوجي.
5. ركّزت الحكومة الماليزية على البحث العلمي الذي أدى إلى تطورها تكنولوجياً؛ وجعلها متقدمة في مصاف دول العالم.
6. أنفقت الحكومة الماليزية ثلث الميزانية، التي تبلغ تسعة ترليونات دولار على التعليم.

ومما سبق، فإن هناك أثراً واضحاً في التطور والتقدم وازدهار الدولة من ناحية علمية؛ حيث أدّى ذلك إلى محو الأمية والجهل فيها، وعطفاً على ما تقدّم، نجد أن التعليم في ماليزيا انتهج الصفة النوعية؛ مما أدى إلى ازدهارها وتطويرها. **والتالي جدول رقم (5) يوضح مؤشرات جاهزية المؤسسات التعليمية في ماليزيا.**



جدول رقم (4): مؤشرات جاهزية المؤسسات التعليمية في ماليزيا⁽¹⁾

معدل الربط	المؤشر
100%	معدل الإمداد بالكهرباء.
100%	توافر أجهزة الكمبيوتر لأغراض تعليمية.
100%	الربط بقنوات الصرف الصحي.
100%	الوصول للإنترنت لأغراض تعليمية.

يضاف إلى هذا المؤشرات الاقتصادية التي وصلت إليها ماليزيا من فترة الثمانينيات إلى سنة 2015م في معدل النمو الاقتصادي من حيث الصادرات والواردات واجمالي التجارة والدخل القومي، ودخل الفرد، حيث هناك نمو متصاعد ويعود هذا إلى التطور التنموي الماليزي، الذي ركّز على الصادرات والإنتاج والاستثمار مما أدّى إلى ارتفاع دخل الفرد الماليزي وهذا بحدّ ذاته يعدّ مؤشراً مهمّاً في التنمية الاقتصادية، ومؤشراً مهمّاً في عملية الرفاه الاجتماعي، وهذه المؤشرات بينها (عبد الهادي، 2016م، 53-54) **كما يلي:**

1. المقوم الاجتماعي: رسخت مفهوم السّلم الأهلي الاجتماعي، ممثلاً في إيجاد المساواة بين الأقليات والعرقيات في تلك الدولة، حيث حاربت الفقر والبطالة، وأصبحت نسبة البطالة أقل من (3%) كما أنفقت عائدات الضرائب على خدمة المجتمع المحلي: وقد منح

(1) خير الدين وأبو بكر. (2019م). تجربة التنمية المستدامة في ماليزيا: الجهود المبذولة والنتائج المتحققة، ص138.

هذا المقوم فرص العمل والتعليم لجميع مكونات المجتمع الماليزي.

2. المقوم الذي يركّز على البنية التحتية: ممثلًا في إنشاء الموانئ

والمطارات وشبكة السكك الحديدية؛ مما أدى إلى التطور

الحضاري من ناحية، وزيادة فرص العمل من ناحية أخرى.

3. المقوم السياسي: قامت الخطط التنموية الماليزية على نظام

التمثيلي الانتخابي لكل الأحزاب، بحيث تُمثّل جميع الأحزاب

في الدولة، وتعمل لأجل المجتمع الماليزي، وجميع الأقليات

والإثنيات ممثلة في البرلمان الماليزي والحكومة، والأمر الذي

رسخ الانتماء الوطني.

4. المقوم الإداري: قامت التنمية الماليزية على الإصلاح

الإداري ممثلًا في محاربة الفساد، والابتعاد عن الروتين

والمكاشفة والشفافية، ومما سهّل العمل الإداري، وابتعد عن

البيروقراطية، وسهلت التنمية الماليزية الاجراءات على المواطن

في تلك الدوائر.

5. المقوم القائم على الحرية الدينية: قضت الخطة التنموية

الماليزية، بالحرية الدينية وعدم التعصّب الديني والتطرف

ومنحت الحرية لجميع الإثنيات والأديان في ممارسة شعائرهم

بالرغم من أن غالبية السكان من الملاويين يعتنقون الديانة

الإسلامية.

6. المقوم التعليمي: قضت الخطة التنموية الماليزية بتحسين التعليم

في جميع مجالاته، ممثلًا في المدارس والمعاهد والجامعات، حيث انفقت ماليزيا ثلث الميزانية على التعليم، كما أنفقت كثيرًا من الأموال على تطوير البحث العلمي.

والتزمت الحكومة الماليزية بمجانية التعليم الأساسي، الذي ركز على تقديم المعارف الأساسية، وترسيخ المعاني الوطنية، وتوجيه التعليم الثانوي نحو خدمة الأهداف الوطنية كما اهتمت بتأسيس مراكز التدريب التربوية والصناعية للمعلمين التي توافقت مع التطورات التقنية والمعلوماتية، وتوظيف التعليم الجامعي لخدمة الاقتصاد؛ مما أخضع التعليم للاقتصاد، وربط ما بين التعليم وأنشطة البحوث التي تخدم التنمية، ويتطلب ذلك تحسين النظم التعليمية المتطورة ولذلك أسهم التعليم إسهامًا واضحًا في تطوير الاقتصاد الماليزي ممثلًا في تفعيل الموارد البشرية؛ لأنها تعدُّ الثروة الحقيقية لأي أمة من الأمم، وتتولى الحكومة الماليزية مسؤولية تمويل التعليم في جميع مقاطعاتها كما تخصص للتعليم (18%) تقريبًا من الدخل القومي و(6%) من الناتج المحلي الإجمالي، ويبين الجدول التالي يوضح مستوى اندماج الماليزيين في التعليم:

جدول رقم (5): اندماج الماليزيين والتحاقهم بمؤسسات التعليم⁽¹⁾

البيان	م6102م	م4102م	م2102م	م0102م	م8002م	م6002م
معدل الالتحاق بالمدارس ما قبل الابتدائية	86,39	58,09	84,48	66,97	29,47	83,75
الالتحاق بالمدارس الابتدائية	84,301	05,401	35,301	12,001	54,89	78,89
الالتحاق بالتعليم الثانوي	61,58	07,48				
الالتحاق بالتعليم العالي	21,44	78,63				
معدل الإلمام بالقراءة والكتابة عند البالغين				21,39		

وفي السياق ذاته، فإن ماليزيا تُنفق على التعليم ما يعادل (82%) من الدخل، خاصة على المرحلة الابتدائية والثانوية والمهنية، ناهيك أنها تُنفق أيضاً على بحوث التخطيط التربوي وبالذات فيما يتعلق باقتصاديات التعلم وإعداد المعلمين (Malaysia A statistic:16,2010)، والجدول التالي يوضح الإنفاق على التعليم في ماليزيا خلال الفترة (1995م-2015م):

(1) خير الدين وأبو بكر. (2019م). تجربة التنمية المستدامة في ماليزيا: الجهود المبذولة والنتائج المتحققة، ص138.

جدول رقم (6): الإنفاق على التعليم للأعوام (1995م-2015م) (1)

نوع الإنفاق	م5991	م0002	م5002	م0102	م5102
نفقات على مراحل التعليم المختلفة بملايين الدولارات	9,2	7,3	6,4	8,4	6,5
النفقات كنسبة من إجمالي النفقات في المائة	%7,12	%8,32	%5,42	%6,52	%7,62
نصيب المتعلم من النفقات بالدولار	541	051	061	071	062

يلاحظ من الجدول السابق: أن النمو التعليمي في ماليزيا ما بين سنة (1995م-2015م) في الثلاثة مجالات في نمو مستمر، الأمر الذي أدى الى تطوير التعليم بشكل نوعي (Donald,R,2015) كما كان هناك إنفاق على الجامعات والمعاهد، وعقد دورات لتطوير الأساتذة الجامعيين والمحاضرين. ومما تقدم فإن، «المقومات التي استندت إليها التنمية الماليزية في تطوير الاقتصاد الماليزي، والتركيز على حل المشكلات التي تعاني منها ماليزيا، ممثلة في تنمية الإنسان والمجتمع، يُشكّل نسقاً تنموياً متكاملًا.

(1) عبد الهادي، نبيل أحمد فياض.(2016م).النموذج التنموي الماليزي ومدى الاستفادة عربيًا، ص55.

وفي هذا الصدد تشير الحكومة الماليزية في أننا، إذا أردنا تنمية حقيقية في بلدنا ماليزيا، فلا بد لنا من تطوير الإنسان أو الفرد الماليزي، بحيث يصبح قادرًا على مساعدة نفسه أولاً، وتنمية مجتمعه بشكل متكامل، ولا يتم ذلك إلا إذا كان الفرد منتجًا وفعالاً في مجتمعه؛ وبالتالي يجب أن نركّز على مجال التنمية البشرية» (إسماعيل، 2014م، 77).

ومن أهم السياسات التعليمية التي انتهجتها الحكومة الماليزية، كما يذكر (بشير، 2003م) ما يلي:

1. التزام الحكومة بمجانبة التعليم الأساسي.
2. الاهتمام بالتعليم ما قبل المدرسة (رياض الأطفال).
3. تركيز التعليم الابتدائي على المعارف الأساسية والمعاني الوطنية.
4. توجيه التعليم الثانوي نحو خدمة الأهداف القومية.
5. العناية بتأسيس معاهد تدريب المعلمين والتدريب الصناعي.
6. التوافق مع التطورات التقنية والمعلوماتية.
7. توظيف التعليم الجامعي لخدمة الاقتصاد.
8. الربط بين التعليم وأنشطة البحوث.
9. الانفتاح على النظم التعليمية المتطورة.
10. الاهتمام بتعليم المرأة.

وقد جاء في (دليل التربية الماليزية، 2003م، 23) أن ماليزيا تخطّط لجعل التعليم قطاعًا إنتاجيًا خلّاقًا لأجيال كثيرة تأخذ دورها في الحياة؛ وتسعى لاستكمال مخطتها الاستراتيجية عام 2020م، الذي يهدف إلى الوصول بماليزيا إلى مجتمع المعلوماتية.

3.3 التعليم العالي والجامعي في ماليزيا:

يتزايد الاهتمام بالتعليم في دول العالم بوصفه استراتيجية قومية كبرى، حيث يعدُّ النظام التربوي والتعليمي الركيزة الأساسية والقلب النابض لأنظمة المجتمع المختلفة السياسية والاقتصادية والثقافية، «حيث إن مستقبل العالم في يد الشعوب المتعلمة التي تستطيع التعامل مع التكنولوجيا العلمية» (الزكي، 2011م).

وماليزيا تاريخها الطويل في الإصلاح التربوي، فقبل ختمها الاستراتيجية الإصلاحية الأخيرة (2020م)، كانت هناك إصلاحات عديدة في سياستها التعليمية وتشريعاتها التربوية، إذ صدرت عدة تقارير ومشاريع إصلاحية منذ أيام الاستعمار مثل: مشروع شيسمن في المدة (1945-1949)، وتقرير برنيس (1950)، وقانون وين - وو، وتقرير سنة (1954) ثم تقرير رازق (1959) الذي كانت توصياته أساسًا لإصلاح تعليم البلاد.

ويعد الإصلاح التربوي الأخير في النظام التعليمي الماليزي الذي تضمّنته خطتها الأخيرة (2020م) أهم الإصلاحات التربوية على الإطلاق في القرن العشرين، الذي تطّلع إلى تكوين نظام تعليمي على مستوى عالمي يفي بمتطلّبات الشعب الماليزي وتطلّعاته وجعل التعليم قطاعاً إنتاجياً خلافاً لأجيال كثيرة، والوصول بماليزيا إلى مجتمع المعلوماتية (الزكي، 2010م).

وانطلقت ماليزيا في إصلاحها للتعليم من السياسة التعليمية للبلاد، حيث تُرجمت تلك التطلّعات إلى فلسفة التعليم، التي نصّت على «إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية وإنتاجية لمواجهة تحديات القرن القادم في عملية التنمية الوطنية نحو تحقيق وضع صناعي جديد؛ وإعداد الأفراد إعداداً عقلياً وروحياً وجسماً وعاطفياً قائماً على الإيمان بالله وطاعته وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات ليتحملوا المسؤولية والقدرة على المساهمة في وحدة ورخاء الأسرة والمجتمع والوطن ككل، وتكوين نظام تعليمي على مستوى عالمي يفي بمتطلّبات الشعب الماليزي وتطلّعاته، ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص من إتاحة فرصة التعليم لجميع الماليزيين».

ويقدّم التعليم العالي في ماليزيا فرصاً لمواصلة الدراسة الأكاديمية وزيادة المعرفة في أحد التخصصات، ويهدف إلى إعداد المتخصصين في المجالات المختلفة، للوفاء باحتياجات الدولة من القوى العاملة

المدرّبة، كما يمنح هذا النوع من التعليم التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث والخدمات الاستشارية للمجتمع، وتتضمّن مؤسسات التعليم العالي ثلاثة أنواع: (حمدي، 2009م)



وتتراوح مدة الدراسة في هذا النوع من التعليم بين ثلاث إلى أربع سنوات.



ويتم تدريس الماجستير والدكتوراه في ماليزيا بثلاث طرق رئيسية وهي:

1. دراسة الماجستير والدكتوراه بطريقة الكورسات.
2. دراسة الماجستير والدكتوراه بطريقة الكورسات والبحث معاً.
3. دراسة الماجستير والدكتوراه بطريقة البحث فقط.

3.4 الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا:

زاد الاهتمام بجودة التعليم العالي بعد ظهور التصنيفات الدولية التي اهتمت بتقييم الأداء التنافسي لهذه المؤسسات عبر مختلف أرجاء المعمورة، كتصنيف (ARWU4)، وتصنيف (QS5)؛ مما

جعل مختلف المؤسسات تدخل في مضمار التسابق من أجل تحسين موقعها التنافسي العالمي، وتحسين أدائها وجودة مخرجاتها؛ لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب المتميزين، ولهذا الغرض سخرت بعض الحكومات والهيئات الدولية الخاصة أنظمة قائمة بحد ذاتها؛ لمتابعة نظم إدارة الجودة الشاملة وتطويرها في مؤسسات التعليم العالي، وهو الأمر الذي انتهجته الحكومة الماليزية لتحسين تنافسية مؤسسات التعليم العالي خاصة، بقيامها بتأسيس هيئة إدارة وضمان الجودة، التي تضطلع بمهام متابعة قضايا الجودة عبر مختلف الجامعات الماليزية، والنظر في مدى تقدمها في إنجاز أهدافها الاستراتيجية المسطرة. وتتم هذه العملية بناءها على بعض المعايير الخاصة الموضوعة مقدماً لتصنيف الجامعات، وتحديد نسب التمويل، وتوزيع الموارد فيما بين الجامعات الحكومية، لبناء نوع من التنافسية المحمودة فيما بينها؛ ومن ثمّ تحسين تنافسية القطاع العام مع الخاص في ماليزيا، ويليّه تحسين تنافسية قطاع التعليم العالي الماليزي في العالم ككل، وهو الهدف المسطرّ من قبل الحكومة، بحيث تعمل الجامعات في ماليزيا حكومية وخاصة جاهدة لاستقطاب أكبر وعاء طلابي من داخل البلد وخارجه وذلك بتوفيرها لبرامج ذات جودة عالية، مع تقديم أرقى الخدمات للطلاب وبتكلفة أقل؛ وبهذا ستظهر بديلاً قوياً في المنطقة والعالم أجمع.

3.5 جودة التعليم الجامعي في ماليزيا:

السياسة التعليمية في ماليزيا:

يُطبَّق في الجامعات الماليزية نظام ضمان الجودة، وتحرص السلطات على إيجاد قنوات تعاون بين البحث العلمي في الجامعات والمصانع والمؤسسات الكبرى؛ لتوفير الموارد المطلوبة لإنجاز أعمال بحثية تطبيقية (حمدي، 2009م)

وأول جامعة أنشئت للتعليم الجامعي في ماليزيا جامعة الملايا ويوجد في الدولة حالياً (17) جامعة حكومية، و (22) جامعة خاصة، بالإضافة إلى (349) كلية أهلية، وفروع لجامعات دولية مرموقة.

أهداف الحكومة الماليزية في مجال جودة التعليم الجامعي:

تعمل الحكومة الماليزية في مجال جودة التعليم الجامعي على تحقيق ما يلي (حمدي، 2009م):

1. اتباع المعايير العالمية في التدريس ونظم الدراسة، وتحديد التخصصات والمناهج الدراسية (الاستخدام المكثف للغة الإنجليزية).
2. تشجيع العلاقات والروابط بين الجامعات المحلية والعالمية لاكتساب الخبرة والمزيد من التطور.
3. أن يؤدي القطاع الخاص دوراً أساسياً في مجال جودة

التعليم الجامعي.

4. تصميم برامج ومناهج ترتبط بالبيئة التعليمية العالمية وعلاقتها بالتقنيات الحديثة ونظم المعلومات (مثال: الألياف الضوئية الرقمية Digital optic Fiber).
5. أقامت وزارة التعليم «مجلس الاعتماد القومي» ليضع الخطوط العريضة للعملية الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة.
6. أسست الدولة قاعدة ممتدة لشبكة المعلومات في المؤسسات الجامعية، وأمدتها بموارد المعرفة والبيئة التحتية الأساسية اللازمة.
7. تدعم الدولة جهود الأبحاث العلمية في الجامعات (مثال: مؤسسة تطوير التقنية الماليزية).

3.6 تصنيف الجامعات الماليزية:

أصبحت ماليزيا خلال السنوات القليلة الماضية واحدة من أهم الوجهات الدراسية الآسيوية الصاعدة، لتصبح من الخيارات الأفضل في أوساط الطلاب الدوليين طالبي الدراسة، خاصة بعد أن وضعت هدفاً طموحاً يتمثل في جذب ما يقارب ربع مليون طالب من جميع الدول بحلول عام 2025.

وتمتلك الجامعات الماليزية بالفعل سمعة طيبة في الأوساط الأكاديمية الدولية، ودائمًا ما تُسجّل حضورًا لافتًا، في التصنيفات المُتخصّصة بأداء الجامعات، وصُنّف ما يقارب الـ (20) جامعة ماليزية ضمن أفضل ألف جامعة في العالم لسنة 2020.

ومما سبق، ومن خلال هذه الجزئية، سوف أوضح تصنيف الجامعات الماليزية.

شكل رقم (22): تصنيف الجامعات الماليزية ” أ “



شكل رقم (23): تصنيف الجامعات الماليزية «ب»

JPT JABATAN PENDIDIKAN TINGGI
KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2021

Congratulations

20 Malaysian Universities
are listed as
WORLD'S TOP 1,000

MALAYSIAN INSTITUTIONS	2020	2021
Universiti Malaya	70	59
Universiti Putra Malaysia	159	132
Universiti Kebangsaan Malaysia	160	141
Universiti Sains Malaysia	165	142
Universiti Teknologi Malaysia	217	187
Taylor's University	511-520	379
UCSI University	442	391
Universiti Teknologi PETRONAS	482	439
Universiti Utara Malaysia	591-600	531-540
Management And Science University	541-550	551-560
International Islamic University Malaysia	651-700	601-650
Universiti Teknologi MARA	651-700	651-700
Sunway University	751-800	701-750
Universiti Tenaga Nasional	801-1000	701-750
Universiti Malaysia Pahang	751-800	751-800
Multimedia University	801-1000	801-1000
Universiti Malaysia Sarawak	801-1000	801-1000
UTM Universiti Tunku Abdul Rahman	801-1000	801-1000
Universiti Malaysia Perlis	701-750	801-1000
Universiti Malaysia Sabah	801-1000	801-1000

أعظم رسالة للجودة ، قال صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

كنائشة الجودة

جدول رقم (7): أفضل (10) جامعات ماليزية في تصنيف (QS) لجامعات العالم

Top 10 Malaysian universities in QS World University Rankings 2021

Institution	2021 Rank	2020 Rank
Universiti Malaya (UM)	59	70
Universiti Putra Malaysia (UPM)	132	159
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	141	160=
Universiti Sains Malaysia (USM)	142	165=
Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	187=	217=
Taylor's University	379	511-520
UCSI University	391	442=
Universiti Teknologi Petronas (UTP)	439=	482=
Universiti Utara Malaysia (UUM)	531-540	591-600
Management and Science University (MSU)	551-560	541-550

Source: QS Quacquarelli Symonds 2004-2018 www.TopUniversities.com

إن هدفنا كشركة تقديم خدمة عملاء ليست الأفضل فقط؛ ولكنها أسطورية.

سام والتون Sam Walton

كناشة الجودة

3.7 نموذج لنظام إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (MUII):

يوضح الشكل رقم (8) آلية وإدارة وضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)، وذلك في كل ما يتعلق بـ: القيادة والإدارة، التربية، البرامج، التصنيف، والأستاذ، والطالب وهي مقاييس ومعايير ومؤشرات وآليات تستمر من لحظة المدخلات، مرورًا بالعمليات؛ لتنتهي عند المخرجات وقياس الأثر.

والركيزة الأساسية التي تُبنى عليها أنظمة الجودة في الجامعة تنطلق بداية من الخطوط التي ترسمها الإدارة الاستراتيجية في الجامعة والمعبر عنها في الرسالة والرؤية ونظام التخطيط الاستراتيجي، وتليها عملية وضع سياسات الجودة وأهدافها مع بيان مؤشرات الإنجاز الخاصة بهذه الأهداف، وتحديد المسؤوليات ونظم التواصل ومراجعة الأنظمة القائمة للجودة وما يُنجر عليها من عمليات المراجعة التي تتبناها الجامعة، وهذه القضايا المتعلقة بالجودة والتخطيط تشرف عليها وحدة مستقلة على مستوى الجامعة، تحت إدارة مكتب الاستراتيجية الشاملة والجودة والذي يديره طاقم إداري خاص تحت إشراف العميد المكلف بالجودة والاستراتيجية.

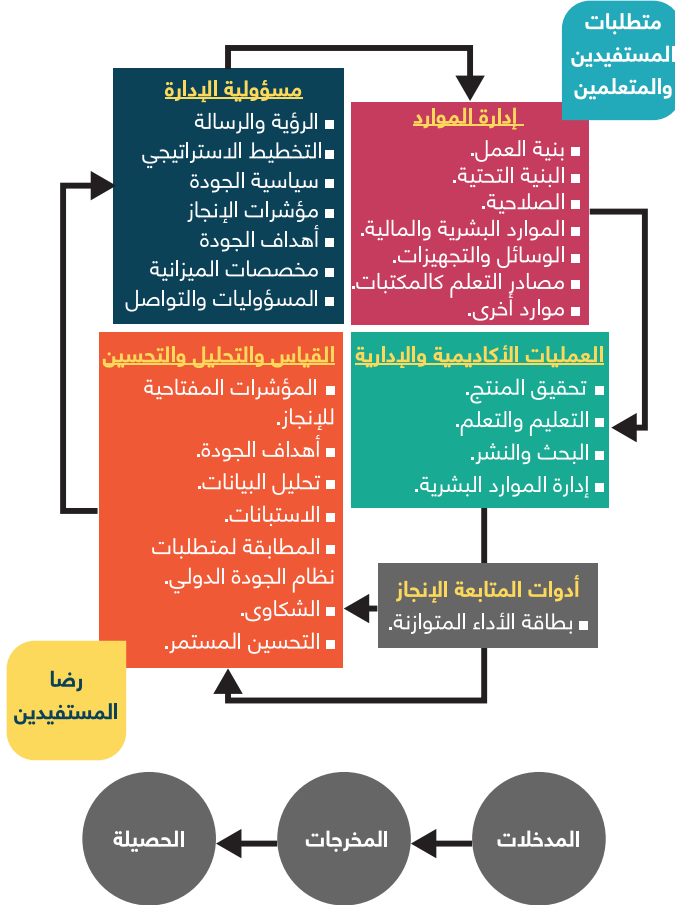
وتتلخّص رسالة الجامعة في أربعة عناصر رئيسة وهي: الكاملة، والأسلمة، والعالمية، والتميز الشامل، وهذه الرسالة تفسرّها رؤية الجامعة، والتي **تصبو إلى:**

- إدماج المعرفة والقيم الإسلامية في شتى المجالات الأكاديمية والأنشطة التعليمية.
- إعادة إرساء الدور القيادي للأمة الإسلامية في شتى مجالات المعرفة.
- المساهمة في ترقية جودة الحياة والحضارة البشرية وتحسينها.

وتُترجم الرؤية والرسالة عن طريق المخططات الاستراتيجية بحيث بدأت الجامعة في تبني منظومة التخطيط الاستراتيجي منذ أكثر من (17 سنة)، وصاغت العديد من المخططات الاستراتيجية التي كانت تخضع للتعديل والمراجعة بصفة مستمرة وفق ما تمليه المتطلّبات المحيطة، والمتطلّبات الداخلية للجامعة. ومنذ سنة 2001م تبنت الجامعة حوالي أربعة مخططات استراتيجية، أولها كان المخطط الاستراتيجي لسنة 2001-2010م، ليعدل بالمخطط الاستراتيجي الثاني لسنة 2007-2015م وذلك في سعي الجامعة للتحوّل إلى صرح بحثي عالمي. ثم المخطط الاستراتيجي لسنة 2013-2020م والمستنسخ من المخطط الاستراتيجي لسنة 2011-2020م، وقد بدأت الجامعة في التحوّل عن مسارها السابق نحو بناء صرح عالمي

تعليمي بحثي؛ لبناء التميز الشمولي بدلاً من التركيز على الأنشطة البحثية.

شكل رقم (24) نظام إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)



Source; Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kuala Lumpur, Malayisa. (2016, 12 16).

3.8 بعض التجارب التعليمية الرائدة في ماليزيا:

المدارس الذكية:

أهم عناصر المدرسة الذكية بيئة تدريس من أجل التعلم، ونظم وسياسات إدارة مدرسية جديدة، وإدخال مهارات وتقنيات تعليمية وتوجيهية متطورة، ومازالت عملية اختبار هذه العناصر وإعادة هندستها، لتحقيق كفاءة وفاعلية هذه المدرسة مستمرة، ويتم تقويم التجربة على أعلى المستويات القيادية. وقد بدأت تطبيقات المدارس الذكية في عدد من الدول، باستخدام واستثمار الحاسب الآلي في مجال التعليم، حيث وضعت تلك الدول الخطط والاستراتيجيات الوطنية بهدف إدخال التقنية للمدارس والاستفادة منها ومن أشهر تلك الدول: الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا. وترى الحكومة الماليزية أن المدرسة الذكية ستساعد البلاد على الدخول في عصر المعلومات وإتاحة نوعية التعليم الملائمة للبلاد ومستقبل أبنائها ووقعت الحكومة عقدًا مع شركة مدارس تليكوم الذكية، وهي شركة مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص لتنفيذ فكرة المدرسة الذكية في تسع عشرة مدرسة نموذجية لمدة ثلاثة سنوات، بدأت في عام 1999م وتنتهي في عام 2002م، على أن يكتمل العمل في المشروع الريادي عام 2020م: ويمثل مشروع المدارس الذكية في ماليزيا، كما ذكرت الحكومة الماليزية، إحدى الركائز الست لمشروع السوبر كوريدوز العملاق الذي يهدف إلى تحويل ماليزيا إلى عاصمة المعلوماتية في

العالم عبر تحويل المجتمع الماليزي إلى مجتمع مبني على قاعدة المعرفة بحلول عام 2020 م .

وتعدُّ هذه المدارس تطبيقاً، لمشروع التعليم الإلكتروني المنبثق من الخطة الوطنية التقنية للتعليم، بتكلفة تساوي (300) مليون ريال سعودي، وتقوم فكرة المشروع على تطبيق مشروع التعليم الإلكتروني المنبثق من الخطة الوطنية للتقنية من خلال (90) مدرسة حالياً منتشرة في ربوع ماليزياً واعتمد هذه المشروع على تطوير ثلاثة محاور رئيسة في العملية التعليمية، وهي:



إنشاء المحتوى ومصادر التعلم الرقمية، بوصفها جزءاً من رؤية متكاملة لاحتياجات ماليزيا التقنية، ويتمثل دور الوزارة في التنفيذ فقط.

إن أكثر عملائك سخطاً، هم أعظم مصادرك للتعلم
Bill Gates بيل جيتس

كشاشة الجودة



**Press on. Nothing in the world can take
the place of persistence**

**استمر دائمًا، فلا يوجد شيء في العالم يمكنه أن
يحل محل الإصرار**

Ray Kroc راي كروك

**كُنْأَشَّةُ الْجُودَةِ
سَعْدُ بْنُ عَزِيزٍ**

4 الفصل الرابع

الاستفادة من تجربة ماليزيا في
المملكة العربية السعودية



4.1 الاستفادة من تجربة ماليزيا في المملكة العربية السعودية:

يعتمد نجاح أي نظام تعليمي بدرجة كبيرة على التخطيط المرتكز على تطوير الطاقات البشرية، وترقية ملكاتهم الفكرية ومهاراتهم الذهنية وخبراتهم العملية، فهي القوة المفكرة والمبدعة والمنتجة فبهم يبدأ التطوير، وإليهم ينتهي التنفيذ، ولعل ما حققته ماليزيا من نمو اقتصادي وصناعي واجتماعي مطرد؛ يعكس بوضوح مدى استثمارها للعنصر البشري وتطوير قدراته ومهاراته لاستيعاب التقنيات الحديثة، وعدم الوقوع في فخ العضلات المتعلّقة بإفرازاتها السالبة. وقد أصبحت بحق من الدول المتقدمة تعليمياً؛ حيث تميّز نظامها التعليمي بالانفتاح على النظم التعليمية المتطورة، فاستفادت من تجاربه، ولم يقف الأمر عند ذلك؛ بل تعدّاه إلى التطلع إلى جعل ماليزيا عاصمة معلوماتية. ويجدر بالقائمين على التعليم ومؤسساته في المملكة العربية السعودية الوقوف على هذه التجربة والاستفادة منها، خاصة وأنها تتناسب مع واقعنا الاقتصادي والثقافي والاجتماعي وما نتطلع للوصول إليه من تعليمنا.

وفي السياق ذاته فإن المملكة العربية السعودية منذ مدة تعمل بشكل حثيث في إطار إصلاحات شاملة تطل كل القطاعات في المملكة وهذه الإصلاحات بطبيعة الحال ستطل المجال التعليمي بحكم أنه

الأساس الذي يُخَرِّج مواطنين فاعلين في مجتمعهم، حيث إن التعليم في عالمنا العربي يعاني من مشكلة الكفاءة كما أن المناهج متأخرة نوعًا ما عمدًا يدور على أرض الواقع لناحية تحضير التلميذ للجامعة ولسوق العمل. وتحقيقًا لرؤية المملكة (2030)؛ فإن المملكة العربية السعودية ومنذ العام المنصرم بدأت عملية التحول إلى التعليم الرقمي الذي لا يجعل تجربة التعليم أكثر إيجابية ومنتعة للتلميذ فحسب ولكنها تدعم قدرات المعلمين العلمية والتربوية وتطورها. وقد أفردت رؤية المملكة (2030) حيزًا مقدّرًا لذلك، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (25): جودة التعليم وفق رؤية المملكة (2030)⁽¹⁾.



(1) الهيئة العامة للإحصاء (2020م). رؤية المملكة 2030م.

■ وقد دعت الرؤية إلى جملة أهداف من أهمها:

1. تطوير المناهج التعليمية؛ للتوافق مع متطلبات الألفية الجديدة، وليكون تطويرًا متكاملًا بما تعنيه كلمة التطوير وليس تغييرًا جزئيًا أو شكليًا.
2. المعلم حجر الزاوية في العملية التعليمية؛ ولذا يجب إعادة النظر في برامج إعداده وتدريبه في ضوء متطلبات المرحلة القادمة.
3. تشجيع البحث العلمي ودعم الباحثين، والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات الميدانية في تطوير العملية التعليمية بكل عناصرها.
4. توثيق العلاقة بين المؤسسات التعليمية والوسائل الإعلامية وتوظيفها، والاستفادة من تقنياتها؛ بما يحقق أهداف الرؤية.
5. دعوة القطاع الخاص للمساهمة في تمويل البرامج التعليمية والنشاطات المدرسية المختلفة.
6. العناية بالبيئة المدرسية بكل مقوماتها.
7. إعادة النظر في برامج النشاط المدرسي وأساليب تنفيذه في المدارس، والاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال.
8. تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم، مثل تعليم المتعلم كيف يتعلم، والتعلم الذاتي، والتعليم الهادف، والتعلم عن طريق حل المشكلات، والتمهير.

9. العناية بالطلاب الموهوبين وإعادة النظر في البرامج المقدّمة لهم.

■ كيفية استفادة المملكة العربية السعودية من التجربة الماليزية

في مجال التعليم:

لكي تستفيد المملكة العربية السعودية من التجربة الماليزية في مجال التعليم عامة، والتعليم العالي والجامعي على وجه الخصوص فإنه يتوجّب عليها اتباع السياسات **التالية:**

- الاستفادة من النموذج الماليزي في تطوير التعليم لتحقيق النهضة، مع الاحتفاظ بأهداف التعليم في المملكة .
- تبادل الزيارات بين القائمين على التعليم ومنسوبي الجامعات في الدولتين .
- النظر في مدى تفاعل السياسة التعليمية مع المشاكل والقضايا المسجدة.
- إجراء دراسات مقارنة بين التعليم بالمملكة العربية السعودية وماليزيا.
- تكوين نظام تعليمي على مستوى عالمي.
- جعل التعليم قطاعاً إنتاجياً خلاقاً لأجيال كثيرة والوصول إلى مجتمع المعلوماتية.
- إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية وإنتاجية.
- إعداد الأفراد إعداداً عقلياً وروحياً وجسماً وعاطفياً قائماً على الإيمان بالله وطاعته، وتزويدهم بالمعارف والمهارات

والقدرات ليتحمّلوا المسؤولية والقدرة على المساهمة في وحدة ورخاء الأسرة والمجتمع والوطن ككل.

- إتاحة فرصة التعليم للجميع.
- رفع تنمية الموارد البشرية.
- صناعة العلوم والتكنولوجيا وتكامل التخطيط الاقتصادي الاجتماعي.
- تصميم برامج ومناهج ترتبط بالبيئة التعليمية العالمية وعلاقتها بالتقنيات الحديثة ونظم المعلومات.

وهناك العديد من النقاط الواجب اتباعها في سبيل الاستفادة من التجربة الماليزية في المجال التعليمي، التي تتمثل في الآتي:

- الدعم السخي للبحث العلمي، وإطلاق البرامج التقنية وتشجيع ثقافة الإبداع، وتبني الاختراعات ومشروعات البنى التحتية والمصانع وسوق العمل بكافة أبعاده ومجالاته.
- وضع خطط بشكل مدروس، وواقعي، ومنطقي، وقابل للتنفيذ، ويتوازى مع هذه الخطط والرؤى برامج ومشروعات للمتابعة والتقييم.
- الانفتاح على التجارب السابقة في الدول المتقدّمة والمجاورة والقريبة.
- التمسك واحترام للقيم والمبادئ الإسلامية في شكلها ومضمونها

- المتسامح، الذي لا يتعارض مع التقدّم والتطور والانفتاح.
- الانطلاق إلى رحاب العلم والمعرفة.
 - بناء القدرات الشابة.
 - التوسع والاستمرار في إرسال البعثات العلمية للطلاب.
 - الإشراف على العملية التعليمية وتطوير المهارات.
 - صقل مواهب الطلاب، من خلال فتح معاهد تقنية وتدريبية ذات مناهج ومقررات ذات جودة.
 - التعرفُ على النظريات العلمية وأفضل الممارسات على المستوى الدولي.
 - تنمية الرأسّمال البشري، الذي يعدّ من أهم ما تهتم به العملية التعليمية.
 - الكشف عن نقاط القوة والعمل على توظيفها؛ لاستنهاض القدرات، وتنمية البرامج التعليمية.
 - الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال جودة التعليم، ومنها ماليزيا.
 - الاعتماد على تنمية الرأسّمال المعرفي.
 - وجود رؤية واضحة وإرادة حازمة للنهوض بالتعليم.

تُعَدُّ جودة الخدمة من المواضيع التي تُثير إهتمام الكثير من الباحثين في مجال قطاع الخدمات، وقد أصبحت المؤسسات الآن تسعى لتحسين جودة الخدمة؛ حيث كان التركيز سابقاً منصباً على موضوع الجودة الشاملة؛ ولهذا تم التطرق في الفصل الأول إلى إطار جودة الخدمة، وتعريف المفهوم ومقاييس جودة الخدمة إضافة إلى الجودة الشاملة في الخدمة، كما تم التطرُّق إلى محددات جودة الخدمة وأبعادها، ومبادئ جودة الخدمة المقدَّمة، والنماذج المستخدمة حالياً في قياس جودة الخدمة، التي تعتمد في الأساس على تقييم المستفيد من الخدمة، كما تناول الفصل الثاني جودة الخدمة التعليمية، ومبادئ ومبررات تطبيق جودة الخدمة التعليمية، إضافة إلى أهمية جودة الخدمة التعليمية ومبرراتها، كما تناول الفصل معايير جودة الخدمة التعليمية، ويتناول الفصل الثالث تجربة ماليزيا في جودة الخدمة التعليمية، وكيفية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، ومن الضروري على المؤسسات التعليمية السعودية مواكبة الحركة المعلوماتية العالمية ودعمها وتشجيعها، والترويج لها بالسُّبيل المختلفة، في سبيل الاستفادة من التجربة الماليزية.

وفي السياق ذاته، تحتل مسألة جودة الخدمات التعليمية في المملكة موقعاً محورياً في عملية تطوير وتحديث منظومة التعليم خاصة،

وضمن رؤية السعودية (2030) بشكل عام: وجودة الخدمة التعليمية التي تسعى إليها المملكة تستهدفُ محاورَ عدة، أهمها: ما يتصل بتنمية الموارد البشرية، والمناهج التعليمية، والبنية الأساسية للتعليم. وهذه المحاور الثلاثة هي ركائز أيّ بناء حقيقي لمجتمع المستقبل التعليمي في المملكة العربية السعودية، وأول محاور تطوير جودة الخدمة التعليمية، يتصل بالموارد البشرية وهم المعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي، والأساتذة في الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم العالي، الذين يعدّون حجر الزاوية في عملية التطوير، حيث يقع عليها بناء الشخصية المتوازنة علمياً وثقافياً ونفسياً واجتماعياً لتكون القاعدة لعملية البناء، والإسراع في مسيرة التنمية الوطنية بكافة المجالات.

ويأتي تطوير المناهج التعليمية والأكاديمية في أولويات ركائز الارتقاء بمستوى الجودة في التعليم بالمملكة، حيث تُشكّلُ جسر الاتصال مع العصر، ومواكبة متغيراته المتلاحقة، كما تمثّلُ قناة التواصل مع مستجدات العلم ومكتشفاته. كما يعدُّ بناء المدارس والأبنية التعليمية، ضرورة لا بد أن تشملَ إنشاء فصول بأعداد كافية تلبي حاجات النمو السكاني الذي تشهده المملكة، كما تشمل تجهيز المعامل المناسبة للتدريب العملي؛ وفي ضوء هذه المحاور، نستطيع أن

ننظر إلى رؤية السعودية (2030) في المجال التعليمي. ومن ضمن ما أوصت به (اليامي، 2018م) في دراستها عن رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030) إعادة النظر في أهداف التعليم ومبادراته، بما يخدم برنامج التحول الوطني، ويحقق رؤية المملكة، وإعداد منهج تعليمي مقنن يحقق التنشئة الاجتماعية وأنماط التفكير والمهارات، ويقوم على احتياجات المتعلم، وإعادة تأهيل المعلمين، ومعلم المرحلة الابتدائية بشكل خاص وفق الأسس والمعايير التربوية ومتطلبات العصر الحديث، وتوحيد الرؤى والسياسات للتعليم العام والعالي بما يتوافق مع رؤية المملكة (2030)، إضافة إلى تبني الشراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة المختلفة لدعم برامج التعليم العام والعالي.



5 المراجع





- إبراهيم، محمد محمد.(2009م).إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل، سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، إبراهيم أحمد.(2007م).تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة: دار الفكر العربي.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن.(2006م).كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية - مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- إسماعيل، محمد صادق.(2014م).التجربة الماليزية، مهاتير محمد: الصحة الاقتصادية، بيروت: دار العربي للنشر والتوزيع.
- أمجد، قاسم.(2012م).الجودة الشاملة في التعليم تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها، موقع منتدى كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر.
- أمينة، دوش.(2019م).معايير الجودة التربوية بين حتمية التبنى ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد (11)، العدد (1)، الجزائر.
- البادي، نواف محمد.(2010م).الجودة الشاملة في التعليم

وتطبيقات الايزو، الطبعة العربية ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

■ بدر، لرشاد محمود.(2009م).أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة ماجستير إدارة الأعمال، قسم التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

■ بريش،عبد القادر.(2005م).جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد (3)، الجزائر.

■ بشير، محمد شريف.(2003م). استثمار البشر في ماليزيا، دراسة منشورة في الإنترنت ضمن موقع (إسلام أولين).

■ بني حمدان، خالد محمد طلال.(2012م).جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضا الطلبة: دراسة تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، عمان.

■ الترتوري، محمد عوض والقضاء، محمد فرحان. (2006م). المعلم الجديد - دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

■ توفيق، عبدالرحمن.(2014م).المناهج التدريبية المتكاملة

- مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الحاج، علي أكرم محمد أحمد. (2015م). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.
 - حسن، أحلام الباز ومحمود، الفرحاتي السيد. (2007م). المنتج التعليمي (المعايير وتحقيق الجودة)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
 - حمدي، أحمد جميل (2009م). السياسة التعليمية في مالي زيا. شؤون العصر - اليمن، مجلد 13 عدد (35).
 - حمود، خضير كاظم. (2002م). إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
 - خديجة، الحاج نعس ومنير، نوري. (2008م). درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (11) العدد (1)، الجزائر.
 - الخطيب، أحمد. (2005م). إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم العالي، جامعة البحرين، كلية التربية، المنامة.

- الخميسي، سلامة. (2007م). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء السنوي الرابع عشر الجودة في التعليم العام، القصيم.
- خير الدين، بوذرب وأبوبكر، خوالد. (2019م). تجربة التنمية المستدامة في ماليزيا: الجهود المبذولة والنتائج المتحققة، كتاب أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا: دراسة تحليلية في الخلفيات، الأسس والآفاق، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية.
- الدراكة، مأمون، وآخرون. (2001م). إدارة الجودة الشاملة عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- درويش، مروان. (2009م). أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.
- الربيعي، ليث وآخرون. (2011م). أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، مؤتمر الجودة، الجزء الثاني المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

- رقاد، صليبة.(2008م).تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح.(2010م).التعليم في ماليزيا: خيارات واسعة للطلاب في المرحلة الثانوية، مجلة المعرفة.
- سلمان، محمد إبراهيم.(2013م). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، غزة.
- الشربيني، البربري هند أحمد.(2007م).الجودة في مدارس التعليم العام، الرياض.
- شرون، رقية، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل، دراسة منشورة في مجلة المنهل. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الشويعر، خولة بنت محمد.(2009م).قياس جودة خدمات المكتبات العامة: دراسة حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض، مجلة دراسات المعلومات، العدد الخامس، الرياض.
- الصليبي، محمود عيد المسلم. (2008م).الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الطائي، حميد عبد النبي وآخرون.(2013م).إدارة الجودة الشاملة والأيزو، عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- الطائي، حميد والعلاق، بشير.(2009م).تسويق الخدمات عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد عبد الله.(2008م).إدارة الجودة الشاملة عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، السمرائي طارق.(2013م).الجودة التعليمية الحديثة، عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، مزيان.(2012م).أثر محددات جودة الخدمة على رضا العملاء. دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي دراسة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقائد، الجزائر.
- العبد المنعم، عبد المنعم بن إبراهيم.(2007م).إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، نبيل أحمد فياض.(2016م).النموذج التنموي الماليزي ومدى الاستفادة عربيا، دراسة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس.
- العجلوني، هادي.(2019م).مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم السياحي والفندقي في الجامعات

- الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة منشورة في مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (33)، العدد (2).
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005م). إدارة الجودة الشاملة عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - عطية، محسن علي (2009م). الجودة الشاملة والجديد في التدريس، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - عقيلي، عمر وصفي. (2001م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار وائل للنشر.
 - علوان، قاسم نايف. (2006م). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، عمان: الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
 - علوان، قاسم نايف. (2015م). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو (9001-2000)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 - علي، السيد محمد. (2011م). موسوعة المصطلحات التربوية عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 - عليجات، صالح ناصر. (2013م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط 1 ، الإصدار الثاني، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
 - عمور، عمر وجوادي، خالد. (2009م). دور وأهمية الجودة والشاملة في عملية التقويم التربوي، دورية منتدى الأستاذ

- المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، (25)، الجزائر.
- عواد، الزيادات محمد وسوسن، مجيد شاكرو. (2007م). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - الغزي، فهد عبد الله. (2005م). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 - فاروق، فلية عبده وعبد الفتاح، الزكي أحمد. (2004م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
 - قاسم، أمجد. (2013م). إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد في المدرسة الثانوية، ورقة بحث مقدمة في منتدى كلية الحقوق جامعة المنصورة، القاهرة.
 - القزاز، إسماعيل إبراهيم. (2010م). تدقيق أنظمة الجودة عمان: دار دجلة.
 - اللوزي، موسى. (2011م). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
 - محمد، أشرف السعيد. (2007م). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- محمد، البادي نواف.(2010م).الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد، مصطفى عبد السميع.(2008م).الجودة في التعليم: نحو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير، دراسة في إطار الاحتفال بأسبوع التعليم للجميع (UNESCO) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- المحياوي، قاسم نايف علوان.(2006م).إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق.
- الملاح، منتهى أحمد علي.(2005م). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، دراسة ماجستير إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- النجار، فريد راغب.(2009م).إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- النعيمي، جبر.(2006م).إمكانية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
- الهادي، ابن زيادة.(2015م).أهمية تطبيق أسس الجودة

الشاملة في التعليم وأثرها على تطوير العملية التعليمية والتربوية في مجال الأنشطة البدنية والرياضية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، 8 (2).

■ وداد، بوقزولة.(2017م). درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.

■ اليامي، هادية بنت علي.(2018م). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030،مجلة العلوم التربوية والنفسية 2 (26) مجلس ضمان الجودة والاعتماد- اتحاد الجامعات العربية.(2017م). دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية،عمان.



المواقع الإلكترونية:

- مجلة الجودة الصحية رواد الجودة: <http://m-quality.net>
- الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية.(2020م).
رؤية المملكة 2030 لجودة التعليم: <https://www.stats.gov.sa>

المراجع الأجنبية:

- Al omaim,Naser & Zairi,Mohamed & Ahmed, abdel moneim.(2003).Generic framework for TQM implementation within Saudi context: an empirical study
- Atiyah, Muhssan Ali.(2009).Total Quality Management: and ISO Requirements9001:2000 (2thed.), Amman, Jordan: Dar Al thakafah for publication and distribution.
- Benoit meyronin charles Ditandy.(2007).du management au marketing des service” ,edition, dunod, Paris.
- Berghouth Abdelaziz. (Performer). Quality

Management And Strategic Planning in The International Islamic University . IIUM Library, Kaula Lumpur, Malayisa. (2016, 12 16).

- Donald R..(2015).Successful Economic Development In Malaysia, New York.
- Judah, Mahfouz Ahmed.(2012).Total Quality Management: Concepts and Applications (6th ed.).Amman, Jordan: Dar Wael for Publication andDistribution.
- Kayse, Hana’a Mahmoud.(2011). Philosophy of Quality Management in HighEducation (Methods and Practices).Amman, Jordan: Dar for Curriculum and distribution.
- Knam, Ahmed Mohammad.(2008).Total Quality Management. Al Mansoura,Egypt: Maktabah Al Asrya for Publication and Distribution.
- Krajewski, Lee J. , and Larry P. Ritzman.(2000). Operations Management: Strategy and Analysis (Don Mills, Ontario, New York: Addison–Wesley Publishing Company.

- Lovelock, Christopher, and Lauren Wrigt.(2002).
Principles of Service Marketing and Management,
(New Jersey: Prentice–Hall International.
- Malaysia, A statistic Economy (2010).
- Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R.
Brand.(2002). Performance–only measurement
of service quality:a replication and extension.”
Journal of Business Research 55.
- Samrae, Mahde Saleh Mahde & Naser, Alaa
Hakem Mohsan.(2012).Applications of Total
Quality Management in the University Education.
Amman, Jordan: Al Thakera for Publication and
distribution.
- Sarhan, Fathy. (2012). Total Quality Management:
New Directionsof ModernManagement. Cairo,
Egypt: Maktabat Al Shareef Mass for Publication
and distribution.
- Sarhan, Fathy.(2012).Total Quality Management:
New Directionsof ModernManagement. Cairo,
Egypt: Maktabat Al Shareef mass for publication

and distribution.

- Source: Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L.(1985).A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing, 49(4).
- Tete, KhadarMusbah. (2011). Management and Quality's Industry.Amman,Jordan: Dar Hamed for Publication and Distribution.



تَمَّ مُحَمَّدًا لِلَّهِ