

أطار مقترح لتعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي

مقدمة :

يُعد التعليم إحدى الصناعات الخدمية الهامة في القطاع العام بالدولة ولذلك فإن جودة التعليم هي التي تشكل النجاح والرفاهية طويلة الأجل لكل من الدولة والشعب . كما أن الموارد العديدة التي تخصصها الدولة لهذا القطاع يجعل من الحتمي علي أولئك الذين يديرون التعليم أن يضمنوا أن التعليم يتم تقديمه بنجاح في المدارس والمؤسسات التعليمية ، وبافتراض الدور الحيوي الذي يلعبه التعليم في البيئة العالمية ذات الطبيعة التنافسية المتزايدة فإن كل من الإدارة والمدرسين يسعون إلى تقديم تعليم تربوي أفضل (1) 0

ولقد أصبح من المهم إنشاء بيئة تعليمية يسمح فيها بانتعاش وازدهار التفكير النقدي والإبداعي والذي أصبح من شروط العالم التكنولوجي سريع التغير ، ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير جودة الخدمات التعليمية . وفي هذا الصدد يقول كل من " James & Mona " (2) . أن جودة الخدمات تبدأ من الأفراد أنفسهم 0

ومما لا شك فيه أن جودة التعليم تساعد على خلق الكوادر البشرية القادرة على تعميق الخيال العلمي وترجمته إلى مخترعات وابتكارات توفر للمجتمع احتياجاته من السلع والخدمات على اختلاف أنواعها 0

(1) Sunil Babbar, Applying Total Quality Management to Educational Instruction : A Case Study from us Public University, International Journal of Public Sector Management. Vol. 8,7, (1996), PP. 35-55. ,PP.35-55.

(2) James A. Mona J., Service Management, Operations , Strategy, and Information Technology, 2nd. ed. , N. Y., Irwin, Mc Graw. Hill 1998, P. 296.

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتعليم ما قبل الجامعي⁰

وضعت الأدبيات العالمية العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة

فيرى "Burdett"⁽¹⁾. أن إدارة الجودة الشاملة هي مرادف لنظام الأيزو 9000 ووسيلة للحصول على شهادته.

ويعارض بعض الباحثين هذا التعريف، حيث توصل "Mil"⁽²⁾. إلى أن شهادة الأيزو 9000 لم يكن لها أى تأثير إيجابي على أداء الشركات وهو مادعم الرأى القائل بأن شهادات الأيزو 9000 قوتها ضعيفة أو ليس لها أى قوة فى أداء المنظمات⁰

ويفرق "John & Richard" بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 من خلال الجدول التالى:

(1) Burdett , J., TQM and Reengineering : A Battle of Organization of Tomorrow,_The TQM Magazine, Vol.6, No.2, (1994), PP. 7-13.

(2) Mil Terziovski, Best Predictors of Quality Performance in Australian Service Organizations, Management Service Quality, Vol. 8, Issue 5, Date , (1998), PP. 1-8.

جدول رقم (1)

أهم الفروق بين إدارة الجودة الشاملة و BS 5750 / ISO 9000

BS 5750 / ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة
1- ليس من الضروري التركيز على العميل.	1- التركيز الواضح على العميل.
2- ليست متكاملة مع الإستراتيجية بالضرورة.	2- التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
3- التركيز على النظم الفنية والإجراءات.	3- التركيز على الفلسفة، المفاهيم، الأوراق والأساليب الفنية.
4- مشاركة العاملين ليست ضرورية.	4- الاهتمام بمشاركة العاملين والقوى العاملة.
5- لا يتركز على استمرارية التحسين.	5- استمرارية التحسين.
6- يمكن التركيز على الإدارات.	6- الاهتمام بالتصميم بكل إدارته ووظائفه ومستوياته.
7- إدارة الجودة هي المسئولة عن الجودة	7- كل شخص مسئول عن الجودة.
8- من المفضل أن يظل كل شئ كما هو.	8- يتضمن العمليات والتغيير الثقافى.

SOURCE :

John Pike, and Richard Barnes, Total Quality Management Chapman & Hall, London, 1994, P.27.

ويعرف "Jablnski" ⁽¹⁾ إدارة الجودة الشاملة بأنها التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من خلال فرق العمل، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة.

ويدعم "Hutchins" ⁽²⁾ هذا الرأي ، حيث يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل المنظمة الذي يركز على الجودة³ ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة.

كما يعرف "Carr" ⁽³⁾ إدارة الجودة الشاملة ، بأنها تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة ، وبشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل توقعات العملاء النهائيين المستفيدين من الخدمة.

ويتفق "Dean & Evans" ⁽⁴⁾ مع هذا الرأي حيث يرى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل المنظمة ككل بهدف تحسين جودة السلع والخدمات.

ويرى كل من "Sashking & Kiser" ⁽⁵⁾ أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامج ولا أداة أو أسلوب محدد ولكنها تمثل تحول في فكر وثقافة المنظمة.

(1) راجع:

- Jablnski J., Total Quality Management, N. Y. , Pferiffer & Company , 1991 .

(2) Hutchins G., ISO 9000: A Comparative Guide Lines and Successful Certification , U. S. A. : Oliver Wight , 1993.

(3) Carr D. K. and Littman I.D., Excellence in Government : Total Quality Management in 1990s, Coopers & Lybrand TQM Center of Excellence, 1993, P.3.

(4) Dean J. and Evans, J., Total Quality: Management, Organization, and Strategy, St. Paul, MN. : West, 1994.

(5) Sashkin M., and Kiser k., Total Quality Management , San Francisco, Berett-Koehler, 1993, P.511.

كما يؤكد " Dale " (1). على أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن خلق ثقافة للمنظمة موجهة للتحسين المستمر وتغيير قيم وسلوكيات الأفراد.

وتتفق الباحثة مع وجهة نظر كلاً من " Dale " , "Sasking & Kiser" حيث أنه لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة للمنتجات / الخدمات دون تغيير ثقافة المنظمة ، وتقبل العاملين بها لهذا التغيير.

ويعرف " Valarie & Mary " (2) جودة الخدمة بأنها هي التسليم الممتاز أو الأفضل للخدمات بما يتناسب مع توقعات العملاء .

ويؤيد "Gaither" (3) وجهة النظر السابقة حيث يرى أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة ودقة مطابقتها لتوقعاته.

كما يتفق العديد من الباحثين مع هذا الرأي Feigenbaum ; Kano ; Wetzels; Donnely et al., حيث يرون أن الجودة هي إنتاج خدمة تلبى توقعات العملاء (4) 0

(1) Dale B. et al. , Sustaining Total Quality Management: What are the Key Issues? The TQM Magazine, Vol.9, No.5, (1997) ,PP. 372-380.

(2) Valarie A.Zeithaml, Mary Gobitner, Services Marketing, N.Y., Mc Graw-Hill Companies, 1996, P. 117.

(3) Gaither N. , Production Management , Wadworth Publishing Company, 1996.

(4) Feigenbaum A.V., Total Quality Control, 3rd ed. , N. Y., Mc Graw-Hill, 1993.

-Kano N., Guide to TQM in Service Industries, Japan , Asian Productivity Organization, 1996.

-Wetzels M., Ruyter K.D. & Lemmink J., Measuring Service Quality Trade -Offs in Asian Distribution Channels : A Multi- Layer , Total Quality Management, Vol. 11, No.3, (2000) , PP. 307-318.

-Donnelly M. Hull S.V. & Will V., Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies, Total Quality Management, Vol. 11, No. 4/5, (2000), pp. 490-500.

ومن وجهة نظر أخرى يرى كل من "Chatterjee and Yilmaz" (1) أن الجودة ليست التطابق مع المواصفات فحسب ، بل أن الأمر أكثر من هذا للوصول إلى الجودة ، حيث يرى أن التطابق مع المواصفات يعد بُعد واحد فقط من أبعاد الجودة .

ويقول كل من "Murgatroyd and Morgan" (2) أنه لكي يكون هناك جودة فلا بد من توافر ثلاث متطلبات هي : ضمان الجودة والالتزام بالوعود والتوجه نحو العميل .

ويعرف كل من "Hill and Taylor" (3) إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تتركز على العميل وتوسعي للتحسين المتواصل وتلبية رغبات العميل .

ويتفق العديد من الكتاب مع هذا الرأي " Coate; Leffel et al. ; Heverly; Sherr "

&Lozier ; Arker et al.;" (4)

(1) SANGIT CHATTERJEE AND MUSTAFA YILMAZ, QUALITY CONFUSION: TOO MANY GURUS NOT ENOUGH DISCIPLES, BUSINESS HORIZONS (MAY-JUN), 1993,PP.15-18.

(2) MURGATROYD S. AND MORGAN C., TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND THE SCHOOL , OPEN UNIVERSITY PRESS BUCKINGHAM, 1993, P.47.

(3) Taylor W.A. and Hill F.M., Implementing TQM in higher education ,International Journal of Educational Management , Vol. 5, No.5, (1992), PP.4 -9.

(4) - Sherr L.A. and Lozier G. G. , Total Quality Management in Higher Education , in Terenzini, P.T. and Chaffee, E. E. (ed) , Total Quality Management in Higher Education , Jossey- Bass, San Francissco, CA, 1991, PP. 3-12.

Decosmo R. D., Parker J. S. and Heverly M. A., "Total Quality Management goes to Community College in Sherr" , L. A. and Teeter D. J. (Ed). Total Quality Management in Higher Education , New-Directions - for - Institutional Research , No.71, (Autumn 1991), PP. 13-26.

- Goat L.E., "Implementing Total Quality Management in University Setting " in Sherr L.A.and Teeter D. J. (Ed.), Total Quality Management in Higher Education, New-Directions-for- Institutional Research, , No.71, (Autumn 1991) , PP. 27-38.

-Leffel L. G. Robinson J. F. Harshberger R. F., Krallman J.D. and Frary R. B., "Assessing the Leadership Culture at Virginia Tech", in Sherr. L. A. and Teeter D. J. (Ed.) , Total Quality Management in Higher Education, New-Directions-for- Institutional Research, , No.71, (Autumn 1991), PP. 63-72.

-Heverly M.A., "Total Quality Management", in Whitely , M. A. (Ed.) , The Primer for Institutional Research , Association for Institutional Research, Tallahassee, Fl.1992.

ويرى " Candido & Morris " (1) أنه يجب النظر إلى الجودة على أنها مسئولية الجميع ،
ويجب أن تكون إستراتيجية طويلة الأجل تعتمد على ما يلي:

- إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وإدراك العملاء تجاه الخطة المقدمة.
- وضع خطة إستراتيجية واضحة تهدف إلى التغلب على أى فجوة فى الأداء وتلبى توقعات العملاء.
- تكوين فرق العمل من أجل تحقيق التحسين المستمر فى الجودة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية.
- خلق ثقافة تنظيمية تساند التزام جميع الأفراد بالجودة0

ووفقاً لـ " Harris " (2) فهناك ثلاثة أساليب أساسية لإدارة الجودة الشاملة ، حيث يركز الأسلوب الأول على العميل وذلك من خلال فكرة خدمة الطلبة عن طريق تدريب وتطوير طاقم التدريس ، أما الأسلوب الثانى فيركز على طاقم التعليم ويهتم بقيمة تدعيم إسهامات جميع المدرسين من أجل كفاءة وفعالية الجماعة ، أما الأسلوب الثالث فيأخذ موقفاً للموافقة ويسعى إلى ضمان تقديم الخدمة من قبل المدرسين للطلاب بطريقة مُرضية ويمكن قياسها.

ويرى " Jay " (3) أن إدارة الجودة الشاملة تضم المهارات الفنية المتخصصة فى هيكل منسجم بما يساعد على بلوغ هدف التحسين المستمر لكافة الأنشطة على مستوى المنظمة.

- ومن التعريفات السابقة يتضح للباحثة أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن :
- تلبية توقعات جميع العملاء الداخليين والخارجيين فى النظام التعليمى.

(1) Candido C.J. F, & Morris D. S., Charting Service Quality Gaps, Total Quality Management, Vol.11, No. 4/5, (2000) , PP.463-472.

(2) Harris R. W., Alien or Ally? TQM Academic Quality and the New Public Management, Quality Assurance in Education, Vol.2, No.3, (1994), PP. 9-33.

(3) Jay Heizer and Berry Render, Production and Operations Management , Allyn and Bacon, 1993, P.3.

- ضمان الجودة وذلك لضمان الالتزام بالموصفات التي يرغبها العملاء.
- ضرورة قياس الأداء من خلال التغذية المرتدة.
- تقديم خدمات متميزة تساعد على خلق ولاء العميل .

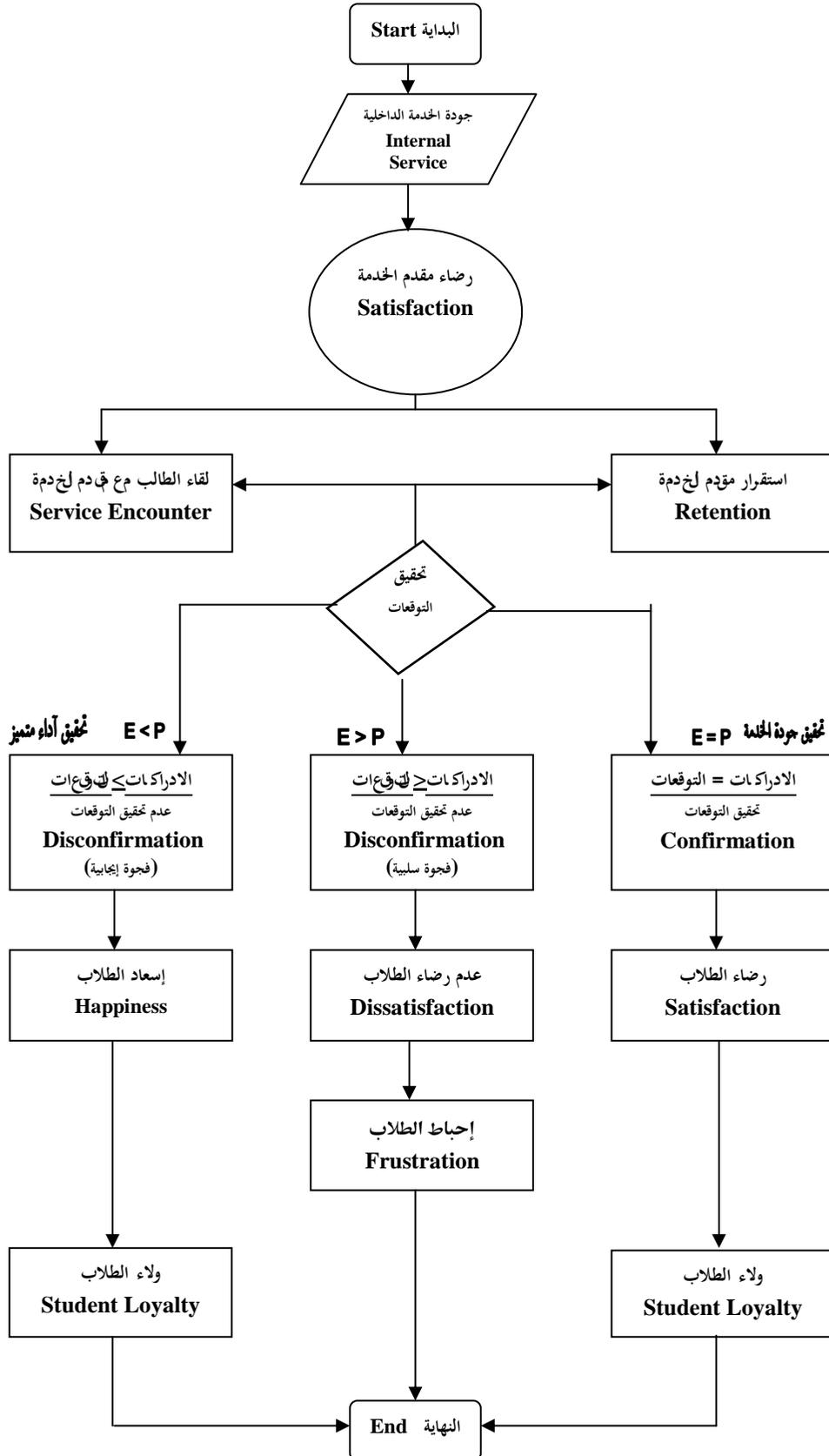
وتخلص الباحثة من التعريفات السابقة إلى أن إدارة الجودة الشاملة بالتعليم ما قبل الجامعي ، هي فلسفة إدارية تقوم على التحول في فكر وثقافة الإدارة و المدرسة ، بهدف تحسين الخدمات التعليمية المقدمة بصفة مستمرة بما يحقق التميز الدائم ويتفق مع توقعات التلاميذ والطلاب أو يفوق توقعاتهم نحو الخدمة المقدمة بهدف إرضائهم.

وفيما يلي تستعرض الباحثة شكل توضيحي لهذا المفهوم^(*)

(*) إعداد الباحثة

شكل رقم (1)

خريطة تدفق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتعليم قبل لجامعى



ثانياً : مقاييس جودة أداء الخدمات التعليمية 0

الجدول التالي يبين المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس جودة أداء الخدمات التعليمية

مقاييس جودة أداء الخدمات التعليمية 0(*)

جدول رقم (2)

Complaints Measures	1- مقاييس الشكاوى
Satisfaction Measures	2- مقاييس الرضا
SERVQUAL Measure	3- مقياس الفجوة
SERVPERF Measure	4- مقياس الأداء الفعلى
User-Value Service Quality Measure	5- مقاييس العميل الموجه بالقيمة
Professional Quality Measures	6- مقاييس الجودة المهنية

1- مقاييس الشكاوى Complaints Measures

تعد مقاييس الشكاوى من الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات من خلال حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى ، ولا تخلو هذه الطريقة من بعض الانتقادات " Qvretveit ; Palmer (1) 0 أهمها ما يلي:

- عدد الشكاوى يعتمد فى جزء منه على مدى سهولة تقدم العملاء/الطلاب بشكاوهم ، فعدم وجود شكاوى قد يرجع إلى أن العملاء/الطلاب لا يعرفون كيفية التقدم بشكاوهم ، أو أن ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك ، أو أن ذلك يتطلب جهداً كبيراً.
 - أن عدد قليل من المستفيدين بالخدمة / الطلاب سوف يتقدمون بشكاوهم بينما الغالبية سوف يترددون فى القيام بذلك.
 - أن هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية من الشكاوى ، أو أهميتها فى أداء المنظمة الخدمية/المدرسة.
 - قد يركز مقدمو الخدمة على منع الشكاوى دون بذل أفضل ما عندهم لزيادة رضا الطلاب عن مستوى الخدمة.
 - أن عدم التقدم بالشكاوى لا يعنى أن الخدمة تودى بمستوى مرتفع من الجودة.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات فإن عدد الشكاوى يعتبر مقياساً هاماً للخدمة التى تقدم دون المستوى ، ويمكن أن يساهم إلى حد كبير فى تحسينها.

(1)-Qvretveit J., Measuring Service Quality: Practical Guidelines, Technigcal Communications Publishing LTD,1993.

-Palmer A. , Principles of Services Marketing, 2nd ed., London , Mc Graw- Hill Publishing Company, 1998.

2- مقاييس الرضا Satisfaction Measures

يمكن استخدام مقاييس الرضا لقياس اتجاهات العملاء/الطلاب نحو الخدمة المقدمة ، وتساعد مقاييس الرضا فى إمداد المنظمات/المدارس بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء/الطلاب نحو الخدمة المقدمة لهم، وجوانب القوة والضعف بها ، مما يساعد المنظمة/المدرسة على تحسين جهودها لمقابلة احتياجاتهم بشكل أفضل (1) 0

ويوجه عدد من الباحثين " Parasuraman et al. ; Qvretveit ; Kurtz & Clow0 " عدة انتقادات لهذه الطريقة تتمثل فيما يلى:

- إن هذه الطريقة لا تساعد فى تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء ، مما يستلزم قياساً أكثر تخصصاً.
- إن هذه الطريقة لا تمكن المنظمة/المدرسة من مقارنة مستوى الخدمة التى تقدمها بغيرها من المنظمات/المدارس الرائدة .
- إن العملاء/الطلاب الذين يتم استقصاؤهم ، ربما لا تعكس آراؤهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.

3- مقياس الفجوة SERVQUAL Measure

توصل " Parasuraman, Berry et al . " إلى أن أبعاد جودة الخدمة تتمثل فى عشرة أبعاد هى: الجوانب الملموسة فى الخدمة، الاعتمادية والثقة، الاتصالات، المصادقية، الاستجابة، تفهم احتياجات العملاء، الأمان، جدارة العاملين، التعاطف وسهولة التعامل0 وفى دراسة لاحقة تمكن " Parasuraman et al. " من دمج هذه الأبعاد العشرة فى خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات باستخدام أسلوب تحليل العاملى0 وهذه الأبعاد الخمسة هى : الجوانب الملموسة، الثقة و الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف0

(1) DavidL.Kurtz,kenneth E.Clw,Services Marketing,N.Y.,John Wiley&Sons, 1998,PP.403-406.

ويعتمد مقياس SERVQUAL على تحديد الفجوة أو التطابق بين توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلي لها .

ويقيس نموذج SERVQUAL خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة وبالمستفيد من الخدمة، وبالاثنين معا وتتلخص هذه الفجوات فى التالي (1)0

▪ **الفجوة رقم 1:-** تنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء / الطلاب لمستوى الخدمة الممتازة وبين ادراكات الإدارة فى منظمة الخدمة لتوقعات العملاء ، وهذه الفجوة تعكس مدى قدرة المنظمة أو عجزها على تفهم احتياجات ورغبات العملاء / الطلاب "ادراكات الإدارة - توقعات الطلاب".

▪ **الفجوة رقم 2:-** تنتج عن الاختلاف بين ادراكات الإدارة فى المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة للعملاء ، وبين ادراكاتهم لتوقعات العملاء للخدمة الممتازة ، وهذه الفجوة تعكس مدى فاعلية التنظيم وكفاءة الموارد التنظيمية فى منظمة الخدمة (المدرسة) .

▪ **الفجوة رقم 3:-** تظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات ، وهذه الفجوة تبين مستوى أداء العاملين / المدرسين ودافعيتهم فى تقديم خدمة مطابقة للمواصفات.

▪ **الفجوة رقم 4:-** تظهر بسبب اختلاف مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء عن ما يتم الإعلان عنه أو ما يقدم من وعود للعملاء حول الخدمة ، وهذه الفجوة تعكس مدى المصداقية والثقة فى المنظمة / المدرسة.

▪ **الفجوة رقم 5:-** تعتبر المحور الرئيسى لمقياس جودة الخدمة حيث تركز على الاختلاف بين ادراكات العملاء / الطلاب لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة/المدرسة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة ، وهذه الفجوة تعكس مدى رضا أو عدم رضا العملاء / الطلاب عن مستوى الخدمة المقدمة.

(1) John E. , G. Bateson, Managing Services Marketing, Text and Readings, N. Y., The Dryden Press, 1992, PP. 495-497.

ولم يخلو مقياس SERVQUAL من الانتقادات حيث يرى البعض ؛ "Donnelly et al ; Qvretveit ; Pitt et al; Van Dyke et al; Smith; Wetzels et al. " أنه لا يعكس درجة عالية من الاعتمادية بخصوص أبعاد جودة الخدمة بصفة عامة ، كما أنه يتسم بالغموض .

يتضح للباحثة مما سبق أنه رغم تعدد محاولات قياس وتقييم جودة الخدمات باستخدام مقياس " SERVQUAL لا يوجد اتفاق بين نتائجها ، فبعضها جاء مؤيد لاستخدام المقياس نظراً لإمكانية تطبيقه على جميع الخدمات ولتمتعته بدرجة عالية من الثبات والصلاحية ، بينما كانت نتائج بعض الدراسات الأخرى غير مؤيدة للنموذج0

ومن الجدير بالذكر أن مشكلات التعليم الجامعي ، منبعها الأساسي هو مرحلة التعليم قبل الجامعي ، ففي هذه المرحلة ، لا يتم تنمية التفكير المنطقي لدى الطلاب وتدريبهم على ممارسة اسلوب التفكير العلمي ، بل يعتمد معظم الطلاب على الدروس الخصوصية ، واستخدام الكتب الخارجية ، الأمر الذي يعنى ضرورة صياغة وبناء مناهج التعليم قبل الجامعي شكلاً وموضوعاً ، بما يكفل الارتباط ببيئة التعليم الجامعي والمجتمع المحيط بالجامعة 0 فتطبيقاً لمبدأ الجودة من المنبع ، يمكن اعتبار مراحل التعليم قبل الجامعي أساساً جوهرياً لمرحلة البكالوريوس في الجامعة 0 فان حَسُن أداء مهام مراحل التعليم قبل الجامعي سيحسُن الوفاء بحاجات الطلاب وتحقيق رضاهم ، كما سيتم الوفاء بمتطلبات سوق العمل 0

4- مقياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF Measure

نتيجة للانتقادات التي وجهت لمقياس SERVQUAL لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي "SERVPERF" (Bitner ; Bolton and Drew ; Carman0) وينسب إلى " Cronin & Taylor " ، ويرفض هذا المقياس فكرة الفجوة بين ادراكات العملاء وتوقعاتهم ، ويركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل على اعتبار أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات . ولم يختلف هذا المقياس عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة ، الاعتمادية ، والاستجابة ، والأمان ، والتعاطف .

ويرى الباحثان "Cronin & Taylor" أن مقياس SERVPERF يُعد أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس الفجوة SERVQUAL لعدم احتوائه على عمليات حسابية معقدة ، وكذلك زيادة درجة مصداقيته وواقعيته 0

User-Value Service Quality
Measures

5- مقاييس العميل المووجه
بالقيمة⁽¹⁾

طبقاً لهذا المقياس فإنه عندما تكون المنفعة أقل من السعر ، فإن القيمة المدركة للخدمات المقدمة تكون منخفضة مما يؤدي إلى عدم رضا العميل/الطالب وقد يفكر في الشراء من منظمة أخرى " التحويل لمدرسة أخرى " للحصول على خدمة أفضل ، وعندما تكون المنفعة أكبر من السعر يؤدي ذلك إلى زيادة القيمة المدركة للخدمات المقدمة للعملاء/الطلاب مما يؤدي إلى رضائهم وخلق ولائهم تجاه المنظمة/المدرسة⁰

إن توافر مقياس العميل الموجه بالقيمة يدفع مقدمي الخدمة والإدارة إلى تركيز جهودهم نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء/الطلاب ، وفي حالة عدم رضا العملاء/الطلاب تحاول المنظمة/المدرسة تصحيح مسارها من أجل زيادة المنفعة ، وبالتالي زيادة القيمة المدركة لخدماتها وإرضاء العملاء/الطلاب.

وفي هذا الصدد يقترح كل من " Kaye & Dyason " ⁽²⁾. أن يكون معيار العميل الموجه بالقيمة ضمن الأبعاد الرئيسية العامة للمنظمة ⁰

وتنوه الباحثة إلى أن المدارس الحكومية مجانية ، إلا أن العمل على رضا العملاء بها يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لها أمام المدارس الخاصة.

6- مقاييس الجودة المهنية Professional Quality Measures

(1) راجع:

Qvretveit J., Measuring Service Quality : Practical Guidelines, (Op. Cit.).
James A. Mona J., (Op. Cit.), PP. 250-252.

(2) Kaye M. & Dyason M. , Customer Value-Driven Strategies, Total Quality Management, Vol. 10, No.4 / 5 , (1999), PP. 594-601.

يشير العديد من الكتاب Lehtinen & Lehtinen ; Qvretveit ; Mc Adam & Saulter

؛ Djerdjour & Patel ; Kueng ; Curry & Herbert "

إلى أنه لا يكفي أن يكون العميل/الطالب راضياً عن مستوى الخدمة التي يتلقاها بل يجب أن يكون راضياً كذلك عن الأسلوب والإجراءات التي تقدم بها الخدمة ، ومن ثم يلزم قياس الجودة المهنية ، ويفرق⁽¹⁾ "Qvretveit" بين ثلاثة أنواع من المقاييس تستخدم في قياس الجودة المهنية هي:

(أ) **مقاييس المدخلات** :- وأهمها كفاءة مقدمى الخدمة والتي تنعكس من خلال عدة مؤشرات هي :

- الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.
- وقت الانتظار .
- معدل الأخطاء.
- توافر العدد الكافي لتقديم الخدمة .
- الاستجابة السريعة لمقترحات وشكاوى العميل/الطالب.

(ب) **مقاييس العمليات** :- والتي تركز على عمليات التصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة لتقديم الخدمة ، ويمكن التعرف عليها من خلال تحليل تكلفة الجودة ورصد التطور في الأداء من خلال السلاسل الزمنية.

(ج) **مقاييس المخرجات** :- وهذه تتعلق بقياس النتائج النهائية ، وتتم من خلال الاستقصاءات والمقابلات للعاملين والعملاء ، ويعد قياس جودة المخرجات هو أفضل مقياس لتقويم جودة أداء العنصر البشرى.

ثالثاً : اطار مقترح لتحسين جودة أداء خدمات التعليم ما قبل الجامعي 0

(1) Qvretveit, J. Measuring Service Quality: Practical Guidelines, England, Technical Communications Publishing L T D., 1993.

تعتقد الباحثة أنه يمكن تحسين فعالية أداء الخدمات التعليمية في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي من خلال الاهتمام بتحقيق جودة أبعاد الخدمة التعليمية كنموذج متكامل للجودة الشاملة والذي يتكون من خمسة أبعاد هي:

أولاً : الجوانب الملموسة.

وتضم عدة عناصر ، أهمها من وجهة نظر الباحثة ما يلي:

1- جودة المباني والتسهيلات المادية .

من حيث:

(أ) الشكل العام لمباني المدرسة0

(ب) لون المباني.

(ج) عدد أدوار كل مبنى بالمدرسة0

(د) مدى توافر الأبنية اللازمة للمدرسة" من حيث تناسب المباني مع عدد التلاميذ / الطلاب،

وجود كافيتيريا ، وجود ملاعب ، قاعات للممارسة الهوايات المختلفة وغيرها".

(هـ) جودة التهوية بمباني المدرسة.

(و) جودة الإضاءة بالمدرسة.

(ز) جودة المقاعد والمناضد والسيورات .

(ح) جودة التصميم الداخلي لمباني المدرسة .

(ط) حداثة المعدات والأجهزة المستخدمة في الخدمة التعليمية مثل استخدام الأقلام بدلا من الطباشير

و استخدام جهاز البروجيكتور في القاعات التعليمية واستخدام وسائل العرض الحديثة مثل " "

"Data Show , Hand Projector" ووسائل العرض التليفزيونية المستخدمة بالقاعات

التعليمية "الشاشات التليفزيونية".

(ي) جودة الأجهزة والمعدات التي تستخدم في حالة وجود مخاطر مثل: " طفايات الحريق وخرطوم

المياه ".

(ك) جودة المكتبات وتوفر المراجع العلمية العربية والأجنبية بها.

(ل) جودة المساحات الخضراء بالمدرسة .

(م) تركيب مكيفات بالقاعات التعليمية.

(ن) جودة مظهر المدرسين بالمدرسة .

(س) جودة مظهر الموظفين العاملين بالمدرسة.

(ش) جودة مظهر العمال بالمدرسة0

(ع) جودة مظهر الشكل العام للمدرسة0

2- جودة الكتاب المدرسي من حيث :

(أ) جودة الشكل الخارجي للكتاب.

(ب) جودة الأوراق الخاصة بالكتاب.

(ج) جودة الطباعة.

(د) عدم وجود أخطاء بالكتاب.

(هـ) التسلسل المنطقي لأفكار الكتاب.

(و) بساطة ووضوح أسلوب العرض.

(ز) التكامل التدريجي بين الفصول وبعضها البعض بالكتاب.

(ح) وضوح وتوازن العرض بالكتاب.

(ط) تناول الكتاب للموضوعات الحديثة التي تتواءم مع الجديد في العالم ومع متطلبات العصر في

ضوء التحديات الماثلة أمام منظماتنا العربية المصرية.

(ي) حداثة المراجع المستخدمة بالكتاب

(ك) جودة كتيبات المراجعة " نماذج الوزارة " من حيث الشكل والمضمون 0

(ل) جودة استخدام الصور والرسوم الكاريكاتيرية في المرحلة الابتدائية 0

3- جودة القاعات التعليمية " الفصول الدراسية " .

من حيث:

(أ) جودة التصميم الداخلى للقاعات التعليمية ، بحيث تتناسب مع كثافة التلاميذ أو الطلاب.

(ب) جودة الإضاءة.

(ج) جودة التهوية .

(د) جودة وسائل الإيضاح والعرض.

(هـ) جودة المعدات المستخدمة لتوصيل المعلومات.

(و) جودة الشكل العام للقاعات.

وكلما حسنت واكتملت جودة القاعات التعليمية ، كلما ساعد ذلك على تحقيق الرضا Satisfaction لكل من المدرس والتلميذ أو الطالب بما يساعد على أداء كل منهم لدوره بأعلى فعالية ممكنة وبالتالي تحقيق عنصر الجودة الشاملة في هذا الصدد.

ثانياً : الثقة الاعتمادية.

تعتقد الباحثة أن من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد الثقة الاعتمادية ما يلي:

1- جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى المراحل التعليمية المختلفة .

من حيث:

(أ) شمول البرامج التعليمية.

(ب) عمق البرامج التعليمية.

(ج- مرونة البرامج التعليمية.

(د) تكامل البرامج التعليمية مع بعضها البعض.

(هـ) مواكبة البرامج التعليمية للتقدم الثقافي.

(و) مواكبة البرامج التعليمية للتقدم التكنولوجي.

(ز) مواكبة البرامج التعليمية لبرامج مدارس الدول المتقدمة.

(ح) مواكبة البرامج التعليمية للمتغيرات البيئية والتحديات الماثلة أمام منظماتنا العربية.

(ط) تحقيق البرامج التعليمية ميزة تنافسية بين المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة.

2- جودة طرق التدريس.

تتمثل جودة طرق التدريس فيما يلي:

(أ) الوفاء بتقديم الخدمات التعليمية في المواعيد المحددة.

- (ب) بساطة العرض .
- (ج) وضوح العرض.
- (د) الدقة وعدم الأخطاء فى العرض أو الشرح أو المعلومات .
- (هـ) توافر التخصصات المختلفة.
- (و) الثقة فى المدرسين العاملين بالمدرسة .
- (ز) تكامل المفاهيم النظرية مع التطبيقات العملية .
- (ح) استخدام الأمثلة الواقعية والحالات العملية فى طرق التدريس .
- (ط) ربط النظريات العملية بالواقع العلمى .
- (ى) الحرص على الاستماع لمشكلات التلاميذ أو الطلاب والعمل على حلها.
- (ك) تشجيع التلميذ أو الطالب على إبداء آرائه ومقترحاته داخل قاعات الدراسة .
- (ل) استخدام الوسائل التعليمية المناسبة لكل مرحلة تعليمية0
- (م) جودة تفاعل المدرس مع التلاميذ أو الطلاب .

3- جودة الاحتفاظ بالسجلات.

يمكن تحقيق جودة الاحتفاظ بالسجلات من خلال ما يلى:

- (أ) الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.
- (ب) وجود قاعدة بيانات واضحة ودقيقة .
- (ج) استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للحفاظ على دقة الملفات .
- (د) متابعة وتحديث السجلات والملفات كلما استدعى الأمر .
- (هـ) تحقيق الأمان ضد سرقة السجلات والملفات أو التلاعب بها .

4- جودة التسويق الداخلى بالمدارس .

تتحقق جودة التسويق الداخلى من خلال تحقيق التفاعل الايجابي بين إدارة المدرسة والتلاميذ أو

الطلاب والمدرسين بالمدرسة، ويتم ذلك من خلال ما يلى:

- (أ) جودة الاتصالات .
- (ب) جودة التدريب .

- (جـ) وضوح الدور .
- (د) جودة الدافعية .
- (هـ) جودة نظم المكافآت .
- (و) جودة العلاقات الداخلية .
- (ز) جودة نظام الأجور .
- (ح) جودة التفاعل بين المدرس والتلميذ أو الطالب.
- (ط) جودة التفويض.

5- جودة تسويق العلاقات بالمؤسسة التعليمية " المدرسة " .

يتم تسويق العلاقات بالمؤسسات التعليمية من خلال ما يلي:

- (أ) الالتزام.
- (ب) التعاون.
- (ج) الثقة.
- (د) الأداء المرضى.

ثالثاً : الاستجابة.

تعتقد الباحثة أن درجة الاستجابة تتمثل في عدة عناصر أهمها مايلي:

1- جودة المدرسين .

تتحقق جودة المدرسين مما يلي:

- (أ) الجودة الخلقية للمدرس .
- (ب) الجودة العلمية للمدرس وتقديمه لخدمات تعليمية فعالة.
- (ج) جودة المهارات التطبيقية واستخدام الوسائل التوضيحية المناسبة لشرح الدرس 0
- (د) السرعة في تقديم الخدمة التعليمية المطلوبة(القضاء على مضيعات الوقت).
- (هـ) جودة المدرس في حث تلاميذه أو طلابه على الاستجابة الدائمة داخل الفصول الدراسية .
- (و) الثقة في النفس بما ينعكس على مستوى التحصيل العلمي والشرح للتلاميذ أو الطلاب.
- (ز) تحقيق التفاعل الايجابي مع التلاميذ أو الطلاب داخل القاعات التعليمية.

- (ح) الرغبة فى العطاء.
- (ط) حضور الحصص فى التوقيت المحدد لها.
- (ى) سعى المدرس لتحقيق رضاء التلاميذ أو الطلاب.
- (ك) رفع الروح المعنوية للمدرسين مما يساعدهم على الجدية فى العمل 0
- (ل) الاستعداد الدائم للتعاون مع التلاميذ أو الطلاب والحرص على حل مشاكلهم المتعلقة بالنواحي العلمية والاستيعابية.
- (م) الاستجابة الفورية لاحتياجات التلميذ أو الطالب مهما كان المدرس مشغولاً .
- (ن) الرد الفوري على استفسارات التلاميذ أو الطلاب.
- (س) تقديم خدمات تعليمية فعالة.
- (ش) تنمية المهارات السلوكية للإداريين والمدرسين لتحسين جودة الخدمات المقدمة 0

3- جودة العاملين بالمؤسسات التعليمية 0

تعتقد الباحثة أنه يمكن تحقيق جودة العاملين بالمدارس من خلال :

- (أ) وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.
- (ب) جودة المعرفة ومهارة التفاعل مع التلاميذ أو الطلاب .
- (جـ) أقل وقت للخدمة (عدم إضاعة الوقت).
- (د) احترام التلميذ أو الطالب والمحافظة على خصوصياته .
- (هـ) جودة التسويق الداخلي للعاملين بالمدرسة .
- (و) جودة تسويق العلاقات للعاملين بالمدرسة .
- (ز) الرد الفوري على استفسارات التلاميذ أو الطلاب .
- (ح) العمل على حل مشكلات التلاميذ أو الطلاب بأعلى فعالية ممكنة.

4- جودة التلميذ أو الطالب .

تعتقد الباحثة أنه يمكن تحقيق جودة التلميذ أو الطالب من خلال :

- (أ) تأهيل التلميذ أو الطالب للانسجام مع البرامج التعليمية بالمدرسة .
- (ب) التأهيل العلمي للتلميذ أو الطالب فى القاعات التعليمية.
- (ج) تأهيل التلميذ أو الطالب لاكتساب الخبرات العلمية فى مجال اللغة والكمبيوتر والتعامل مع آليات العصر الحديث مثل خدمة الإنترنت والتجارة الإلكترونية والبريد الإلكتروني.
- (د) تأهيل التلميذ أو الطالب عقلياً من خلال تدريبيه وتشجيعه على التفكير الابتكارى وذلك من خلال استخدام العصف الذهنى فى القاعات التعليمية وتدريبه على التفكير العلمى والقدرة على التحليل والعرض وحل المشكلات.

5- جودة التأهيل النفسى لطلاب المرحلة الإعدادية والثانوية

ويتم ذلك من خلال الوفاء بمطالب طور المراهقة والبلوغ وذلك من خلال مراعاة مايلي :

• النمو الجسمي :

وواجب المدرسة في هذه المرحلة يتمثل فيما يلي

- (أ) إتاحة الفرصة لممارسة النشاط الرياضي المناسب 0
- (ب) مراعاة أن تكون البرامج الرياضية واسعة وشاملة لنواحي متعددة يمارسها الطالب ويختار من بينها 0
- (ج) إقامة المعسكرات للكشافة والتربية الرياضية وعلى شواطئ البحار لإكساب الطلاب الصحة والقوة والمران على المعيشة الخلوية 0

• النمو العقلي :

وواجب المدرسة في هذه المرحلة يتمثل في تنمية معارف الطالب ومهاراته العقلية من خلال :

- (أ) التوجه بمنهج تفكير الطالب نحو التحليل والربط والاستنباط والموازنة والتخيل والتجريد
- (ب) أن تقدم المناهج بطريقة بعيدة عن الحفظ والسرود وتعتمد على الفهم والاستنتاج 0
- (ج) مساعدة الطلاب على الاحتكاك بالمواقف العملية وممارستها 0

(د) تشجيع الطلاب على اكتساب المعلومات والمعارف بأنفسهم من المراجع العلمية المختلفة
" التعلم الذاتي "

• **النمو الاجتماعي :**

وواجب المدرسة في هذه المرحلة يتمثل في إعطاء الطلاب المزيد من الفرص للتدريب العملي

على تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية من خلال :

(أ) تدعيم قواعد التعامل الاجتماعي وآداب السلوك وأصول العلاقات مع الناس

(ب) تعليم الطلاب فن العلاقات العامة وتشجيعهم على تكوين الصداقات والتكامل والعمل

الجماعي 0

(ج) تشجيع ودعم روح الفريق 0

ومما لاشك فيه أن القدوة الصالحة من جانب المدرس ، تلعب دوراً خطيراً في تأكيد هذه

الاتجاهات والقيم 0

• **النمو الوجداني :**

ويتمثل واجب المدرسة في هذه المرحلة فيما يلي :

(أ) غرس الثقة لدى الطلاب 0

(ب) جعل الطالب في مستوى مناسب من النضج الانفعالي والاتزان العاطفي 0

(ج) مساعدة الطالب على التحرر من مخاوف الطفولة 0

(د) جعل الطالب سعيداً ويسوده روح المرح والتفاؤل مما يساعده في التغلب على المشاكل 0

• **النمو الروحي :**

ويتمثل دور المدرسة في هذه المرحلة في ترسيخ القواعد التالية في نفوس الطلاب :

(أ) تثبيت العقيدة الدينية لدى الطلاب 0

(ب) تربية الضمير الديني والوازع الخلقى لدى الطلاب 0

- (ج) البعد عن كل تعصب وجمود واثكالية وتزمت 0
- (د) البعد عن ضيق نظرة الطلاب للحياة وأن الدين لا يقتصر على أداء الفروض فقط ، وإنما يتم بالعمل الصالح والإخلاص في أداء الواجب والإنتاج وإنكار الذات 0
- (هـ) مساعدة الطلاب على الربط بين التقدم العلمي والحضاري والقيم الخلقية والدينية 0

رابعاً : الضمان.

يضم عدة عناصر أهمها ما يلي:

1- جودة الإدارة التعليمية بالمدرسة :

يمكن تحقيق جودة الإدارة من خلال:

(أ) جودة القائد المدرسي 0

(ب) جودة التخطيط .

(جـ) جودة التنظيم .

(د) جودة التنسيق .

(هـ) جودة التوجيه .

(و) جودة تقويم الأداء .

(ز) جودة الرقابة .

2- إمام مقدمى الخدمة بالمعلومات الكافية واللباقة فى التعامل والقدرة على خلق الثقة لدى التلاميذ أو الطلاب.

(أ) الثقة المتبادلة بين القائمين على تقديم الخدمة التعليمية بالمدرسة .

(ب) شعورا لتلميذ أو الطالب بالأمان عند التعامل مع القائمين على تقديم الخدمة التعليمية بالمدرسة .

(جـ) تحلى القائمين على تقديم الخدمة التعليمية بالمدرسة بالأدب وحسن الخلق .

(د) حصول القائمين على تقديم الخدمة التعليمية بالمدرسة على التأييد والدعم الكافيين من إدارة المدرسة

بما يمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.

3- جودة القوانين والتشريعات واللوائح المدرسية .

يمكن تحقيق جودة القوانين والتشريعات واللوائح المدرسية من خلال:

- (أ) جودة قوانين التعليم الموضوعة بما يتناسب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- (ب) مواءمة القوانين وانسجامها مع اللوائح الداخلية بالمدرسة .
- (ج-) عدم وجود ثغرات بقوانين التعليم .
- (د) البعد عن الروتين والتعقيد فى اللوائح المدرسية .
- (هـ) وضوح اللوائح المدرسية 0
- (و) مرونة اللوائح المدرسية 0
- (ز) العدالة والمساواة .

4- جودة معرفة وخبرة العاملين بالمدرسة .

يمكن تحقيق مستوى عالى من المعرفة والخبرة والقدرة على كسب ثقة التلاميذ أو الطلاب لدى

العاملين بالمدارس من خلال ما يلى:

- (أ) جودة المدرسين 0
- (ب) جودة الموظفين بالمدرسة .
- (ج-) شعور التلاميذ أو الطلاب بالأمان عند التعامل مع العاملين بالمدرسة 0
- (د) الأدب والاحترام والتعامل بطريقة ودية مع المدرسين والإداريين بالمدرسة .
- (هـ) متابعة التلميذ أو الطالب وتقويمه علمياً وسلوكياً .
- (و) احترام خصوصية التلميذ أو الطالب.
- (ز) دعم وتأييد الإدارة للعاملين بالمدرسة بما يساعد على تحقيق أعلى درجة من الفاعلية فى أداء العمل.

خامساً : التعاطف.

يعكس التعاطف العناية بالتلاميذ أو الطلاب والاهتمام الشخصي لكل تلميذ أو طالب ويمكن

تحقيق ذلك من خلال ما يلى:

- (أ) معرفة احتياجات التلميذ أو الطالب على وجه الدقة .
- (ب) مهارات التفاعل مع التلاميذ أو الطلاب .

- (ج) توجيه الاهتمام الشخصي بالتلميذ أو الطالب .
- (د) وضع مصلحة التلميذ أو الطالب في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين .
- (هـ) تقدير ظروف التلميذ أو الطالب والتعاطف معه .
- (و) التعامل مع التلاميذ أو الطلاب بروح الأسرة .
- (ز) العلاقات المرحية الملتزمة والصدقة مع التلاميذ أو الطلاب .
- (ح) تشجيع التلاميذ أو الطلاب على بناء علاقات طيبة والتعامل مع زملائهم بروح الفريق.

ومن العوامل التي تساعد على إمكانية تطبيق النموذج السابق ما يلي :

- إعادة هندسة منظومة التعليم قبل الجامعي لاستيعاب التطورات المعاصرة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الأمر الذى يساعد بدوره على تحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعى 0
- الاهتمام بالجودة من المنبع ، أى ضرورة صياغة وبناء مناهج التعليم قبل الجامعى شكلاً وموضوعاً ، بما يكفل الارتباط ببيئة التعليم الجامعى ويساعد على تحقيق الجودة الشاملة وتلبية احتياجات سوق العمل 0
- تدعيم العلاقة بين إدارة المدرسة والمدرسين داخل المدرسة وبين المدارس وبعضها البعض 0
- التوسع فى تدعيم العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدارس المختلفة 0