**مقدمــــــــــــة**:

تعد الجودة عاملًا مهمًا في المنافسة العالمية للعديد من الأسباب ومنها أن المنافسة العالمية الشديدة وطلب العملاء جودة أفضل جعل المؤسسات تدرك أن تحقيق المنافع يتطلب منها توفير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية من أجل المنافسة، والمؤسسات التعليمية واحدة من هذه المؤسسات- التي تعمل في بيئة شديدة التنافسية في جميع أنحاء العالم مدفوعة بزيادة الطلب على التعلم من الطلاب المحليين والدوليين؛ وكنتيجة لذلك أدرك مديرو هذه المؤسسات أن تحسين جودة الخدمات مهم لتحقيق رضا العملاء مما يساعد على الاستمرار في السوق التنافسية الدولية؛ وللقيام بذلك يتطلب الأمر من المؤسسات التعليمية معرفة عملائها وتحديد احتياجاتهم، وتحقيقًا لهذه الغاية اعتمدت العديد من المؤسسات التعليمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بتحسين جودة التعليم وتؤدي إلى تحسين الأداء من خلال مشاركة كل وحدة مؤسسية لتحقيق التميز في الأعمال المؤسسية.
 (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, PP.1-2)

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Jitesh Thakkar, S. G. Deshmukh and Anil Shastree, 2006) حيث تعرضت المؤسسات التعليمية لضغوط متعددة لتحول تركيزها من التوسع الكمي إلى التركيز على الجودة؛ فنمو وبقاء هذه المؤسسات على قيد الحياة يعتمد تماما على نمط العمل التنافسي، وآراء أصحاب المصلحة حول أدائها، والمساهمة في النمو الاقتصادي، وارتفاع مستوى جودة خدماتها المحقق لرضا العملاء؛ ومن ثم ضرورة التكيف لخدمة مصالح أصحاب المصلحة وتحقيق استجابة أكبر لهم؛ ولذلك كان هناك اهتمام متزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم لمجموعة متنوعة من الأسباب منها: الضغوط الناجمة عن الصناعة من أجل التحسين المستمر للمعايير الأكاديمية مع التغير التكنولوجي، ومخططات الحكومة بتخصيص الأموال لتشجيع البحوث والتدريس في مجال الجودة، وزيادة المنافسة بين مختلف المؤسسات الأكاديمية الخاصة والحكومية، مما يعني –ضمينًّا- أن المؤسسات ذات السمعة الطيبة لها فرصة الوصول المحتمل إلى الاعتمادات المتعددة.
(Thakka,r Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil, 2006, P.55)

واعتبر بذلك التميز في الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هو السبيل لتحقيق القدرة التنافسية على مستوى العالم، وإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الجهود على مستوى المؤسسة التي تبذل من خلال المشاركة الكاملة لجميع القوى العاملة، والتركيز على التحسين المستمر بما يحقق رضا العملاء، وهذه الفلسفة هدفها الرئيس تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وهذا أحد الجوانب المهمة لبرامج تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من حيث ضرورة تحسين رضا العملاء، وتأكيد علاقات العاملين والإنتاجية والأداء المالي. (Shen, X. X., Tan, K. C. and Xie, M., 2000, P.282)

واعتمدت العديد من المؤسسات مداخل تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها لإرضاء عملائها، ومن بين هذه المداخل مدخل نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment QFD وهو أداة تخطيط فعالة ومنهجية منظمة للتعامل مع متطلبات العملاء، وتحدد بدقة احتياجاتهم، وتساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة من خلال التركيز على جوانب متعددة ومعايير تستند إلى احتياجات العميل، وقد طبق في العديد من المجالات الأكاديمية، كنظام متكامل للجودة وكعملية وكآلية، وكذلك كمنهجية للتخطيط. (Natee, S., et-al, 2016, P.42)

وعرف بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه مدخل يتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويهتم بالتخطيط القائم على العملاء، والتحسين المستمر ومشاركة الأفراد، ويهتم بتحديد احتياجات وتوقعات العملاء ويدمجها استراتيجيا في عمليات تخطيط وتصميم وتقديم خدمات ذات جودة، ويساعد إدارة المؤسسة في تحديد أصوات العملاء وترجمتها إلى استراتيجيات وخطط متعددة لتؤكد على جودة الخدمات، وبتطبيق هذه الاستراتيجيات والخطط تستطيع المؤسسة توجيه الدعم والإلتزام المؤسسي نحو التحسين المستمر. (Chin, Kwai-Sang, et-al, 2001, P.195)

وجاء بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة نتيجة حاجة المؤسسات إلى مجموعة من الأدوات والأساليب العملية التي تضمن تحسين فهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم، فضلًا عن الحاجة إلى معرفة الإجراءات والعمليات التي تعزز الاتصال مع التركيز على صوت العميل ليس فقط في إيجاد أفكار ولكن في تطور كل عملية لتطوير خدمات جديدة، وهو مدخل مبتكر يحقق الجودة وفقًا لمطالب العملاء، وعرف هذا المدخل بأنه مفهوم وآلية لترجمة صوت العميل إلى سمات الخدمة، وعملية نظامية لمساعدة المؤسسة في التركيز على أولوياتها واستثماراتها وعملائها، ويستخدم فرق عمل متعددة الوظائف لتحديد وحل القضايا التي ينطوي عليها توفير العمليات والخدمات والاستراتيجيات للوفاء بتوقعات العملاء. (Sharma, J. R. and Rawani, A. M., 2006, P.48)

ويتميز مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه يوفر ترابطًا بين المعلومات التي تحدد متطلبات العمليات التي يجب وضعها وإنشاؤها حتى يمكن تحديد احتياجات العملاء وترجمتها إلى أداء في بيئة العمل المتغيرة؛ حيث تتغير احتياجات العملاء، ولا يوجد قائمة نهائية لهذه الاحتياجات؛ (فالمتغيرات مثل التكنولوجيا، والمنافسة، والتغيير الاجتماعي) تجعل احتياجات العملاء في تغير مستمر؛ ويتطلب ذلك إعطاء الأولوية للاحتياجات القائمة، كما يتميز هذا المدخل بأنه يرتكز على الأفراد والجمع بين العملاء وفرق العمل متعددة الوظائف المؤسسية للمساعدة في صياغة كيف يتم تلبية احتياجات العملاء بشكل مباشر، أو يتم التفاوض عليها بين ما يريده العميل وما تستطيع المؤسسات أن تفعله.
 (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, P.5)

وهذا ما أكدته دراسة (Jitesh Thakkar, S. G. Deshmukh and Anil Shastree, 2006) حيث توضح أن مدخل نشر وظيفة الجودة نظام لتصميم خدمة على أساس احتياجات العملاء، ويشارك فيه جميع أعضاء المؤسسة، وهو يساعد على تحديد الفرص التي يمكن أن يتم تطويرها بفعالية لتحقيق رضا العملاء، ويمكن المؤسسة من أن تصبح أكثر استباقية لتحديد المشاكل بدلًا من رد الفعل عليها بانتظار شكاوى العملاء، ويوفر معايير تنافسية للمؤسسات لمقارنة خدماتها بمعايير الجودة لمنافسيها؛ وبالتالي مساعدتهم على تحقيق ميزة تنافسية، ويسعى هذا المدخل بذلك إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة هي: تحديد مَنْ العميل؟، ماذا يريد العميل؟، وكيف يمكن الوفاء بمتطلبات العميل؟، وإلى جانب قوته كأداة للقياس المقارن*.* (Thakka,r Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil, 2006, P.60)

وعلى الصعيد المصري فالجودة في مجال التعليم المصري نظام هدفه التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، متضمنًا مواصفات وخصائص هذه المخرجات والعمليات التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات المحددة مسبقًا، إضافة إلى أنها تشتمل على ما يلزم من التجهيزات المناسبة التي تساعد المنظومة التعليمية على تحقيق أهدافها؛ ومن ثم فالجودة التعليمية هي تحقيق أفضل مستويات الأداء لعناصر العملية التعليمية (مدخلات-عمليات-مخرجات) من خلال توفير بيئة عمل مناسبة في منظومة التعليم العام وفقًا لمرجعية المعايير القومية للتعليم للحصول على المخرجات المرغوب فيها. ( محمود محمد حافظ ، 2012، ص 83)

وبذلك أصبحت جودة التعليم في مصر مطلبًا أساسيًا لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية بشتى المراحل التعليمية لاسيما المرحلة الثانوية العامة، التي تعد مرحلة انتقالية من مرحلة عمرية إلى مرحلة عمرية أخرى، وبذلك تكون جودة التعليم مسئولة عن تخطيط مستقبل واتجاهات الأفراد بما ينعكس أثره على رفع كفاءة الخريجين، والارتقاء بمستوياتهم؛ بحيث تصبح الشهادات التي يحصلون عليها معترفًا بها عالميا، وهو ما يفتقده الخريج في الوقت الحالي، ومن أهم أسباب تأكيد أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية العامة بمصر عدم الرضا عن أداء المدرسة الثانوية العامة لوظائفها، والتغيرات المجتمعية التي لحقت بالبيئة التي توجد بها المدارس الثانوية العامة في مصر، وقوى السوق المتزايدة، والتنافس في مجال التعليم الجامعي والعالي، وتطلعات الطلاب إلى تزويدهم بمهارات ذات جودة منذ تعليمهم بالمرحلة الثانوية العامة، وتطلع التربويين إلى الاهتمام بجودة الأداء في المدرسة الثانوية العامة. (محمد السيد محمد ، 2008، ص ص 163-164)

ونظرًا لما تفرضه التحديات المعاصرة لواقع المجتمع المصري من حتمية تطوير بنية التعليم الثانوي ناهيك عما يتطلبه ذلك من ضرورة تمركز السياسة التعليمية حول التحسين الكيفي والارتفاع بجودة المدرسة الثانوية؛ وتوفير القدر الكاف من اللامركزية في الإدارة المدرسية، وتطبيق معايير جودة التعليم في المدرسة الثانوية، وذلك كون العقد الحالي هو عقد الجودة الشاملة، خاصة وأن المرحلة الثانوية مرحلة مهمة في حياة الطلاب؛ فهي تشكل مستقبل حياتهم، ومخرجاتها ونوعيتها تؤثر على نوعية مدخلات التعليم العالي ومن ثم على نوعية القوى العاملة الجامعية. (محمد حسنين العجمي ، 2007، ص 22)

ولذلك جاء البحث الحالي لإلقاء الضوء على كيفية تحسين جودة المدارس الثانوية العامة الداخلة في الاعتماد بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة، حيث تدور فكرة عمل مدخل نشر وظيفة الجودة حول وجود نظام أو مؤسسة لها عملاء ولها منتج، على أن تترجم متطلبات العملاء إلى مواصفات في المنتج بحيث تلبي مواصفات المنتج متطلبات العملاء، وباعتبار أن عملاء المدرسة الثانوية العامة الداخلة في الاعتماد لهم متطلبات بخصوص تحسين نظام الجودة من أجل تقديم خدمات تعليمية متميزة، وضرورة ترجمة هذه المتطلبات إلى مواصفات في نظام الجودة بها؛ فيكون اهتمام البحث الحالي توضيح متطلبات تحسين الجودة بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد من وجهة نظر جميع العاملين بها باعتبارهم أحد العملاء المستفيدين من عملية تحسين الجودة، وكذلك توضيح مواصفات الوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة كمنتج لعملية تحسين الجودة في هذه المدارس.

**مشكـلـــــــــــة البحــــث:**

تنطلق مشكلة البحث من تعرض المدرسة الثانوية العامة بمصر لانتقادات كثيرة نتيجة ضعف مخرجاتها التعليمية المتجسد في التواضع السلوكي والتحصيلي والمهاري للطاب، إضافة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تشكك في قدرة المدرسة الثانوية العامة على إعداد مخرجاتها لمواصلة دراستهم الجامعية، كما هناك انتقادات من القيادة السياسية، والمعنيين بسوق العمل تشير إلى ضعف قدرة المدرسة الثانوية في إعداد مخرجاتها للتكيف مع المجتمع، وتلبية متطلبات التنمية، وهناك شبه إجماع بين أصحاب العمل، والتربويين، والآباء، وطلاب المدرسة الثانوية على أن النظام التعليمي بشكل عام، ونظام المدرسة الثانوية بشكل خاص في حاجة إلى إصلاح، وبذلك مع ظهور مؤشرات على تواضع أداء منظومة التعليم الثانوي العام نادى كثير من المتخصصين بضرورة العمل على تطوير هذا النظام، وطرح مشروعات تربوية وتطويرية تمكن هذه المنظومة من منافسة الأنظمة التعليمية في بقية دول العالم، وقد لاقت هذه الدعوات استجابة من القيادة السياسية فصار تطوير التعليم الثانوي مشروعًا وطنيًا.(على السيد، هناء عودة، 2013، ص ص393-394)

وهذا ما أكدته دراسة (عفاف محمد، 2016) حيث هناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام إصلاح التعليم الثانوي العام وتطويره من حيث سوء توزيع الموارد المالية غير المتوازن الذي يؤثر على جودة هذا التعليم وتطويره والوفاء بمتطلباته المادية والبشرية، بالإضافة إلى الفساد المالي والإداري الذي يفسد شرعية المؤسسة التعليمية، وإغفال المناهج الدراسية عقلية المتعلم والملكات من تحليل ونقد وإبداع واستناج، وعدم استقرار السياسة التعليمية، واتسام التعليم الثانوي العام بأنه إحادى الوظيفة لا يضع أمام خريجيه خيارات إلا الالتحاق بالكلية، علاوة عن ابتعاد معظم محاولات الإصلاح عن معالجة الأسباب الحقيقية والمشكلا ت الفعلية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي العام. (عفاف محمد، 2016، ص ص405-406)

وترجع دراسة (أحمد نجم الدين، 2016) ذلك إلى معاناة إدارة مؤسسات التعليم العام في مصر من غياب السياسات التعليمية الواضحة مع استبعاد مؤسسات المجتمع المدني من المشاركة في وضع السياسات التعليمية ومتابعة تنفيذها وتقييمها؛ مما له الأثر الكبير في تعثر السياسة التعليمية في مصر، بالإضافة إلى ضعف قدرة التعليم على تلبية احتياجات التنمية أو مسايرة متطلبات التطور الاجتماعي والاقتصادي، والشعور بأن مناخ المدرسة يكرس التمسك بالمألوف وإحباط الأفكار الابتكارية، بجانب معاناة الثقافة التنظيمية للمدرسة من سلبيات عديدة منها التراخي في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل، والمقاومة الشديدة للتجديد والتغيير، وقلة توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم العام؛ مما يعني ندرة مواكبة متطلبات عصر التقدم العلمي والمعرفي. (أحمد نجم الدين ، 2016، ص23)

وعلى صعيد آخر يواجه تطبيق المعايير العالمية للجودة والاعتماد على التعليم الثانوي العام بمصر عدة تحديات منها: مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات، وتوقع النتائج الفورية، وليس على المدي البعيد، وعدم انتقال التدريب على مراحل النظام إلى مرحلة التطبيق، واستياء بعض العاملين من عدم مشاورتهم والأخذ بآرائهم حول عملية التغيير، والتركيز على أساليب معينة في تطبيق النظام، وليس على النظام ككل، وعدم إلتزام الإدارة العليا بإخضاع المؤسسة لنظام الجودة المؤهل للاعتماد، وارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد، ورؤية البعض أن تطبيق النظام بنجاح يمثل الأداة للحصول على الشهادة، دون أن يلقى التقدير المشجع لتبني النظام.(نيللي السيد وآخرون، 2011، ص ص159-160)

وعلى صعيد ثالث تعد الجودة في التعليم من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بينة النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، وضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر، وتمثل المعايير الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في الوقت الحالي المعايير التي يتم في ضوئها الحكم على مستوى أداء المدارس المصرية، ويرتبط تطبيق المعايير ومؤشراتها القيام بعملية تغيير تنظيمي لتنفيذ الممارسات المتضمنة في معايير الجودة التعليمية.(محمد جاد، 2014، ص501)، وهذا يتطلب تطبيق المداخل التي تقوم على فكر الجودة الشاملة وتهتم بإحداث هذا التغيير وتحقق تحسين جودة المدارس الثانوية العامة.

*وفى ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:*

*"****كيف يمكن* *تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة QFD؟"***

*ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:*

1. ***ما الأسس النظرية لتحسين جودة مؤسسات التعليم العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة؟***
2. ***ما واقع تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة؟***
3. ***ما الإجراءات المقترحة لتحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة؟***

**أهداف البحث:** تمثلت أهداف البحث الحالي في التعرف على الأسس النظرية لتحسين جودة مؤسسات التعليم العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة، والوقوف على واقع تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات *المقترحة لتحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل* نشر وظيفة الجودة.

**أهمية البحث:** *تتضح أهمية هذا البحث في أنه يتناول:*

* تحسين جودة مؤسسات التعليم العام، وهو أحد الموضوعات البحثية التي لم تتطرق إليها العديد من الدراسات العربية على حد علم الباحثة، من حيث توضيح كيفية تحقيق هذا التحسين، وأدواته ومداخله، وخطواته.
* المدارس الثانوية العامة المعتمدة التي حصلت على الاعتماد وحققت معايير الجودة الشاملة وبحاجة إلى المداخل التي تمكنها من الحفاظ على الاعتماد وضمان استمرارية جودة منظومتها، وتحقيق التحسين المستمر، وأيضا المدارس الثانوية العامة التي تم إرجاؤها، *والأخرى التي لم يتم اعتمادها* فهي بحاجة أيضا إلى مثل هذه المداخل لمساعدتها على تحقيق متطلبات الاعتماد واستفياء معايير الجودة الشاملة.
* أحد المداخل المستحدثة في مجال الجودة الشاملة، وهو مدخل نشر وظيفة الجودة، والذي يهتم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتصل بتلبية متطلبات العملاء من توافر مواصفات معينة في الخدمات يحصلون عليها من خلال عدةخطوات تركز على تحديد العملاء ومتطلباتهم وتحديد أولوياتها، ثم ترجمتها إلى مواصفات وسمات معينة يتم وضعها في تصميم الخدمات قبل توافرها، وذلك بالرجوع إلى معايير تنافسية خاصة بهذه المواصفات يتم تحديدها من خلال القياس المقارن مع المؤسسات المنافسة.

**حـــــدود البحـــــث: *اقتصر* *البحث الحالي على الحدود الآتية:***

1. ***الحد الموضوعي****: يتمثل في دراسة* كيفية تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة*، وتم ذلك من خلال تناول البحث المحاور التالية:*
* *الأسس النظرية لتحسين جودة مؤسسات التعليم العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.*
* *واقع تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.*
* *الإجراءات المقترحة لتحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.*
1. ***الحد البشري:*** *يتمثل في جميع العاملين (المدير- الوكلاء- المعلمين- الإداريين) بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة، والمرجأة،* *والأخرى التي لم يتم اعتمادها بمحافظة القليوبية.*
2. ***الحد الجغرافي:*** *اقتصر البحث الحالي على المدارس الثانوية العامة المعتمدة، والمرجأة، والأخرى التي لم يتم اعتمادها بمحافظة القليوبية كدراسة حالة لهذه المدارس بجمهورية مصر العربية.*
3. ***الحد الزمني:*** *تمثل في زمن إجراء المقابلات المفتوحة مع العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة، والمرجأة،* *والأخرى التي لم يتم اعتمادها خلال شهري سبتمبر وأكتوبر لعام 2018م.*

**منهج البحث:** اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي نظرًا لطبيعة المشكلة الحالية*،* والتي تركز على وصف ودراسة كيفية تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة، والتعرف على واقع تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بمصر خاصة المدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة *والأخرى التي لم يتم اعتمادها* بمحافظة القليوبية كدراسة حالة، بحيث تم إجراء عدة مقابلات مفتوحة مع عينة من العاملين بهذه المدارس، من أجل التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين جودة هذه المدارس باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.

**أداة البحـــــث:** اعتمد البحث الحالي على المقابلة المفتوحة التي طبقت مع عينة بلغ قوامها (115) فردًا من *العاملين (المدير- الوكلاء- المعلمين- الإداريين) بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة، والمرجأة،* *والأخرى التي لم يتم اعتمادها بمحافظة القليوبية بغرض رصد واقع تحسين جودة هذه المدارس من حيث التعرف على معوقات تحسين جودة هذه المدارس، ومتطلبات تحسين جودة هذه المدارس، ومواصفات الوظائف المؤسسية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة المطلوبة لتحسين جودة هذه المدارس، ومواصفات نظام الجودة بها من مدخلات وعمليات ومخرجات.*

**مصطلحات البحث:** تحددت مصطلحات البحث الحالي في الآتي:

1. **تحسين الجودة Quality Improvement:**

يعرف تحسين الجودة بأنه عملية متطورة يتم تدعيمها بمجموعة من المعايير الخارجية أو الأطر أكثر من كونها عملية مقادة من خلال بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ فالجودة هي قائمة فحص للأداء وهي أيضا متصورة يتم تقييمها من قبل القوى الخارجية. (Appleby, Karen and Adnrews, Mandy, 2012, P.58)

كما يعنى تحسين الجودة تطبيق أدوات وطرق تطوير الجودة بهدف سد الفجوة التي تفصل بين المستوى الحالي والمتوقع للجودة عبر فهم ومواجهة السلبيات وأوجه النقص والقصور التي يعاني منها النظام جنبًا إلى جنب مع تعزيز نقاط القوة بما يساهم في إحداث التطوير المطلوب داخل المؤسسة، ومن مداخل تحسين الجودة: حل المشكلات على المستوى الفردي، إعادة تصميم العمليات، وإعادة الهيكلة التنظيمية. (عبد الرحمن توفيق، 2008، ص 36)

ويعرف أيضا تحسين الجودة بأنه استراتيجية التغيير التعليمي التي تضعها المؤسسة التعليمية لتحسين أدائها بحيث تؤكد هذه الاستراتيجية على النواتج الطلابية مع تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على إدارة التغيير ومراعاة الظروف الداخلية للمؤسسة التعليمية عند القيام بالإصلاح التعليمي، وتبدأ عملية تحسين الجودة من قيام المؤسسة التعليمية بتقييم احتياجاتها من التحسين من حيث الهدف من التحسين ونفطة البداية التي تنطلق منها المؤسسة التعليمية، ويقوم بهذا التقييم جميع أصحاب المصلحة بحيث يتم تشخيص المشكلات التي بحاجة إلى حلها، وتقييم احتياجات المؤسسة التعليمية الخاصة التي يمكن تطويرها بشكل أفضل، ويلي ذلك وضع الأهداف العامة التي تريد المؤسسة التعليمية تحقيقها وتحويلها إلى مجموعة من الأهداف التفصيلية، التي يتم توظيفها لدعم الأفراد العاملين للقيام بجهود التحسين من خلال توضيح لهم مؤشرات النجاح التي تعزز النواتج المنشود الوصول إليها، ثم يلي ذلك التخطيط لأنشطة التحسين بحيث يتم اتخاذ القرارات بخصوص العديد من القضايا المؤسسية من حيث تحديد الوقت اللازم لكل نشاط وأولويات التحسين، والحصول على تضامن مختلف أصحاب المصلحة واستخدام الحوافز، ونشر النتائج، ثم يأتي في النهاية تطبيق أنشطة التحسين التي تم التخطيط لها، مع تركيز هذا التطبيق بشكل كبير على أهداف المؤسسة التعليمية التي تريد تحقيقها، ويكون للمعلمين الدور الأكبر في التطبيق ومن المهم الحصول على التغذية الراجعة المنتظمة لتقييم نجاح عملية تحسين الجودة بالمؤسسة التعليمية. (Creemers, Bert P. M. and Kyriakides, Leonidas, 2012, P.20, P.25)

ويعرف بذلك تحسين الجودة إجرائيًّا بأنه عملية مؤسسية تستهدف إحداث التغيير والتطوير الشامل في جميع جوانب العمل المؤسسي بقصد ضمان جودة خدمات المؤسسة والحفاظ على استمرارية أدائها في الأجل الطويل، ويتحقق ذلك باتباع مداخل الجودة الشاملة التي تساعد المؤسسة على إحداث التحسين المنشود من خلال تحديد احتياجات عملاء المؤسسة من هذا التحسين، وكيفية ترجمة احتياجات التحسين هذه إلى مواصفات وخصائص معينة في الوظائف المؤسسية وعمليات نظام الجودة.

1. **مدخل نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment (QFD):**

في البداية يتكون مدخل نشر وظيفة الجودة من ثلاثة مصطلحات بحيث يشير مصطلح الجودة Quality إلى التميز أو السمات أو الملامح التي يتم تحديدها من خلال توقعات العملاء حيث لا يمكن تحديد جودة المنتج/الخدمة بدون تحديد توقعات العملاء واكتشافها، ويشير المصطلح الثانيfunction إلى وظيفة بمعنى كيف يمكن تلبية توقعات العملاء أو كيف يتم توظيف خدمات ومنتجات المؤسسة لتلبية توقعات العملاء، والمصطلح الثالث Deployment يشير إلى كيف يمكن إدارة وتتبع جهود نشر توقعات العملاء بنشر الخدمات/المنتجات الجديدة؛ ويعرف بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه طريقة لتخطيط وتطوير المنتج/الخدمة التي تمكن فريق التطوير من التحديد بوضوح لمتطلبات واحتياجات العملاء ثم تقويم قدرة المنتج/الخدمة المقترحة والتي تؤثر على تلبية هذه الاحتياجات؛ وبالتالي يهتم هذا المدخل بإدارة ما تريد أن المؤسسة أن تفعله وتوضيح استراتيجيتها في خطوات التخطيط المستقبلية، وكذلك تمكين الإدارة من تقويم خطط الإنتاج التي تحقق نمو في الاستثمار.
 (Ficalora, Joseph P. and Cohen, Louis, 2010, PP.22-23)

ويعرف بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه نظام للتخطيط متعدد الأغراض، والذي يمكن تطبيقه لترجمة احتياجات تحسين النظم المختلفة إلى أولويات أنشطة التحسين، كما إنه أسلوب قائم على عمل الفريق متعدد التخصصات، ويتميز هذا المدخل بأنه منظم ومتسق يبدأ بأعلى مستوى، من حيث احتياجات التحسين الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تتحقق من خلال الوظائف اللازمة للاستجابة لهذه الاحتياجات وأخيرًا تحقيق أفضل النتائج الموجهة نحو التحسين. (Barad, M., 2018, P.101)

كما يعرف مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه نظام لترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات مؤسسية ملائمة في كل مرحلة من البحث والتطوير لخدمات المؤسسة، ويتضمن هذا المدخل قائمة بصوت العميل وترجمة متطلبات العملاء بطريقة منظمة خلال كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة، فهو يؤكد على مقابلة مطالب الإدارة في تطوير المنتج/الخدمة لمتطلبات العملاء، بحيث يتم ترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات خاصة بجودة المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها العميل؛ فبالاستماع إلى صوت العميل تبدأ مرحلة تطوير المنتج داخل المؤسسة ويركز هذا المدخل على تعظيم الموارد وتقليل الفاقد. (Madu, Christian N., 2006, P.1)

ويعرف أيضا مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه مدخل يهتم بنشر سمات المنتج أو الخدمة المرغوبة من قبل العملاء خلال المكونات الوظيفية للمؤسسة، فهو طريقة لتركيز تنظيم المؤسسة على خصائص المنتج التي تكون أكثر أهمية للعملاء، واعتماد تميز جودة المنتج/الخدمة كمعيار أساسي للوصول إلى مستوى رضا العملاء المنشود، ويساعد إدارة المؤسسة ومجموعات العمل على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ، ويتيح اتباع التوجهات الواضحة وتحليل المشكلات المعقدة إلى مشكلات صغيرة من السهل حلها. (Mariitan, David, 2015, P.12)

ويعرف بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة إجرائيًّا بأنه منهجية منظمة قائمة على التخطيط يساعد المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات عملائها من خلال ترجمة هذه المتطلبات إلى سمات وخصائص معينة يتم توفيرها عند تصميم الخدمات/المنتجات المؤسسية، ويكون ذلك من خلال الاستماع إلى صوت العميل باستخدام العديد من الطرق والأدوات وتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وأولوياتها وفقًا لأهميتها النسبية، وفي المقابل تحديد الخصائص والسمات الفنية للخدمات والتي تقابل متطلبات العملاء هذه؛ وذلك بهدف بلوغ الرضا التام لعملاء المؤسسة وتحقيق الوضع التنافسي المنشود لها.

1. **بيت الجودة House of Quality HOQ:**

يعرف بيت الجودة بأنه عنصر جوهري في بناء مدخل نشر وظيفة الجودة الذي يربط متطلبات العملاء (الماذاتWhats ) بمجموعة متنوعة من الوسائل (الكيفياتHows)، والتي تستخدمها فرق متعددة التخصصات لترجمة مجموعة متطلبات العملاء، وتحديد أولوياتها استنادًا إلى أبحاث السوق وبيانات المقارنة المرجعية واستنادًا إلى عدد مناسب من المعايير الفنية التي يتعين بلوغها في تصميم منتج جديد، ويتكون بيت الجودة من ستة عناصر أساسية هي: احتياجات العملاء (ماذا يريد/الماذات) من حيث وجود قائمة باحتياجات أصحاب المصلحة، عناصر الخدمة (كيف): من حيث قائمة بسبل تحقيق الماذات والتي تسمي بالمتطلبات الفنية، ومعدلات أهمية التصنيف: من حيث درجات الأهمية النسبية لكل حاجة من احتياجات العملاء التي يتم اشتقاقها باستخدام أسلوب التحليل الهرميAHP ، ومصفوفة العلاقة: وهي مصفوفة تبين مستوى العلاقة بين الماذات والكيفات، ويسمى هذا الجزء بالجزء التقني، ومصفوفة الارتباط: وهي مصفوفة تبين العلاقة بين متطلبات التصميم (كيف)، والتقديرات: وهي سلسلة من الأرقام المحسوبة تشير إلى أهمية كل كيف، وتسمَّى الوزن المطلق.
 (V., Prabhushankar G., Shankar, B. Latha, and Veena, T. R., 2015, PP.250-251)

كما يعرف بيت الجودة بأنه المصفوفة الأكثر استخدامًا في مدخل نشر وظيفة الجودة حيث يشمل هذا المدخل بناء واحدة أو أكثر من المصفوفات والتي تسمى "جداول الجودة" التي توجه القرارات في جميع مراحل عملية التطوير، وتعد مصفوفة بيت الجودة نمطًا من المخططات يربط سمات العملاء المحددة (ماذا يريد) مع المتطلبات الفنية (كيف)، ويقوم الفريق متعدد التخصصات بأبحاث السوق وجمع بيانات القياس المقارن لترجمة متطلبات العملاء إلى عدد من المعايير الفنية المناسبة ذات الأولوية، ويتضمن بناء "بيت الجودة" عدة خطوات هي: تحديد قائمة بمتطلبات العملاء، وضع قائمة بالمتطلبات الفنية، وضع مصفوفة علاقة بين متطلبات العملاء والمتطلبات الفنية، ومصفوفة التخطيط، ومصفوفة الارتباط الفنية، ومصفوفة أولويات المتطلبات الفنية. (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018,P.10)
 ويعرف بذلك بيت الجودة إجرائيًّا بأنه أحد المكونات الأساسية لمدخل نشر وظيفة الجودة الذي يوضح كيف يمكن ربط متطلبات واحتياجات العملاء بالخصائص والمواصفات الفنية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ وبالتالي إمكانية استخدام بيت الجودة في إبراز مدى الترابط بين متطلبات تحسين جودة مؤسسات التعليم من وجهة نظر عملائها/العاملين بها بمواصفات الوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة الذي يحقق هذه المتطلبات، وذلك باتباع عدة خطوات محددة تبدأ بتحديد عملاء المؤسسة التعليمية، وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم لتحسين الجودة بمؤسساتهم، وتحديد المواصفات والخصائص الفنية التي يجب توافرها في الوظائف المؤسسية ونظم الجودة التي تفي بمتطلبات العملاء، ويظهر ذلك في عدة مصفوفات.

**الدراسات السابقة:** يمكن توضيح الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي فيما يلي:

1. **"ترجمة أصوات العملاء إلى متطلبات العمليات: تطبيق نشر وظيفة الجودة في التعليم الجامعي"(2001)** (Brian Hwarng, H. and Teo, Cynthia, 2001, PP.195-225)

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة في التعليم الجامعي لترجمة أصوات العملاء على مراحل إلى متطلبات العمليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة حالة لثلاثة تطبيقات لمدخل نشر وظيفة الجودة في كلية الأعمال بجامعة سنغافورة الوطنية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مدخل نشر وظيفة الجودة يؤكد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة: من حيث الاهتمام بمتطلبات العملاء، والتحسين المستمر، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والإلتزام، وأن مبدأ تأسيس QFD يتمثل في أن كل عمليات المؤسسة ينبغي أن تكون مدفوعة من قبل العملاء؛ فمن خلال تحديد متطلبات العملاء فقط يمكن إضافة القيمة بتحسين العمليات بشكل مستمر لتلبية متطلبات العملاء، وأن الجودة التي تركز على العملاء، والتي تركز على العمليات قد تؤدي إلى المبادرة في التغيير التنظيمي أو الهيكلي.

1. **"تحسين الجودة باستخدام منهج نشر وظيفة الجودة" (2003)** (هندى عبد الله ، 2003، ص ص 39-58)

استهدفت الدراسة تطبيق منهج نشر وظيفة الجودة في عمليات تحسين الجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف إمكانيات منهج نشر وظيفة الجودة من خلال تطبيقه لتطوير منهجية مقرر أكاديمي "إدارة الإنتاج والعمليات" وهو أحد مقررات تخصص إدارة الأعمال للمرحلة الجامعية الأولى بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك سعود، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن منهج نشر وظيفة الجودة يهتم بتحويل متطلبات العملاء إلى خصائص جودة لمنتج جديد، وأن هذا المنهج يُمكن من الأخذ في الاعتبار حاجة التحسين لتلبية احتياجات العملاء الفردية، وأن المؤسسات التعليمية مثلها مثل المؤسسات الأخرى تواجه العديد من التحديات التي تتطلب تحسين أدائها، وأن تحسين المناهج هو أساس تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية والذي يتطلب التقويم المستمر لمحتوى المقررات المقدمة للطلاب، ومنهج نشر وظيفة الجودة لديه القدرة على تشيد جهود تطوير المنتج وترجمة متطلبات العملاء إلى مواصفات فنية لتطوير المناهج.

1. **"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التقنية الممولة ذاتيًا: مدخل نشر وظيفة الجودة ومدخل تحليل القوى الميداني"(2006)** (Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil, 2006, PP.54-74)

استهدفت الدراسة تطوير وفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال مدخل نشر وظيفة الجودة والتعرف على فائدة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم؛ وعلى متطلبات العملاء/الطلاب والخصائص الفنية اللازمة لنظام التعليم التقني؛ ووضع الرؤى الجديدة والمطلوبة في ظل الظروف الجديدة من المنافسة للمؤسسات التقنية الممولة ذاتيًا؛ وتحديد الأهمية النسبية لمختلف المتطلبات التقنية وعلاقاتها مع العملاء/الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لثلاث مؤسسات تقنية ممولة ذاتيًا بالهند لتحديد أولوية المتطلبات التقنية وعلاقاتها بمتطلبات الطلاب/العملاء باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تحديد متطلبات الطلاب والمتطلبات التقنية في النظم التعليمية الحديثة يوفر معلومات حول مختلف المتطلبات الفنية للتعليم القادرة على المنافسة، وتحديد مدى الحاجة إلى التحسين المستمر والتغيير الثقافي والاستخدام الفعال للموارد المالية، وتحسين القيمة المضافة في كل مستوى، وتطوير الفهم للقضايا التي تكون موجهة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

1. **"تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة في تصميم وتطوير منهج الهندسة الصناعية في جامعة أمير سونغكلا"(2008)** (Boonyanuwat, Nirachara, et-al, 2008, PP.349-353)

استهدفت الدراسة التعرف على التصميم الفعال لمنهج "الهندسة الصناعية" باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة في جامعة أمير سونغكلا بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (232) من أصحاب المصلحة (الخريجين، أولياء الأمور، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة أمير سونغكلا من أجل تحديد الاحتياجات الأكثر قيمة من قبلهم في منهج الهندسة الصناعية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أصحاب المصلحة تبحث عن قدرات الخريجين في مجال تحسين الإنتاجية، وتطبيق المعرفة، وتخطيط ورقابة الإنتاج، وإدارة ورقابة الجودة، وإدارة التصنيع، وأن مدخل نشر وظيفة الجودة قد أفاد في ترجمة الاحتياجات الرئيسة إلى منهج فعال؛ ومن ثم يمكن استخدامه كأداة مفيدة لوضع منهج دراسي في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث يعد طريقة منظمة لتحديد احتياجات العملاء وتحديد أولوياتها وترجمتها إلى خصائص تصميم المنتج، وأن بيت الجودة أحد أدوات QFD، الذي يربط متطلبات العملاء (الماذات) بمجموعة كبيرة ومتنوعة من وسائل عناصر الخدمة (كيف) التي تلبي رغبات العملاء.

1. **"بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية: أنموذج مقترح في التعليم العالي"**(2009) (ميسر إبراهيم، أحمد هاني، 2009، ص ص61-83)

استهدفت الدراسة التعرف على أبعاد بيت الجودة باعتبارها من أهم طرائق الجودة التي تهتم بموضوع المواءمة بين صوت المستفيد من الخدمة بعامة والخدمة التعليمية على وجه الخصوص، وبناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية في الجامعات العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مفهوم بيت الجودة مدخلٌ ناجح لبناء الجودة في أنشطة المؤسسات التعليمية وفعالياتها، وذلك بتحديد ماذا يريد المستفيد من الخدمات التعليمية ومحاولة توفيرها، وأن بناء بيت الجودة في التعليم العالي يتطلب التعامل مع الأبعاد الستة للبيت وهي: متطلبات المستفيد، والمواصفات الفنية، والتحليل التنافسي،, مصفوفة العلاقة، والمقارنة التقنية، والمبادلات، وأن هناك بعض المتطلبات البشرية والهيكلية لبناء بيت الجودة منها: دعم الإدارة العليا، وبناء فريق العمل، والتدريب والوعي، واعتماد منهج التحسين المستمر، واستحداث شعبة أو وحدة للجودة، والاطلاع على ترتيب الجامعات.

1. **"مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة القياس المتوازن BSC لإدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي مع التطبيق على جامعة طنطا"(2010)** (أمل محمد، 2010، ص ص325-438)

استهدفت الدراسة بناء مدخل يٌمكن من استخدام آلية تنظيم الجودة وعملية هرمية التحليل وبطاقة القياس المتوازن بطريقة متكاملة في صنع قرار اختيار بين البدائل المختلفة لمشروعات تحسين الجودة وبالتحديد في إدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لجامعة طنطا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هذا المدخل يلعب دورًا كبيرًا في الوصول إلى قرار جماعي يأخذ في اعتباره المصالح المختلفة لعناصر النظام، وأن هذا المدخل يسهم بطريقة فعالة في الاستفادة من المعلومات المختلفة لمتخذي القرار ومن تعريف الأحكام غير المتناسقة لهم، ومن تعريف المشروعات التي يجب تنفيذها بطريقة مزدوجة.

1. **"تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"(2011)** (صفاء أحمد، 2011، ص ص517-640)

استهدفت الدراسة التعرف على ملامح فلسفة تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية، والكشف عن نقاط القوة والضعف في أداءات مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتقديم التحسينات والتعزيزات التي يمكن أن تسهم في تحسين فاعلية وكفاءة عمليتي التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (150) مدرسة من المدارس المعتمدة وغير المعتمدة في مختلف المراحل التعليمية بمختلف محافظات الجمهورية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه فيما يتعلق بإتاحة التعليم هناك ارتفاع في كثافة الفصول، وارتفاع في نسب الغياب، وارتفاع في نسب التسرب والانقطاع، وارتفاع في نسب معلم إلى متعلم، وأنه فيما يتعلق برؤية المدرسة ورسالتها فهي شكلية وغير موجه للمدرسة، وبها ضعف في الإعداد والاتساق والصياغة والإعلان، كما تعاني المدارس المصرية من مشكلات المركزية الشديدة في الإدارة واتخاذ القرارات، وقصور شديد في نظام تقييم الأداء الذاتي بالمدارس، وانخفاض العائد من المشاركة المجتمعية، وعدم وجود كيان يحدد مواصفات المؤهلات في التعليم قبل الجامعي أو الجامعي، وقصور في المناهج الدراسية الحالية وضعف في إمكانات التنفيذ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية لتحسين الأداء المدرسي من حيث الإتاحة واستعادة دور المدرسة كمؤسسة تعليمية تعلمية، وتحديد فلسفة واضحة للأداء المدرسي، وتحقيق اللامركزية في القيادة المدرسية، والتقييم المستمر لأداء المدرسة، وتفعيل المشاركة المجتمعية، وتحديد معايير للخريج في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتطوير التعليم الثانوي، وتطبيق الجودة والاعتماد.

1. **"تصميم مناهج الأعمال الدولية: تحديد صوت العميل باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة" (2011)** (Gonzalez, Marvin E., et-al, 2001, PP.6-29)

 استهدفت الدراسة *استخدام مدخل بديل لتصميم المناهج الدارسية في مؤسسات التعليم الجامعي وهو مدخل نشر وظيفة الجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على استخدام مدخل QFD في عملية وضع المناهج الدراسية الخاصة ببرنامج الأعمال الدولية الرئيسة وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (110) شركة من الشركات المحلية المستفيدة من برنامج الأعمال الدولية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تطبيق بيت الجودة بمدخل QFD أفاد في تطوير المناهج الدراسية لبرنامج الأعمال الدولية وأعطى أفضل ممارسات المقارنة المرجعية، وأن من الأهمية لأية جامعة ترغب في تنقيح أو تصميم برامج أكاديمية جديدة استخدام منهجية نشر وظيفة الجودة لأنها تعتمد في ذلك على صوت العميل دون إغفال خبرات الأكاديميين***،** *كما يُعْتَبر منهجية تهتم بتحليل توقعات العملاء.*

1. **"تقييم جودة مبادرة التعليم الأردنية باستخدام بيت الجودة QFD: دراسة تحليلية لآراء المعلمين في المدارس المشاركة في مبادرة التعليم الأردنية"**(2013) (حسين أحمد، مانيا مؤيد، 2013، ص ص69-98)

 استهدفت الدراسة تقييم جودة الخدمة التعليمية للمدارس المشاركة في مبادرة التعليم الأردنية استنادا إلى تقييم المعلم من خلال نموذج مبادرة التعليم الأردنية باستخدام وظيفة امتداد الجودة أو بيت الجودة في تلبية متطلباته الأساسية التي تعكس توقعاته من النظام التعليمي بعد دخول المدارس في مشاريع المبادرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (195) معلم من معلمي (60) مدرسة من المدارس المشاركة في مبادرة التعليم الأردنية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى مستوى العلاقة بين متطلبات المعلم المفضلة والمتطلبات الفنية اللازمة لإنجازها، وتحديد المجموعة الأقل من خصائص الجودة ذات الأهمية الأعلى في تلبية أكبر ما يمكن من المتطلبات المتنوعة للمعلم.

1. **"تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام تقنية QFD: دراسة تطبيقية على طلبة الماستر تخصص محاسبة وجباية-جامعة سعيدة"**(2013) (خديجة عامر، أسماء مسلم، 2013)

 استهدفت الدراسة تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة، وتطبيق نموذج QFD في جامعة الدكتور مولاي الطاهر لتلبية متطلبات طالب الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (30) من أساتذة وطلبة الماستر بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة تخصص محاسبة وجباية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى خصائص جودة الخدمة التعليمية الحالية في تلبية مطالب طالب الماستر تخصص محاسبة/وجباية جامعة الدكتور مولاي الطاهر ذات الأهمية النسبية الكبرى هي توافر: آلية تقويم محددة وواضحة، وقنوات اتصال واضحة، وتعاون متعدد الوظائف، ومنهاج دراسي متجدد ومتطور؛ بما يساهم في رفع جودة الخدمة لدى القطاع التعليمي العالي، وأن تقنية QFDتساعد الجامعة في بناء جودة عالية ذات مهارات وكفاءات وخبرات مميزة وذلك من خلال تلبية متطلبات العميل المفضلة، والمتعلقة بتوفير خدمة تعليمية كفؤة بدورها تقوم على تطوير مخرجات ومدخلات الجامعة بصورة جيدة ومناسبة وكذا تحقيق ميزة تنافسية.

1. **"تحسين جودة تصميم المقررات الجامعية باستخدام دالة نشر الجودة QFD وبناء استراتيجيات تدريسية فاعلة تقابل احتياجات العملاء"**(2015) (حمادة فوزى، 2015، ص ص 1-15)

 استهدفت الدراسة استخدام دالة نشر الجودة لتحقيق كفاءة وفاعلية أكبر في تصميم وتقديم خدمة تعليمية جامعية أعلى جودة تقابل الاحتياجات التعليمية للمتعلمين في مقرر إدارة الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (150) طالب من طلبة المستوى الأول بكلية المجتمع بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1434/ 1435 والفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1435/1436، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أداة QFD تساعد في بناء استراتيجيات تدريسية تناسب القاعة الدارسية وفق خصائص الطلبة لتصميم موضوعات حسب خصائص الطلبة وقدراتهم، وتتيح أداة QFD تصميم مقررات جامعية تغطي الفجوة بين الجودة التي تم الوعود بها والجودة المقدمة فعليًا، وتساعد أداة QFD في بناء مصفوفة التقييم التي تقابل الاحتياجات التعليمية المطلوبة والتي تعرف بمصفوفة المقارنة المرجعية بهدف تطوير المقرر ومقارنته بمثيله بالمؤسسات التعليمية ذات التصنيف الأعلى.

ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تشابهها مع البحث الحالي فى المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي التأكيد على أهمية استخدام مدخل نشر وظيفة الجودة في مجال التعليم بشكل عام وفي التعليم الجامعي بشكل خاص لمساعدة المؤسسات التعليمية في تلبية متطلبات واحتياجات عملائها من خلال منهجية جديدة تهتم بتحديد العملاء وترجمة أصواتهم إلى سمات وخصاص معينة يتم توفيرها عند تصميم الخدمات بحيث يعتمد في ذلك على تقنية أساسية بهذا المدخل تعرف ببيت الجودة الذي يربط بين كل من متطلبات العملاء وخصائص الخدمات من خلال مجموعة من المصفوفات المنطيقة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق ذلك.

*ويختلف* البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله مدخل نشر وظيفة الجودة في مؤسسات التعليم العام وخاصة المدارس الثانوية العامة المعتمدة *والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها* كأحد مداخل الجودة الشاملة لتحسين جودة المؤسسات التعليمية، في حين أن بعض الدراسات السابقة قد استخدمته في مجال تصميم وتطوير البرامج والمقررات الدراسية في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على واقع تحسين جودة المدارس الثانوية العامة بمصر باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة من خلال التعرف على متطلبات واحتياجات عملاء هذه المدارس لتحسين الجودة بمؤسساتهم التعليمية من خلال استطلاع آرائهم حول هذه المتطلبات وأية المواصفات والخصائص المطلوب توافرها في الوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة من أجل تلبية متطلبات واحتيياجات عملاء المدارس الثانوية العامة (المعتمدة، والمرجأة، *والأخرى التي لم يتم اعتمادها)*.

وتمت *الإفادة* من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وبناء الإطار النظري، والوقوف على إمكانية تحقيق الرضا التام لجميع العملاء أو أصحاب المصلحة للمدارس الثانوية العامة كأهم مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة من خلال منهجية علمية منظمة تهتم بتحديد العملاء وبدراسة احتياجاتهم وتحديد أولوياتها وترجمة هذه الاحتياجات في سمات الخدمات بناءً على تحديد أولويات أيضا هذه السمات باستخدام بعض المداخل الرياضية مثل البرمجة الخطية أو التحليل الهرمي، وبالاستفادة من معايير المقارنة المرجعية، وكذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة كيفية بناء المصفوفات التي توضح مختلف العلاقات بين متطلبات واحتياجات عملاء المدارس الثانوية العامة لتحسين الجودة وبين مواصفات وخصائص الوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة لتحقيق هذه المتطلبات.

***وعليه يسير البحث الحالي وفقًا للمحاور التالية:***

* *المحور الأول:**الأسس النظرية لتحسين جودة مؤسسات التعليم العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.*
* *المحور الثاني: واقع تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.*
* *المحور الثالث: إجراءات تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة.*

***المحور الأول: الأسس النظرية لتحسين جودة مؤسسات التعليم العام باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة:***

في ظل التنافسية التي يعيشها العالم في الوقت الحاضر أصبح من الضروري أن تحقق المؤسسات رضا العملاء والولاء لضمان البقاء في السوق، ومن أجل التوصل إلى ذلك عليها أن تحدد عملاءها جيدًا، والتعرف على متطلباتهم الأكثر أهمية، وتوفير الخدمات/المنتجات التي تفي بهذه المتطلبات، ويعد مدخل نشر وظيفة الجودة نظام لترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات المؤسسة المناسبة في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة/المنتج، فمدخل QFD أداة موثقة في سلسلة من المصفوفات لمساعدة المؤسسات في التركيز على تصور العملاء والتصديق على رغباتهم في المنتج النهائي أو الخدمة الموجودة، ويتمتع هذا المدخل بإمكانية تكييفه وتطبيقه في العديد من المجالات مثل إدارة الجودة، وتصميم المنتج، وتخطيط المنتج، وصنع القرارات، والإدارة، والعمل الجماعي، والتوقيت، والتكلفة، ويُمكن هذا المدخل المؤسسات من الحصول على المعلومات اللازمة لدعم التحسين المستمر واكتساب القدرة على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهات نظر التقنية والتسويق من خلال ما يعرف بالمقارنة المرجعية لرضا العملاء(Vinayak, Kalluri and Kodali, Rambabu, 2013, PP.825-826) ؛ وعليه يهتم هذا المحور بالتعرف على ماهية تحسين جودة مؤسسات التعليم العام، وماهية مدخل نشر وظيفة الجودة في التعليم العام.

***أولًا: ماهية تحسين جودة مؤسسات التعليم العام:***

لقد أدركت المؤسسات التعليمية أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفلسفة هذه المبادئ التي تؤكد على ضرورة الرضا والإلتزام على جميع المستويات؛ فإلتزام الإدارة العليا يساعد في تطوير ثقافة مؤسسية واسعة حيث يمكن أن يتحقق الأثر، ويتطلب ذلك تفاهم وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، حيث إنه في العصر الحالي جعلت العولمة العملاء يبحثون عن المعايير والبيئة التي تلبي احتياجاتهم، وحركة الجودة في كل بلد تقريبًا وعادة ما تبدأ مع مشروعات تحسين الجودة، ونماذج إدارة الجودة الشاملة تنطوي بصفة عامة على عدد من المبادئ أو العناصر الأساسية مثل الإدارة العليا، والقيادة، والعمل الجماعي، والتركيز على العملاء، وإشراك العاملين، وأدوات التحسين المستمر، والتدريب، وكلها مطلوبة لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة(Singh, Vikram, Grover, Sandeep and Kumar, Ashok, 2008, P.162) ؛ ومن ثم يمكن توضيح مفهوم الجودة في التعليم العام، ومفهوم تحسين الجودة في التعليم العام، ومداخل تحسين الجودة في التعليم العام على النحو التالي:

1. ***مفهوم الجودة في التعليم العام:***

يعد الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت المؤسسات توليها اهتمامًا خاصا وخصوصا في ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتكنولوجيا المتقدمة والمعلوماتية والتنافسية والأسواق المفتوحة والشراكة والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والانتقال من المركزية إلى اللامركزية؛ وعليه أصبحت الجودة من الأولويات العليا لأية مؤسسة تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل هذه التغيرات المتلاحقة، كما صارت الجودة لغة عمل دولية وسلاحًا استراتيجيًا لا يستهان به(محمد حسنين، 2007، ص 131)؛ ولذلك أصبح مفهوم الجودة الحديث مع هذا التطور المعرفي والتكنولوجي يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى؛ فأصبحت الجودة هي القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود؛ وبالتالي فالجودة في الخدمة التعليمية تشير إلى أن ملامح وخصائص هذه الخدمة تحمل في طياتها القدرة على إشباع حاجة العملاء. (السيد السيد، محمد صبرى، 2009، ص ص9-10)

وبذلك تعرف الجودة بأنها السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تحمل القدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية للعميل، وإدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي تروج للجهود على نطاق المؤسسة لتحقيق الجودة والذي يهدف إلى إشراك العاملين في السعي لتحقيق الجودة بنشاط، وبث فيهم روح التحسين المستمر، وهو يركز أساسًا على الرضا التام للعملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء مع توفير بيئة إدارية تهتم بالتحسين المستمر لجميع النظم، مع التركيز على التحسين المستمر للمهارات، وفرق العمل، والعمليات، وجودة المنتج والخدمة، وخدمة العملاء، ويرتكز هذا التعريف على الثقافة التنظيمية نظرًا لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو متأصل في كل جوانب الحياة التنظيمية ويدعو إلى تحقيق رضا العملاء، ولتحقيق ذلك هناك ثلاثة مكونات أساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: تلبية احتياجات العملاء، والتحسين المستمر من خلال إدارة العمليات، ومشاركة جميع العاملين. (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, P.6)

وبالتالي يركز مفهوم الجودة في التعليم على كافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها وهي تعبر عن ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسًا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يتوافق مع تطلعاتهم؛ ومن ثم فالجودة الشاملة تسعى إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على التعامل مع كثافة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل*.* (نواف محمد، 2010، ص165)

وتعرف الجودة التعليمية بأنها ثقافة إبداعية مضمونها هو تعزيز التحسينات المستمرة فى جميع عناصر منظومة المؤسسة التعليمية(مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة)، وذلك من خلال جميع العاملين وجميع العمليات وجميع الموارد المتاحة وفي جميع الأوقات بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية عالية المستوى وقادرة على زيادة الإنتاج. (محمد عطوة، 2008، ص 42)

وتعرف أيضا جودة التعليم بأنها نظام يتكون من المدخلات (عدد المعلمين، عمليات التدريب التي حصل عليها المعلم، وعدد الكتب المدرسية)، والعمليات من حيث )مقدار الوقت التعليمي المباشر، ومقدار وقت التعلم النشط)، والنتائج (نتائج الاختبارات، ومعدلات التخرج)، والمخرجات (معدلات التوظيف)، بالإضافة إلى ذلك تعني جودة التعليم ببساطة بلوغ الأهداف والمعايير المحددة، كما تعني الجودة سمعة المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي، أو مدى التعليم الذي أحدث تغيير في معارف واتجاهات وقيم وسلوكيات الطلاب. (Chapman, David and Adams, Don, 2002, P.2)

في حين تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الملامح الشاملة وخصائص المنتج أو الخدمة التى تظهر قدرتها في تلبية احتياجات العملاء، أو أنها قدرة المنتج على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية، وهناك ثلاثة مداخل عامة لإدارة الجودة الشاملة وهي: مدخل التركيز على العملاء، حيث تعزز فكرة خدمة الطلاب من خلال تدريب العاملين مهنيًا، ومدخل التركيز على العاملين الذي يؤكد على قيمة وتعزيز مساهمة جميع الأعضاء العاملين في تحقيق فعالية المدرسة؛ والمدخل الثالث هو التركيز على اتفاق الخدمة الذي يسعى إلى ضمان مطابقة المواصفات في بعض النقاط الرئيسة القابلة للقياس في العمليات التعليمية.(Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil, 2006, P.56)

*كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من المبادئ أو العناصر (القيم) الأساسية والتي تتمثل في: التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وعمليات التوجيه، ومشاركة العاملين، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وتوجيه النتائج والتعلم من الآخرين، وهي تهدف إلى زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجين وتقليل كمية الموارد وتحقيق فعالية التكلفة.* (Hellsten, Urika and Klefsjö, Bengt, 2000, P.241)

*ومن مبررات الاهتمام بتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية تأكيد الاتجاهات العالمية لمدى أهمية الجودة لمخرجات مؤسسات التعليم باعتباره مطلبًا ملحًا يفرض نفسه على واقع سوق العمل؛ مما يؤدى إلى ضرورة إعادة النظر في مخرجات المؤسسات التعليمية والعمل على تجويدها للحد من بطالة الخريجين ومسايرة النظم التعليمية للاتجاهات العالمية، بالإضافة إلى ضعف الفعالية الإدارية والتي تتمثل في نظم الإدارة المستخدمة والميل إلى البيروقراطية والمركزية الإدارية، والافتقار إلى فلسفة واضحة وغياب المرجعيات وقيود الأنظمة الإدارية، والفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، حيث يوجد فائض كبير في الخريجين في بعض التخصصات، وندرة الخريجين الأكفاء في تخصصات أخرى.* (السيد السيد، محمد صبرى، 2009، ص ص65-66)

وتبدأ الجودة من العملاء ويتم تحديدها بواسطتهم، والعميل هو أي شخص يتم خدمته، وقد يكون العملاء داخليين أو خارجيين، اعتمادًا على ما إذا كانوا موجودين داخل أو خارج موقع المؤسسة في الواقع؛ وبذلك قد يكون عدم القدرة على تصنيف العملاء أحد أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فتحديد العملاء أمر ضروري من أجل تحديد احتياجاتهم والحفاظ على الخدمة الموجهة للعملاء، وفي مؤسسات التعليم هناك فئات مختلفة من العملاء والتي ترتبط بالمدخلات، فكما أن الطالب جزء من المدخلات، فالعاملون أيضا من المدخلات، وأفضل طريقة لتحديد مختلف أصحاب المصالح والاعتراف بوجودهم هو البحث عن القضايا التي توحد اهتمامات مختلف الأطراف. (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, P.7)

ويتضح من ذلك تركيز مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية على مجموعة الملامح والخصائص التي يتم توفيرها في الخدمات المقدمة للعملاء أو المستفيدين من هذه المؤسسات بحيث تحقق لهم الرضا التام، وأن هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة من حيث الإلتزام المؤسسي، والقيادة الواعية، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر، وبضرورة تحديد عملاء المؤسسات التعليمية بهدف تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم التي يتم تلبيتها من خلال مراعاتها في عمليات تصميم وإنتاج الخدمات التلعيمية.

1. ***مفهوم تحسين الجودة في التعليم العام:***

يعد تحسين الجودة/النوعية أحد مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ويتعلق هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمات التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية مثل الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع وسوق العمل، ونوعية إدارة الجودة تستوجب دراسة البرامج الناجحة للمؤسسات الأخرى ذات الصلة، ووضع أهداف تحسين الجودة للإدارة العليا وإعلانها، وقياس استعداد المؤسسة التعليمية وجمع البيانات الأساسية عنها، وإقامة بنية مساعدة، وتشكيل فرق تحسين الجودة، والعمل مع العملاء لتحسين الجودة، وتكامل أهداف تحسين الجودة الشاملة في كل عمل وفي كل وظيفة في المؤسسة التعليمية. (رافدة الحريرى، 2016، ص 38)

ويعرف تحسين جودة المدارس بأنه استخدام الأساليب الكمية والوصفية المستندة إلى الأدلة المنضبطة لتحسين الفعالية، والكفاءة، والعدالة، والوقت المناسب أو سلامة عمليات تقديم الخدمة والأنظمة (بما في ذلك الموارد البشرية داخل ذلك النظام) والسعي لتحقيق أفضل الخدمات أو المخرجات للمستخدمين أو عملاء النظام، ويشتمل بذلك تحسين الجودة على خمسة جوانب مترابطة هي: **الأول**: أن تحسين الجودة يركز على مخرجات أو نواتج النظام لعدد محدد من المستفيدين، فضلًا عن العمليات التي تؤدي إلى هذه النواتج، **والثاني**: أن التباين في أداء النظام بما في ذلك العمليات والنتائج أمر أساسي لتحسين العمل، **والثالث**: يتمثل في أن القدرة على رؤية النظام أمر بالغ الأهمية، والاعتراف بأن تحسين جودة العمل في جميع مكونات النظام تهدف إلى تحقيق النتائج، وهذا يتطلب أن يكون تحسين الجودة جزءًا لا يتجزأ من السياق المؤسسي **والرابع**: يتمثل في أن المتطلب السابق لتحسين الجودة هو القدرة على قياس وتتبع العمليات والمخرجات الرئيسة، ويجب أن يكون القياس متضمنًا في الأعمال اليومية ويستخدم لتحديد ما إذا كان هناك تغيير في الواقع يؤدي إلى التحسين، **والخامس**: يتمثل في أن تحسين الجودة يستلزم توظيف المنهجية المحددة لتحسين عمليات وخدمات النظام، وتوجد العديد من المنهجيات الرسمية (مثل منهجية الحيود، وستة سيجما، ونموذج التحسين) والأساس في هذه المنهجيات أن تحسين الجودة يتطلب تطبيق منهجية تستند إلى الأدلة، والمعايير والبروتوكولات والمبادئ التوجيهية. (Park, Sandra, et-al, 2013, PP.4-5)

في حين يعرف التحسين المستمرContinuous Improvement بالجهد المستمر من قبل المؤسسة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات، وتسعى هذه الجهود تجاه تحسين تراكمي على مر الزمن أو تحقيق تقدم مفاجئ في التقنية أو في المعرفة في آن واحد، ومن الأدوات الأكثر استعمالًا للتحسين المستمر نموذج الخطوات الأربع أو ما يعرف بدورة ديمينج وهي دائرة بلا نهاية تتكرر مرارًا من أجل التحسين المستمر، والخطوات الأربع لهذه الدورة هى: خطط Plan: (تحديد الفرص وخطة للتغيير)، نفذ Do: (تنفيذ التغيير على نطاق صغير)، قيم Check: استخدام البيانات لتحليل نتائج التغيير وتحديد إن كان هناك اختلافًا، استمر في العمل Act: إذا كان التغيير ناجحًا نفذه على نطاق واسع مع تقييم النتائج باستمرار، ومع الاستفادة مما تعلمته في التخطيط للتحسين المستمر، وإذا لم ينجح التغيير ابدأ الدورة من جديد. (مصطفي حسين، ناهد خيري، 2009، ص ص206-207)

ويعرف بذلك تحسين الجودة المستمر بأنه أفعال مستمرة لدمج تحسين الجودة في العمل اليومي للأفراد في النظام، وهو يتكون من ثلاث خصائص لأية مؤسسة سواء مصممة أو يتم إدارتها لتحسين مخرجاتها المرجوة في ضوء الهدف المحدد للنظام، ويقصد بالمستمر بأنها صفة توضح عمل تحسين الجودة الذي يتضمن الخصائص التنظيمية الثلاثة من حيث: ثبات عمل تحسين الجودة، وعمق ومدى اندماجه في مختلف مستويات المؤسسة، ونطاق سياق التحسين المستمر ضمن نظام عمليات سير العمل، فأولًا، لكي يمكن وصف المؤسسة بأنها مشاركة في التحسين المستمر للجودة ينبغي أن يتميز عمل تحسين الجودة بالمؤسسة بالانتظام والثبات، وأن تضطلع بالعديد من مشاريع تحسين الجودة، والخاصية الثانية: تعني أن يتم تحسين جودة العمل يكون في جميع الأعمال اليومية للأفراد، فالطريقة الوحيدة لتحسين جودة العمل أن يكون حقًّا مستمر ضمن نسيج العمل اليومي الذي يقوم به الأفراد باستمرار، ولذلك لا يمكن أن يكون التحسين المستمر منفصل، ولكن ينفذ بالتوازي مع الآخرين، ويقتضي ذلك التركيز على العمليات (جميع عمليات أعمال الأفراد)، والخاصية الثالثة للتحسين المستمر يجب المؤسسات على الاهتمام بوضع مشاكل الناحية العملية كمنتجات وعناصر النظام بدلًا من عرض النجاح أو الفشل التنظيمي كمنتج أساسا للنظام. (Park, Sandra, et-al, 2013, P.5)

وتتمثل مبادئ تحسين جودة المؤسسات التعليمية في: أن تحسين المدارس هي عملية تركز على تحسين جودة تعلم الطلاب، وأن تكون رؤية المدرسة تشمل جميع أعضاء المجتمع المدرسي ككل من المتعلمين والمساهمين، وأن ترى المدرسة ضغطوها الخارجية فرص مهمّة للتغيير ولتأمين الأولويات الداخلية، وأن تسعى المدرسة إلى تطوير بنيتها وأن تجد الظروف التي تشجع التعاون وتؤدي إلى تمكين الأفراد والجماعات، وأن تسعى المدرسة إلى تعزيز الرقابة وتقييم الجودة كمسئولية كل الأعضاء العاملين بالمؤسسة. (Hopkins, David and Harris, Alma, 1997, P.47)

*وتتحدد استراتيجيات تحسين جودة المدارس* ببساطة *في* أن المدارس في مراحل مختلفة من التطوير والتحسين تتطلب استراتيجيات مختلفة ليس فقط لتعزيز قدراتها للتطوير، ولكن أيضا لتوفير تعليم أكثر فعالية لطلابها، والاستراتيجيات ضرورية لتطوير المدرسة لصالح نمو الدولة عامة، أو ثقافة المدرسة خاصة، وتتمثل استراتيجيات تحسين جودة المدارس في ثلاثة أنواع هي: **النوع الأول** من الاستراتيجيات هي تلك التي تساعد المدارس ضعيفة الأداء في أن تصبح فعالة بشكل معتدل، حيث إنها بحاجة إلى مشاركة بمستوى عال من الدعم الخارجي؛ فمثل هذه المدارس لا يمكن تحسين نفسها بنفسها، وتتضمن هذه الاستراتيجيات التركيز الواضح والمباشر على عدد محدود من المناهج الدراسية والقضايا التنظيمية بغية بناء الثقة والكفاءة من أجل استمرارها، **والنوع الثاني** من الاستراتيجيات هي تلك التي تساعد المدارس متوسطة الفعالية لتصبح فعالة، ويشير تحسين المدارس وفقًا لهذه الاستراتيجيات أن هذه المدارس بحاجة إلى صقل أولويات التطوير، والتركيز على قضايا التدريس والتعليم وبناء القدرات داخل المدرسة لدعم هذا العمل، وتتضمن هذه الاستراتيجيات عادة على مستوى معين من الدعم الخارجي، بجانب قدراتها على تحسين ذاتها، **والنوع الثالث** من الاستراتيجيات هي تلك التي تساعد المدارس الفعالة أن تظل فعالة، وفي هذه الحالة يكون الدعم الخارجي على الرغم من الترحيب به في كثير من الأحيان، ولكنه ليس من الضروري، فالمدرسة قادرة عن إنشاء شبكات الدعم الخاصة بها، وعرض الأفكار الجديدة والممارسات التي تحقق التحسين والتطوير.
(Hopkins, David and Harris, Alma, , 1997,PP.150-151)

ويستخدم تحسين جودة التعليم كوسيلة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ويتطلب ذلك: أن يتم تحسين الجودة على كل المستويات المؤسسية، وإعطاء أهمية قصوى لمطالب العملاء، وكيفية التعامل معهم، ومحاولة تحقيق الرضا التام للعميل، وإلتزام إدارة المؤسسة التعليمية بالارتقاء بجودة المنتجات، وإعداد الأهداف والتخطيط مسبقًا للارتقاء بالجودة، وإزالة العيوب في عملية الإنتاج وتحسين العمليات على جميع المستويات، وإيجاد الوعي بالجودة بين كل الأطراف المعينة بالمؤسسات التعليمية، من حيث الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والآباء والمجتمع بأسره، واإلتزام إدارة المؤسسات التعليمية بتوفير التعليم ذى الجودة العالية، ومعاملة الطلاب كالسلطة السيادية؛ فالطالب هو العميل الرئيس والمباشر للمؤسسة التعليمية، وتحديد الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتحسين جودة التعليم، وإعداد خطة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، ورقابة برنامج تحسين الجودة على فترات متكررة وإجراء التغييرات المناسبة كلما كان ذلك ضروريًا في البرنامج، وتحفيز العاملين للعمل بحماس وتفانٍ لتحقيق الأهداف المحددة، والاهتمام بتحسين عمليات التدريس والتعلم وبيئة المؤسسة من أجل تعليم أفضل للطلاب، وتوفير قيادة فعالة ودينامية لتنفيذ برنامج تحسن الجودة بنجاح.
and Mohammed, Ajims, 2015, P.101) (A., Haseena V.

ومن ثم يعد تحقيق التحسين المستمر لجودة الأداء المدرسي من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيه اكتشاف أخطاء العمل ومشكلاته ومحاولة التغلب عليها، إلى جانب منع حدوث مشكلات الأداء المدرسي، وتجنب الانحرافات في هذا الأداء، وذلك من خلال التقويم والمراجعة المستمرة للأداء المدرسي بدون التوقف عند مستوى معين. (رسمي عبدالملك، محمد مجدى ، 2007، ص 137)

ويتبين من ذلك أن تحسين جودة المؤسسات التعليمية يقوم على جملة الجهود أو الأنشطة المبذولة منها أما لتطوير أنظمة الجودة بها لتصبح متميزة في أدائها، أو من أجل تحسين مستوى أدائها الضعيف أو المتوسط لتصبح فعالة، وأن من مبادئ تحسين جودة المؤسسات التعليمية الإلتزام بالثبات والانتظام في جهود تحسين الجودة، وجعل هذا التحسين مستمر باستمرار الأعمال اليومية المؤسسية، وبتركيز هذه الجهود على جميع العمليات والأنظمة المؤسسية.

1. ***مداخل تحسين جودة مؤسسات التعليم العام****:*

تسعى العديد من المؤسسات التعليمية إلى تحسين جودة أنظمتها التعليمية من خلال تطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة التي منها على سبيل المثال مدخل التقويم الذاتي، والمحاسبية، والإدارة المتمركزة على المدرسة، ومدخل نشر وظيفة الجودة، ويمكن توضيح هذه المداخل على النحو التالي:

1. ***مدخل التقويم الذاتي****: إن التعليم عملية رسمية ذات طابع مؤسسي على أساس أن أي مجتمع ينقل القيم والمهارات والمعرفة من شخص أو من مجموعة أو من مجتمع إلى آخر؛ ولذلك فمشاركة المؤسسات العامة على حد سواء في تحديد المعايير، ورصد جودة التعليم، والقيام بتحليل نتائجها يحظى بالاهتمام، وتقييم الجودة في هذه الحالة هو أداة للحصول على الهدف والحصول على معلومات صحيحة عن نتائج العملية التعليمية وبخاصة تقييم رضا العملاء، والمشاركين في العملية التعليمية، وطريقة تنظيمه ونتائجه التي تسمح لإدارة المؤسسة التعليمية بإجراء التصحيحات اللازمة لأنشطتها، وتعتمد فعالية هذا التقييم على التقنيات والأدوات المستخدمة.* (Bazhenov, Ruslan, et-al, 2015, P.104)

*ويسهم التقويم الذاتي في تحسين جودة المؤسسات التعليمية حيث يعرف التقويم الذاتي بأنه عملية تقوم بها المدرسة بنفسها يتم فيها اختيار المشاركين بعناية للقيام بوصف منهجي وتقييم أداء المدرسة، بغية اتخاذ قرارات أو اتخاذ مبادرات لجوانب التنمية الشاملة للمدرسة ولسياستها، وبذلك يشتمل التقويم الذاتي على كل من التوجه نحو ضمان الجودة (تحديد ما هو جيد وما ينبغي أن يتخطاها)، وتحسين الجودة (توفير المناخ لكيف يمكن أن يتم تحسين الأمور)؛ وينطوي بذلك تحسين جودة التعليم على تطوير المدرسة ومحاولة تعميق الرؤية المؤسسية في التقييم الذاتي للمدرسة؛ ومن ثم فإن تحسين المدرسة عملية مشتركة لتحسين التعليم وتطوير المدرسة اللازمين للتحسين المستدام لجودة التعليم مع الأخذ بالاعتبار أن هذه العملية متكررة بطبيعتها.* (Bij, T. Van der, Geijsel, F. P. and Dam, G. T. M. ten, 2016, PP.42-43)

*ويلعب التقويم الذاتي دورًا مهمًا في الحفاظ على التوازن بين أشكال المحاسبية الداخلية والخارجية والتي تسهم في تقديم المعلومات ذات الصلة بتقييم جودة التعليم من حيث (استخدام الموارد، ومعدلات تسرب الطلاب، وتوجيه الطلاب، وتنمية الموارد البشرية)، ويقدم أيضا التقويم الذاتي فرصة لتعزيز مشاركة الطلاب، والآباء، وأصحاب المصلحة الآخرين في البيئة المدرسية وإضفاء الطابع المهني على التعليم؛ فهدف التقويم الذاتي تحسين المدرسة، الأمر الذي يجعل هناك إلتزامًا من قبل فريق العمل بذلك التحسين.* (Bij, T. Van der, Geijsel, F. P. and Dam, G. T. M. ten, 2016, P.44)

1. ***المحاسبية****: بالرغم من إعطاء المجالس المدرسية المسئولية الكبرى عن تحسين جودة التعليم والحفاظ عليها، إلا أن المحاسبية الرسمية للحكومة والبيئة المحلية تلعب دورًا متزايد الأهمية في تحقيق جودة التعليم وتحسينها، وهذا التطور في حوكمة التعليم تدعو إلى أشكال جديدة للتقويم تتحدث إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في جودة التعليم؛ وبالتالي المساهمة في تحسين المدارس.* (Bij, T. Van der, Geijsel, F. P. and Dam, G. T. M. ten, 2016, P.47)

والمحاسبية وسيلة يمكن من خلالها تعريف المؤسسات الخارجية خاصة جمهورها الخارجي باهتمامات المؤسسات التعليمية واستخدامها للموارد المتاحة بفعالية لإنتاج المخرجات التعليمية المرغوبة، وإن كان هناك أصوات من المجتمع التعليمي تؤكد على أن المحاسبية تقلل من مستوى استقلالية المؤسسات التعليمية، ولكن في نفس الوقت فهي التي تدفعها إلى تحسين جودة برامجها وتحقيق فعالية الاستخدام لمواردها، فالمحاسبية هي تعبير عن المتطلبات المالية الرسمية القانونية لاستخدام الموارد والمعايير الأكاديمية في التدريس وخدمة المجتمع، وهناك محاسبية داخلية وخارجية، فالمحاسبية الداخلية ترتبط بمعايير وقيم وممارسات العمل داخل المؤسسة التعليمية، وتقوم بمحاسبتها الأقران، والمؤسسات المشابهة، والطلاب وذلك عن جودة وفعالية عملياتها التدريسية والبحثية والخدمية، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وخططها والسياسات والقرارات التي تطبقها وكيفية إدارتها لوحداتها ولمؤسستها ككل، أما المحاسبية الخارجية فمطلوب من المؤسسات التعليمية أن تجيب عن استفسارات متعددة من أولياء الأمور وصانعي السياسات والمجتمع والسلطات التنفيذية والتشريعية والحكومات والمحليات من حيث محاسبتها عن استخدام الموارد العامة، والبرامج التنفيذية للاتحادات المهنية والوكالات المعتمدة ووحداتها المشتركة التي لها اهتمامات أساسية بالعمل المدرسي، ويعتمد في هذا النوع من المحاسبية على عدة مقاييس هى معدلات التخرج، والعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، وترابط الأفعال بالاهتمامات، والإنتاجية، ودور المؤسسات التعليمية كعامل أساسي في النمو الاقتصادي والتنمية. (Johnsrud, Linda K. and Giscelquia, Joanne Yamanoto, 2002, P.27)

وترتبط المحاسبية بدرجة كبيرة بكل من تقويم الكفاءة، والفعالية، والأداء، وتتطلب من مؤسسات التعليم أن تبرهن على ربط النتائج المخطط لها والمتحققة بفعالية الأداء؛ حيث يعتبر كل من الكفاءة والفعالية والتأكيد على النتائج والمخرجات كخصائص أساسية للمحاسبية في التعليم ، وتقويم التعليم مدخل أساسي لتطبيق المحاسبية مثله كمثل الأدوات الأساسية الأخرى من حيث توكيد الجودة، وتوكيد الجودة بأدوات التقويم تعكس ثقافة جديدة للمحاسبية في حوكمة التعليم، والمحاسبية تعنى تبرير قيام المدرسة بأنشطة معينة أو إثبات أنها تعمل بطريقة فعالة وأنها مسئولة عن أدائها ونتائجها المتحققة من خلال وسائل فعالة، وهي التوجه العام الذي اتخذته جهود الحكومات لوضع إلتزامات معينة لمؤسساتها، وهذا يشير إلى ضرورة تعريف العلاقة الرسمية بين الطرفين المشتركين في رقابة الأداء بحيث يكون أحداهما إلزاميا للمحاسبية من الآخر عن أدوراه واستخدامه للموارد العامة، وتتضمن المساءلة عدة عناصر هي: الاستخدام الرشيد للموارد، وتقديم الأدلة وتقييمها، وإعطاء الأهمية للتكاليف والفعالية، وتحسين العملية التعليمية؛ ومن ثم فالمحاسبية في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد، ويصنف طبقًا لمعايير مختلفة، فعلى أساس المستويات: المحاسبية في التعليم تتضمن محاسبية مؤسسات التعليم ومحاسبية نظام التعليم نفسه، وعلى أساس متطلبات المسئولية: هناك المحاسبية الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم، وعلى أساس الوظيفة: محاسبية بعض جوانب أداء المؤسسة كمثل التدريس أو البحث العلمي أو الخدمات المجتمعية، ومحاسبية الإدارة بما فيها التمويل، وعلى أساس القيمة الموجه: هناك المحاسبية الليبرالية والمحاسبية الديموقراطية*.*(Kai, Jiang, 2009, PP.39-40)

1. ***الإدارة المتمركزة على المدرسة****: ومن مداخل تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية أيضا مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة، أو الحوكمة المتمركزة على المدرسة، أو الإدارة الذاتية للمدرسة، أو الإدارة من موقع المدرسة، وبالرغم من أنها مصطلحات مختلفة إلا أنها تتضمن –جمعيها- توجهًا عامًا وهو السماح للمدارس بسلطة أكثر في اتخاذ القرارات حول إدارتها والتمتع بسياسات أوسع في العمل المؤسسي، وتعرف الإدارة المتمركزة على المدرسة بأنها* مدخل إداري ينطوى على نقل سلطة اتخاذ القرارات في قضايا الإدارة إلى مستوى المدرسة، بحيث يتم نقل المسئوليات إلى المهنيين داخل المدرسة، وكذلك مدخل الحوكمة المتمركزة على المدرسة يعني إعطاء السلطة لأعضاء مجلس إدارة المدرسة المنتخب الذين يمثلون الآباء والمجتمع المحلي، وهناك أربعة نماذج للإدارة المرتكزة على المدرسة: الرقابة الإدارية بحيث تكون الإدارة التعليمية هي المهيمنة؛ والرقابة المهنية بحيث تنقل السلطة إلى هيئة التدريس، والرقابة المجتمعية بحيث يشكل مجلس من مجموعة محلية من أولياء الأمور، ويكون هو المسئول، والرقابة المتوازنة بحيث يتقاسم أولياء الأمور والمهنيين السلطة بالتساوي*.* (Grauwe, Anton De, 2005, PP.271-272)

وتحقق الإدارة المرتكزة على المدرسة تحسين جودة التدريس والتعلم مباشرة، حيث الحد من التدخلات التي تعوق إدارة المدرسة أو تعوق عمليات التخطيط، والرقابة والاتصالات، ويؤدي هذا إلى حدوث تحسن في النتائج، كما تزيد من دافعية المعلمين وإلتزامهم بإنجاز التوجهات المدرسية، كما إنه مع زيادة سلطة اتخاذ القرارات لمديري المدارس قد سمحت لهم بإدخال البرامج والممارسات المبتكرة، وكذلك ارتفاع تحصيل الطلاب، وإقامة شبكات المساعدة الذاتية للمدارس وزيادة استخدام الإنترنت، وتحقيق الاستقلال الذاتي النسبي في اختيار العاملين ورقابة أدائهم*.* (Grauwe, Anton De, 2005, P. 279)

*وبذلك تحقق الإدارة الذاتية للمدرسة استقلاليتها من خلال إتاحة الفرصة أمام المدرسة لاستخدام سلطتها في توزيع مواردها وتنظيم قواعد استخدام مرافقها، واختيار معلميها والأفراد العاملين بها وتعيينهم، وقبول الطلاب وفصلهم، والمشاركة في اختيار مضمون المناهج، وإدارة الشئون المالية، إلى جانب تمتع مدير المدرسة بمزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المدرسية، وتنفيذ المهام المتنوعة، والسماح بمشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في إدارتها وفي اتخاذ القرارات التي تخدم العملية التعليمية وتسهم في تطويرها، وتحسين جودتها، وتعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي الذي تخدمه المدرسة.* (رسمي عبدالملك، محمد مجدى ، 2007، ص ص159-160)

*د-* ***مدخل نشر وظيفة الجودة****:* يعد مدخل نشر وظيفة الجودة واحدًا من أقوى الأدوات التي ظهرت تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة وهو مدخل التحسين المستمر للجودة الذي يركز على العملاء ويُقاد بالعاملين، وإن الاهتمام بالعميل هي القاعدة للبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل وهو الرسالة الأساسية لأية مؤسسة(Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, P.6) ، ويتم توضيح هذا المدخل بالتفصيل في المحور القادم.

ويتضح من ذلك تعدد مداخل تحسين جودة المؤسسات التعليمية من حيث مدخل التقويم الذاتي الذي يؤكد على أن تحسين جودة المدرسة يتحقق من خلالها ومن خلال العاملين بها عن طريق تقييم جميع جوانب العمل بها، ومدخل المحاسبية والذي يركز على تحسين جودة المدرسة في ضوء آراء وتقييمات الجهات الخارجية ذات الصلة بها، ومدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة الذي يوضح أن تحسين جودة المدرسة يتحقق من خلال إتاحة السلطات الكافية للعاملين بها لإدارتها واتخاذ القرارات في كافة القضايا المؤسسية، ومدخل نشر وظيفة الجودة الذي يهتم بأن تحسين الجودة يتم من خلال التركيز على مطالب واحتياجات عملاء المؤسسات التعليمية وترجمتها إلى مواصفات وخصائص في الخدمات التي يحصلون عليها من خلال عدة أدوات منها بيت الجودة.

***ثانيًا: ماهية مدخل نشر وظيفة الجودة في التعليم العام:***

*يعد مدخل نشر وظيفة الجودة أحد أدوات إدارة الجودة الشاملة والذي يستخدم كأساس في تحديد وتحليل توقعات العملاء، ولقد استخدم في إطار التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة كأدة لتطوير المناهج الدراسية، واستخدم هذا المدخل في اليابان خلال الستينيات على يد العالم أكاو Akao كطريقة لدمج مطالب وتوقعات العملاء في تطوير المنتج، كما استخدم كوسيلة لتحديد تصميم الصفات التي تناسب توقعات العملاء، ثم ترجمة تلك التوقعات إلى معايير تصميم ونقاط ضمان الجودة المهمة التي يمكن استخدامها طوال مراحل تطوير المنتج/الخدمة، وعرف على أنه عملية منهجية تستخدم على نطاق واسع الفرق متعددة الوظائف في تحديد وحل القضايا الناشئة عن توفير المنتجات والعمليات والخدمات، والاستراتيجيات بهدف تعزيز رضا العملاء، فهو منهجية لتطوير أو نشر السمات، أو الوظائف التي تقدم منتجًا أو خدمة ذات جودة عالية، وهو مفيد جدًّا في الإجابة عن تساؤل: "كيف يتم تقديم* المنتجات *والخدمات ذات الجودة على أساس احتياجات العملاء، أو أصوات العملاء؟"*( Gonzalez , Marvin E., et-al, 2011, PP.10-11)*، ويمكن توضيح مفهوم مدخل نشر وظيفة الجودة، ونشأته، وفكرة عمله، وأهدافه وفوائده، ومراحله، وعوامل نجاح تطبيقه على النحو التالي:*

1. ***مفهوم مدخل نشر وظيفة الجودة:***

تتعدد مفاهيم مدخل نشر وظيفة الجودة، حيث يعرف على أنه فهم متطلبات عملاء المؤسسة، والتفكير النظامي للجودة، وإضافة قيم من خلال تعظيم الجودة ورضا العميل، وتصميم نظام جودة شاملة لرضا العملاء؛ وتطوير الاستراتيجيات التي تُمكن المؤسسة من المنافسة، وهناك مجموعتان من المتطلبات تؤخذان في الاعتبار في منهجية نشر وظيفة الجودة: الأولى: ما حاجات العملاء وكيفية تضمين المنتج ما يعرف بمتطلبات العملاء، والثانية: عدد من متطلبات التصميم الفني التي تؤثر على المؤسسة وتحقق أقصى قدر من رضا العملاء، بحيث يتم تنظيم فريق QFD لتحديد مستويات تحسين متطلبات التصميم الفني بتحليل العلاقات بين مطالب العملاء ومتطلبات التصميم الفني التي تأخذ في اعتبارها التكلفة وغيرها من القيود التنظيمية.(Mrhrjerdi, Yahia Zare, 2010, PP.389)

ومصطلح نشر وظيفة الجودة هو ترجمة للحروف اليابانية "هين شيتسو hin Shitsu" (الجودة)، و"كي نو ki nou" (وظيفة)، و"تن كاي ten kai" (نشر)، ويعرف مدخل نشر وظيفة الجودة QFD بأنه أداة هامة تستخدم في إدارة الجودة الشاملة، التي يمكن تطبيقها لتحسين العملية والتصميم في قطاعات الصناعة التحويلية أو الخدمات، ويهتم هذا المدخل بترجمة صوت العميل إلى المنتج النهائي وتحقيق جودة الخدمة لضمان رضا العميل، والهدف الرئيس من QFD هو تعزيز رضا العملاء وتحقيق التكامل التنظيمي بين متطلبات واحتياجات العميل، وتحسين الربحية، وهو أداة لتحسين الإنتاجية التي تساعد المؤسسات على تحقيق والحفاظ على المزايا التنافسية والوصول إلى عالمية الأداء، ويتم تطويره من قبل مشاركة فريق متعدد التخصصات ويوفر مدخلًا مشتركًا للاتصالات بين الإدارات التي تنشئ بؤرة جودة مشتركة عبر جميع المهام والعمليات في المؤسسة، وتقوم فرق العمل بتحديد العميل وما يريده (ماذا يريد)، وآليات إرضاء احتياجات العميل(كيف)، والعلاقات بين "ماذا" و "كيف"، وتحديد قيمة الأوزان المستخدمة في المصفوفة المعروفة "ببيت الجودة".
( Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, PP.8-9)

ويعرف بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه مدخل نظامي لرسم خريطة باحتياجات العملاء وجعلها قابلة للتحديد والقياس وعملية ذات معالم، وهو يركز على تقديم القيمة من خلال البحث عن الاحتياجات سواء المعلن أو غير المعلن عنها، وترجمتها إلى خدمات قابلة للتنفيذ والتواصل معهم في جميع أنحاء المؤسسة، بحيث تساعد إجراءات مدخل QFD في التخطيط وتطوير المنتجات أو الخدمات، وتؤكد على الوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويستخدم QFD مقاييس التخطيط وغيرها من الوسائل الكمية لدمج متطلبات العملاء، ومتطلبات التصميم والقيم المستهدفة والأداء التنافسي، ويسمح للمؤسسات بإعطاء الأولوية لمتطلبات العملاء، وفهم عمليات وممارسات إدارة الجودة، وتعظيم جوانب الخدمة لتحقيق الميزة التنافسية*.* (Chin, Kwai-Sang, et-al, 2001, P.196)

*كما يعرف مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه أداة التخطيط تستخدم للوفاء بتوقعات العملاء، وهو مدخل موجه إلى تصميم المنتج والعملية، ويركز على توقعات العملاء، ويعمل على ترجمة تطلعات العملاء، من حيث متطلباتهم المحددة إلى توجيهات وإجراءات، والخصائص الهندسية أو الفنية، وتعتبر الأداة الأساسية المستخدمة في هذا المدخل هو بيت الجودة، وهذا البيت يترجم صوت العميل إلى متطلبات التصميم.* (Kianfar, Azadeh and Kianfar, Ferydoon, 2010, P.359)

*بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريف مدخل QFD بأنه تحويل مطالب العملاء إلى خصائص جودة وتطوير جودة تصميم المنتج النهائي من خلال نشر العلاقات بصورة منتظمة بين المطالب والخصائص، بدءًا بجودة كل مكون وظيفي وتوسيع نطاق النشر لجودة كل جزء وعملية، والجزء الأكثر استخدامًا في مدخل QFDهو بيت الجودة والذي يسمَّى بمصفوفة نمط التخطيط التي تربط سمات العميل التي تعرف بـ 'whatsمع الخصائص الفنية التي تعرف بـ hows، وبيت الجودة هو نوع من الخريطة المفاهيمية التي توفر وسيلة لتخطيط التداخلات والاتصالات، وعادة ما تكون لديها ست مصفوفات فرعية تشمل سمات العميل، ومصفوفة التخطيط، والخصائص الفنية، ومصفوفة العلاقة، والارتباطات الفنية، ومصفوفة التقنية.* (Shen, X. X., Tan, K. C. and Xie, M., 2000, PP.283-284)

*ويعمل هذا المدخل مع أنظمة الجودة التي تهدف إلى إرضاء العملاء، وتركز على تعظيم خدمات العملاء وتقديم القيمة باكتشاف احتياجات العملاء المعلنة وغير المعلنة، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سمات المنتج أو الخدمة قابلة للتنفيذ، وتواصلها في جميع أنحاء المؤسسة، وتتمثل الأهداف الرئيسة الثلاثة لتطبيق هذا المدخل في: تحديد أولويات متطلبات واحتياجات العميل، وترجمة هذه الاحتياجات إلى الخصائص والمواصفات الفنية، وبناء وتقديم جودة المنتج أو الخدمة بتركيز الجميع على رضا العملاء.* (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, P.9)

*ويتضح من ذلك أن مدخل نشر وظيفة الجودة هو مدخل يهتم بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء وبمساعدة المؤسسة على تحقيقه من خلال تحديدها لمطالب العملاء وتحويلها إلى مواصفات تصميمية فنية في خدماتها من خلال عدة مصفوفات توضح الترابط بين مطالب العميل(ماذا يريد العميل) وبين المواصفات الفنية المحققة لهذه المطالب (كيف)، بحيث تتعدد هذه المصفوفات بين سمات العميل، ومصفوفة التخطيط، والخصائص الفنية، ومصفوفة العلاقة، والارتباطات الفنية، والمصفوفة التقنية.*

1. ***نشأة مدخل نشر وظيفة الجودة:***

 *لقد تم اقتراح مدخل نشر وظيفة الجودة للمرة الأولى في اليابان من قبل العالم يوجي أكاو Yoji Akao في عام 1966م، ومع ذلك، فإنه لم يخرج كمدخل قابل للتطبيق وذات طابع رسمي لرقابة الجودة في التخطيط حتى عام 1972م*(Sharma, J. R. and Rawani, A. M., 2006, P.48) ، واستخدم لأول مرة كنظام مؤسسي في ترسانات بناء السفن "كوبي" من شركة ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة *Kobe Shipyards of Mitsubishi Heavy* في عام 1972م، وكان غرضه تمكين المنتجين من تزويد العملاء بمنتجاتهم لتطوير الحصة السوقية وتحقيق أرباح أعلى، وتصميم أفضل للمنتجات، وخفض تكاليف المنتج وتقليل الوقت اللازم للتطوير*.* (Singh, Vikram, Grover, Sandeep and Kumar, Ashok, 2008, P.164)

وقامت بذلك شركة ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة بتطبيق أفكارQFD خاصة ما يعرف بجدول الجودة الذي يبين العلاقة بين وظائف الجودة الموجهة للعملاء والخصائص الهندسية بين عامي 1972م و1974م، وصاغ أكاو كل هذا إلى إجراء لتحويل متطلبات العملاء من مراحل التصميم وصولًا إلى عمليات الإنتاج، الذي كان يسمى (هينشيتسو كينو hinshitsu kino tenkai بمعني نشر وظيفة الجودة)، وتم تقديم QFD إلى تويوتا موتور هينو في عام 1975م وتويوتا سمكرة في عام 1977م مع نتائج مثيرة للإعجاب، وأدخل بعد ذلك إلى مجموعة تويوتا بأكملها، ونشر الكتاب الياباني مدخل نشر وظيفة الجودة QFD في عام 1978م، والذي أوضح التطور السريع والتطبيقات الواسعة له في اليابان؛ ونتيجة لذلك استخدم هذا المدخل بنجاح في العديد من الصناعات اليابانية مثل نظم الزراعة، ومعدات البناء، والإلكترونيات الاستهلاكية، والأدوات المنزلية والدوائر المتكاملة، ونظم البرمجيات، والصلب، والتركيبيات المطاطية والمنسوجات. (Chan, Lai-Kow and Wu, Ming-lu, 2002, P.465)

وعرف بذلك مدخل نشر وظيفة الجودة على مستوى العالم كمنهجية لتصميم الجودة، وعرف العالم "يوجي أكاو" كأب لهذا المدخل فهو من وجهة نظره مدخل يوفر أساليب محددة لضمان الجودة في جميع مراحل عملية تطوير المنتجات، وبعبارة أخرى فهو طريقة لتطوير تصميم الجودة ويهدف إلى إرضاء العميل ثم ترجمة متطلبات العميل إلى أهداف التصميم وتحديد نقاط ضمان الجودة الرئيسة التي تستخدم طوال مراحل الإنتاج، والسمة المميزة الرئيسة لهذا المدخل هو استخدام مصفوفات.
 (Vezzett,i Enrico, Marcolin, Federica and Guerra, Andrea Luigi, 2016, P.179)

ثم قدم هذا المدخل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1983م، ومن ثم إلى العالم الغربي، ولقي قبولا كأداة جودة فعالة تم تطبيقه على نطاق واسع في الفضاء الجوي، والبرمجيات، والهندسة، والبناء، والتسويق، وفي المملكة المتحدة استخدمت تقنيات QFDبنجاح في قطاعات الخدمات مثل الحكومة، والتعليم والرعاية الصحية، والمحاسبة، والضيافة، والقطاع العام والبيع بالتجزئة والمكتبات التقنية وخدمات المعلومات، كما استخدم في مجال التعليم وخاصة التعليم الجامعي منذ أوائل التسعينات، للتحليل والتصميم في مجال جودة التعليم، وجودة الخدمات، والبحوث التربوية، وتطوير البرمجيات، وتحقيق فعالية التدريس، وتصميم المناهج، والتدريب وموارد التدريس، وتخطيط التسويق.
 (Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen, 2018, PP.8-9)

وتعددت بذلك تطبيقات مدخل نشر وظيفة الجودة في التعليم الجامعي منها ما يتصل بفعالية التعليم التي ركزت على استخدام QFD لتحسين فعالية التدريس ورضا العملاء وتقديم التعلم مدى الحياة ذى الجودة العالية واستكشاف السبل الكفيلة لتحسين عمليات الإرشاد والتعليم، واستخدام عملية التحليل الهرمي AHP جنبًا إلى جنب مع الترابط بمصفوفةQFD لتقييم فعالية التدريس في قسم علوم الإدارة في جامعة سيتي في هونغ كونغ، كما استخدم QFD لتقييم برنامج الماجستير في إدارة الأعمال من خلال قياس رضا العملاء، ومنها ما يتصل بتصميم المناهج الدراسية من حيث تصميم التعليم الهندسي والمناهج الدراسية باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومبادئ QFD واستخدامه في تحديد أصوات العملاء لتحسين عملية تطوير المنهج في جامعة بورتسموث، وطبقت مبادئ QFD لتحديد أولويات أهداف التخطيط لتطوير هندسة البرمجيات والمختبرات في جامعة ميزوري-رولا، واستخدمAHP مع QFD لتحديد متطلبات التصميم العامة والمتطلبات الخاصة لبرنامج الهندسة الصناعية في جامعة الشرق الأوسط التقنية، وبالمثل طبقت مبادئ QFD لتحديد فئات عريضة من العمليات ذات الصلة بخصائص الجودة، واستخدم أيضا للتأكيد على التوقعات المختلفة لكل من الطلاب والعاملين وأصحاب العمل، وتلبية متطلبات العملاء في تصميم المناهج الدراسية للهندسة في جامعة سينسيناتي، ومنها ما يتصل بالتخطيط الاستراتيجي للبحوث، التي ركزت على تحديد التوجهات الاستراتيجية للبحث باستخدام الخطوات والمراحل العامة لمدخل QFD، وفي عملية تحسين وتخفيض دورة الوقت في الأوساط الأكاديمية، وفي إعداد مصفوفات متعددة، مثل المجتمع مقابل الطلاب، والطلاب مقابل التعليم الجامعي، والتعليم الجامعي مقابل المجتمع، وعرض العلاقات بين متطلبات التصميم وصوت العميل، وتقييم الجودة من وجهة نظر العملاء الداخليين والخارجين على السواء.
 (Hwarng , H. Brian and Teo, Cynthia, 2001, PP.198-199)

وبذلك استخدم مدخل نشر وظيفة الجودة ليس فقط لتحسين الأنشطة التعليمية الجامعية في كل المستويات، بدايًة من تصميم برامج الدرجات العلمية ومرورًا بتصميم المناهج الدراسية، ونهايًة بتصميم مقررات دراسية محددة، لكن بطريقة مشابهة استخدم أيضا في مستويات مماثلة للأنشطة التعليمية في المدرسة الثانوية (Aytac, Ayse and Deniz, Veli, 2005, PP.512-513)*، وعرف بأنه مدخل لتطوير وتقديم خدمات على أساس متطلبات العملاء، ويقوده صوت العميل، ويوفر عمليات تنظيمية مفصلة باستخدام سلسلة من مصفوفات التخطيط-بيت الجودة لمقدمي الخدمات من أجل تفسير متطلبات العملاء إلى سمات خدمة ملموسة تتميز بالجودة في جميع أنحاء المؤسسة، وتحقيق اﻻتصال وضمان رضا العملاء مع الحفاظ على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويُمكن المؤسسة من أن تظل قادرة على المنافسة من خلال تنظيم الاتصالات، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات، وتقليل الوقت اللازم لتطوير خدمات جديدة، وتيسير التنسيق، وتعزيز القرارات الموجهة لصالح العملاء، وتم تصنيف تطبيقات QFD في التعليم الجامعي إلى خمس فئات هي التصميم وتقييم المناهج، وتحسين الجودة التعليمية، وتحسين جودة المناهج الدراسية، وتقييم فعالية التدريس، وتخطيط البحوث.* (Kamvysi, Konstantina, et-al, 2014, P.1083)

ويتضح من ذلك أن النشأة الأولى لمدخل نشر وظيفة الجودة كان في مجال الصناعة في دولة اليابان منذ تسينات القرن العشرين على يد *العالم "يوجي أكاو"، ثم انتشرت تطبيقات هذا المدخل في العديد من المجالات نظرًا لنجاحه في تحقيق ا*لعديد من المكاسب المادية وغير المادية، فتم تطبيقه في مجال الخدمات الصحية والتجارية والصناعية، وأيضا التعليمية وخاصة في نطاق قطاع التعليم الجامعي لتطوير وتصميم المناهج الدراسية في ضوء وجهات نظر عملائها، ثم انتقل تطبيقه إلى مؤسسات التعليم العام لتحقيق نفس الأهداف الخاصة بتطوير المناهج المدرسية وتحسين جودة أداء المؤسسات التعليمية.

1. ***فكرة عمل مدخل نشر وظيفة الجودة:***

تنطلق فكرة عمل مدخل نشر وظيفة الجودة من أنه أداة استراتيجية تساعد المؤسسات في تطوير المنتجات والخدمات والاستجابة لاحتياجات العملاء، وتمكين المؤسسات من أن تصبح استباقية للمشاكل المتعلقة بالجودة بدلًا من اتخاذ موقف رد الفعل تجاه شكاوى العملاء؛ فالمفهوم الأساسي لهذا المدخل هو ترجمة رغبات العملاء إلى الخصائص الفنية (الخصائص الهندسية)، وخطط عملية، ومتطلبات الإنتاج(Sener, Zeyneq and Karsak, E. Ertugrul, 2012, P.20)، وتتمثل قوة مدخل QFD في فلسفته الأساسية من أن صوت العملاء تدفع المؤسسة لعمل كل شيء خلال عملية تطوير وتقديم المنتجات والخدمات في فكرته الأساسية من حيث ترجمة صوت العميل (متطلبات العميل) إلى جودة الخدمة النهائية أو الخدمات، وتكون عملية الترجمة الكلية على مراحل، على سبيل المثال من متطلبات العملاء إلى ملامح للمنتج؛ ومن ملامح المنتج لمتطلبات التصميم؛ ومن متطلبات التصميم إلى متطلبات العمليات؛ وأخيرًا من متطلبات العمليات إلى الطرق والعمليات، وهذه الأخيرة إذا ما نفذت بشكل صحيح تعطي الخدمة التي تفي بمتطلبات العميل الأصلية، وتستخدم عملية الترجمة سلسلة من المصفوفات المعروفة ببيت الجودة***.*** (Hwarng, H. Brian and Teo, Cynthia, 2001, PP.197-198)

وتتم بذلك منهجية مدخل نشر وظيفة الجودة من خلال سلسلة من أربعة بيوت للجودة، فبيت الجودة الأول يبني آلية للقياس المقارن الخارجي حيث يلعب القياس المقارن دورًا رئيسًا في تحديد أفضل الممارسات/العمليات؛ ومن ثم فهذا البيت يحدد مستوى الجودة، والتخصيص، والتخطيط للتسليم وتكلفة المنتج، وبناء وإدارة الموارد من أجل تحقيق الحد الأقصى من رضا العملاء، أما بيت الجودة الثاني فيسمى بنشر جزء بيت الجودة، والذي يساعد على تعيين الأجزاء لكل سمة/مكون من المنتج لتلبية مستوى الأهداف/المعايير المحددة في بيت الجودة الأول، وبيت الجودة الثالث يسمى مصفوفة عملية التخطيط ويركز على تطوير أفضل العمليات والممارسات التي تحقق المستويات المستهدفة لمجموعة المواصفات لكل جزء أو سمة للمنتج، وبيت الجودة الرابع والأخير ويسمى مصفوفة رقابة الإنتاج، والتي تهتم بالتأكد من أن العمليات تتم بالضبط كما هو مخطط له، وهذا البيت يتأكد من استيفاء احتياجات العملاء في الواقع، ومن أن صوت العميل في الواقع قد سمع، فالرقابة تم تصميمها للتأكد من أن أفضل العمليات والممارسات المتوقعة في بيت الجودة الثالث قد تم استخدامها في الواقع (مثلًا عن طريق القياس المقارن)، فأفضل الممارسات والعمليات مصممة لذلك من خلال استخدام الهندسة المبتكرة، أو عن طريق القياس المقارن، وتعظيم إنجاز المستويات المستهدفة من خصائص المنتج المبينة في بيت الجودة الثاني. (Kumar, Ashok, Antony, Jiju and Dhakar, Tej S., 2006, PP.295-297)

وعليه يتمثل أساس عمل مدخل QFD في تحديد احتياجات العملاء أو رغباتهم حسب أولوياتها، والمعبر عنها بكلمة (ماذا) لترجمتها إلى الخصائص الفنية لجودة المنتجات (كيف) حسب أولوياتها، وبعد ذلك إلى خصائص المكونات، وقرارات تشغيلية، وكل ترجمة لأصوات العميل، والعمليات اللاحقة المتصلة بها تستخدم مصفوفة الترابط (الكيف مع ماذا يريد) المرتبطة بأية مرحلة من مدخلQFD، ومن سمات عملية الترجمة القيم العددية لعناصر المصفوفة والتي تمثل قوة العلاقات بين المتغيرات التي تنطوي عليها؛ وتنفذ بذلك منهجية QFD عن طريق مصفوفة تسمى ببيت الجودة التي تترجم متطلبات العملاء إلى خصائص فنية للمنتجات القابلة للقياس، بحيث تكون مدخلات هذه المصفوفة (الجدار الغربي للبيت) هي احتياجات العميل وماذا يريد، وأهميتها العددية بالنسبة للعميل تترجم إلى كيفيات (سقف المنزل) التي تمثل خصائص فنية للمنتجات قابلة للقياس، أو المواصفات، وإن العلاقة بين كل خاصية من الخصائص الفنية وكل حاجة من احتياجات العملاء ذات الصلة تمثل أساسًا أو قلب المصفوفة والتي توضح مدى الارتباط بينهما، فالعلاقة النموذجية قد تكون ضعيفة، متوسطة، وقوية؛ وهي جميعًا إيجابية يتم تحديدها من قبل الفريق الفني، ويصف المثلث (سقف المنزل) العلاقات بين الخصائص الفنية، وبعضها يكون إيجابيًا والبعض الآخر يكون سلبيًا، وتستخدم أساسا كالمفاضلة، وتمثل الصفوف احتياجات العملاء التنافسية والتي يعبر عنها بضرب القيم الأصلية بواسطة الأرقام القياسية (الأولويات التنافسية على الجدار الشرقي للبيت)، وتمثل القيم المترجمة (ناتج المصفوفة) الأهمية المحسوبة لكل الخصائص الفنية، ويصبح ناتج المصفوفة هذه مدخلات المصفوفة الثانية. (Barad, M., 2018, PP.102-103)

ويتطلب تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة في المؤسسات التعليمية تحديد متطلبات عملائها من الطلاب والعاملين لأهمية ذلك في تحديد موضوع التحسين؛ ولذلك فصوت كل العملاء يتطلب الاهتمام على حد سواء بكل من الجوانب الملموسة (الموارد المادية) والجوانب غير الملموسة (الثقافة)، وجميع هذه المتطلبات لا تتسم بنفس المستوى من الأهمية من وجهة نظر العميل؛ ومن ثم يتم تقدير مستوى الأهمية المطلوب لتحديد وجهة نظر العملاء، ويحسب من خلال مقارنة زوج معدلات الأهمية لمقياس 3 (أهم)، 2 (مهم)، 1 (الأقل أهمية)، وتتحقق عمليات QFD من خلال مصفوفة بيت الجودة، بحيث تظهر أبعاد الجودة على أحد جوانب المصفوفة والعمليات على الجانب الآخر، ومن العمليات التي تؤثر على جودة المؤسسة التعليمية: النواحي المالية، والتعاون، ومشاركة أصحاب المصلحة، ومحتوى/تصميم المنهج الدراسي، والاستدامة، وبيئة التعلم، والشراكة، وثقافة الابتكار، وتقييم العاملين، والانضباط، وفئات العلاقات الأكثر استخداما هي قوية، متوسطة، ضعيفة، لا علاقة بقيم 9، 3 و 1 و 0 على التوالي. (Singh, Vikram, Grover, Sandeep and Kumar, Ashok, 2008, PP.165-166)

ويتضح من ذلك أن فكرة عمل مدخل نشر وظيفة الجودة تدور حول تحديد متطلبات عملاء المؤسسات التعليمية بشكل واضح وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص الفنية في خدمات وعمليات وأداءات هذه المؤسسات معتمدة في ذلك على مجموعة من المصفوفات، وعلى بناء بيت الجودة الذي يشمل هذه المصفوفات، وتوضيح العلاقات بين كل مطلب من مطالب العملاء وبين كل خاصية من الخصائص الفنية لنظام الجودة والعمل المؤسسي.

1. ***أهداف مدخل نشر وظيفة الجودة وفوائده:***

*لقد عرف مدخل نشر وظيفة الجودة* *بأنه طريقة لتخطيط الخدمات ودعم التطوير، والتي توفر طريقة منظمة لمقدمي الخدمات وضمان الجودة وتحقيق رضا العملاء مع الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، ويهدف هذا المدخل إلى تأكيد رضا العملاء، وتحقيق التكامل التنظيمي بين احتياجات العميل وما يريده وتحسين الربحية، فمدخل نشر وظيفة الجودة يختلف عن نظم الجودة التقليدية التي تهدف إلى التقليل من سلبية الجودة مثل الخدمة الفقيرة، فهذا المدخل يركز على تقديم القيمة من خلال البحث عن كل متطلبات العملاء المعلنة وغير المعلنة، وترجمتها إلى سمات خدمة قابلة للتنفيذ والعمل على تواصلها في المؤسسة بأكملها، مقاد بصوت العميل وبسبب ذلك فإنه يساعد مقدمي الخدمات على سد الثغرات بين المكونات المحددة والشاملة لتوقعات العملاء وتجربة الخدمة الفعلية، وباﻹضافة إلى ذلك فإنه يساعد المديرون على اعتماد منظور أكثر توجهًا نحو العملاء مشيرًا إلى الاختلافات بين ما يتصوره المديرين عن توقعات العملاء وتوقعات العملاء الفعلية، كما أنه يوفر العمل الجماعي الذي يتيح وسائل الاتصال عبر إدارات المؤسسة والتي تخلق جودة مشتركة تركز عبر جميع الوظائف/العمليات، ويرجع ذلك إلى قدرة هذا المدخل على إدماج مطالب العملاء مع الجوانب الفنية للخدمة، وهي تساعد الفريق متعدد الوظائف لجعل المفاضلات الرئيسة بين احتياجات العملاء والمتطلبات الفنية لتطوير الخدمة ذات جودة عالية.* (Andronikidis, Andreas, et-al, 2009, P.320) ، *وعليه تتمثل أهداف مدخل نشر وظيفة الجودة وفوائده في:*

1. **أهداف مدخل نشر وظيفة الجودة:** والتي تتمثل في تحسين الجودة، والتركيز على متطلبات العملاء الخارجيين من خلال مشاركة العاملين، وترجمة لغات العملاء الغامضة إلى لغات فنية مفهومة، والسماح بنفاذ صوت العميل إلى نواحي عملية لتسهيل الحصول على ما يريده العميل بالفعل، وتطوير فرق العمل ونشر ثقافة المشاركة، والتطوير المنهجي لتوثيق الاهتمام بالمتطلبات الوظيفية، وتقليل مشكلات العمل، وتقليل تغيرات التصميم، وتحديد نواحي القوة والضعف في المنتجات بالرجوع إلى المنتجات المنافسة(Pramod, V. R., et-al, 2006, PP.151-152)، كما تتمثل أهداف مدخل نشر وظيفة الجودة في: تحديد عملاء المؤسسة، وتحديد احتياجات العملاء، وتوفير وسيلة لتلبية رغبات العملاء(Ginn, David and Zairi, Mohamed, 2005,P.39)، *وترجمة صوت العميل إلى المواصفات الفنية والهندسية الواجب اتباعها في تصميم المنتجات أو الخدمات، وتحسين جودة المنتج/الخدمة على أساس متطلبات محددة من قبل العملاء وتوقعات*هم. (Iqbal, Zafar, et-al, 2014, PP.184-185)

*بالإضافة إلى ذلك تتمثل الأهداف الأساسية لمدخل نشر وظيفة الجودة في: تحسين الاتصال لتوقعات العملاء في جميع مستويات العمل بالمؤسسة، وتحسين مدى اكتمال المواصفات وجعلها متابعة بشكل مباشر لتوقعات العملاء واحتياجاتهم، وتمكين مقدمي الخدمات من أن يكونوا قادرين على ترجمة توقعات العملاء إلى خصائص الجودة القابلة للقياس وإيجاد الخدمات التي تلبي هذه التوقعات، وتوفير وسيلة جيدة للتواصل بين مراحل دورة حياة الخدمة، وتخفيض تكاليف الخدمة، وتقليل تغييرات التصميم، وتقليل الوقت اللازم لتطوير الخدمة، وتقليل مشاكل بدء التشغيل، وتحقيق أداء أفضل للمؤسسة، واعتماد استراتيجيات التسويق أكثر موثوقية، وتحسين الخدمات لتكون ذات جودة عالية، وتحقيق رضا العميل.* (Gonzalez, Marvin E., et-al, 2011, P.11)

1. ***فوائد مدخل نشر وظيفة الجودة،*** *لقد عرف مدخل نشر وظيفة الجودة بأنه أحد الأنشطة الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، واعتبر منهجية لإدارة الجودة وتطوير المنتج/الخدمة، وأداة فعالة في المؤسسات للتعرف على رغبات العملاء، ووضع استراتيجيات لتحقيق رضا العملاء، وأنه ليس أداة فقط لحل المشكلات، ولكنه مفيد جدًا في تحديد ما الذي ينبغي القيام به لزيادة حصة المؤسسة في السوق، فهدف هذا المدخل يسمح للمؤسسة بالتعرف على العملاء، وفهم وتحديد أولويات احتياجاتهم، وإضافة القيمة من خلال الاهتمام بالجودة، وتصميم نظام جودة شاملة لرضا العملاء؛ ووضع الاستراتيجيات وتحسين جوانب المنتج/الخدمة التي تحقق ميزة تنافسية عالية، ويتحقق ذلك بترجمة احتياجات العملاء وتوقعاتهم إلى العناصر التي تكون قابلة للقياس والتنفيذ وتكون قادرة على إحداث التحسين من خلال مراحل التخطيط والتصميم*(Kassela, Katerina, Papalexi, Marina and Bamford, David, 2017, P.423)*، وتتحدد بذلك فوائد مدخل نشر وظيفة الجودة في:*
2. يساعد المؤسسة على تحسين وضعها التنافسي بين منافسيها من خلال اتخاذ القرارات التي توجه المؤسسة تجاه ذلك والتي يتم اتخاذها بناء على تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمؤسسة. (Madu, Christian N., 2006, P. 55)
3. يسهل للمؤسسة النمو، والاستجابة السريعة لاحتياجات سوق العمل، وتطوير سلسلة من المنتجات الجذابة للعملاء الجدد.
4. تقليل تكاليف المنتج؛ وبالتالي تحقيق رضا العملاء.
5. تحسين الاتصالات الداخلية، وزيادة المبيعات وتخفيض عدد تغييرات التصميم.
6. تقليل وقت التطوير بنسبة50 % ، وتعزيز عملية التصميم والقدرة التنافسية.
7. نشر الهيكلية حيث يرتكز هذا المدخل على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي تهتم بتحسين الجودة، من خلال ما يعرف ببيت الجودة.
8. يترجم توقعات العملاء إلى مواصفات جودة الخدمة الملائمة، ويضع العملاء ضمن الأولويات المحققة للميزة التنافسية.
9. ي*عطي توجهات لتحسين جودة الخدمة، ويساعد المؤسسة على التفكير من حيث النظام بأكمله وليس مجرد عناصر الخدمة أو توقعات العملاء فقط.* (Kassela, Katerina, Papalexi, Marina and Bamford, David, 2017, PP. 423-424)
10. يعمل على بناء قاعدة بيانات عن متطلبات العملاء من خلال المعلومات التي يتم جمعها من مصادر متعددة والتي لها أهميتها في تصميم خدمات جديدة أو تحسين خدمات موجودة.
11. تصميم وإنتاج المنتج/الخدمة بكفاءة حيث يقوم أعضاء الفرق متعددة الوظائف بتطوير تحليل مهم لوظائفهم، وتأكيد دمج متطلبات العملاء في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة، وهذا يضمن تصميم المنتجات وإنتاجها بشكل صحيح من أول مرة؛ وبالتالي تقليل تكلفة الإنتاج وتقليل الفاقد وتعظيم الكفاءة.
12. تعزيز التناغم المؤسسي من خلال تشكيل فرق متعددة الوظائف؛ فالوحدات الوظيفية لم تعد تكمل بعضها البعض فقط، وإنما أصبحت تعمل تجاه هدف عام مشترك، فمثل هذه الفرق تعزز الانفتاح ومشاركة المعلومات لتحقيق هدف تصميم وإنتاج الخدمات التي تحقق الرضا التام للعملاء. (Madu, Christian N., 2006, PP.5-6)

ويتضح من ذلك أن مدخل نشر وظيفة الجودة يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال تحسين جودة خدماتها في ضوء احتياجات عملائها، ومن خلال العمل الجماعي وتوافق أعمال جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية والذي يوفره فريق متعدد الوظائف وفقًا لمنظور هذا المدخل؛ وبالتالي مساعدتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق الرضا التام لعملائها، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية بين أقرانها من المؤسسات التعليمية.

1. ***مراحل مدخل نشر وظيفة الجودة:***

يتكون مدخل نشر وظيفة الجودة كعملية من أربعة مراحل بغرض تصميم المنتجات/الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وتشمل هذه المراحل: المرحلة الأولى: بيت الجودة، المرحلة الثانية: تصميم ونشر الأجزاء، المرحلة الثالثة: عملية التخطيط، والمرحلة الرابعة: تخطيط الإنتاج، بحيث يركز بيت الجودة على جمع، وتفهُّم صوت العميل، ويعتبر فهم صوت العميل نقطة البداية والأساس لجميع أنشطة QFD المستقبلية، وبشكل عام هناك ثلاثة أنشطة رئيسة في هذه المرحلة هي: تحديد متطلبات العملاء التي تحقق رضاهم، وتحديد الأهمية النسبية لمتطلبات العملاء، وتقويم رضا العميل والمنافسين الرئيسين عن متطلبات العملاء هذه، ويعتبر تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات العملاء واحدًا من أكثر الجوانب الهامة لمدخل QFD، لأن معدلات الأهمية توجه العمليات الداخلية، فإذا كانت معدلات الأهمية لمتطلبات العملاء غير دقيقة فيبنى بيت الجودة بأكمله على أساس ضعيف.
 (Garver, Michael S., 2012, P.578)

وبالتالي فنقطة الانطلاق لأي مشروع QFD هي متطلبات العملاء، ثم يتم تحويل هذه المتطلبات إلى المواصفات الفنية، أو الخصائص الهندسية أو القابليات للقياس، ويوضح الشكل (1) المراحل الأربعة لمدخل QFDمن حيث: تخطيط المنتج: بيت الجودة، وتصميم المنتج: نشر الأجزاء، عملية التخطيط، وعملية الرقابة. (Bouchereau, Vivianne and Rowlands, Hefin, 2000, PP. 9-10)

متطلبات العملاء

الخصائص الهندسية

خصائص الأجزاء

تشغيل العمليات الأساسية

**الخصائص الهندسية**

**(1) تخطيط المنتج**

**الخصائص العامة**

**خصائص الأجزاء**

**(2) تصميم المنتج**

**الخصائص الهندسية**

**تشغيل العمليات الأساسية**

**(3) عملية التخطيط**

**الخصائص الهندسية**

**متطلبات الإنتاج**

**(4) عملية الرقابة**

**الخصائص العامة**

**شكل (1) يوضح المراحل الأربعة لمدخل نشر وظيفة الجودة**

**Source:** Bouchereau, Vivianne and Rowlands, Hefin:"Methods and Techniques to Help Quality Function Deployment (QFD)", Benchmarking: An International Journal Vol.7, No.1, 2000, P. 1.0.

ونظرا لأهمية المرحلة الأولي فيتم توضيحها بشئ من التفصيل على النحو التالي:

1. **المرحلة الأولى: تخطيط المنتج: بيت الجودة** the house of quality: يستخدم بيت الجودة في فهم وترجمة احتياجات العملاء إلى تصميمات في الخدمة وذلك بشكل أفضل وتأكيد جودة الخدمات حيث يوفر هذا البيت آليات تحسين أداء الخدمات بتأسيس روابط بشكل فعال بين متطلبات العملاء ومواصفات الخدمات، ويلخص بيت الجودة أساسًا ما يريده العميل من حيث سمات العملاء وأهميتها النسبية بالنسبة لخصائص الخدمة، فالأجزاء الأفقية (صفوف) من مصفوفة بيت الجودة تحتوي على سمات العميل التي تعكس ما يريده، بينما تصف أجزاءه الرأسية (الأعمدة) بالتفصيل مواصفات الخدمة من الناحية الفنية المطلوبة من العميل. (Sharma, Satyendra Kumar and Kumar, Vinod, 2015, PP.1285-1286)

*ويعرف بيت الجودة بأنه مصفوفة تربط بين متطلبات العملاء (الجودات المطلوبة) أو ما يسمى بالماذات أو سمات العملاء أو متطلبات العملاء الموضحة في الصفوف وبين أداءات المنتج والتي تسمى خصائص الجودة أو الكيفيات أو الخصائص الهندسية والتي توضع في الأعمدة، ويتحدد الجزء الأساسي لهذه المصفوفة في عدد الخلايا، فعدد الصفوف المتعددة مع عدد الأعمدة حيث بعض الرموز التي تستخدم من أجل ترميز الترابط بين ما يريده العملاء وخصائص جودة المنتج، وتعبر هذه الرموز عن غياب الترابط أو ضعفه أو توسطه أو قوته، وأن سقف المصفوفة يتكون من الخلايا التي تحوي الترابط الإيجابي أو السلبي بين كل خاصية يتم مقارنتها مع الخصائص الأخرى.* (Mariitan, David, 2015, P.16)

ويقوم بيت الجودة في فكرة عمله على اعتقاد بأن الخدمات يجب تصميمها لتعكس مطالب العملاء، ويكون التركيز في بيت الجودة على الارتباط بين احتياجات العميل المحددة والتي تسمى "الماذات whats " والخصائص الهندسية والتي تسمى "الكيفيات hows"، ويتكون هيكل بيت الجودة من ست غرف كما يوضحها الشكل (2)، فغرفة الجانب الأيسر هي قائمة بمتطلبات العملاء، بينما تمثل غرفة الجانب الأيمن متطلبات العملاء حسب الأولوية، والتي تعكس أهمية هذه المتطلبات، ويمثل سقف المنزل الخصائص الهندسية، والتي تسمى في بعض الأحيان بالمواصفات الفنية أو خصائص التصميم، وهذه المواصفات الفنية يتم توفيرها من خلال المتطلبات الهندسية، والقيود المفروضة على التصميم، أما الغرفة الداخلية أو غرفة المعيشة فتمثل العلاقات بين متطلبات العملاء وخصائصها الهندسية، وفي هذه الحجرة تتم ترجمة متطلبات العملاء إلى الخصائص الهندسية بناء على العلاقات المخزنة في الغرفة الداخلية، ويكون أعلى سقف المنزل العلاقات المتبادلة بين الخصائص الهندسية للحفاظ على المبادلات بين الخصائص الهندسية المماثلة والمتعارضة، وفي أساس البيت عوامل مثل المعايير المرجعية/القياس المقارن للتقنية، ودرجة الصعوبة، والتقنية، والقيمة المستهدفة. (Natee, S., et-al, 2016, PP. 46-47)

**(3) مصفوفة العلاقات**

**(2) الكيفيات "الخصائص الهندسية"**

**(4) العلاقة بين الماهيات والكيفيات**

**(6) الخصائص الهندسية حسب أولوياتها**

**(1) الماذات**

**متطلبات العملاء**

**(5) متطلبات العملاء**

**حسب أولوياتها**

**شكل ( 2) يوضح هيكل بيت الجودة**

**Source**: Natee, S., et-al: Quality Function Deployment for Buildable and Sustainable, Springer Science +Business Media, Singapore, 2016, P.46.

*وتتمثل بذلك مكونات بيت الجودة في عدة أجزاء هي:* (Iranmanesh, Seyed H., Rastegar, Hamid and Mokhtarani, Mohammad H., 2014, PP.108-110)

1. ***الجزء الأول: متطلبات العملاء (الماذات whats)****، ويعد هذا أهم جزء في بيت الجودة الذي ينبغي إتمامه، فبيت الجودة يتم إدارته كقائمة مهيكلة بمنتجات تلبي متطلبات العملاء موصوفة بعباراتهم (صوت العميل)، حيث بعد جمع وجهات نظر وتعليقات العملاء واحتياجاتهم، يقوم فريق التصميم بوضعها في قائمة على أن يتم تنظيم المتطلبات الواردة بهذه القائمة قبل دخولها في بيت الجودة، ويمثل هذا الجزء الأيسر من مصفوفة بيت الجودة.*
2. ***الجزء الثاني: أهمية متطلبات العملاء (الأوزان النسبية)****: وتعرف بمصفوفة التخطيط وتضع على الجانب الأيمن من بيت الجودة، ومن أهداف هذه المصفوفة تحديد أولويات متطلبات العملاء وتصوراتهم عن أداء المنتجات الحالية، كما أنها تتيح تعديل هذه الأولويات استنادًا إلى اهتمامات فريق التصميم، وكذلك مقارنة وضع المؤسسة مع المنافسين، وتحديد الأهمية النسبية لكل متطلب.*
3. ***الجزء الثالث: المتطلبات الفنية (صوت المؤسسة):*** *وهو يصف المنتج من وجهة نظر المؤسسة والمهندسين، ويكون في الجزء الأعلى من بيت الجودة، حيث توجد الخصائص الفنية والهندسية المميزة للمنتج والتي تلبي متطلبات العملاء، ويتم تقديم جميع الخصائص الفنية الواضحة والدقيقة لمتطلبات العملاء، ويجب أن تتطابق مع واحد على الأقل من متطلبات العميل.*
4. ***الجزء الرابع: مصفوفة العلاقة****: ويعد هذا الجزء الجسم الرئيس لمصفوفة الجودة ويستغرق وقتًا طويلًا جدًا لإكماله، وهيكل هذا الجزء عبارة عن مصفوفة ثنائية الأبعاد بخلايا تتصل بمجموعات من العملاء الفردية والمتطلبات الفنية، وهذه المستويات من العلاقات المتبادلة عادة ما يتم التعبير عنها بمتغير لغوي وموزون بمقياس ثلاثة نقاط، فالارتباط القوي يعني –ضمنًا- أن هناك تباينًا صغيرًا (إما إيجابي أو سلبي) في قيمة المؤشر والتي قد تنتج تباينًا كبيرًا (سواء كان إيجابيًّا أو سلبيًّا) في درجة رضا العملاء.*
5. ***الجزء الخامس: مصفوفة الارتباط****: وتضع فوق سقف بيت الجودة ويأخذ الشكل الثلاثي ويستخدم لتحديد ما إذا كانت الخصائص الفنية للمنتج تدعم أو تعوق بعضها البعض، فلكل خلية ردّ عن سؤال: هل تحسين متطلب واحد يتسبب في تدهور أو تحسين المتطلب الآخر؟، وتصف هذه المصفوفة الارتباط بين الخصائص الفنية المختلفة من خلال استخدام الرموز الوصفية الموحدة التي تمثل الاتجاه الإيجابي أو السلبي وكثافة كل ارتباط.*
6. ***الجزء السادس: أهداف وأهمية الخصائص الهندسية****: وهذا هو الجزء الأخير من بيت الجودة، وهذه المصفوفة عبارة عن مجموعة من القيم المستهدفة لكل المتطلبات الفنية التي يجب أن يفي بها التصميم الجديد الذي يرتبط مرة أخرى بالعودة إلى متطلبات العملاء، ويلخص الاستنتاجات المستخلصة من البيانات الواردة في المصفوفة كلها ومناقشات الفريق، ومع ذلك فالهدف الرئيس منه تحديد أوزان عامة تفيد صانع القرار.*

*وتبدأ بذلك عملية بناء بيت الجودة بماذا التي تتطلب تحديد متطلبات العملاء، ووصف خصائص المنتج أو تحديد مجالات الاهتمام، وتستخدم الاستبيانات للحصول على صوت العملاء، وترتيب مختلف جوانب احتياجات العملاء، ثم يلي بعد ذلك تأسيس ماذا-كيف والتي تحدد المتطلبات الفنية، وتمثل هذه المتطلبات الفنية كيف تستجيب المؤسسة لاحتياجات ومتطلبات العميل؛ فالخطوة الأولى لترجمة أصوات العملاء إلى المتطلبات الفنية تحديد نوع اللغة التي يمكن استخدامها لوصف الخصائص المتوقعة للمتطلبات الفنية، وفي الوقت نفسه المتطلبات الفنية لا تمثل الحلول، وترجمة كل صوت أو أكثر إلى المتطلبات الفنية تأتي من بعض جلسات العصف الذهني جنبًا إلى جنب مع الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بحيث تضع قائمة بالمتطلبات الفنية في صيغتها النهائية.* (Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil, 2006, P.62)

*وتأتي العلاقات بعد إنشاء "ماذا" و"كيف"، وبناء بيت الجودة بحيث يتم إقامة العلاقات بين أصوات العملاء والمتطلبات الفنية، فضلًا عن علاقات التعاون بين المتطلبات الفنية وبعضها البعض، ويتطلب بناء المصفوفة الارتباطية تحليل العلاقات القائمة بين كل "ماذا" وكل "كيف"، وتصنف جميع العلاقات أما قوية أو متوسطة أو ضعيفة بأرقام مختلفة (1 و3 و9 للضعيفة، والمتوسطة، والقوية على التوالي) وتستخدم للدلالة على قوة العلاقة لإنشاء مصفوفة الترابط، وتمثل مصفوفة الارتباط سقف بيت الجودة، وتساعد هذه المصفوفة المؤسسات في تحديد الميزات الفنية المختلفة التي يتعين تحسينها*(Thakka,r Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil, 2006, P.64) *، كما يستخدم مقاييس لغوية رقمية ذات ثلاث نقاط أو خمس نقاط لتحديد مختلف نقاط القوة في العلاقات بين الماذات والكيفيات، فعلى سبيل المثال: العلاقة (ضعيفة، متوسطة، قوية) يستخدم مقياس 1، 3، 5، على التوالي؛ أو يستخدم 1، 3، 10، أو تستخدم 1، 3، 9، والعلاقة (ضعيفة جدًّا، ضعيفة، متوسطة، قوية، "قوية جدًّا) تستخدم مقياس ذو خمس نقاط 1، 3، 5، 7، 9 أو 1، 2، 3، 4، 5، وتلعب هذه المقاييس دور هام في تحديد الأوزان النهائية*. (Iqbal, Zafar, et-al, 2014, P.187)

*ويتضح من ذلك أن المرحلة الأساسية والأولى من مراحل بناء مدخل نشر وظيفة الجودة هو بيت الجودة، والذي يشتمل على ستة أجزاء بحيث يمثل كل جزء ركنًا أساسيًّا في هذا البيت وله دور هام في تنفيذ فكرة عمل هذا المدخل، فالجزء الأول يركز على تحديد متطلبات العملاء، والثاني يهتم بتحديد الأهمية النسبية لمتطلبات العملاء وإعطائها أوزانًا، والجزء الثالث يمثل المواصفات أو الخصائص الفنية في الخدمة التي تلبي متطلبات العملاء هذه، والرابع يوضح العلاقة بين الأجزاء الثلاثة الأولى، أى بين متطلبات العملاء والخصائص الفنية، والخامس يوضح مدى ترابط الخصائص الفنية مع بعضها البعض على النحو الذي يحقق متطلبات العملاء، والجزء السادس يوضح القيم المطلوبة من هذه الخصائص الفنية والتي تفي بمتطلبات العملاء.*

1. **عوامل نجاح تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة في مؤسسات التعليم العام:**

يعد مدخل نشر وظيفة الجودة من الطرق الناجحة في تصميم الخدمات ذات الجودة العالية مع تحقيق نتائج خاصة بكسب رضا العملاء، وهناك إمكانية لتطبيقه في البيئات التعليمية، وهو أداة قوية جدًّا في بناء ثقافة تركز على العملاء التي تؤكد ضمان رضا العملاء، وفي هذا الصدد فإنه يمكن استخدامه في إدارة وتقديم البرامج والخدمات التعليمية ذات الجودة العالية، فمن مزاياه الرئيسة تحديد أولويات المعايير التي يستخدمها كل أصحاب المصلحة عند تقييم جودة التعليم، وتصميم وتقديم خدمات ذات جودة، وتضمين مجموعة أوسع من الأطراف المعينة وعملاء المؤسسة التعليمية، ويركز على ما إذا كان إنجاز العمليات التعليمية يتم بطرق تلبي احتياجات أصحاب المصلحة المعيين
(Kamvysi, Konstantina, et-al, 2014, PP.1084-1085)، وعليه يمكن توضيح عوامل نجاح تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة في المؤسسات التعليمية على النحو التالي:

1. ***دعم الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية لمدخل نشر وظيفة الجودة*** *من أجل أن تكون قادرة على المنافسة في السوق العالمية، وهذا يتطلب التعليم والتدريب لأولئك المشاركين في تطبيق هذا المدخل حتى يكونوا قادرين على بناء وتفسير وتطبيق فلسفة هذا المدخل*.
 (Kassela, Katerina, Papalexi, Marina and Bamford, David, 2017, P. 424)
2. **تحديد عملاء المؤسسة التعليمية**، فالتركيز على العملاء يوفر توجهًا لمبادرات التحسين، على العكس من ذلك يؤدي عدم التركيز على العملاء إلى جهود جودة أو مبادرات جودة فاشلة، وعلى الرغم من أن تحديد الطلاب كعملاء أساسيين والسعي لتلبية احتياجاتهم خطوة هامة لتطوير برامج الجودة في مؤسسات التعليم، والاعتراف باحتياجات مجموعات العملاء الآخرين، ومجموعات العملاء في المؤسسة التعليمية قد تشمل الحكومة، والشركات الخاصة، والصناعات، والمجتمعات المحلية، والمواطنين، ومجموعات الخريجين**.** (Hwarng, H. Brian and Teo, Cynthia, 2001,P.199)

**ج-تحديد صوت العميل**: حيث عادة ما يتم التعبير عن صوت العميل بكلمات خاصة به يمكن أن تفسر في شكل لغوي، ويأتي صوت العميل في صيغ نوعية؛ ومع ذلك ينبغي أن يعبر عنه كميًّا لتيسير المزيد من تحليل المعلومات(Bouchereau, Vivianne and Rowlands, Hefin, 2000, P.13)، وهناك ثلاثة مستويات من الاستماع إلى صوت العميل، وهي: المستوى الأول: ويتضمن التعرف على متطلبات واحتياجات العملاء الأساسية ويتطلب ذلك استخدام التقنيات الخبيرة لتحديد هذه المتطلبات، فمن المداخل الخبيرة تلك التي تستخدم مسوح المجال ومجموعات التركيز والاستبيانات ويتم إعاداد قائمة بمتطلبات العملاء المهمة على أن يتم ترجمة هذه المتطلبات إلى صيغ تشغيلية قابلة للقياس؛ وبالتالي يهتم هذا المستوى بمتطلبات العملاء المتحدث عنها وغير المتحدث عنها، والمستوى الثاني يتضمن بجانب هذه المتطلبات التوسع في تصميم الخدمة، حيث إن هناك بعض متطلبات العملاء غير الظاهرة في المستوى الأول والتي على المصممين إداركها، والمستوى الثالث حيث إن هناك العديد من سمات الخدمة التي لا يعرفها العميل، وعلى فربق مدخل نشر وظيفة الجودة متعدد الوظائف أن يعمل لتحديد هذه السمات وتعريفها للعملاء، فالعملاء عادة غير مدركين للتقدم في التكنولوجيا والبحوث التي تساعد في تحسين جودة الخدمة. (Madu, Christian N., 2006, PP. 9-10)

1. **إيجاد التوازن بين الماذات** **والكيفيات** من خلال تحديد مدى التناسب بين معدلات الأهمية بين متطلبات العملاء الفردية أو الأخرى الجماعية، وبين متطلبات التصميم النوعية التي يتم توليدها من متطلبات العملاء هذه. (Jensen, Frede, 2017, P.30)

**هـ تكوين فرق متعددة الوظائف**، وتتكون هذه الفرق من ممثلين من مختلف الأقسام أو الوحدات الوظيفية بالمؤسسة والذين يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على المنتج/الخدمة، والهدف من هذا الفريق إيجاد الطرق الفعالة لتلبية متطلبات العملاء في التصميم والإنتاج وتسليم المنتجات والخدمات، وعلى هذا الفريق أن يحدد جدوى استخدام موارد المؤسسة لتلبية متطلبات العملاء، ومن فوائد وجود فرق متعددة الوظائف أنها تؤكد على ترابط الوحدات الوظيفية بالمؤسسة، ويُمَكَّن المؤسسة من استخدام مواردها بكفاءة لاجتماع وحداتها الوظيفية حول هدف مشترك، ويُمَكَّن من مشاركة المعلومات وتدفقها واستخدامها في أوقاتها المناسبة لاتخاذ القرارات، كما أن تعدد وجهات نظر أعضاء الفرق متعددة الوظائف تساعد على زيادة مدى ورؤى المشاركين في تصميم الخدمات؛ وبالتالي زيادة رضا العملاء، وإعطاء أعضاء الفرق إحساسا بالتمكين وبالمسئولية في اتخاذ القرارات وهذا يزيد من الإلتزام المؤسسي وتقليل الفاقد المؤسسي وتحسين الدافعية في العمل، وطرح أفكار لتحسين وتطوير الخدمة. (Madu, Christian N., 2006, PP.10-12)

1. ***اعتماد مؤشرات المقارنة المرجعية****، حيث يستخدم مدخل نشر وظيفة الجودة معلومات القياس المقارن بشكل أساسي لقياس رضا العملاء في مصفوفة التخطيط، والقياس المقارن للأداء الفني في مصفوفة التقنية؛، ولذلك ففهم تصورات العملاء أمر أساسي للحفاظ على القدرة التنافسية في الوقت الحاضر، وللقيام بهذا فعلى المؤسسة معرفة درجة رضا العميل على المنتج الحالي أو الخدمة، وأيضا معرفة درجة رضا العملاء بالنسبة للمنافسين، فدرجة رضا العملاء على المنتج الحالي هو تصور العميل الذي يظهر جيدًّا كيف يتم تلبية الرغبات والحاجات، ويجب الأخذ في الاعتبار أن المقارنة مع المنافسة تُمكن من التعرف على فرص التحسين، واستنادًا إلى درجة رضا العملاء لكل من المؤسسة والمنتجات المنافسة يكون الهدف قد تقرر من حيث إظهار المعيار المحدد لتلبية احتياجات العملاء، والمقارنة المرجعية لرضا العميل هي عملية مستمرة لتقييم الأداء الحالي، ووضع أهداف للمستقبل، وتحديد مجالات التحسين.* (Shen, K X. X., Tan, K. C. and Xie, M., 2000, PP.285-286)

*ويتضح من ذلك تعدد العوامل التي تُمكن المؤسسات التعليمية من تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة بنجاح من حيث تعهد وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق هذا المدخل وتبينه كفلسفة وفكر في العمل المؤسسي واعتماده كمدخل لتطوير وتحسين الجودة، وتحديد عملاء المؤسسات التعليمية سواء الداخليين أو الخارجين، وتحديد متطلبات واحتياجات العملاء، وتحديد أولويات متطلبات العملاء وتريبيها، وتشكيل فرق العمل الجماعي والمعروفة بفرق متعددة الوظائف التي تجمع العديد من العاملين من مختلف مستويات العمل المؤسسي، وتحديد مؤشرات المنافسة من خلال القياس المقارن لمعايير جودة الخدمات بين المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ترجمة متطلبات العملاء إلى مجموعة من المواصفات الفنية التي يتم مراعاتها عند تصميم الخدمات.*

***المحور الثاني: واقع تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة:***

*لقد بذلت مصر العديد من الجهود لإصلاح التعليم خلال العقد الماضي، والتي اتسمت بالاهتمام بالكم أكثر من الكيف، وكان ذلك طبيعيًا للارتفاع بمعدلات الاستيعاب والإتاحة وتعظيم مفهوم تكافؤ الفرص التعليمية والقضاء على الفجوات التعليمية بين الريف والحضر وبين الذكور والإناث، وتدعيم المرأة والمهمشين والمحرومين، وكانت فكرة تحسين التعليم أو فكرة دعم النظام التعليمي هي الفكرة التي وجهت جهود الإصلاح طوال السنوات العشرة في تلك الفترة، وتمت هذه الإنجازات الكبيرة في صورة مدخلات جديدة للنظام التعليمي وحققت بناءً ودعمًا لتلك الشبكة الهائلة للنظام التعليمي في مصر والتي أصبح من أهم ملامحها: بناء عدد هائل من المباني المدرسية الجديدة، وتوفير بنية تحتية للتعليم ساهمت في الارتفاع بمعدلات الإتاحة والمساواة وخفض معدلات التسرب، ونشر تكنولوجيا التعليم وإنشاء شبكات الاتصال والتدريب عن بعد، وتدريب المعلمين تدريبًا متنوعا ملحوظًا في مجالات كثيرة، كما كان من ملامح مسيرة إصلاح التعليم في مصر بناء المعايير القومية للتعليم وكانت المدخل العملي والعلمي إلى الجودة وتطبيق هذه المعايير في مسارات متعددة من أهمها المسار المتمثل في المشاريع التجريبية لتطبيق المعايير لتحقيق الجودة على مستوى المدرسة.* (حسن حسين وآخرون ، 2015، ص ص 235-237)

*وبدأ مفهوم جودة التعليم في الوضوح في التعليم المصري مع بداية برنامج تحسين التعليم الأساسي الممول جزئيًا من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، وازداد لمعانًا مع بداية الألفية الجديدة معتمدًا على ركيزة أساسية للجودة التعليمية وهي إعلان المعايير القومية للتعليم في مصر عام 2003م وانطلاقا من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة في عام 2004م من خلال عدد من المشروعات التجريبية إلى أن أنشئت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام 2006م، كما أنشئت إدارة للجودة بديوان وزارة التربية والتعليم تتبعها إدارات مناظرة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية، هذا وقد تم تأهيل واعتماد ما يقرب من ثلاثة آلاف مدرسة، وخلال الخمسة عشر عامًا الماضية تطور نظام التعليم في مصر في نقلات تاريخية محددة من الإتاحة، ثم الجودة، وإدارة النظم إلا أن الجودة الآن تقع في بؤرة التركيز لتطوير العملية التعليمية.* (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم، 2014، ص ص 33-34)

*حيث تستهدف الرؤية الاستراتيجية للتعليم حتى عام 2030م إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي كفء وعادل، ومستدام، ومرن وأن يكون مرتكزًا على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنيًا وتقنيًا وتكنولوجيًا، وأن يساهم أيضا في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته، ومستنير، ومبدع، ومسئول، وقابل للتعددية، يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسيًا مع الكيانات الإقليمية والعالمية، على أن تطبق هذه الرؤية الاستراتيجية على أنواع التعليم الثلاثة من حيث التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي والتعليم الأزهري؛ ولكن تختلف الأهداف الاستراتيجية لكل نوع من أنواع التعليم وكذا مؤشرات قياس الأداء والبرامج التي تساعد على تحقيقه.* (جمهورية مصر العربية، 2017، ص 138)

*وفيما يخص منظومة الجودة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي فلقد أصدرت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد العديد من الأدلة والوثائق التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد منها:*

1. *دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم لعام 2006*م *الذي يوضح الخطوات الإجرائية التي يجب السير على هديها لتحقيق أهداف التحسين والتطوير المدرسي والارتقاء بمستوى تعليم التلاميذ وتعلمهم باتجاه المعايير القومية للتعليم.* (سعيد أحمد، صفاء محمود ، 2006، ص ب)
2. *المؤشرات القومية للتعليم في مصر: الدليل الفني لعام 2009م الذي يوضح مجموعة المؤشرات القومية للتعليم التي يمكن أن يستخدمها كل المعنيين بمنظومة التعليم على المستوى القومي، ومستوى الوزارة، ومستوى المؤسسات والأفراد، ويتضمن هذا الدليل ٣٦ مؤشرًا من مؤشرات التعليم.* (وزارة التربية والتعليم: المؤشرات القومية للتعليم، 2009، ص6)
3. *نظم ضبط الجودة الداخلية لعام2010م الذي يصف ويحدد الخطوات الإجرائية لوحدة التدريب والجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق أهداف التحسين والتطوير المدرسي.* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: نظم ضبط الجودة الداخلية، 2010، ص3)
4. *دليل أدوات جمع البيانات للتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم لعام 2011م الذي يتناول مجموعة متنوعة من الأدوات التي تساعد المؤسسات التعليمية على معرفة مدى تحقيقها لمعايير الجودة والاعتماد، وإجراءات حساب الدرجات، بوصفه دليلًا متكاملاً للتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل أدوات جمع البيانات، 2011، ص3)
5. *مرشد مؤسسات التعليم قبل الجامعي للتقدم والحصول على الاعتماد لعام 2012م الذي يهدف إلى نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والارتقاء بالمنظومة التعليمية، وتمكين المؤسسات التعليمية من معرفة منظومة الاعتماد التي تدعمها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتوثيق العلاقة بين الهيئة ومؤسسات التعليم قبل الجامعى لتحسين مستوى الأداء والارتقاء بجودته.* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: مرشد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، 2012، ص ب)
6. *وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمختلف المراحل التعليمية (رياض أطفال - تعليم أساسي- تعليم ثانوي عام- تعليم فني) لعام2011/2012م لتوفير ونشر المعلومات الكافية والدقيقة والتي يمكن أن تساعد المؤسسات التعليمية على التقويم الذاتي؛ ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة للتقدم والحصول على الاعتماد، وتشتمل هذه الوثيقة على مجالات ومعايير ومؤشرات وممارسات التقويم والاعتماد المحددة من الهيئة، ومقاييس التقدير اللازمة لتقييم مدى استيفاء مؤسسات التعليم قبل الجامعي لهذه الممارسات؛ ومن ثم يمكن الحكم على مدى استيفاء المؤسسة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد.*(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة التعليم، 2012، ص ب)
7. *وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي لعام 2014م لتأهيل هذه المؤسسات للاعتماد وتحسين جودة الفاعلية التعليمية بها؛ بما ينعكس علي تنمية قدرات ومهارات المتعلمين الذين لم تتح لهم فرص الالتحاق بالتعليم النظامي – خاصة الفتيات - من أجل تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة، وتحسين السلوك الاجتماعي، والنمو الصحي، وتعزيز المناخ المجتمعي ككل؛ بما يحقق جودة حياة المتعلمين وحياة المجتمع.* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: ويثقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي، 2014، ص1)

*ويختص البحث الحالي بتحسين جودة المدارس الثانوية العامة بمختلف محافظات جمهورية مصر العربية، حيث تعد المدرسة الثانوية العامة بمثابة العمود الفقري للعملية التعليمية؛ فهي حلقة الوصل بين مرحلة التعليم الابتدائي والإعدادي والتعليم الجامعي أو العالي، كما تختص هذه المرحلة ببناء الذات وتكوين الشخصية، وتمثل الفترة العمرية المقابلة للمرحلة الثانوية مرحلة الإعداد الجاد للمواطن في قيمه ومعتقداته وهويته وسلوكه*(محمد حسنين، 2007، ص21)*؛ فهي تهدف كما جاء بقانون التعليم رقم (139) لسنة 1981م إلى إعداد الطلاب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية.*(رئاسة الجمهورية، 1981، ص7)*.*

*كما تتبوأ المدرسة الثانوية العامة في مصر مكانة مهمة في النظام التعليمي؛ ويرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة التعليمية من أخطر المؤسسات التعليمية؛ لأنها تقع في مرحلة لها أهميتها وتأثيرها الفعال في النظام التعليمي المصري؛ إذ أنها تتوجه إلى الشباب من كل مجتمع من المجتمعات؛ فتترك أثرًا في نفوسهم، وتعمل على تكوينهم وتمنحهم إطارًا فكريًا يلازمهم طوال حياتهم؛ فهي التي تعد الشباب وتزودهم بما يساعدهم على مواصلة طريقهم في الحياة بعد ذلك، وأهم ما يميز المدرسة الثانوية العامة عن غيرها من مراحل التعليم أنها توفر استمرارية التعليم، حيث تعمل على مواصلة الطلاب للمرحلة التعليمية التالية سواء التعليم الجامعي أو التعليم العالي، وتوفر المجال المعرفي الأساسي والمعرفة النظرية اللازمة للحرف المهاراية، والتي أصبحت أكثر تعقيدًا بسبب التغيرات التكنولوجية، كما أنها تترك أثرًا يستمر مع حياة طلابها سواء في قطاعات الصناعات والخدمات وتشجع الأعمال الحرة، وتعمل على تحسين الإنتاجية وجودة أداء العمل.* (محمد السيد، 2008، ص ص44-45)

*ولقد حددت وزارة التربية والتعليم في الخطة الاستراتيجية للتعليم 2014/2030 برنامجًا لتطوير التعليم الثانوي بحيث يتم هذا التطوير بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي، وإن الأساس الذي بني عليه البرنامج هو توفير نظام لتحسين عمليات التعليم والتعلم يتماشى مع المعايير العالمية، وتقويم بنائي ونهائي عالي الجودة، ومنهج فعال يضمن اكتساب الطالب مهارات التفكير الناقد، والكفايات، والأدوات الأخرى التي تساعده على أن يكون عضوًا فعالًا في اقتصاد المعرفة، وتمثلت الأهداف الاستراتيجية المحققة لهذا البرنامج في: زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي، وتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، وتقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.*(وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية، 2014، ص75)

*ويتأتى هذا الاهتمام بتحسين جودة منظومة التعليم العام في مصر عامة وفي التعليم الثانوي العام خاصة مع نتائج دراسة (حسام محمد، 2015) التي أوضحت أن أهم معوقات الاعتماد التربوي لمدارس التعليم العام في مصر تتمثل في: ضعف التمويل اللازم لتهيئة المدارس للاعتماد، وارتفاع كثافة الفصول الدراسية وازدياد نسب الغياب والتسرب، وصعوبة تنفيذ بعض الإجراءات الخاصة باعتماد المدارس، وانتشار ثقافة مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتعدد اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في نظام التعليم المصري، وضعف التواصل بين الهيئة القومية لضمان الجودة والمؤسسات التعليمية، وعدم تفعيل قواعد المحاسبية على المدارس غير الحاصلة على الاعتماد، وعدم استيفاء بعض المؤسسات التعليمية لشروط الأمن والسلامة للمبنى المدرسي، ومحدودية مشاركة المجتمع المحلي في تطوير المؤسسات التعليمية، ومحدودية قواعد البيانات اللازمة لتطبيق الاعتماد.* (حسام محمد، 2015، ص ص60-61)

*هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أوضحت زيارات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم لمراجعة وتقويم مؤسسات التعليم قبل الجامعي في عام 2016/2017م أن هناك العديد من التحديات التي تحول دون تطبيق معايير الاعتماد من حيث تحديات مرتبطة بالطلاب، وتحديات مرتبطة بالإدارة المدرسية، وتحديات مرتبطة باستراتيجية تطبيق الجودة، وتحديات مرتبطة بالمباني والتجهيزات، وتحديات مرتبطة بالعاملين بالمؤسسات التعليمية، وفيما يخص التحديات المرتبطة بتطبيق استراتيجية الجودة فقد تمثلت في ضعف تفعيل خطط التحسين في ضوء نتائج التقويم الذاتي، وعدم استفادة وحدة التدريب والجودة من نتائج عملية التقويم في تحسين وتطوير أدائها وتطوير الأداء بالمدرسة، بالإضافة إلى ضعف إعداد الكوادر القائمة على تطبيق الجودة أو المتابعة، وقصور الكوادر البشرية في المستويات الإدارية العليا لمتابعة تطبيق الجودة بالمدارس بجميع مراحلها بداية من عمل الدراسة الذاتية إلى المتابعة والتقويم والمراجعة الداخلية والخارجية.* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: الكتاب السنوي، 2017، ص ص99-100)

*بالإضافة إلى ذلك توضح الإحصاءات قلة عدد المدارس الثانوية العامة المعتمدة بمختلف محافظات جمهورية مصر العربية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:*

***جدول (1) يوضح أعداد المدارس الثانوية العامة بمحافظات ج.م.ع***

***وعدد المدارس المعتمدة منها لعام 2016/2017م***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***م*** | ***المحافظة*** | ***عدد المدارس الثانوية العامة*** | ***عدد المدارس الثانوية العامة التي تم إرجاؤها*** | ***عدد المدارس الثانوية العامة المعتمدة*** | ***النسبة المئوية للمدارس الثانوية المعتمدة*** |
| ***1*** | ***القاهرة*** | ***283*** | ***1*** | ***2*** | ***0.7%*** |
| ***2*** | ***الاسكندرية*** | ***182*** | ***2*** | ***2*** | ***1.1%*** |
| ***3*** | ***البحيرة*** | ***84*** | ***0*** | ***1*** | ***1.2%*** |
| ***4*** | ***الغريبة*** | ***121*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***5*** | ***كفر الشيخ*** | ***89*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***6*** | ***المنوفية*** | ***119*** | ***2*** | ***6*** | ***5.04%*** |
| ***7*** | ***القليوبية*** | ***123*** | ***0*** | ***3*** | ***2.4%*** |
| ***8*** | ***الدقهلية*** | ***168*** | ***2*** | ***2*** | ***1.2%*** |
| ***9*** | ***الشرقية*** | ***180*** | ***1*** | ***3*** | ***1.7%*** |
| ***10*** | ***بور سعيد*** | ***22*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***11*** | ***السويس*** | ***19*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***12*** | ***الجيزة*** | ***166*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***13*** | ***الفيوم*** | ***66*** | ***1*** | ***1*** | ***1.5%*** |
| ***14*** | ***بني يوسف*** | ***66*** | ***0*** | ***2*** | ***3.03%*** |
| ***15*** | ***المنيا*** | ***100*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***16*** | ***أسيوط*** | ***106*** | ***1*** | ***2*** | ***1.9%*** |
| ***17*** | ***سوهاج*** | ***82*** | ***0*** | ***2*** | ***2.4%*** |
| ***18*** | ***قنا*** | ***73*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***19*** | ***الأقصر*** | ***30*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***20*** | ***أسوان*** | ***46*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***21*** | ***مرسى مطروح*** | ***14*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***22*** | ***الوادى الجديد*** | ***27*** | ***1*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***23*** | ***البحر الأحمر*** | ***22*** | ***1*** | ***2*** | ***9%*** |
| ***24*** | ***شمال سيناء*** | ***27*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***25*** | ***جنوب سيناء*** | ***16*** | ***1*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***26*** | ***دمياط*** | ***68*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***27*** | ***الاسماعيلية*** | ***44*** | ***0*** | ***0*** | ***0%*** |
| ***الإجمالي*** | ***2294*** | ***13*** | ***28*** | ***1.2%*** |

***المصدر:****- وزارة التربية والتعليم: الإحصاءات والمؤشرات مديريات-مراحل (مدارس-فصول-تلاميذ-هيئات تدريس) للعام الدراسي 2016/2017، الإدارة العامة للمعلومات، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، 2017، ص ص1-27.*

* *الهئية القومية لضمان الجودة والاعتماد:* الكتاب السنوي 2016/2017، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، 2017، ص *ص125-127.*

*ويتضح من الجدول السابق تدني نسب المدارس الثانوية العامة المصرية المعتمدة، فحوالي خمسة عشر محافظة لم يتم بها اعتماد أية مدرسة ثانوية عامة، وباقي المحافظات يوجد بها عدد قليل جدًا من المدارس الثانوية العامة المعتمدة، وهذا يتوافق مع تقرير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الذي يشير إلى أن نسب اعتماد المدارس في كافة محافظات مصر لا تتعدى 13% وهي نسبة متدنية جدًا مقارنة بأهداف الدولة في استراتيجية 2030 وهو الوصول إلى اعتماد نسبة 20% من مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بحلول عام 2020م.* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: الكتاب السنوي، 2017، ص98)

*وعلى صعيد آخر تم الوقوف على معوقات تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها من وجهة نظر العاملين بهذه المدارس (المدير-الوكلاء-المعلمين- الإداريين)، حيث قامت الباحثة بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة[[1]](#footnote-1)(\*) والتي يمكن (توضيحها بشكل تفصيلي فيما بعد)، بحيث تمثلت معوقات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها في: مقاومة التغيير وعدم اقتناع الكثير من العاملين بالمدرسة بفكر الجودة، وغياب نشر ثقافة الجودة وغياب التعريف بماهية الجودة وآلياتها وأسبابها نظرا لعدم وجود محاضرات أو ندوات عن الجودة أو لعدم وجود تدريب للجودة ولعدم الوعي الكامل بكل نواحي تحقيق الجودة وتحسينها، وعدم توافر الموارد والاعتمادات المالية التي تساعد المدرسة على تنفيذ أنشطة الجودة وضعف الميزانية المخصصة لتطوير المدرسة ولمنظومة الجودة لكي يكون لها مردود والتي تساعد بدورها على تحسين الجودة، وعدم وجود الكفاءات والمتخصصون في مجال الجودة والاهتمام بتحسين أداء المدرسة، وورقية الجودة وعدم تفعيلها في الفصول الدراسية وعدم تطبيق معايير الجودة عمليًا في العملية التعليمية، وغياب المناخ اللازم لإتمام الجودة ومتطالبتها، وضعف التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع الخارجي، وعدم توثيق العمل في المدرسة بآليات واضحة، وعقم المناهج الدراسية فليس بها أفكار حيوية، واعتماد التعليم على الحفظ والتلقين فقط وعدم السماح للطلاب لإبداء آرائهم فيما يدرسونه، وغياب الصف الثالث الثانوي العام غيابًا مستمرًا، وارتفاع كثافة الفصول (50-60 طالبا)، ووجود عجز في عدد المعلمين في بعض التخصصات، العمل الفردي وعدم وجود العمل الجماعي أو التعاون بين العاملين، وتدني أوضاع المعلمين المادية والمعنوية، وعدم ممارسة الأنشطة المدرسية الرياضية والثقافية بشكل فعلي لعدم وجود ميزانية لها، وتدني المستوى الأخلاقي للطلاب، وقلة الاهتمام بقرارات المدرسة الخاصة بفصل الطلاب من قبل الإدارة التعليمية، وقلة المباني المدرسية وعدم مناسبة المبني المدرسي لمعايير الأبنية المدرسية، بالإضافة إلى وجود نقص في الجوانب الخاصة بالمرافق والمعامل، وعدم وجود خطة استراتيجية للمدرسة، وضعف التأهيل العلمي لبعض المعلمين، ووجود عجز في الكوادر البشرية المدربة على فكر الجودة، وعدم وضوح رؤية ورسالة المدرسة أو تفهمها لدى أولياء الأمور والطلاب والمعلمين، وغياب استخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية، ووجود عجز في عدد الإداريين.*

*ومن ثم كانت هناك حاجة إلى تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة التي توفر آلية محددة لتحسين نظام الجودة بالمؤسسات التعليمية استنادًا إلى احتياجات ومطالب العملاء والمستفيدين من هذه المؤسسات التعليمية، ومن هذه المداخل مدخل نشر وظيفة الجودة الذي يترجم احتياجات ومتطلبات العملاء بالمدارس الثانوية العامة الخاصة بكيفية تحسين نظام الجودة به سواء في مدخلاته أو عملياته أو مخرجاته وفي الوظائف المؤسسية إلى مواصفات فنية كمخرج لعملية تحسين الجودة في هذه المدارس، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات من أهمها بناء مصفوفة بيت الجودة التي توضح الترابط بين احتياجات عملاء المدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها لتحسين نظام الجودة بهذه المدارس والمواصفات الفنية لنظام الجودة والمواصفات الفنية للوظائف المؤسسية، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد العملاء، وتحديد احتياجات هؤلاء العملاء، ثم ترتيبها وفقًا لأولويايتها وإعداد قائمة بها، ويلي ذلك بناء بيت الجودة من حيث ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات فنية خاصة بالوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة مع تحديد أولوياتها، ثم إبراز العلاقة بين هذه الاحتياجات والمواصفات، وفي النهاية وضع شكل تخطيطي يوضح مصفوفة بيت الجودة والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الجودة بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها، وفيما يلي توضيحٌ لذلك:*

1. ***تحديد العملاء:*** *حيث يمكن تصنيف عملاء المدارس الثانوية العامة إلى أربع فئات هم: الطلاب، جميع العاملين بها (المدير، والوكلاء، والإداريين، والمعلمين)، وأولياء الأمور، والمجتمع الخارجي، ويختص البحث الحالي بفئة العاملين وهم عملاء داخليين للمؤسسة التعليمية.*
2. ***جمع أصوات العملاء/****تحديد احتياجات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها الخاصة بتحسين نظام الجودة: وتم ذلك من خلال إجراء عدة مقابلات شخصية مع العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها بمحافظة القليوبية كدراسة حالة، والبالغ عددها (4 مدارس معتمدة، 5 مدارس مرجأة، 11 مدرسة لم يتم اعتمادها) وفقًا لإحصاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لعام 2018م*(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: قائمة مؤسسات اعتماد وإرجاء وعدم اعتماد، 2018، ص ص1-3)*، بحيث تم إجراء عدة زيارات ميدانية لـ (مدرسة السادات الثانوية بنات بشبلنجة المعتمدة، ومدرسة المنشية الثانوية العسكرية بنين المرجأة، ومدرسة الشيماء الثانوية بنات ومدرسة ميت راضي الثانوية المشتركة غير المعتمدين) كعينة ممثلة لمدارس التعليم الثانوى العام التي دخلت في الاعتماد بمحافظة القليوبية، وأجريت عدة مقابلات شخصية مفتوحة[[2]](#footnote-2)(\*)مع عينة عشوائية من العاملين بهذه المدارس بلغ قوامها (115) فردًا بغرض التعرف على متطلبات تحسين جودة هذه المدارس، ومواصفات الوظائف المؤسسية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة المطلوبة لتحسين جودة هذه المدارس، ومواصفات نظام الجودة من مدخلات وعمليات ومخرجات، وبجانب ذلك تم أيضا التعرف على معوقات تحسين جودة هذه المدارس، وبذلك تم الاستفادة من نتائج هذه المقابلة في توضيح ما يلي:*
3. معوقات تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة *المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها*.
4. متطلبات تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة *المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها*.
5. مواصفات الوظائف (التخطيط- التنظيم- الإشراف والمتابعة) التي تقوم بها المدرسة الثانوية العامة *المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها* لتحقيق هذه المتطلبات.

د- مواصفات نظام الجودة (مدخلاته-عملياته- مخرجاته) في المدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها.

*ولقد لوحظ على نتائج هذه المقابلة عدم الاختلاف كثيرًا بين المدارس المعتمدة والمدارس المرجأة والمدارس الأخرى التي لم تحصل على الاعتماد، فلقد أجمع –تقربيًا- أفراد عينة المقابلة المفتوحة في كل من المدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها على وجود نفس المعوقات لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة، وكذلك –تقربيًا- نفس المتطلبات والمواصفات، ويجب الأخذ في الاعتبار أنه قد تم توظيف نتائج هذه المقابلات في خطوات تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة التالية لهذه الخطوة.*

1. ***ترتيب أولويات متطلبات واحتياجات العاملين*** *بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها فيما يخص متطلبات تحسين جودة هذه المدارس بناء على أوازانها النسبية وإعطاء قيمة عددية لهذه الاحتياجات حسب أوزانها النسبية أو أهميتها النسبية باستخدام عملية التحليل الهرمي*Analytic Hierarchy Process (AHP) *من خلال تطبيق أحد نماذجه وهو "نموذج المقارنة المطلقة" حيث يهتم هذا النموذج بمقارنة البدائل بالنسبة لمقياس معروف مسبقًا والذي غالبًا ما يكون قد تم تحديده أو التعارف عليه من خلال الخبرة الطويلة لمتخذ القرار ويتم ترتيب البدائل واحدًا تلو الأخر وذلك بناءً على مدى قوة توافر هذا المقياس أو المعيار في البديل (*أسماء بنت محمد،2005، ص18*)، فالمعيار هنا الذي أخذ في الاعتبار هو عدد مرات تكرار كل متطلب من متطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها، بحيث يكون المتطلب الأول هو الأكثر تكرارًا ضمن مجموعة متطلبات العاملين ثم تليها المتطلبات الأقل تكرارًا، مع الأخذ في الاعتبار إعطاء درجة (3) لذلك التكرار وهي تعني موافقة آراء عينة العاملين على هذا المتطلب بدرجة كبيرة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، ويوضح الجدول (2) قائمة متطلبات العاملين بهذه المدارس مرتبة وفقا لأولوياتها من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها وحسب أوزانها النسبية.*

***جدول (2) يوضح أولويات متطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها لتحسين الجودة وأوزانها النسبية***

| ***م*** | ***متطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها لتحسين الجودة وفقا لأولوياتها*** | ***التكرار*** | ***النسبة المئوية*** | ***أوازنها النسبية******=(التكرارx3/115 x100)*** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *توفير الإمكانيات المادية بجميع أنواعها/ تحديد وتوفير الميزانية المناسبة الخاصة بالجودة وتنفيذها بالمدرسة.* | *41* | *35.7%* | *106.9* |
| *2* | *توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية.* | *34* | *29.6%* | *88.7* |
| *3* | *تقليل كثافة الفصول بما تتناسب مع مساحة الفصل الدراسي.* | *33* | *28.7%* | *86.1* |
| *4* | *تحسين أوضاع المعلمين ماديًا ومعنويًا وحل مشاكلهم.* | *29* | *25.2%* | *75.7* |
| *5* | *التأكيد على تعاون جميع العاملين في مجالات الجودة المختلفة والاهتمام بالعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.* | *13* | *11.3%* | *33.9* |
| *6* | *تطوير المناهج بحيث تعتمد على الفهم، وحذف الحشو الزائد فيها، ومراعاة التوازن بين فروع المادة التي تقسم إلى أكثر من فرع.* | *12* | *10.4%* | *31.3* |
| *7* | *تفعيل الأنشطة الطلابية وخاصة الأنشطة الرياضية والدينية والثقافية والعلمية.*  | *12* | *10.4%* | *31.3* |
| *8* | *زيادة عدد المعلمين في بعض التخصصات ورفع القدرة المهنية للمعلمين من خلال التدريب المستمر.* | *12* | *10.4%* | *31.3* |
| *9* | *الاهتمام بنشر ثقافة الجودة وتوضيح مفهومها ومعاييرها وآليات تحقيقها عن طريق عقد ندوات وورش عمل واجتماعات للمعلمين والطلاب والعاملين للتعريف بجودة المدرسة وتحسينها وتحديد مطالب الجودة من قبل جميع العاملين بالمدرسة.* | *10* | *8.7%* | *26.1* |
| *10* | *وجود القيادة الفعالة المتميزة بالمدرسة الواعية بنواحي تحقيق وتحسين الجودة .* | *10* | *8.7%* | *26.1* |
| *11* | *تفعيل القوانين الخاصة بهيبة المعلمين.* | *9* | *7.8%* | *23.5* |
| *12* | *جذب طلاب الصف الثالث الثانوي العام باستخدام وسائل متعددة والتأكيد على حضور الطالب لأنه محور العملية التعليمية.* | *9* | *7.8%* | *23.5* |
| *13* | *معايشة الجودة في الواقع والتخلص من الجودة الورقية.* | *8* | *6.9%* | *20.9* |
| *14* | *تأكيد تعاون وتواصل الأسرة مع المدرسة.* | *8* | *6.9%* | *20.9* |
| *15* | *تحسين مستوى الطالب الثقافي أولا ثم العلمي فضمان تحسين الجودة هو التثقيف والتهذيب والتعليم المستمر للطالب.* | *5* | *4.3%* | *13.1* |
| *16* | *تطبيق مبدأ الثواب والعقاب( فالكفاءة تؤدي إلى الجودة).* | *4* | *3.5%* | *10.4* |
| *17* | *إلزام كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور باليوم الدراسي.* | *2* | *1.7%* | *5.2* |
| *18* | *مراجعة وتحديث معايير الجودة.* | *2* | *1.7%* | *5.2* |
| *19* | *توفير البيئة المناسبة للعمل المدرسي.* | *1* | *0.9%* | *2.6* |

*ويتضح من الجدول السابق تعدد متطلبات واحتياجات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها لتحسين الجودة؛ فمنها ما يتصل بالعملية التعليمية والعملية الإدارية، ومنها ما يتصل بنظام الجودة وخصائصه، ومنها ما يتصل بالطلاب، ومنها ما يتصل بأداء المعلمين، ومنها ما يتصل ببيئة العمل المدرسي، ومنها ما يتصل بالنواحي المادية والمالية؛ بحيث كان توافر الإمكانيات المادية وتخصيص ميزانية محددة وكافية لتنفيذ أنشطة الجودة من أولى أولويات متطلبات العاملين، فهذا المتطلب حصل على أعلى وزن نسبي، يليها توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، يليها تقليل كثافة الفصول بما تتناسب مع مساحة الفصل الدراسي، يليها تحسين أوضاع المعلمين المادية والمعنوية وحل مشكلاتهم، يليها التأكيد على تعاون جميع العاملين في مجالات الجودة المختلفة والاهتمام بالعمل الجماعي وبروح الفريق، ثم يليها تطوير المناهج، وتفعيل الأنشطة الطلابية، وزيادة عدد المعلمين في بعض التخصصات ورفع القدرة المهنية لهم والذين حصلوا على نفس الوزن النسبي، ثم يليها الاهتمام بنشر ثقافة الجودة عن طريق عقد ندوات وورش عمل واجتماعات للمعلمين والطلاب والعاملين للتعريف بجودة المدرسة وتحسينها، ووجود القيادة الفعالة المتميزة بالمدرسة الواعية بنواحي تحقيق وتحسين الجودة واللذان حصلا على نفس الوزن النسبي، ثم يليها معايشة الجودة في الواقع والتخلص من الجودة الورقية، وتأكيد تعاون وتواصل الأسرة مع المدرسة، وتحسين مستوى الطالب الثقافي والعلمي، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وإلزام كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور باليوم الدراسي، ومراجعة وتحديث معايير الجودة، وتوفير البيئة المناسبة للعمل المدرسي.*

1. ***بناء بيت الجودة لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة المعتمدة*** ***والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها وذلك وفقا لعدة خطوات فرعية هي:***
2. تحديد مواصفات وظائف (التخطيط- التنظيم- الإشراف والمتابعة) التي تقوم بها المدرسة الثانوية العامة المعتمدة *والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها* لتحقيق هذه المتطلبات*:*
3. ***التخطيط****: (وجود قيادة قادرة على الإدارة والتعامل مع جميع أطراف العملية التعليمية- قبول عدد محدد من الطلاب- مشاركة المعلمين في توزيع المناهج واختيار استراتيجيات التعلم- توفير العدد الكافي من العناصر البشرية – توفير العناصر المادية- وجود خطة عمل للمدرسة لفترة زمنية محددة معدة مسبقة ومعلنة لجميع العاملين- وجود خطة استراتيجية للمدرسة- إعداد الجداول وفقًا لمبدأ المشاركة والعدالة- وجود خطة عمل لمعلمي التخصص الواحد).*
4. ***التنظيم:*** *(تحقيق التوأمة بين السلطة والمسئولية- وجود تنسيق بين مديرات وإدارات التربية والتعليم والمدرسة- تقسيم واضح للمهام والمسئوليات المدرسية- وجود بيان بتوزيع التكليفات على العاملين بالمدرسة معتمد ومعلن- إعلان النشرات المختلفة الخاصة بالعمل- اعتماد المعلمين أساليب تدريسية تسمح للطلاب بالمشاركة والحوار- وجود جداول الفصول موثقة ومعلنة- وجود موقع إلكتروني للمدرسة- عقد الاجتماعات المدرسية).*
5. ***الإشراف والمتابعة:*** *(تتم عملية الإشراف والمتابعة بهدف تحسين العملية التعليمية وليس للانتقاد بل لمعرفة مواطن الضعف لدى الطلاب والمعلمين لمحاولة مواجهتها- وجود خطة للإشراف العام بالمدرسة لتنظيم العملية التعليمية- وجود جداول إشرافية موزعة على المعلمين لمتابعة الطلاب- وجود نظام للإشراف والمتابعة من قبل المدير والوكلاء- وجود نظام لمتابعة أداء المدرسة من قبل الإدارة والمديرية والمحافظة- الاهتمام بحل مشكلات العمل- وجود إشراف ومتابعة على تنفيذ خطة عمل المدرسة- متابعة المعلمين المستمرة وتقييمهم- وجود إشراف ومتابعة للعملية الإدارية).*
6. *تحديد سمات/ مواصفات نظام الجودة بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها من وجهة نظر العاملين بها، والتي تمثلت في مواصفات خاصة بجميع مكونات نظام الجودة من مدخلات وعمليات ومخرجات وهي وفقًا لآراء العاملين بهذه المدارس:*
7. ***مدخلات****: (وجود وحدة للجودة والتدريب بالمدرسة مجهزة بالبنية التحتية اللازمة لها- وجود كوادر بشرية مدربة على الجودة- وجود هيكل تنظيمي للوحدة: وجود رئيس للوحدة، ورئيس لكل مجال ووكيل ينوب عنه ومجموعة من العاملين به- وجود موارد مالية لتحقيق الجودة- وجود خطة لتحقيق الجودة وتحسينها بالمدرسة- وجود وثيقة معايير الجودة بمجالاتها المختلفة).*
8. ***عمليات****: (وجود إشراف ومتابعة من قبل إدارة الجودة بالمديرية لمساعدة المدرسة في تحقيق الجودة- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في لجان الجودة لاستيفاء معايير مجالاتها- تشكيل فرق العمل بالوحدة- تطبيق استراتيجية الجودة- إعداد تقارير عن كل مجال بالجودة- إعداد الوثائق المطلوبة في كل مجال من قبل الفريق المشكل- توثيق عمل الجودة بالأوراق والفيديو- وجود تدريبات متنوعة للمعلمين والإداريين- عقد اجتماعات لأعضاء وحدة الجودة والمشاركين في لجانها- إعداد الدراسة الذاتية وتجهيز المدرسة لاعتمادها).*
9. ***مخرجات****: (تحقيق رؤية ورسالة المدرسة من حيث إعداد طلاب لديهم معارف ومهارات واتجاهات تناسب المرحلة الثانوية العامة\_"تربية وتعليم"- إعداد خريجين على وعي بالتعامل مع البيئة المحيطة وتفهمها- رفع مستوى التعليم بالمدرسة- تصحيح أوجه القصور في مجالات الجودة المختلفة التي أوضحتها التقارير- وجود خطة لتطوير وتحسين المدرسة- تحقيق معايير الجودة- تحقيق سمعة ومكانة مميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس- وجود عائد مادي للمدرسة- تعميق روح الابتكار والإبداع لدى الطلاب- إعداد طلاب قادرين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة- مشاركة مجتمعية مخططة ومفعلة- تأكيد العمل بروح الفريق).*
10. *قيام مجموعة من الخبراء التربويين بمجال الجودة بتحديد العلاقة بين احتياجات ومتطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها، ومواصفات الوظائف (التخطيط- التنظيم- الإشراف والمتابعة) التي تقوم بها المدرسة الثانوية العامة من ناحية، ومن ناحية أخرى العلاقة بين احتياجات ومتطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها ومواصفات نظام الجودة[[3]](#footnote-3)(\*)، وإعداد قائمة بهذه المواصفات وإعطاء قيم لهذه العلاقة، ولتكن هذه العلاقة على مقياس (9، 3، 1) للإشارة إلى علاقة (قوية، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب.*

*د-يتم التعبير عن نوع العلاقة بين الاحتياجات والمواصفات بأنها ضعيفة أو متوسطة أو قوية برمز معين لكل نوع من العلاقات الثلاثة، وليكن رمز (⏹) للعلاقة القوية، ورمز (⦿) للعلاقة المتوسطة، ورمز (△) للعلاقة الضعيفة.*

*هـ- يتم تحديد أهمية كل مواصفة فنية سواء للوظائف المؤسسية أو لمكونات نظام الجودة من خلال حساب الوزن المطلق للمواصفات الفنية لكل من الوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة، وهو عبارة عن مجموع (ضرب درجات العلاقات الخاصة بكل موصفة فنية x قيم الأهمية النسبية لمتطلبات العاملين).*

*و- يتم ترتيب الأوزان المطلقة لهذه المواصفات ترتبيا تنازليا، بحيث تحصل إحدى المواصفات على الترتيب الأول تكون هي حاصلة على أعلى قيمة للوزن المطلق، وبالتالي تكون هي الأولى في أولويات المواصفات الفنية، وهكذا.*

*ويظهر ذلك في الشكل الذي يوضحه ملحق (3) [[4]](#footnote-4)(\*)؛ وبالتالي يتضح مدى الارتباط بين متطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة الداخلة في الاعتماد وبين المواصفات والخصائص الفنية المطلوبة في كل من الوظائف المؤسسية ونظام الجودة بهذه المدارس، والتي يستفاد منها في التوصل إلى مجموعة من**الإجراءات المقترحة لتحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بمصر باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة كما يوضحها المحور التالي.*

***المحور الثالث: الإجراءات المقترحة لتحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بمصر باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة:***

*لقد أوضح مدخل نشر وظيفة الجودة من خلال مخطط بيت الجودة وجود علاقات قوية ومتوسطة وضعيفة بين متطلبات واحتياجات العاملين لتحسين نظام الجودة بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها المصرية وبين المواصفات الفنية للوظائف المؤسسية المطلوبة لتحقيق هذه المتطلبات، وكذلك المواصفات الفنية لنظام الجودة بهذه المدارس، وفي ضوء ذلك يمكن توضيح المواصفات الفنية لكل من الوظائف المؤسسية ومكونات منظومة الجودة بهذه المدارس الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا وفقًا لقيمتها من أعلى قيمة إلى أقل قيمة، وكذلك توضيح إجراءات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد على النحو التالي:*

1. ***أهم المواصفات الفنية لوظيفة (التخطيط) بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا هي:***
2. *توفير العناصر المادية بجميع أنواعها.*
3. *توفير العدد الكافي من العناصر البشرية.*
4. *مشاركة المعلمين في توزيع المناهج واختيار استراتيجيات التعلم.*
5. *وجود خطة استراتيجية للمدرسة.*
6. *وجود قيادة قادرة على الإدارة والتعامل مع أطراف العملية التعليمية.*
7. *قبول عدد محدد من الطلاب.*
8. *وجود خطة لمعلمي التخصص الواحد.*
9. *إعداد الجداول وفقا لمبدأ المشاركة والعدالة.*
10. ***أهم المواصفات الفنية لوظيفة (التنظيم) بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا هي:***
11. *وجود تنسيق بين مديريات وإدارات التربية والتعليم والمدرسة.*
12. *تقسيم واضح للمهام والمسئوليات المدرسية.*
13. *اعتماد المعلمين أساليب تدريسية تسمح للطلاب بالمشاركة والحوار.*
14. *وجود بيان بتوزيع التكليفات على العاملين بالمدرسة معتمد ومعلن.*
15. *إعلان النشرات المختلفة الخاصة بالعمل.*
16. *عقد الاجتماعات المدرسية.*
17. *وجود موقع إلكتروني للمدرسة.*
18. *وجود جداول الفصول موثقة ومعلنة.*
19. *تحقيق التوأمة بين السلطة والمسئولية.*
20. ***أهم المواصفات الفنية لوظيفة (الإشراف والمتابعة) بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا هي:***
21. *إتمام عملية الإشراف والمتابعة بهدف تحسين العملية التعليمية وليس للانتقاد.*
22. *وجود خطة للإشراف العام بالمدرسة لتنظيم العملية التعليمية.*
23. *وجود جداول إشرافية موزعة على المعلمين لمتابعة الطلاب.*
24. *وجود نظام للإشراف والمتابعة من قبل المدير والوكلاء.*
25. *جود نظام لمتابعة أداء المدرسة من قبل الإدارة والمديرية والمحافظة.*
26. *متابعة المعلمين المستمرة وتقييمهم.*
27. *وجود إشراف ومتابعة على تنفيذ خطة عمل المدرسة.*
28. *الاهتمام بحل مشكلات العمل.*
29. *وجود إشراف ومتابعة للعملية الإدارية.*
30. ***أهم المواصفات الفنية (لمدخلات) نظام الجودة بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا هي:***
31. *وجود وحدة للجودة والتدريب بالمدرسة مجهزة بالبنية التحتية.*
32. *وجود كوادر بشرية مدربة على الجودة.*
33. *وجود موارد مالية لتحقيق الجودة.*
34. *وجود خطة لتحقيق الجودة وتحسينها بالمدرسة.*
35. *وجود وثيقة معايير الجودة بمجالاتها المختلفة.*
36. *وجود هيكل تنظيمي لوحدة الجودة.*

***هـ- أهم المواصفات الفنية (لعمليات) نظام الجودة بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا هي:***

1. *وجود إشراف ومتابعة من قبل إدارة الجودة بالمديرية التعليمية لمساعدتها في تحقيق الجودة.*
2. *مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في مجالات الجودة.*
3. *تطبيق استراتيجية الجودة.*
4. *وجود تدريبات متنوعة للمعلمين والإداريين.*
5. *إعداد تقارير عن كل مجال بالجودة.*
6. *إعداد الوثائق المطلوبة في كل مجال من قبل الفريق المختص.*
7. *توثيق عمل الجودة بالأوراق والفيديو.*
8. *عقد اجتماعات لأعضاء الوحدة والمشاركين في لجانها.*
9. *إعداد الدراسة الذاتية وتجهيز المدرسة للاعتماد.*
10. *تشكيل فرق العمل بالوحدة.*
11. ***أهم المواصفات الفنية (لمخرجات) نظام الجودة بالمدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد الحاصلة على أوزان مطلقة مرتبة تنازليًا هي:***
12. *تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.*
13. *إعداد خريجين على وعي بالتعامل مع البيئة المحيطة وتفهمها.*
14. *رفع مستوى التعليم بالمدرسة.*
15. *تصحيح أوجه القصور في مجالات الجودة المختلفة التي أوضحتها التقارير.*
16. *وجود خطة لتطوير وتحسين المدرسة.*
17. *تحقيق معايير الجودة.*
18. *تحقيق سمعة ومكانة مميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس.*
19. *تعميق روح الابتكار والابداع لدى الطلاب.*
20. *إعداد طلاب قادرين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.*
21. *تحقيق مشاركة مجتمعية مخططة ومفعلة.*
22. *وجود عائد مادي للمدرسة.*
23. *تأكيد العمل بروح الفريق.*
24. ***إجراءات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة:***

*تتمثل إجراءات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة المصرية الداخلة في الاعتماد سواء تلك المدارس التي حققت الاعتماد (المعتمدة) أو الأخرى التي اقتربت من الوصول إلى الاعتماد (المرجأة) أو الأخرى التي حاولت الوصول إلى الاعتماد ولم تعتمد (التي لم يتم اعتمادها) باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة في إجراءات خاصة بالأداء والعمل المدرسي المؤسسي، وإجراءات خاصة بنظام الجودة، وفيما يلي توضيحٌ لذلك:*

1. ***إجراءات خاصة بالأداء والعمل المؤسسي المدرسي******بمدارس التعليم الثانوي العام: وتتمثل في:***
2. *التوسع في الأبنية المدرسية طبقًا للمواصفات الفنية المتعارف عليها كما توضحها معايير الجودة العالمية الخاصة بمجال المبنى المدرسي وتجهيزاته، ولاستيعاب الأعداد المتزايدة للطلاب الملتحقين بالمرحلة الثانوية العامة وحتى تكون كثافة الفصول المدرسية متوافقة مع معايير الجودة.*
3. *تزويد المدارس الثانوية العامة بأدوات ووسائل التكنولوجيا الحديثة لتطوير كل من العمليات التعليمية والإدارية بها، وحتى تكون هذه المدارس متواكبة مع التطور التكنولوجي الذي يفرضه العصر الحالي.*
4. *تفعيل القوانين واللوائح المدرسية التي تؤكد على تحسين أوضاع المعلمين المادية والمعنوية وخاصة فيما يتصل بالحفاظ على مكانة وهيبة المعلمين بين الطلاب؛ ويتأتى ذلك من الاهتمام الحقيقي من قبل المستويات الإدارية العليا بسن التشريعات والقوانين التي تعطي للمعلمين الوضع الاجتماعي والاقتصادي المناسب لمهنة التعليم .*
5. *تطوير المناهج بحيث تعتمد على الفهم وحذف الحشو الزائد فيها، على أن يشارك المعلمون في هذا التطوير، وكذلك المشاركة في توزيع المناهج واختيار استراتيجيات التعلم والأساليب التدريسية التي تسمح للطلاب بالمشاركة والحوار.*
6. *تفعيل الأنشطة الطلابية وخاصة الأنشطة الرياضية والدينية والثقافية والعلمية؛ وذلك لتحسين مستوى الطلاب الثقافي والعلمي، وكوسيلة لمعالجة مشكلة غياب طلاب الصف الثالث الثانوي العام وعدم انتظامهم الدراسي خاصة؛ ولكى يتحقق هذا التفعيل ضرورة إلزام كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور باليوم الدراسي من خلال عدم السماح بخروج الطلاب أثناء فعاليات الدراسة وعدم إعطاء تصريحات لأولياء الأمور لخروج أبنائهم خلال اليوم الدراسي، مع توفير الميزانية المناسبة لهذه الأنشطة الطلابية.*
7. *زيادة عدد المعلمين في بعض التخصصات؛ ويتأتى ذلك من خلال المتابعة المستمرة لأداء المعلمين ومعرفة أين يتواجد العجز، وأين تتواجد الزيادة في أعداد المعلمين وإعادة التوزيع مرة ثانية.*
8. *رفع القدرة المهنية للمعلمين في مجال تخصصاتهم الدراسية وفي مجالات الإدارة والتدريس والتعلم الذاتي ويكون ذلك من خلال التدريب المستمر الذي تنظمه الجهات المختصة.*
9. *وجود القيادة الفعالة المتميزة بالمدرسة القادرة على توفير البيئة المناسبة للعمل المدرسي التي تستطيع تحقيق العدالة بين جميع العاملين، والاستفادة من مبدأ الثواب والعقاب في ذلك، وأيضا القادرة على تحقيق التوأمة بين السلطة والمسئولية والقيام بالتوزيع الواضح للمهام والمسئوليات المدرسية على كافة العاملين بالمدرسة، والمؤكدة على تواصل الأسرة مع المدرسة، ومشاركة ممثلين لجميع فئات العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية.*
10. *الاهتمام بمتابعة الأداء المدرسي بهدف تحسين المنظومة التعليمية وحل مشكلات العمل قبل تفاقمها، على أن تتعدد الأطراف المشاركة في هذه المتابعة من حيث متابعة المديرية والإدارة التعليمية والمحافظة كمتابعة خارجية، ومتابعة من الجهاز الإشرافي داخل المدرسة كمتابعة داخلية.*
11. قيام المدارس الثانوية العامة بتطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة وتحسينها التي تؤكد على سعي هذه المدارس الدائم نحو تحسين أدائها من حيث الإدارة الذاتية، والمحاسبية، وا*لتقويم الذاتي، وإعادة الهيكلية التنظيمية، ومدخل التحسين المستمر، ومدخل نشر وظيفة الجودة.*
12. ***إجراءات خاصة بنظام الجودة******بمدارس التعليم الثانوي العام: وتتمثل في:***
13. *توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتحقيق الجودة وتحسينها وتطوير المدرسة، حيث تحتاج المدارس الثانوية العامة لمثل هذه الموارد لتزويد وحدات الجودة والتدريب بها بتجهيزات البنية التحتية من أثاث وأجهزة ومواد مساعدة ولتحديث وتطوير المدرسة بما يتماشى مع معايير الجودة المنشودة، فلقد وجد في الواقع المصري للمدارس الثانوية العامة اعتمادها في تمويل مشروع الجودة بها على الجهود التطوعية الذاتية من العاملين بهذه المدارس.*
14. *توفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة سواء من المعلمين أو الإداريين، والذين لديهم خبرة بالعمل في الجودة؛ ويتطلب ذلك التدريب المستمر على فكر الجودة لمختلف فئات المعلمين والإداريين العاملين بالمدارس الثانوية العامة حتى يكون هناك بصفة دائمة كوادر مؤهلة للعمل بوحدة الجودة؛ خاصة وأن هناك تنقلات مستمرة للمعلمين والتي قد تفقد المدرسة أحيانا العاملين بالجودة.*
15. *توضيح مدارس التعليم الثانوي العام رؤيتها وغاياتها وأهدافها من تبني فكر الجودة الشاملة والشروع في استيفاء معايير الجودة في جميع مكونات منظومتها المؤسسية، وبأي المداخل الإدارية تتحقق هذه الرؤية.*
16. *نشر ثقافة الجودة بين جميع المستفيدين من المدارس الثانوية العامة (الطلاب-المعلمين- الإداريين- أولياء الأمور- مؤسسات المجتمع المدني) من خلال عقد ورش العمل والندوات والمحاضرات للتعريف بالجودة وأهميتها ومعاييرها وكيفية تحقيقها وتحسينها.*
17. *معايشة الجودة في الواقع والتخلص من الجودة الورقية؛ ويتطلب ذلك المراجعة والتحديث المستمر لمعايير الجودة لتكون متوافقة مع الإمكانيات الفعلية المتاحة بهذا الواقع، ووجود إشراف ومتابعة من قبل إدارة الجودة بالمديرية التعليمية لمساعدة المدرسة في تحقيق الجودة وإعداد الوثائق المطلوبة في كل مجال من مجالات الجودة كما هي موجودة في الواقع الميداني للمدارس.*
18. *وضع خطط التحسين والتطوير للأداء المدرسي عامة، ولتحقيق الجودة وتحسينها خاصة، بحيث تعهد المدرسة التخطيط الاستراتيجي لوضع خطة استراتيجية لذلك تحققها خطط عمل قصيرة المدى موضحة مؤشرات إنجازها ونتائجها.*
19. *التأكيد على مشاركة جميع العاملين بالمدارس الثانوية العامة في مجالات الجودة والاهتمام بالعمل الجماعي وبروح الفريق، بحيث يتم تشكيل فرق العمل بالوحدة بتمثيل مختلف فئات المعلمين والإداريين والفنيين والمتخصصين العاملين بهذه المدارس.*
20. *تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة التي تؤكد على تحسين منظومة الخدمات وتحقيق الرضا التام لجميع عملائها القائمة على تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، والعمل على الوفاء بها بتوفيرها في المواصفات الفنية في الخدمات المقدمة لهم.*
21. *تكوين فرق العمل متعددة الوظائف من مختلف فئات المعلمين وذلك على صعيد العمل الأكاديمي، ومن مختلف فئات الإداريين على مستوى العمل الإداري، بحيث يتحدد دورها في دراسة وتحليل احتياجات العملاء وكيفية تلبيتها من خلال تطوير مهامهم وعمليات الأداء المؤسسي وبتطوير منظومة الخدمات.*
22. *دراسة وفحص أداء المدارس الثانوية العامة بالنسبة لمنافسيها من المدارس الأخرى وذلك لمعرفة نواحي التميز ومحاولة الوصول إليها، ويساعد في ذلك الاستفادة من أداة بيت الجودة التي يوفرها مدخل نشر وظيفة الجودة؛ فبيت الجودة يهتم ببناء العلاقات بين متطلبات واحتياجات العملاء والمواصفات الفنية لخدماتها بناءً على توقعات وتصورات العملاء عن ما يحتاجونه من هذه المدارس.*
23. *الاهتمام بما يعرف بجمع أصوات العملاء ويتم ذلك أولًا من خلال تحديد من هم عملاء مدارس التعليم الثانوي العام، ثم تحديد متطلباتهم باستخدام العديد من الأدوات من مسوح واستبانات ومقابلات وأبحاث سوق العمل الخارجي ومؤشرات المقارنة المرجعية، ثم ترجمة هذه المتطلبات إلى مجموعة من المواصفات الفنية في كل من عملياتها المؤسسية وخدماتها ومنتجاتها.*
24. *دعم الإدارة العليا بمدارس التعليم الثانوي العام لمدخل نشر وظيفة الجودة ولإلتزامها بتطبيقه واعتماده كمدخل لتطوير وتحسين الجودة، ويتطلب ذلك تواصل هذه الإدارة العليا مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك العاملين بالجهاز الإداري بخصوص توحيد جهودهم وتأكيد مشاركتهم في تطبيق مدخل نشر وظيفة الجودة.*

***المراجع***

***أولا: المراجع العربية:***

 أحمد نجم الدين أحمد: "دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (9)، السنة (3)، يونيو 2016.

أسماء بنت محمد أحمد: "تطبيق أسلوب التحليل الهرمي للقرار الجماعي على تحديد أفضل موقع لإقامة كليات مجتمع في المملكة العربية السعودية"، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد الثاني، فبراير 2005.

أمل محمد يوسف: "مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة القياس المتوازن BSC لإدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي مع التطبيق على جامعة طنطا"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية-جامعة حلوان، العدد الأول، 2010.

السيد السيد محمود، محمد صبري حافظ: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: الكتاب السنوي 2016/2017، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، 2017.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: دليل أدوات جمع البيانات للتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العام، الإصدار الثالث، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، 2011.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: قائمة مؤسسات اعتماد، قامة مؤسسات إرجاء، قائمة مؤسسات عدم اعتماد لعام 2018، إدارة المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، متاحة علىhttp://naqaae.eg/?page\_id=961، 2018.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: مرشد مؤسسات التعليم قبل الجامعي للتقدم والحصول على الاعتماد ، الإصدار الثاني، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، فبراير 2012.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الأول، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، 2010.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي -مرحلة التعليم الثانوى العام، الإصدار الثالث، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، 2011/2012.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي، الإصدار الأول، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، ديسمبر 2014.

 جمهورية مصر العربية: استراتيجية التنمية المستدامة- مصر 2030، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، القاهرة، 2017.

 حسام محمد خضر: "معوقات الاعتماد التربوي لمدارس التعليم العام في مصر من وجهة نظر المدارس المعتمدة ومتطلبات تفعيله-دراسة ميدانية"، مجلة الثقافة والتنمية-مصر، العدد (99)، السنة (16)، ديسمبر 2015.

حسن حسين البيلاوى وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.

حسين أحمد الطراونة، مانيا مؤيد مبسلط: "تقييم جودة مبادرة التعليم الأردنية باستخدام بيت الجودة QFD: دراسة تحليلية لآراء المعلمين في المدارس المشاركة في مبادرة التعليم الأردنية"، مجلة شؤون اجتماعية-الأمارات، العدد (117)، المجلد (30)، 2013.

حمادة فوزى ثابت: "تحسين جودة تصميم المقررات الجامعية باستخدام دالة نشر الجودة QFD وبناء استراتيجيات تدريسية فاعلة تقابل احتياجات العملاء"، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 3-5 مارس، جامعة الشارقة، الإمارات، 2015.

خديجة عامر، أسماء مسلم: "تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام تقنية QFD: دراسة تطبيقية على طلبة الماستر تخصص محاسبة وجباية-جامعة سعيدة"، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2013.

رافدة الحريرى: الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2016.

 رسمي عبدالملك رستم، محمد مجدي عباس: تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2007.

 رئاسة الجمهورية: قانون رقم (139) لسنة 1981 بإصدار قانون التعليم،، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 1981، مادة (22).

 سعيد أحمد سليمان، صفاء محمود عبدالعزيز: دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، 2006.

صفاء أحمد محمد: "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، العدد (35)، الجزء (3)، 2011.

 عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 2008.

عفاف محمد جايل: "رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر: الواقع والمأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد (23)، العدد (105)، ديسمبر 2016.

على السيد الشخيبى، هناء عودة خضري: "نظام الساعات المعتمدة مدخلا مقترحا لتطوير منظومة التعليم الثانوي العام بمصر"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد (26)، 2013.

محمد السيد محمد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة: التنظيم، التوجيه، الإشراف: الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

**محمد جاد أحمد: "التغيير التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر العاملين به: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (30)، العدد (4)، أكتوبر 2014**

محمد حسنين العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

محمد عطوة مجاهد: ثقافة المعايير والجودة فى التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

محمود محمد حافظ: مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.

مصطفي حسين باهي، ناهد خيرى فياض: اتجاهات التعليم العالى فى ضوء الجودة الشاملة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2009.

ميسر إبراهيم أحمد، أحمد هاني محمد: "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية: أنموذج مقترح في التعليم العالي"، مجلة تنمية الرافدين -كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد (95)، المجلد (31)، 2009.

نواف محمد البادي: "متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم"، مجلة القراءة والكتابة- مصر، العددد (101)، مارس 2010.

نيللي السيد الرفاعي وآخرون: "متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على التعليم الثانوي العام بمصر"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، العدد (113)، مارس 2011.

هندي عبد الله الهندي: "تحسين الجودة باستخدام منهج نشر وظيفة الجودة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية-مصر، العدد (3)، المجلد (27)، 2003.

وزارة التربية والتعليم: الإحصاءات والمؤشرات مديريات-مراحل (مدارس-فصول-تلاميذ-هيئات تدريس) للعام الدراسي 2016/2017، الإدارة العامة للمعلومات، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، 2017.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2014.

 ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ: المؤشرات القومية للتعليم في مصر: الدليل القني، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، يناير 2009.

***ثانيا: المراجع الأجنبية:***

A., Haseena V. and Mohammed, Ajims P.: "Aspects of Quality in Education for the Improvement of Educational Scenario", Journal of Education and Practice, Vol.6, No.4, 2015.

Andronikidis, Andreas, et-al: "The Application of Quality Function Deloyment in Service Quality Management", The TQM Journal, Vol.21, No.4, 2009.

Appleby, Karen and Adnrews, Mandy: "Quality Improvement: Integrated Working", in Reed, Michael and Canning, Natalie (Eds), Implementing Quality Improvement and Change in the Early Years, Sage Publications, California, 2012.

Aytac, Ayse and Deniz, Veli: "Quality Function Deployment in Education: a Curriculum Review", Journal of Quality& Quantity, Vol.39, 2005.

Barad, M.: Strategies and Techniques for Quality and Flexibility, Springer Briefs in Applied Sciences and Technology, Nerthland, 2018.

Bazhenov, Ruslan, et-al: "Components of Education Quality Monitoring: Problems and Prospects", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.214, 2015.

Bij, T. Van der, F. P. Geijsel and Dam, G. T. M. ten: "Improving the Quality of Education through Self-Evaluation in Dutch Secondary Schools", Journal of Studies in Educational Evaluation,Vol.49, 2016.

Boonyanuwat, Nirachara, et-al: "Application of Quality Function Deployment for Designing and Developing a Curriculum for Industrial Engineering at Prince of Songkla University", Songklanakarin J. Sci. Technol, Vol.30, No.3, May-Jun 2008.

Bouchereau, Vivianne and Rowlands, Hefin:"Methods and Techniques to Help Quality Function Deployment (QFD)", Benchmarking: An International Journal, Vol.7, No.1, 2000.

Chan, Lai-Kow and Wu, Ming-lu: "Quality Function Deployment: A Literature Review", European Journal of Operational Research, Vol.143, 2002.

Chapman, David and Adams, Don: The Quality of Education: Dimensions and Strategies, Comparative Education Research Centre, China, 2002.

Chin, Kwai-Sang, et-al: "A Quality Function Deployment Approach for Improving Technical Library and Information Services: a Case Study", Journal of Library Management, Vol.22, No.4/5, 2001.

Creemers, Bert P. M. and Kyriakides, Leonidas: Improving Quality in Education: Dynamic Approaches to School Improvement, Routledge, Canada, 2012.

Ficalora, Joseph P. and Cohen, Louis: Quality Function Deployment and Six Sigma: A QFD Handbook, Person Education Inc, Boston, 2010.

 Garver, Michael S.: "Improving the House of Quality with Maximum Difference Scaling", International Journal of Quality& Reliability Management, Vol.29, No.5, 2012.

Ginn, David and Zairi, Mohamed: "Best Practice QFD Application: An Internal/External Benchmarking Approach Based on Ford Motors' Experience", International Journal of Quality& Reliability Management, Vol.22, No.1, 2005.

Gonzalez, Marvin E., et-al: "International Business Curriculum Design: Identifying the Voic of the Customer Using QFD", Journal of International Education in Business*,* Vol.4, No.1, 2011.

Grauwe, Anton De: "Improving the Quality of Education through School-Based Management: Learning from International Experiences", Journal of Review of Education, Vol.51, 2005.

Hellsten, Urika and Klefsjö, Bengt: "TQM as a Management System Consisting of Values, Techniques and Tools", Journal of the TQM Magazine, Vol.12, No.4, 2000.

 Hopkins, David and Harris, Alma: "Improving the Quality of Education for All", Journal of Suport for Learning, Vol.12, No.4, 1997.

Hwarng, H. Brian and Teo, Cynthia: "Translating Customer's Voices into Operations Requirements: A QFD Application in Higher Education", International Journal of Quality& Reliability Management Vol.18, No.2, 2001.

Iqbal, Zafar, et-al: "Statistical Comparison of Final Weight Scores in Quality Function Deployment (QFD) Studies", International Journal of Quality& Reliability Management, Vol.31, No.2, 2014.

Iranmanesh, Seyed H., Rastegar, Hamid and Mokhtarani, Mohammad H..: "An Intelligent Fuzzy Logic-Based System to Support Quality Function Deployment Analysis", Journal of Concurrent Engineering: Research and Applications, Vol.22, No.2, 2014.

Jensen, Frede: Quality Function Deployment: the Evolved 4-Phase Model, Published by the Author, United State of America, 2017.

Johnsrud, Linda K. and Giscelquia, Joanne Yamanoto: "Accountability", in Forest, James J. F. and Kinser, Kevin (Eds.), Higher Education in the United States: an Encyclopedia, ABC.Clio, United State of America, 2002.

Kai, Jiang: "A Critical Analysis of Accountability in Higher Education: it's Relevance to Evaluation of Higher Education", Journal of Chinese Education and Society, Vol.42, No.2, March-April 2009.

Kamvysi, Konstantina, et-al: "Capturing and Prioritizing Student's Requirements for Course Design by Embedding Fuzzy-AHP amd Linear Programming in QFD", European Journal of Operational Research, Vol.237, 2014.

Kassela, Katerina, Papalexi, Marina and Bamford, David: "Applying Quality Function Deloyment to Social Housing", The TQM Journal, Vol.29, No.3, 2017.

Kianfar, Azadeh and Kianfar, Ferydoon: "Plant Function Deployment Via RCM and QFD", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol.16, No.4, 2010.

Kumar, Ashok, Antony, Jiju and Dhakar, Tej S.: "Integrating Quality Function Deployment and Benchmarking to Achieve Greater Profitability", Benchmarking: An International Journal,Vol.13, No.3, 2006.

Madu, Christian N.: House of Quality in a Ninute, Chi Publisher, United State of America, 2006.

Mariitan, David: Practical Manual of Quality Function Deployment, Springer International Publishing, Switzerland, 2015.

Mohsin, Ahmed Mansour and Trimmer, Karen: "Meeting the Cultural and Service Needs of Arabic International Students by Using QFD", in Erwee, R., et-al. (Eds.), Postgraduate Education in Higher Education, University Development and Administration,Springer, Singapore, 2018.

Mrhrjerdi, Yahia Zare: "Applications and Extensions of Quality Function Deployment", Journal of Assembly Automation, Vol.30, No.4, 2010.

Natee, S., et-al: Quality Function Deployment for Buildable and Sustainable, Springer Science +Business Media, Singapore, 2016.

Park, Sandra, et-al: Continuous Improvement in Education, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, California, 2013.

Pramod, V. R., et-al: "Integrating TPM and QFD for Improving Quality in Maintenance Engineering", Journal of Quality Maintenance Engineering, Vol.12, No.2, 2006.

Sener, Zeyneq and Karsak, E. Ertugrul: "A Decision Model for Setting Target Levels in Software Quality Function Deployment to Respond to Rapidly Changing Customer Needs", Journal of Concurrent Engineering Research and Applications, Vol.20, No.1, 2012.

Sharma, J. R. and Rawani, A. M.: "Customer Driven Product Development through Quality Function Development (QFD)", Asia-Pacific Business Review, Vol.2, No.1, June 2006.

Sharma, Satyendra Kumar and Kumar, Vinod: "Optimal Seletion of Tird-Party Logistics Service Providers Using Quality Function Deployment and Taguchi Loss Function", Benchmarking: An International Journal, Vol.22, No.7, 2015.

Shen, X. X., Tan, K. C. and Xie, M.: "Benchmarking in QFDfor Quality Improvement", Benchmarking: An International Journal, Vol.7, No.4, 2000.

Singh, Vikram, Grover, Sandeep and Kumar, Ashok: "Evaluation of Quality in an Educational Institute: a Quality Function Deployment Approach", Journal of Educational Research and Review, Vol.3, No.4, May 20008.

Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil: "Total Quality Management (TQM) in Self- Financed Technical Institutions: A Quality Function Deployment (QFD) and Force Field Analysis Approach", Journal of Quality Assurance in Education, Vol.14, No.1, 2006.

Thakkar, Jitesh, Deshmukh, S. G. and Shastree, Anil: "Total Quality Management (TQM) in Self- Financed Technical Institutions: A Quality Function Deployment (QFD) and Force Field Analysis Approach", Journal of Quality Assurance in Education, Vol.14, No.1, 2006.

V., Prabhushankar G., Shankar, B. Latha, and Veena, T. R.: "Curriculum Redesign in Higher Education Using QFD: a Case Study", in Natarajan, R. (Ed.), Proceedings of the International Conference Transformations in Engineering Education, Springer, India, 2015.

Vezzetti, Enrico, Marcolin, Federica and Guerra, Andrea Luigi "QFD: 3D: a New C-Shaped Matrix Diagram Quality Approach", International Journal of Quality& Reliability Management, Vol.33, No.2, 2016.

Vinayak, Kalluri and Kodali, Rambabu: "Benchmarking the Quality Function Deployment Models", Benchmarking: An International Journal, Vol.20, No.6, 2013.

1. )\* ( ملحق (1): استمارة المقابلة المفتوحة. [↑](#footnote-ref-1)
2. )\* ( ملحق (1): استمارة المقابلة المفتوحة. [↑](#footnote-ref-2)
3. )\* ( ملحق (2): استمارة مصفوفات العلاقات التي تم عرضها على خبراء الجودة. [↑](#footnote-ref-3)
4. )\* (ملحق (3): شكل يوضح مخطط بيت الجودة الخاصبالعلاقات بين متطلبات العاملين بالمدارس الثانوية العامة المعتمدة والمرجأة والأخرى التي لم يتم اعتمادها وبين المواصفات الفنية لكل من الوظائف المؤسسية ومكونات نظام الجودة بها. [↑](#footnote-ref-4)