

## الفصل الثالث

### إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر ثورة في جميع الميادين، الأمر الذي استدعي إحداث نمط إداري متميز يستطيع ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة وفاعلية في الإنتاجية والجودة، وهو ما سارعت إليه الدول المتقدمة والصناعية من خلال اعتماد النمط الإداري المعروف بإدارة الجودة الشاملة، والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى منذ أن نادي بتطبيقها العالم (إدوارد ديمينج)<sup>(١)</sup>. ونظرًا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم للحصول على نوعية أفضل من مخرجات التعليم التي تسهم بشكل فاعل في خدمة المجتمع كأحد الحلول الناجحة لتجسين نوعية التعليم عن طريق (تحسين) جميع المدخلات والعمليات والمخرجات الذي تركز عليها الجودة الشاملة<sup>(٢)</sup>.

(١) نشوان جميل، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي، في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة عمل أعتت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس رام الله، ٢٠٠٤ م ص ١١.

(٢) علي بن إبراهيم الشخي وأخرون، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية ورقة عمل أعتت للقاء الثاني عشر لإشراف التربوي لمديري ومندوبات إدارات ومراكز الإشراف التربوي تبوك ١٤٠٢/ ١٤٠١ هـ، ص ٤.

ورغم الاهتمام الواسع النطاق بمفهوم "إدارة الجودة الشاملة" حديثاً، إلا أن أصل الموضوع قديم يعود إلي عصور تطور الإدارة منذ الثورة الصناعية (وإن كان البعض يرجع بذلك إلي عهد الفراعنة)<sup>(١)</sup>.

ولذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلي الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعونا إلي التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية علي حد سواء، وسيراً علي الدرب لتحقيق تعليم أفضل أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً الا هو المدخل الذي يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management<sup>(٢)</sup>.

وبذلك تسعى المنشآت الكبيرة والصغيرة جميعاً للارتقاء بمستوي الرعاية المقدمة حتي تصل لدرجة التفوق، حيث تقوم تلك المنشآت باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوي أدائها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المنشأة علي توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للعملاء سواء داخل المنشأة أو خارجها وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة، وقدرتهم علي تحويل المدخلات إلي مخرجات تتميز بالجودة.

هذا وبعد أن أصبحت قضية تطوير التعليم أكثر إلحاحاً، بسبب انخفاض مستوي المنتج التعليمي وضعف الاتصال بين المؤسسات التعليمية وبين

---

(١) علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اتاهيل للتأيزر 9000، جامعة القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، ص ٩.

(٢) حافظ فراج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، ٢٠٠٣، ص ١٥١.

المجتمع وأصبح تحسين جودة التعليم هدفا أساسيا ، وذلك لأن التحدي الكبير للنظام التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ، بل التأكيد علي أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية . فالتعليم الممتاز والمتفوق مكلف ولكن القليل الجودة منه اشد تكلفه علي المدى الطويل .

وبالتالي فالأمر يحتاج إلي مراجعة جيدة لكل جوانب النظام التعليمي من خلال أساليب وفلسفات جديدة . وتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحات كبيرة في هذا الشأن في العديد من الدول المتقدمة (١) .

ومن هنا فإن هذا الفصل من الدراسة يهتم بدراسة الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبررات أهميتها ، ومبادئها ومراحل تطبيقها وتقنياتها والعوامل التي تؤثر علي تطبيقها ، ويتناول أيضا بعض من النماذج العالمية لتطبيقها ويلقي الضوء علي الإطار الفكري والفلسفي لحلقات الجودة وعلاقتها بـ T Q M ، ثم ينتقل إلي خصائص جودة المكونات الأساسية لعملية التعليم والتعلم وكيفية نقل إدارة الجودة الشاملة وتطويعها في مجال التعليم وكيفية تأسيس مدارس للجودة تقوم علي فرق العمل وعمليات التحسين المستمرة .

(١) تم الرجوع الي:

- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات علي القطاع الصحي ، مرجع سابق ص ٥ .
- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي "رؤية مقترحة" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٣٧ مايو ١٩٩٨ ، ص ١٤٦ .
- السيد سلامة الخميسي : التربية وتحديث الإنسان العربي ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٨ ، ص ٨٦ .

## تعريف إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*

الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطور فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة أصبح كل فرد في المؤسسة مسئولاً عنها ، وتعبير الجودة ليس جديداً ، وخير دليل علي ذلك الآيات القرآنية التالية قال تعالى :

﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [سورة النمل: ٨٨]  
وقال تعالى :

﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ﴾ [سورة الملك: ٢]  
وقال تعالى :

﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ، وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ﴾ [سورة السجدة: ٧]  
وعن الرسول ﷺ :

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه مسلم.

ومن وجهة نظر علم الإدارة ؛ الجودة هي " ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض المعد له" ، ومن وجهة نظر الجهة المصممة تعرف الجودة بأنها "مدي إمكانية تلاؤم المنتج أو السلعة للاستخدام كما تم تحديدها في مواصفات التصميم". ومع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي : 'القيام بالأمر الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود' (١).

ويعرف (Shuster) إدارة الجودة الشاملة بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبخاعية عالية ، وفي أقصر وقت

(١) محمد عادل الشعار: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد - إسلامي، ع (٢٤٣)، جمادى الآخر ١٤٢٢هـ سبتمبر ٢٠٠١م.

يمكن<sup>(١)</sup> والجودة Quality، كمفهوم اداري، هي درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لتوقعات المستهلك، أي القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته<sup>(٢)</sup> ومع ملائمة المنتج للاستخدام عملياً Fitness for Use<sup>(٣)</sup>. ومن وجهة النظر التي قدمها<sup>(٤)</sup> فإن الجودة هي معيار لقياس فعالية، وكفاءة اي تصرف نظرا لانها تشمل كل من العملية والنتيجة معا، نوعية ومظاهر أية خدمة أو سلعة تقود إلي قدرتها علي تلبية الحاجات الضمنية والصريحة<sup>(٥)</sup>. أن جودة المنتج تتحدد بجودة العملية التي أدت إلي إنتاجه، فإذا أردت أن تحسن سلعة أو خدمة فإنك تركز اهتمامك علي تحسين العملية التي أنتجتة. ويرى البعض<sup>(٦)</sup> أن الجودة تعكس مجموعة من الأبعاد التي تشمل الفعالية، والكفاءة، والقدرة علي الوصول إلي الغاية والقبول وهذا يعني أن الجودة بمعناها العام معيار للتمييز والكمال يجب تحقيقه وقياسه وتقديم أفضل ما يمكن لدي المنظمة لعملائهم من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، وبهذا المعني العام فإن علاقة الجودة بتوقعات العميل تتأثر بدرجة كبيرة بالدقة والإتقان، والأداء المتميز، والمواصفات العالية، وتقديم السلعة أو الخدمة في الوقت الملائم، ولكي تترسخ هذه العلاقة غرض منظمات الخدمات والإنتاج علي تقديم سلعتها وخدماتها بصورة تخلو من

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط١، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦، ص ١٥٢.

2- Garvin • A. D. What Does Product Quality Really Mean ? Sloan Management Review • Fall 1984. 26. 1.

3- Juran • J.M. and Gryna • F.14. Quality Control Handbook • 3rd Ed. Mc Graw Hill. N.Y. 1988.16

4- 1988 • Rooney • D. () in J. Oakland: Total Quality Management • Oxford

5- Tribes. Myron • (TQM) Total Quality Management in schools of business and engineering journal Announcement • U.S.A. 1993

6- Holloway • J • IS There a place for Total Quality Management in Higher Education ? in Developing Quality Systems in Education • Rutledge • London • 1994

الأخطاء، والتصميم المتميز لعملياتها، والرقابة الفعالة عليها، والتميز في تخطيط الوقت وتخليصه واستثماره والاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية، وتقليص الهدر والفاقد إلى حدوده الدنيا، وسرعة الأداء<sup>(١)</sup>.

والتعريفات السابقة ركزت في جملتها على العديد من المبادئ التي يركز عليها مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

➤ مشاركة جميع العاملين في التنظيم، لأن الإدارة بالجودة الشاملة تتطلب المشاركة.

➤ إدارة العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العيوب.

➤ تكلفة الجودة وفقاً للجهود الشاملة.

➤ قدرة الإدارة المستمرة على تقييد مركزها التنافسي، مما يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات.

➤ وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية.

➤ تنمية مفهوم الإدارة الذاتية أي لا بد أن يتاح لجميع العاملين إبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في العمل والإدارة<sup>(٢)</sup>.

ويعرفها جابلونسكي<sup>(٣)</sup> بأنها فلسفة لإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تسمح للفرد والعامل أن يعمل بشكل أفضل، وكذلك يعرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين

---

١- عمر وصفي عقيلي، منخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٠

(2) محمد صبري حانظ ويوسف عبد المعطي: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكنيات التربية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، إبريل ٢٠٠٠

(3) Joblonski, Joseph, 1991, Implementers Total Quality - Management on over view without publisher, Santiago, P. 28.

في المنظمة يهدف تحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالاعتماد علي المرتكزات الأساسية التالية والتي من شأنها أن تعمل علي نجاح أية منظمة (صناعة/ خدمة) وتشمل: الإدارة بالمشاركة والتحسين المستمر، واستخدام فرق العمل، بينما يعرفها البعض بأنها "أسلوب جديد للتفكير والنظر إلي المنظمة وكيفية التعامل والعمل فيها للوصول إلي جودة المنتج"<sup>(١)</sup> ويعرفها (رودز) بأنها عملية إدارية تركز علي عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف قدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة<sup>(٢)</sup> إن التعريفات السابقة بالرغم من اختلافها، فهي تركز علي مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص وأبعاداً مميزة عن إدارة الجودة التقليدية<sup>(٣)</sup>.

يجب النظر إلي إدارة الجودة الحديثة علي أنها منهج متكامل لخدمة الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلي تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة علي شكل سلسلة حيث إن أي خلل في أية حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية<sup>(٤)</sup>. ويمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

➤ اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.

➤ مشاركة كل فرد في المنظمة في عمليات تحسين الجودة.

(١) واين شميث، وجيروم فاتجا؛ هدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد دار افاق النشر والتوزيع الرياض، ١٩٩٧، ص ٤٠.

(٢) قاسم نايف علوان المميماوي، مرجع سابق، ص ١٤٤.

(٣) حوزيف جابلونسكي: القدرة، الجودة الشاملة، الجزء الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦م، ص ٤٣.

(٤) عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريسية المتكاملة، منهج ادارة الجودة الشاملة، مركز الحبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ٥٣.

➤ التركيز علي إرضاء المستفيد (الطالب، ولي الأمر، المجتمع، الحكومة) حاضراً ومستقبلاً.

➤ تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المنظمة نظرة طويلة الأجل .

➤ الاهتمام بالعمليات من خلال التعجبه بالمستفد (العملاء) .

➤ الاعتماد علي التحسين المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات .

➤ مشاركة كافة الأطراف (عاملين ، إدارة ، أولياء أمور، جامعات، سوق العمل) في جهود تحسين وتطوير الجودة الشاملة . وتعرف طبقاً للتعريف القياسي بأنها تكامل الملامح والخصائص لخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة<sup>(١)</sup> .

### تعريف الجودة في التربية :-

يعرف حسان مفهوم ضبط جودة التعلم بأنه مراعاة المنتجات وفق مواصفات ومعايير محددة، ومثل هذه المراجعة والضبط لا يتمان في نهاية المرحلة بل في كل خطوة من الخطوات ، ومع كل برنامج من البرامج وكل عملية من العمليات بحيث تتأكد من مطابقة الإجراءات للمواصفات المطلوبة والمعايير المحددة<sup>(٢)</sup> .

ويري أحمد منصور أن مفهوم الجودة في التعليم متعدد ويشمل تحقيق جميع عناصر العملية التعليمية ووظائفها من أجل تعلم ذا كفاءة عالية لتحقيق الأهداف

(١) محمد عبد العسي حسن هلال . مهارات إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٦ ، ص ٦٣

(٢) حسان محمد حسان . رؤية إنسانية لمفهوم "الضبط جودة التعلم" . مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع الجزء ٦٥ ، ١٩٩٤ . ص ص ٤٧ - ٤٨

المحددة مسبقاً ، ويمكن الحكم علي ذلك من خلال التقويم الداتي داخل المؤسسة والخارجي من خبراء متخصصين في سوق العمل<sup>(١)</sup> .

تعريف أخري لإدارة الجودة الشاملة : *Total quality Management* لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام ١٩٨٨ لتعبر عن عملية تحسين الجودة ، وتعد أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة وفيما يلي أهم تعريفاتها :

- التعريف الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة<sup>(٢)</sup> يتضمن ثلاثة مفاهيم :

- مكون T في إدارة الجودة الشاملة : *The T-Component of TQM*

استشهد جيرمان ١٩٨٨ Juran بثلاثة أسباب تؤدي إلى نجاح المؤسسة هي :

١ - إدارة عليا قوية تقود ثورة إدارة الجودة الشاملة علي جميع المستويات.

٢ - التدريب المناسب لجميع العاملين.

٣- التحسين المستمر والتدريجي لجميع العمليات.

- مكون Q في إدارة الجودة الشاملة *The Q. Component of TQM* :

ويتمثل في تحقيق رغبات العميل وتوقعاته حيث أن العميل له دور أساسي

في الحكم علي الجودة ، فالهدف الرئيسي لـ TQM هو تحقيق رغبات العميل

أو تفوقها، والمقصود بالعميل هو العميل الداخلي والعميل الخارجي ، فلا ينبغي أن

ينحسب الاهتمام فقط علي العميل الخارجي فكلاهما علي قدر كبير من الأهمية

ولا ينبغي التركيز فقط علي النتائج النهائية بل ينبغي التركيز علي العمليات وعلي

عمليات التحسين المستمر التي تشمل كافة أنحاء المؤسسة .

---

(١) احمد منصور : أساسيات تكنولوجيا التربية ، سلسلة تكنولوجيا التعليم ، رقم ١٣ ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٦ .  
(2) Lau• R.S.M. • Anderson • C.A. . *A Three dimensional perspective of Total Quality Management • International Journal of Quality & Reliability Management • Vol. 15 Issue 11 ISSN • U.K. • 1998 .*

- مكون M في إدارة الجودة الشاملة The M. Component of TQM هو دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا ، حيث إن أهم متطلبات نجاح TQM هو دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا ، حيث أن قرار تطبيق مدخل TQM يعتبر قراراً استراتيجياً تتخذه الإدارة العليا وهو تحول شامل في نمط الإدارة والثقافة التنظيمية . يجب أن نهتم بإدارة الأفقية والرأسية ونهتم بالاتصال الجانبي بين الأقسام كما نهتم بالاتصال الرأسي ، كي تشمل جميع أنحاء المؤسسة، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال التسلسل التالي لتعريفات الجودة كما أوضحتها كريستد كاي (١)

- الجودة : هي الإرضاء المستمر لتوقعات العميل  
Quality is to satisfy continuously customer's.

- الجودة الشاملة تعني تحقيق الجودة بأقل تكلفة  
Total quality is to achieve quality at low cost.

- إدارة الجودة الشاملة : تعني تحقيق الجودة الشاملة عن طريق مشاركة جميع الأفراد.

*Total quality management is to achieve total quality through everybody's participation.*

ويعرفها تونكس بأنها اشتراك والتزام الإدارة والعاملين في تحقيق رغبات وتوقعات العميل ، بل ما يفوق توقعاته (٢) وقد قام البعض بوضع عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم علي النحو التالي .

❖ أنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالدراسة وعلي هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة إيجاد ثقافة

(1) Kristensen • Kai Total Quality Management and Education Op. Cit

(2) Tanks • Roger Fast track to quality • New York • McGraw Hill Book Company • 1992 • P.13.

تمتيزة وسائدة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وفاعلية أعلى.

❖ هي طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية . تنظر إلى التنظيم علي أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلي المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها ، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية كالطلاب كمدخلات ومخرجات ، والبيئة ، والبرامج التعليمية ومستويات الأداء<sup>(١)</sup> .

❖ ويرى أحمد سيد مصطفي، إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في منهج عملي لتطوير شامل ومستمر يقوم علي جهد جماعي بروح الفريق منهج يشمل كافة مجالات النشاط علي مستوى المؤسسة ويشكل مسئولية تضامنية لإدارة المؤسسة والإدارات التابعة لها وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، ويشمل نطاق الجودة الشاملة بهذا المفهوم كافة مراحل تداول الطالب والتعامل معه منذ القبول والتهيئة ومروراً بعمليات التعلم والتدريب والخدمة<sup>(٢)</sup> .

❖ ويرى حجازي زاهر، أنها نظام فعال يجمع بين تطوير الجودة والحفاظة عليها والجهود لتحسينها من قبل جميع العاملين بالمنظمة بالأسلوب الذي يمكن أجهزة النظام من القيام بواجباتها بأقصى مستوى اقتصادي يحقق الرضا التام للعملاء<sup>(٣)</sup> .

---

(١) جمال أبو الرفا وسلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، المكتبة التربوية الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعة ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٤٩ - ١٦٦ .

(٢) أحمد سيد مصطفي : "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن ٢١" ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة بالتعليم ، مرجع سابق ، ص ٣٦٧

(٣) حجازي محمد زاهر : النماذج الكمية لقياس الجودة الشاملة للتعليم (روية عامة) ، بحث منشور في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، ص ص ٤٢٧ - ٤٢٨ .

❖ ونحقق آليات إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم حيث تؤمن تلك الآليات بأداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي مثالي من أول مرة تجنباً لضیاع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها، وبرغم أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف نمطي متفق عليه لها علي المستوى العالمي، إذ تتعدد التعريفات وتتباين لكن مع ذلك يشتمل معظمها علي الخصائص التالية المشتركة<sup>(١)</sup>.

١- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته [ العميل الداخلي والخارجي ].

٢- المشاركة الجماعية.

٣- التحسين المستمر لجميع العمليات.

٤- التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج.

٥- الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

٦- الجودة الشاملة تركز علي تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.

**بشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي:-**

إن مصطلح الجودة مصطلح جديد لاهتمامات قديمة منذ قديم الزمان دون ان يطلق عليها هذا المصطلح، ومنذ أن بدأ الإنسان في صنع الأدوات الحجرية للصيد والبقاء؛ مما جعله يربط بين مدة بقائه علي وجه الأرض وصلابة تلك الأدوات، فإذا كانت الأدوات علي درجة عالية من المتانة والصلابة فإن فرصته في البقاء تتزايد في الحياة<sup>(٢)</sup>. ثم بدأ الاهتمام يتجه بعد ذلك إلي تقديم السلعة والخدمة بالمستوي الملائم لها وفقاً لطلب المستهلك. حيث كان وما زال جزءاً أساسياً

(١) فريد الدجار: " إدارة الجودة الشاملة للجامعات روية التنمية المتواصلة"، مرجع سابق، ص ٢٩٩.

(٢) G. Lewis • Ralph & Douglas: Total Quality in Higher Education, St. Lucie, U.S.A. 1999, P. 38

من عملية الإنتاج في كل المراحل التاريخية<sup>(١)</sup> وهكذا نجد أن مفهوم الجودة والاهتمام بها قديم قدم الحياة الإنسانية ذاتها، دون أن يطلق عليها هذا المصطلح في حين أن الجودة كوظيفة نظامية رسمية للإدارة لم تظهر إلا حديثاً حيث ظهرت كوظيفة مثل بقية الوظائف الأخرى مثل المشتريات والتسويق، كما أنها ذات توجيه قائم على النشاط والفحص، كما تتسع الأنشطة المرتبطة بالجودة وتبدو أساسية للنجاح الاستراتيجي<sup>(٢)</sup>.

أما إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحديث بوصفها مدخلاً إدارياً له فلسفته وأساسه العلمية، والذي ظهر مؤخراً فلم يكن مستقلاً عن المدارس العلمية السابقة، بل إنه استمد ظهوره من هذه المدارس اعتباراً من ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، ومروراً بمدخل النظم ونظرية الاحتمالات<sup>(٣)</sup> ذلك يعني أن مدخل إدارة الجودة الشاملة كعلم لم يظهر فجأة، وإنما مر بمراحل تاريخية، قسمها البعض إلى أربع مراحل هي:-

#### ١- المرحلة الأولى: "١٩٢٠ - ١٩٤٠م" "مرحلة الفحص" Inspection:

حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من رقابة الإنتاج وفقاً لمواصفات أعدت مسبقاً<sup>(٤)</sup> وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ وتحديد المسئول عنه، لتوقيع العقوبات المناسبة بحقه<sup>(٥)</sup> ويلاحظ أن هذه المرحلة

(٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والايرو 9000، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٩.

(2) A. Garvin David: "History and evolution of Quality Movement" in Costing 1999, U.S.A. Harry Lcan; Reading in T.Q.M. Hare Court Brace Collage

(٣) فريد زين الدين: "الاعتبار الفكر التلمي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، المجلد ٣، العدد الأول، يوليو ١٩٩٧، ص ١٧-١٨.

(4) Barrie Dale and Carry Couper: Total Quality and Human Resources an Executive Guide (London: Blackwell Publishers, 1992, P. 15.

(٥) عمرو وصفي عطلي: مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص ٦٩.

اقتصرت علي إجراءات التفتيش، وكشف الخطأ لاستبعاد العيوب، دون الاهتمام بمعرفة الأسباب من أجل معالجتها، إضافة إلي أنه يمثل هدراً للجهد والوقت اللذان يستنفدان في إعادة إصلاح المنتجات / الخدمات أو التخلص منها.

## ٢- المرحلة الثانية (١٩٤٠م - ١٩٦٠م): مراقبة الجودة: أو الرقابة الإحصائية علي الجودة *Control Statistical Quality*

ويقصد بمرحلة مراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وقد اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية جديدة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة. وتوفير كم كبير من المعلومات التي تفيد بهذا الخصوص، ويعود الفضل في تحديد مفاصلها ووضع أسسها لعالم الإحصاء الأمريكي والتراشيوارت (*Walter shewhart*) الذي وضع أسس لقياس المراقبة علي الجودة إحصائياً. كما وضع أسس تحليل البيانات لمعرفة الاختلاف في المواصفات الموضوعية، واستبعاد الوحدات المعيبة ووضع برنامجاً لمعالجتها<sup>(١)</sup>.

## ٣- المرحلة الثالثة تؤكد الجودة *Quality Assurance*:

يعتبر تأكيد الجودة المرحلة الثالثة في تطوير مفهوم الجودة الشاملة وهي عبارة عن نظام وقائي يهتم بمنع حدوث المشكلات من مصدرها بدءاً من مرحلة تصميم المنتج مروراً بتنفيذ عمليات الإنتاج، ومن ثم تهتم بأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، كما تعني منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها مرة بعد مرة<sup>(٢)</sup> ويقوم نظام تأكيد الجودة علي منع حدوث المنتجات غير المطابقة للمواصفات وتحسينها وزيادة الإنتاجية من خلال التأكيد علي تصميم المنتج وعملية الإنتاج،

---

(١) علي شوعي ناهي عرجاش: تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٤، ص ٤٣.  
(٢) ريتشارد فرمان: تأكيد الجودة في التدريس والتعليم طريقة تطبيق معايير ISO 9000 ترجمة حسن العرس وناصر. محمد العديلي سلسلة الإدارة والأعمال، دار - رينج العالمية، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥م، ص ١٨.

والتركيز علي المدخلات الرئيسية لعننة الإنتاج ، ويعتبر مدحل توكيد الجودة أكثر قدرة علي تحسين الإنتاجية والجودة من المدخلين السابقين الفائمين علي كشف المشكلات بعد حدوثها بدلاً من منعها<sup>(١)</sup>. وهذه المرحلة تعتبر من أهم المراحل لأنها تعني كافة الأعمال المخططة والملققة من خلال نظام الجودة ؛ حسب الحاجة الضرورية لتأمين الثقة الكافية في كيان المنتج أو الخدمة التي ستلبي متطلبات الجودة .

---

(1) Dale• Barrie and Cooper• Curry: Total Quality and Human Resources an Executives Guide-OP Cit. P. 18

## نشأة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم

لقد اختلفت أدبيات الجودة في مجال التربية حول الدابة والتطبيق الحقيقي لمدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: نشأ الاهتمام بمصطلح الجودة في مجال التربية منذ أواخر الخمسينيات حيث بدأ يتداول في العديد من الدراسات والبحوث التربوية التي تركز على تحسين جودة النظم المدرسية والبرامج التعليمية للكليات من خلال تدعيم العوامل الإيجابية المؤثرة في تحسين الجودة<sup>(١)</sup>. ويرى فرنسيس فان فوت "Francs Van ought" أن الاهتمام الحقيقي والرئيس لمدخل إدارة الجودة يرجع إلى بداية الستينيات، حيث بدأ يتداول في العديد من المناقشات والندوات بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وهولندا والدنمارك وفلندا وأسبانيا، وكانت تدور تلك المناقشات والندوات حول الطرق المختلفة والآليات المتنوعة المرتبطة بتقييم التعليم العالي<sup>(٢)</sup>.

بينما يوضح كل من إدوارد سالس Edward Sallies وتيسودا Stud أن الجذور الأولى لحركة الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة قد نشأ في أواخر الثمانينات بالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض إعادة تنظيم ممارسات العمل لمؤسسات التعليم العالي من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات المقدمة في مجال التربية<sup>(٣)</sup>. بينما يرى كل من مالcolm فرايز Malcolm

(1) Patterson, Vernon Carlless: *The Relative Effectiveness of the Quality of Transportation of Contract and District-Owned Public Transportation Systems in Pennsylvania: Dissertation Abstracts, Vol. Vat. No. 1, 1957, P. 810.*

(2) Vought, Fran van: "Western Europe and North America" in Graft Alma (Ed): *International Developments in Assuring Quality in Higher Education. The Flamer Press London, 1994, P. 4.*

(3) Sullies Edward *Totally Quality Management in Education Koran Page, London, 1993.*

Stud Y.: "TOM in Education in K-Kanji Goal (Ed): *Total Quality Management Proceedings of the First World Congress*" Chap of Hall, London, 1995, P. 436.

Frazer مارجوري بيس لين "Peace lend-Marjorie" أن عقد التسعينات هو عقد الجودة والموضوع الرئيسي له في الصناعة والتجارة والحكومة والتعليم العالي، حيث تزايد التركيز علي الجودة بداية من عام ١٩٩٠م، حيث تطورت العديد من أفكار الجودة بالمدارس والتعليم العالي، من أجل تصميم وتحسين جودة الخدمات التعليمية<sup>(١)</sup>، وهكذا من خلال العرض السابق نجد أن مصطلح الجودة ليس جديداً في مجال التربية، وإنما هو مصطلح قديم ونسألد في التربية منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تشتمل إدارة الجودة الشاملة علي عدة مبادئ رئيسية هي:

- التركيز علي العميل (المستفيد).
- التركيز علي العمليات والنتائج معاً.
- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.
- حشد خبرات القوى العاملة.
- اتخاذ القرارات بناء علي الحقائق، إرجاء الأثر<sup>(٢)</sup>.

وقد قدم ديمينج أربعة عشر مبدأ عرفتم بمبادئ ديمينج، تمثل برنامجاً متكاملأ لتحقيق الجودة وفيما يلي عرض لتلك المبادئ<sup>(٣)</sup>.

---

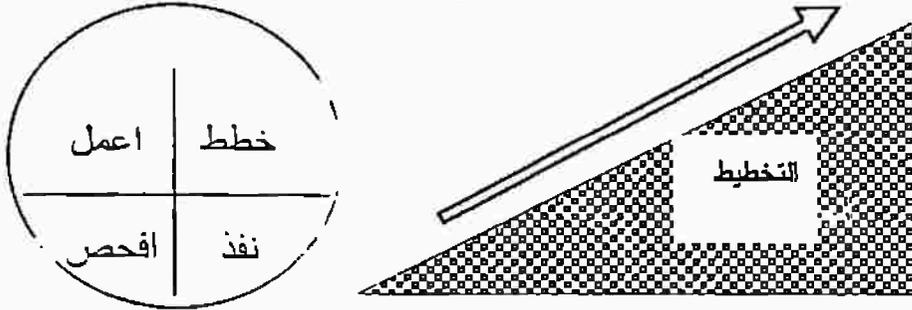
(1) Williams, Peter: *The UK Academic Audit Unit in Craft Alma (Ed) Quality Assurance in Higher Education: Continuous Quality improvement Making the Transition to Education* Prescott Publishing Co. U.S.A. 1993, P. 141.

(٢) جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦، ص ٥٥.

(3) Joel E. Ross and Susan Perry: *Total Quality Management Text Cases and Readings*, Op. Cit. P. 6-7.

- Paul James: *Total Quality Management An Introductory Text* (London: Prentice Hall, 1996), PP 65-68.

١. تبني ثقافة جديدة تقوم علي أعلى مستوي من الجودة .
٢. تحديد هدف ثابت لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتج والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، حتى يتم الإبقاء علي مستوي المنافسة في درجة عالية وأكد ديمنج أن عملية التحسين حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية ، هذا ما يمكن التعبير عنه في دورة ديمنج للتحسين المستمر<sup>(١)</sup> . شكل (٤) دورة ديمنج للتحسين المستمر.



٣. التوقف عن الاعتماد علي الفحص ، حيث أن الجودة لا تكون بالفحص واكتشاف الأخطاء لكنها تبني من البداية . وأن العيوب لا تكفي نحاشيها أثناء اكتشاف الخطأ ، ذلك لأن هذه المرحلة تعتبر متأخرة ، وبذلك فإن جزء كبير من الكفاءة والفعالية سينفذ كعنصرين هامين في عملية التحسين المستمر.
٤. إنهاء عملية اختيار الموردين البنية علي السعر والاهتمام بدلاً من ذلك بالجودة مع الإبقاء علي علاقة وطيدة بالموردين.
٥. تحديد المشكلات والعمل علي تحسين النظام باستمرار، بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة، مع تقليل التكلفة

(١) علي شرعي حاجي عرجاش: تطوير ادارة كليات التربية بالحرمو .ية ايسية في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٩٠؛

٦. تبني طرق جديدة في التدريب والعمل بحيث يشمل التدريب تعليم العاملين أحسن الطرق لإحراز الجودة في أعمالهم.
٧. التغيير من التركيز علي كمية المنتج إلي التركيز علي الجودة علي اعتبار أن ذلك يؤدي إلي عيوب في المنتج، وبالتالي ارتفاع التكلفة عندما يعاد الإنتاج مرة أخرى.
٨. إزالة الخوف حتي يشعر العاملون بالأمان والانتماء للمؤسسة لجعلهم يعملون لتحقيق الجودة المطلوبة بفعالية.
٩. إزالة الحواجز بين الأقسام والعمل بروح الفريق، حيث أن جودة المنتج أو الخدمة سوف تحسب عندما يكون هناك اتصال مفتوح وتنسيق مبني علي تحقيق أهداف المؤسسة.
١٠. التوقف عن تهديد العاملين ونوجيه اللوم إليهم.
١١. إلغاء العمل القائم علي الحصص العديدة .
١٢. إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من الاعتزاز بعملهم.
١٣. تبني الإدارة العليا لقيادة عملية التحول والتركيز علي النقاط السابقة (١) .  
ومما سبق يمكن القول إن ديمينج قد أسهم في تطوير مدخل إدارة الجودة وأنه اهتم بالعنصر البشري ودوره في جودة الإنتاج ، كما أنه وضع هذه المبادئ في كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وخاصة في ميدان التعليم. ولقد أوضح ديمينج أن العمل علي وضع تلك الفلسفة الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي تستلزم من تلك المنظمات التي ترغب في الأخذ بها أن تعمل علي إدخال العديد من

(١) علي شعوي ناجي عرجاش: مرجع سابق، ص ٥١.

الأساليب والمفاهيم التنظيمية السائدة<sup>(١)</sup>. وتأسيساً علي ما جاء، فبالإمكان تركيز النقاط لديمنج بثلاثة أبعاد فلسفية للجودة هي<sup>(٢)</sup>:

أ - هدف الولاء أو الثبات *Constancy of Objective*: يعتقد ديمينج بأن أية منظمة لا يتوقع منها أن تساهم في برامج التحسينات إذا لم تعتمد الإدارة العليا للمنظمة إلي تغيير أسلوبها في العمل - أي لم تكن هناك علاقة جيدة بين الموردين مالم يكن هناك تغيير في إدارة المشتريات . وهذا ما ذهبت إليه أغلب المنظمات اليابانية . حيث تتم بناء علاقة قوية مع مورديهم .

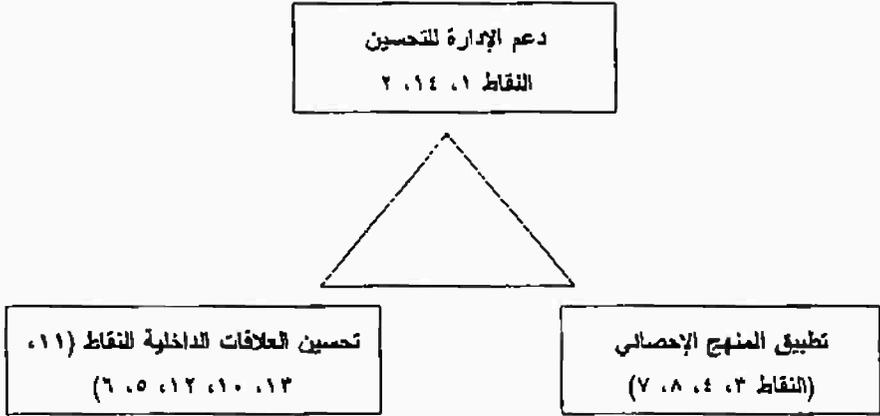
ب- التحسين المستمر *Continual Improvement*: عندما وعي ديمينج الإدارة العليا للمنظمات إلي تعليم فلسفة جديدة، هذا يعني عليهم إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط . بل تحديد المسببات باستخدام الأساليب الإحصائية . وقد ميز ديمينج هذه المسببات (Causes) . إلي عامة وخاصة فالقصود بالمسببات العامة هي التي تظهر في الكثير من العمليات داخل المنظمة والتي تنتج بسبب ضعف في الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج. أما المسببات الخاصة التي ترجع إلي حالة خاصة مثل ضعف التدريب لأداء وظيفه معينة أو بسبب توريد مواد ذات جودة رديئة. فإن تصحيح مثل هذه المسببات من الممكن أن يتم داخل أقسام المنظمة من دون تدخل الإدارة العليا للمنظمات.

ج- التنسيق بين الوظائف *Cooperation Between Functions*: يؤكد ديمينج بأن أول خطوة لتحقيق التنسيق بين وظائف أقسام المنظمة هو أن كل فرد

(١) قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٥.

(٢) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات - جامعة التعدي سرت ليبيا، ٢٠٠٦، ص ١٠٨

عامل من العاملين لابد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه لأدائه، وما هي درجة اعتمادية عمله علي الوظائف الأخرى، وما يحتاج إليه لإنجاز عمله. ووضع ديمينج مثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح بالشكل. شكل (٥) مثلث ديمينج<sup>(١)</sup>.



### مبادئ إدارة الجودة الشاملة *Principles of TOM*:

هناك شبه إجماع علي تحديد المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ومنها علي سبيل المثال : ضرورة التركيز علي العميل واحتياجاته ، والدور الذي تقوم به القيادة ، وكذلك توسيع مشاركة العاملين والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة<sup>(١)</sup> ، ويمكن تلخيص تلك المبادئ في النقاط الرئيسية التالية :

#### ١- التركيز علي العميل .

(١) عبد الرحمن توفيق، المساهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠٤م.

(٢) هشام بن عبدالله العديسي، ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، السنة اثنى عشرية والعشرون، العدد الثالث، الرياض، نار المريخ، ٢٠٠٢، ص ص ١٣ - ١٦.

٢- التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج .

٣- الرقابة بدلا من التفتيش .

٤- التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة .

٥- التغذية العكسية .

٦- اتخاذ القرارات المرتكزة علي الحقائق .

٧- المشاركة الكاملة .

٨- التركيز علي برامج التدريب .٩- بناء فرق العمل <sup>(١)</sup> .

والجودة مدخل إداري لجعل مؤسسات التعليم أكثر تأثيراً ، بالإضافة إلي خلق مكان محسن أكثر امتعاً للحصول علي الشهادة ، وهذه المبادئ قد تم تحديدها وتوثيقها من قبل خبراء الجودة مثل ديمنج وكروسبي ، وقد تم تطبيقها في أمريكا تحت اسم إدارة الجودة الشاملة ، وهي طرق متفق عليها لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسات ، وللقيادة دور كبير وحرص لذلك فقد تم ذكرها مرتين في المبادئ <sup>(٢)</sup> ، وإن مبادئ الجودة هي فلسفة وثقافة مؤسسة ، ويجب أن يخطط القادة للتغيير فدورهم الأساسي هو خلق جو من الجودة وفي نفس الوقت العمل علي دعمها ، وتطبيق مبادئها بصورة شاملة مما يؤدي إلي التحسين المستمر .

---

(١) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد : إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات علي القطاع الصحي ، الرياض مكتبة فهد الوطنية ، ١٩٩٢ ، ص ص ٨٨ – ٨٩ .

(2) Freed ، Jam E. and Others : *Aculture for Academic Excellence Implementing The quality Prinnciples in Higher Education* ، USA ، Eric ، January ، 1979 ، ED 406962

## مميزات أهمية الجودة الشاملة :

تعد الجودة العنصر الرئيسي في المعركة التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والعالمية ، وهي السلاح الذي لا يقهر إلا بمزيد من الجودة فتطبق نظام إدارة الجودة سيساعد المنشأة في التعرف علي جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها . وفي الوقت نفسه ، يعد نظاماً تحفيزياً ، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ، ويحثهم علي النجاح ، كما أن هذا النظام يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ، ووضع الإجراءات الهادفة إلي تلبية احتياجات العميل واشباع رغباته مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات . وإن الاهتمام بالجودة يعد المحك الأساسي الذي من خلاله تتعرف المنشأة علي مستوي أدائها مقارنة بالمنشآت الأخرى ، كما تساعد المنشأة في التعرف علي أن تحقيق النجاح بشكل مطرد ومستمر هو ما يجب أن تصبوا إليه المنشأة <sup>(١)</sup> .

إن أهمية إدارة الجودة تكمن في تحقيق الهدف العام من وجودها حيث تسعى إلي إقامة عدد من البرامج المستمرة تشتمل علي آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها ، وكذلك التحري عن المشكلات التي يحتمل أن تنشأ في المستقبل ، إن تطبيق برامج الجودة تكمن في فكرة أن تنفيذ هذا النوع من البرامج هو مسئولية جميع العاملين والموظفين في كل المستويات وتدريبهم علي أسس ومفاهيم الجودة ، وبشكل عام ، توفر إدارة الجودة فوائد ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين علي حد سواء ، ومن هذه الفوائد علي سبيل المثال <sup>(٢)</sup> :-

(١) هوري شعبان محكور - إدارة جودة الإنتاج - التعليم المنبوع ، القاهرة ، مطبعة كلية الزراعة ، ١٩٩٥ ، ص ٦ .

(٢) خالد بن سعد عبد العرير بن سعد : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات علي القطاع الصحي ، الرياض ، مكتبة فهد الوطنية ، ١٩٩٧ ، ص ٢٦ .

الحصول علي ثقة العميل ، وتحقيق رغباته بالنسبة لمستوي الجودة المطلوب وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في الرقابة علي الجودة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه العمل - ضمان النمو والتطوير المستمر- الاستغلال الأمثل للقدرات الابتكارية الخلاقة - خلق بيئة عمل محفزة علي النجاح وعلي تنمية الجوانب الإنسانية بالنسبة للعلاقة بين الإدارة والعاملين- تحقيق مركز تنافسي أفضل - تطوير المناخ الداخلي بحيث يعطي كل عامل الشعور بالفخر والاعتزاز بكونه يعمل في هذا المناخ ، حيث ينعكس ذلك إيجابيا علي روحه المعنوية وعلي إنتاجيته ، ومن ثم إذا أخذت إدارة المدرسة أسلوب الجودة في إنجاز مهامها فإن ذلك يؤدي الي :-

- تحسين الإنتاجية ، منع الأخطاء بمنع حدوث المشكلات .
- وجود مناخ علمي أفضل- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة /الجامعة -الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان في المدرسة /الجامعة - التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات - العمل المستمر من اجل تقليل الهدر أو الفقد (١) .

### أدوات وحلقات الجودة وعلاقتها بالتعليم :-

#### تعريف حلقات الجودة Quality Circles

تعددت التعريفات بشأن حلقات الجودة ويمكن ايضاحها فيما يلي :  
تتكون حلقة الجودة من مجموعة من الأفراد ( من ثلاثة إلي خمسة عشر فرداً )  
وبشكل طبيعي في حدود ثمانية أفراد يؤدون عملاً متشابه النوع في مؤسسة ما ، هذه

---

(١) فؤاد أبو إسماعيل وآخرون / وقائع لقاء الخبراء حول - اصلاح وتطوير مؤسسات المنافع العامة ، الفصل الخاص - تطبيق نظم الرقابة علي الجودة الشاملة لتحسين أداء مشروع المنفعة العامة ، ندوات ومؤتمرات جامعة الدول العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتتمية الإدارية ، ديسمبر ١٩٩٩ ، ص ٦٥ - ٦٦ .

المجموعة من الأفراد تتطوع للاجتماع علي نحو منتظم ، عادة ساعة كل أسبوع لتحديد وتحليل ، وحل المشكلات . وجمع البيانات ، وتحليل المشكلات ، ففي اجتماع الحلقة يبدأ الأعضاء أولاً باستعراض لقائمة من المشكلات التي يرون أنهم أكثر رغبة في القيام بمعالجتها والتي تبدو أيضا أكثر مداهمة في الواقع العملي . عندما يتوصل الأعضاء إلي حل مقترح بالنسبة للمشكلة التي وقع أخيراً عليها الاختيار لمعالجتها، ويقومون بعرض توصياتهم أمام الإدارة وذلك في شكل عرض رسمي ، وإذا تم اعتماد هذه التوصيات . فإن الحلقة بالتالي تقوم بتنفيذ ذلك الحل .

وجدير بالذكر أن العديد من المؤسسات وجدت أنها تحقق عائداً كبيراً وذلك بعد مضي سنة واحدة فقط من تنفيذ برنامج حلقة الجودة . كما أنه قد تم تقدير المبالغ التي تم توفيرها في خلال الست عشر سنة الأولى من تنفيذ برنامج حلقة الجودة في اليابان بأكثر من خمسين بليون دولار أمريكي ، وذلك نتيجة حلول المشكلات التي قدمتها حلقة الجودة ، وبوجه عام تهفو المنظمات إلي عمل حلقة الجودة رغبة في الاستغلال الأفضل لمواردها البشرية وليس مجرد الرغبة في زيادة ربحيتها فالتوكيد هنا علي بناء الأفراد وليس علي استخدامهم فالمنظمة تحرص التقدّم وذلك بمساعدة العاملين فيها علي أن يصبحوا أكثر مشاركة والتزاماً تجاه منظماتهم ، وأيضاً يجعلهم قادرين علي بلوغ أهدافهم الذاتية والوظيفية في مكان العمل، أي أن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين تجتمع بشكل منتظم وعلي أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم ( عرض الحلول علي الإدارة )<sup>(١)</sup> .

---

(١) وليام ل. مور و هريت مور : حلقات الجودة - تغيير انطباعات الأفراد في العمل ، ترجمة رين العابدين عبد الرحمن الحنظلي ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩١ ، ص ص

## نشأة حلقات الجودة :

لقد أدرك اليابانيون مع نهاية الحرب العالمية الثانية أن التحدي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتجاتهم ليس له من طريق لمجاهته سوى تطبيق برنامج رسمي للرقابة علي الجودة لتحسين منتجاتهم ، حيث كانت عبارة "صنع في اليابان" مرادفة للمنتج ذي الجودة الرديئة الذي لم يكن له قبول في الأسواق العالمية . وفي غضون سنوات قليلة وبفضل علماء الجودة وكذلك بفضل ما بذله اليابانيون من أجل تطوير وتحسين جودة منتجاتهم باستخدام أسلوب حلقات الجودة تغير الحال وأصبح لليابان هيمنة في الأسواق العالمية ، وفي عام ١٩٨٠ أصبح يوجد في اليابان أكثر من ١٠٠٠٠٠٠ حلقة في مختلف أنواع المنظمات (١) .

## أهمية حلقات الجودة:

إن حلقات الجودة باعتبارها ضربا من الإدارة بالمشاركة يمكن أن تقوم بمساعدة المنظمة علي تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية مما يساعد علي تحقيق أهداف كلا من العاملين والمنظمة ، تعمل حلقات الجودة علي تغيير مناخ المنظمة من حيث ايجاد أهداف مشتركة والتزام القوي العاملة وتحقيق الاتصال في الاتجاهين ، مما يكون له تأثير إيجابيا علي التحسين الملحوظ في أداء الأعمال والنتائج.

- تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء إلي المجموعة في بيئة العمل .

---

(١) كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ١٢٢

- تعمل حلقات الجودة علي تفرغ المديرين لأعمالهم الأساسية بدلاً من انشغالهم في مشاكل المشرفين أو العاملين حيث تعمل حلقات الجودة علي تشجيعهم علي حل مشاكلهم ذاتياً .
- بناء الثقة ما بين الأعضاء في كافة المستويات .
- جعل بيئة العمل أكثر جاذبية وبهجة للعاملين مما يشعرهم بأن عملهم له قيمة حقيقية

### تنظيم دوائر الجودة :

إن العناصر الأساسية للبناء التنظيمي لبرنامج دوائر الجودة يحتوي علي ثلاث أدوار رئيسية وهم : المسهل ، قائد الجماعة ، أعضاء الجماعة . وأيضا يشتمل علي الإدارة العليا والتنفيذية وذلك من خلال تدعيمهم لبرنامج دوائر الجودة وموافقهم علي العروض التي يتم عملها بواسطة أعضاء الجماعة .

ومن الجدير بالإشارة إلي أن كل دائرة من دوائر الجودة تقوم بأداء وظائفها تحت ارشاد القائد الذي يقوم بتوجيه الأنشطة التي تقوم بها دوائر الجودة ، ويقوم بتدريبهم وتعليمهم مبادئ حل المشكلات ويمدهم بالإرشاد عند حل المشكلات ، كما يلعب دوراً هاماً كحلقة وصل بين العاملين والإدارة وذلك عن طريق ربط الدوائر بالمجموعات الأخرى بالنظمية ومن الأهمية بكان الإشارة إلي دور المسهل الذي يتمثل في ترويج ومساعدة تطبيق برنامج دوائر الجودة وتدريب أعضاء الجماعة ، وتوجيه المقابلات الأساسية ، وحل أي مشكلات تنشأ مع وظائف الجماعة ، ويعتبر أيضا حلقة الوصل بين الجماعة والأفراد والمسؤولين (١) .

(١) أحمد عرفه و سمير شلبي : فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت ، سلسلة الإدارة لنحر الفراغ الإداري ، الكتاب الخامس ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨٢

والهدف من حلقات الجودة يتمثل في تحديد ومعالجة المشكلات أي أنها تمثل جهازا لحل المشاكل ولتحقيق هذا الهدف بكفاءة وفاعلية ، فإنه يتعين أن نسير الحلقة علي خطوات متسلسلة خطوة تلو الأخرى مستخدمة في ذلك الهدف ، مجموعة ارشادات حل المشكلات كإطار للعمل ، وهذا يؤدي إلي إنسياب عملية حل المشكلات بشكل أكثر سلاسة ، كما أنه يساعد علي انتظام مجريات العمل في اجتماعات الحلقة (١) .

### علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة :

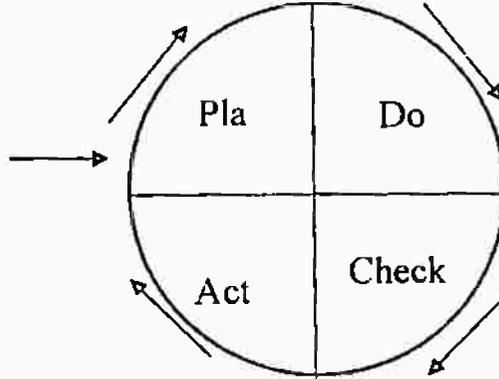
تعتبر TQM من الإتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تشمل المنظمة بكاملها وتقوم علي التكامل والتنسيق والتفاعل بين كافة وحدات المنظمة بهدف التوصل والحفاظ علي مستوي الجودة المطلوب بأنسب تكلفة ، أما حلقات الجودة فهي أنشطة يمكن تطبيقها جزئيا في أي نشاط داخل المنظمة ويتحقق الهدف منها في نطاق ذلك النشاط ، وفي الماضي كانت المنظمات تبدأ عادة بتطبيق TQM وبعدها تبدأ أنشطة حلقات الجودة ، أما في الأونة الأخيرة فإن المنظمات الصغيرة في مجال الخدمات تتجه إلي أن تبدأ أولاً بأنشطة حلقات الجودة ، وبعد ذلك تعمل علي إدخال TQM ، وما يتناسب مع منظمة لا يناسب الأخرى ، فلكل إمكانياته وإستعداداته وظروفه (٢) ، وتري الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ينبغي أن يبدأ أولا بالأخذ بمفهوم حلقات الجودة بإعتبار أنه نوع من التدريب ، وعلي نطاق محدود داخل مدارس / جامعات معينة ، ثم توضع خطة عامة بعد ذلك لتطبيق TQM في المدرسة/الجامعة بأكملها .

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة - المفهوم والتطبيق ، مرجع سابق ص ١٣٦ .

(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية الزقازيق ، ١٩٩٦ ، ص ص ١٩٩ - ٢٠٠ .

## أدوات الجودة الشاملة:

لقد تم تصميم هذه الأدوات بحيث تدور كلها حول دورة التحسين<sup>(١)</sup> التي تتكون من أربع خطوات هي : خطط ، نفذ ، افحص . إفعل ، ويمكن تمثيلها بيانيا علي النحو التالي كما في شكل رقم (٦) .



شكل رقم (٦) يوضح دورة التحسين Improvement Cycle

ويمكن استعراض أهم الأدوات الرئيسية لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة

علي النحو التالي:-

### ١- معرفة السوق "المقارنة اطرجعية" Benchmarking

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء

المنافسين والخبراء في المجال ، وبالتالي فهو يساعد من يستخدمه علي فهم موقع

المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ، ومن هنا فهو

يساعد علي تحديد الجوانب التي تحتاج إلي تطوير، ويتضمن أربعة خطوات هي :-

١ - تحديد العملية التي تحتاج إلي معرفة .

---

(1) Doherty \* Geoffrey D.: Developing Quality Systems In Education \* London and New York \* Routledge \* 1994 \* Pag 161 .

- ٢ - دراسة المؤسسات الأخرى .  
 ٣ - تحديد أفضل وأسوأ العمليات وذلك بترتيب كل المؤسسات .  
 ٤ - تقويم ومقارنة العمليات المختارة وأفضل وأسوأ العمليات في المؤسسات الأخرى<sup>(١)</sup>.

## ٢- العصف الذهني *Brain storming*

ويقصد به استخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف الخروج بأفكار إبداعية خلاقة ، قد لا يصل إليها كل منهم بصورة استقلالية ويعتبر العصف الذهني بمثابة الخطوة الأولى من سلسلة خطوات عملية حلقة الجودة والتي تعمل علي تحويل بيئة الاجتماع إلي منتدي مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم وآرائهم وعرضها علي بساط التحليل دون أن يداخلهم خوف أو رغبة في أنها سوف تكون محلا للنقد أو السخرية ، وهناك خمس قواعد تساعد علي جعل اجتماع العصف الذهني يتم بفاعلية ، ويرقي عن وصفه مجرد عملية يترك فيها الحبل علي الغارب لتبادل الأفكار ، أو بمثابة اجتماع فوضوي وهذه القواعد هي :

- ١- عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم علي الأفكار.
- ٢- القدرة علي الإبداع .
- ٣- التركيز علي كم الأفكار لا الكيف .
- ٤- الاستناد علي أفكار الآخرين .
- ٥- تسجيل جميع الأفكار<sup>(٢)</sup> .

(١) الهلالي الشرييني الهلالي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى ، مرجع سابق ص ص ١٥٩ - ١٦٠ .

(٢) فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة - مرجع سابق . ص ص ٢٢٢ - ٢٢٤ .

وبمجرد انتهاء الحلقة من تحديد المشكلة ذات الأولوية الأولى للبحث فإن بإمكانها الانتقال من مرحلة العصف الذهني إلي مرحلة تحليل المشكلة التي تم إختيارها ويعتبر الجمع الدقيق للبيانات جزء بالغ الأهمية في عملية حل المشكلات فالمعلومات غير الصحيحة تجعل من العسير التوصل والاتفاق علي حل ويمكن استخدام البيانات في تحديد المشكلات ، وتمييز العوامل المهمة من غير المهمة وتفهم الظروف المحيطة وتحديد الأسباب ، وتقييم البدائل ، والتأكد من أن العملية تتم تحت زمام السيطرة ، وتحليل الأسباب المحتملة ، وتقييم معايير القبول والرفض للحلول المحتملة ، والتوصل في النهاية إلي اتفاق حول أنجح الحلول وليس من الضروري أن تكون البيانات رقمية فحسب بل إن مشاهدات وآراء الخبراء والخلفيات التاريخية ، وغير ذلك من المعلومات غير الكمية تعتبر مطلوبة في أغلب الأحوال ، وينبغي أن يكون المشاركون فيها علي وعي تام بالهدف من عملية جمع البيانات ثم القيام بفحص المهمة التي يتطلعون لإنجازها<sup>(١)</sup>

### ٣- مدخل تحديد العملية *The process Definition*

تعد أكثر أدوات الجودة الشاملة أهمية ، فهذه الأداة تمكن من تحديد متطلبات العميل لأي عملية وتوجد ثلاث قوائم تشكل الإطار الكلي لتحديد العملية وهي قائمة تحديد العملية نفسها ، وقائمة متطلبات العملاء ، وقائمة متطلبات الموردين . ويمكن إدارة العملية علي النحو التالي :

١- لمنع المشاكل ، يجب إدارة العملية ( وليس بالتحديد المخرجات ) .

(١) تم الرجوع اليه:

- فوزي شعبان مذكور: إدارة جودة الإنتاج - التعليم المعترف، القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، ١٩٩٥، ص ٧٥  
- جون مارش : إدارة الجودة الشاملة - أدوات الجودة الشاملة - من الألف الي الياء، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) ، ١٩٩٦ ، ص ص ٥٩ - ٦٠

- ٢- يجب أن يكون المديرين مسئولين عن جميع العمليات .
- ٣- يجب أن تحدد العملية بشكل تام وأن يتفهمها الجميع .
- ٤- يجب أن يكون هناك تنبؤ بآداء أي عملية .
- ٥- يجب أن تكون العملية خاضعة للمراقبة الإحصائية .
- ٦- علي العاملين أن يهدفوا إلي تقليل التباين وتحسين المتوسطات وأن يدار التداخل بين العمليات بشكل جيد ، يجب تحديد السبب العام أو المشترك لوجود الاختلافات وتطبيق خطة تحسين محددة لتقليل اختلاف العملية<sup>(١)</sup>

#### ٤- تحليل مجالات القوى Force Field Analysis

تهدف هذه الأداة إلي منع الصراع للمساعدة علي تحديد القوي الرئيسية المؤيدة والمناهضة للتغيير وبالتالي يمكن تعزيز وتطوير القوي الإيجابية واستبعاد وعزل القوي السلبية وتتمثل في : تحديد المشكلة ، استخدام فنيات العصف الذهني لتسجيل القوي الدافعة والمعوقة .

ترتب حسب الأولويات القوي الدافعة والمعوقة ، ويكون ذلك باتباع الخطوات الآتية :

- تحديد المساهمين ، أي أصحاب المصلحة والمرتبطين بالعملية المراد تحسينها . إشراك ممثلين من كل مجموعات المساهمين في جلستين لإثارة الأفكار الأولى ، لتحديد القوي الإيجابية (المؤيدة) للتغيير . والثانية لتحديد القوي السلبية (المعارضة) للتغيير .
- علي ورقة بيضاء يرسم خطًا طوليًا يقسم الصفحة إلي نصفين . ثم يوضع علي جانب الصفحة الأيمن القوي الإيجابية ، وعلي جانبها الأيسر القوي

(١) فريد عد القحاح زين الدين : فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة - مرجع سابق ، ص ٢٢٥ .

السلبية ، وهذا يمثل الوضع الحالي . ثم يرسم خطا موازيا للخط الأول في نهاية يسار الصفحة وهذا الخط يمثل الوضع المراد الوصول إليه ، يتم مناقشة الوزن النسبي لهذه القوي ثم ترسم أسهم بحيث تتوافق في طولها أو سمكها مع هذا الوزن النسبي وإعطاء درجات علي النحو التالي :

= قوي جدًا ، ٤ = قوي ، ٣ = متوسط ، ٢ = منخفض ، ١ = ضعيف .

كذلك يتم تحديد نوعية هذه القوي المؤثرة . ما إن كانت من داخل المنظمة أو من خارجها .

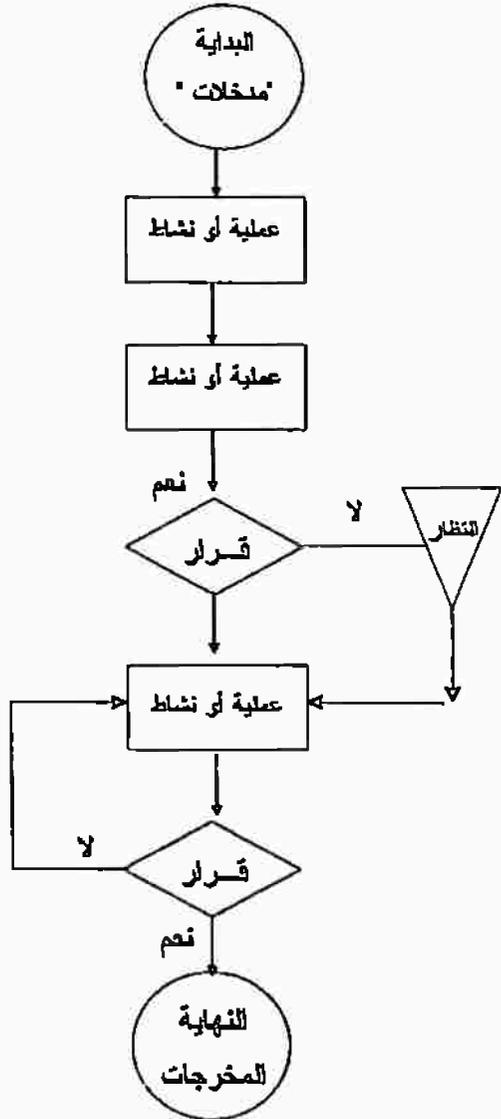
يتم تعزيز القوي الإيجابية وتقليل أو الحد من القوي السلبية (١) .

#### ٥- أسلوب الخرائط الإنسيابية *Flow Charts Technique*

يقصد بالخرائط الانسيابية تلك الخريطة التي تستخدم رموزًا بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المنشأة ومدى ترابطها واعتمادها علي بعضها بعضا ، ونوع المدخلات والمخرجات للنظام ، فهي من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط حيث توضع جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير العمل من البداية إلي النهاية ، وتساعد علي التحليل الدقيق لكل خطوة من خطوات العمل ، مثلا من حيث معرفة من الذي يؤدي كل خطوة ، وكيف يتم ذلك ، وفي أي وقت يتم تنفيذها وفيما يلي شكل رقم (٧) يوضح أسلوب هذه الخرائط (٢) .

(١) جانيس أركارو : إصلاح التعليم - الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، ترجمة مهير بسونوي ، القاهرة دار الأحمدي للنشر ، ٢٠٠١ ، ص ١١٧ .

(٢) خالد بن سعد عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ص ص ٢٤١ - ٢٤٢ .



شكل رقم (٧) يوضح نموذج الخريطة الإنسيابية

## رمز خريطة انساب العملية :



## المدخلات والمخرجات

تشير إلى المواقع والتي يتطلب فيها اتخاذ القرارات (قرار نتيجته نعم أو لا)

التفتيش أو الخطوات والنشاطات ضمن العملية الانتظار.

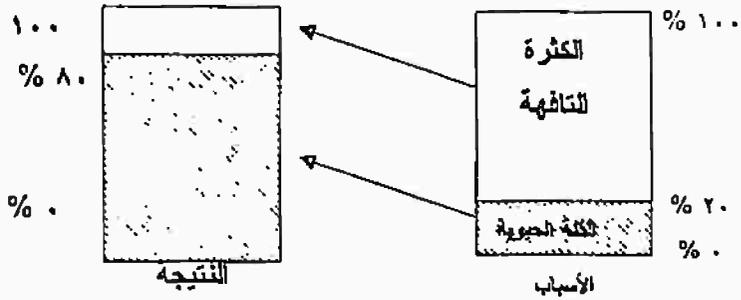
## ٦- أسلوب خريطة باريتو\* Pareto chart Technique

أو باريتو ٨٠ / ٢٠ ، المجالات القليلة الحاكمة Pareto 80/20 Critical few

تعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسية حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين ، مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر بمعنى آخر ، أن القلة الحيوية Vital Few على اليسار والكثرة التافهة Trivial Many على اليمين في الرسم البياني مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر ، التي يجب أخذها في الحسبان أولاً . والشكل رقم (٨) يوضح العلاقة بين مفهومي القلة الحيوية والكثرة التافهة (١) .

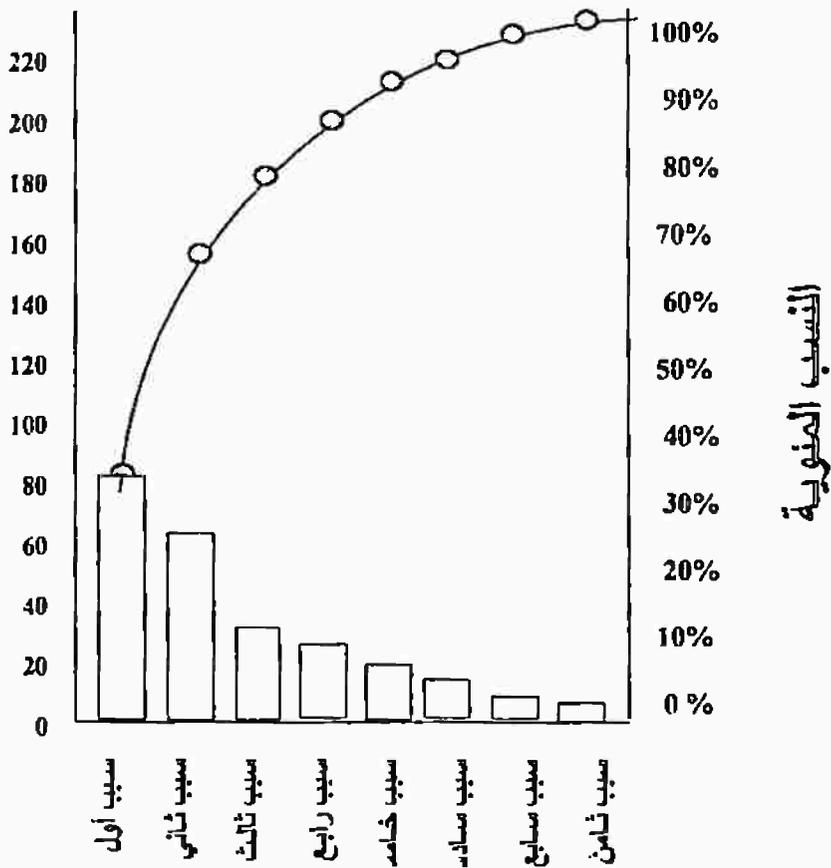
\* ترجع فكرة خريطة باريتو إلى الاقتصادي الإيطالي ألفرد باريتو حيث قام بدراسة اقتصادية شاملة في نهاية القرن ١٩ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توزيع الثروة في بلاده . وأظهرت نتائجها أن ما يقارب ٨٠% من الثروة المحلية مملوكة لما يقارب ٢٠% من السكان وترتكز فكرة باريتو على قاعدة أن ٨٠% من المشكلة هي نتيجة ٢٠% من الأسباب الممكنة لحدوثها . بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة الجودة ، لذا فإن هذه الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها ، على أن تكون خلال مدة زمنية محددة .

(١) خالد بن سعد عبد العزيز : مرجع سابق ، ص ص ٣٠٣ - ٣٠٨ .



شكل رقم (٨) يوضح العلاقة بين مفهومي القلة الحيوية والكثرة التافهة ومن الناحية العملية وجد أنه من الأسهل والأفضل بذل الجهود لتحسين ٥٠٪ من القلة الحيوية بدلا من تحسين المعدل نفسه في الكثرة التافهة ، حيث لوحظ أن العائد علي الاستثمار من تحسين الجودة للقلة الحيوية يكون أكبر كثيرا من العائد علي الاستثمار من تحسين الجودة للكثرة التافهة ، وفيما يلي رسم توضيحي لباريتو يوضح أسباب الفشل أو أنواع المشكلات. (١)

(١) فريد زين الدين : فن الإدارة اليدانية - حلقات الجودة - المفهوم والتطبيق ، مرجع سابق ، ص ١٦٧



شكل رقم ( ٩ ) يبين الرسم التوضيحي لباريتو

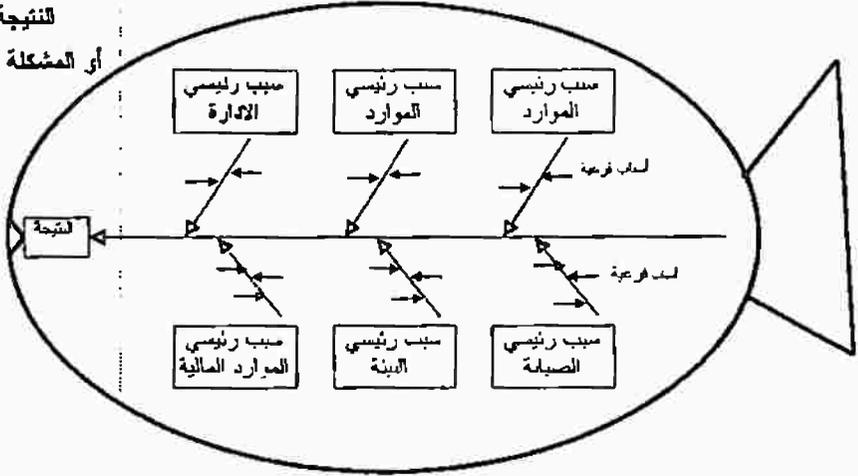
## ٧- أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة (عظمة السمكة) \* Cause and Effect Diagram

يستخدم عندما تكون المشكلة معروفة ومحددة ولكن غير معروف علي وجه التحديد أسبابها ، وتتخلص خطوات بناء الرسم التوضيحي للسبب والنتيجة في الآتي :-

تحديد الأثر أو المشكلة وهي تمثل خطوة امتداد لخطوة تحديد المشكلة في عملية العصف الذهني ، ويتم تدوين المشكلة في حهة من اللوحة الورقية المعدة للرسم ، ثم يرسم سهماً متجهاً نحو المشكلة ، وبشكل عام يمكن حصر معظم الأسباب وراء حدوث أي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام ويمكن وضعها في فئات علي النحو التالي : الموارد البشرية ، الموارد المالية ، المواد والصيانة ، البيئة . وكل من هذه الأسباب الرئيسية يمكن تصنيفها إلي أسباب رئيسية أخرى ، ويتم إضافة الأسباب الفرعية إلي الرسم توضيحي عن طريق إعطاء بعملية العصف الذهني ، وترسم دوائر حول . سبب التي هي أكثر احتمالاً في حدوث المشكلة . ويتم التحقق من صحة السبب أو الأسباب التي وراء المشكلة والشكل التالي يوضح أسلوب علاقة السبب بالنتيجة (١) .

\* قام العالم الياباني كازرو ايشيكاوا . بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة ، وفي بعض الأحيان يطلق علي هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه " ايشيكاوا " . اسم عظمة السمكة Fish bone Diagram بسبب أن المظهر النهائي للشكل الياباني يشبه الهيكل عظمي السمكة  
١- فريد رين الدين فن الإدارة اليابانية وحلقات الجودة مرجع سابق ، ص ٢٢٧

للنتيجة  
أو المشكلة المراد



### شكل رقم (١٠) يوضح أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة بين الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية

يتضح من العرض السابق لأدوات إدارة الجودة الشاملة أنها متعددة ، ومن غير المنطقي أن تزكي إحدها علي الأخرى ولكن ينبغي الإلمام بها جيداً والتدريب عليها من قبل القائمين علي تطبيق الـ TQM ودراستها جيداً واختيار المناسب منها للمواقف المختلفة حيث أنها تمثل في الأساس مدخلاً عملياً لتطبيق الـ TQM في مختلف أنواع المنظمات ، والجدير بالذكر أن أكثر من ٩٥ ٪ من أكبر المنظمات في العالم نجحوا بدءاً من المنظمات متعددة الجنسيات إلي المدارس تطبيق هذه الأدوات لذلك فهي تحتاج إلي تدريب جيد ثم تطبيق ، وأخيراً تأتي عملية التقويم لذلك فإنه لتطبيق TQM في المدارس ينبغي إدراج هذه الأدوات ضمن مناهج جديدة تختص بدراسة الجودة تدرس بكليات التربية بالإضافة إلي تدريب المدرسين الموجودين في المدارس علي آلياتها ، وكيفية تطبيقها وينبغي البدء أولاً

باستخدام الأدوات التحليلية البسيطة والبعد عن الأدوات المعقدة التي تؤدي إلى التنبيط وتجعل عملية البدء بها صعبة. (١)

### نظام الجودة وعلاقتها بالتطبيق :

١- نظام الجودة : يعرف بأنه هو الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة (٢) وتضمن الآتي:

- ✚ مهمات وأهداف وموضوعات واضحة تصل إلى جميع الأفراد .
- ✚ أنظمة مصممة ومترابطة وذات حودة عالية وواصلة لكل الأفراد .
- ✚ مسئولية مشتركة من قبل الجميع .
- ✚ مؤشرات للجودة متعارف عليها ومعروفة للجميع .
- ✚ أنظمة قياس وتحكم تهدف إلى التحسين وبمعرفة للجميع
- ✚ وسائل لتصحيح الأخطاء يعرفها الجميع (٣)

٢- مكونات نظام الجودة: بعض علماء الجودة يري أن TQM كنظام إداري يتكون من ثلاثة عناصر (٤) تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي :-

---

(1) Lynch • Robert F. and Others Continuous Improvement – Teams & Tools • U.S.A Qual team • 1992 • P 171 .

- Doherty • Geoffrey D.: Developing Quality Systems in Education • op.Cit. • pp 156 - 157 .

(٢) عادل الشبراوي الدليل العملي لتطبيق TQM . القاهرة ، انتسركة العربية للاعلام العلمي شماع ، ١٩٩٥ ، ص ١٠١ .

(3) Liston • Colleen Managing Quality and Standrds • OP.Cit. • P. 52 .

(4) Hellsten • Ulrika • Klaf, et • Bengt TQM as a Management System Consisting of values • Technique • Tools • The TQM Magazine • Vol 12 Issue 4 • USA • MCB • 2000

## أ. القيم: *Values*

وهي مجموعة الأفكار التي يعتنقها كل أفراد المؤسسة ويعبرون عنها من خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم ويتعرفون عليها من خلال الممارسات التي تتم علي أرض الواقع .

## ب- التقنيات: *Techniques*

وهي عبارة عن سبل تحسين الجودة مثل تفويض السلطة والمشاركة الجماعية والإبداع والإبتكار ودوائر الجودة والمقارنة المرجعية وهي التي تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين .

## ج- الأدوات: *Tools*

وهي عبارة عن الوسائل التي تستخدم لتحقيق المعايير والمؤشرات والمعايير علي أرض الواقع. ومن علماء الجودة من يري أن نظام TQM يركز علي ثلاثة دعائم متكاملة وتتفاعل مع بعضها البعض وهي : جودة التكنولوجيا المادية ، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة .

## ٣- مكونات نظام TQM يكون من ثلاثة نظم فرعية هي :-

### أ - النظام الاجتماعي :

وهذا النظام يشتمل علي ثقافة المنظمة وهي مجموعة المعتقدات حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي يتم وفقاً لها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ، ومراقبة أدائهم ، وإلي أي حد يخلق التخلف وما مداه الزمني ، وما هي تركيبة الرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطلاعة وحثهم علي المبادرة والابتكار ، وهل ساعات العمل موضع خلاف أم أنها مقومة مادياً ومقنعة ، ونوعية الرقابة علي العاملين<sup>(١)</sup> .

(١) فريد رين الدين : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

## ب - النظام النقدي:

ويشتمل علي الأدوات والممارسات والأساليب الكمية والكيفية التي تقيس إنجاز الأعمال داخل المؤسسة التربوية والتي من خلالها يمكن تطوير أساليب نظم العمل وذلك في ضوء قاعدتين أساسيتين هما :

- خدمة العميل (الطالب) .
- تحقيق رسالة المدرسة .

وينبغي تحديد نوعية الطلاب ومستوياتهم التعليمية وأساليب التدريس المتبعة والمناهج الدراسية ، والمعامل وخدمات المكتبة وأساليب قياس التحصيل الدراسي وتدريب المعلمين.

## ج - النظام الإداري:

ويشتمل علي عدة عناصر رئيسية وهي البناء التعليمي ، السياسات مس تويات السلطة داخل المؤسسة ، وأهدافها ، ورسالتها ورؤيتها المستقبلية والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتكامل وتعاون ورقابة<sup>(١)</sup>

٤- كيف يمكن نقل إدارة الجودة الشاملة إلي التعليم *How Does TQM Translate to Education*

بعد إعلان تقرير أمة في خطر الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية حدث تضافر للجهود بين المربين بعضهم البعض ومع رجال الأعمال ، وقادة الحكومة والمساهمين لنقل المجتمع من أمة في خطر إلي أمة الجودة *We must trans Form our Nation at Risk into Nation of quality*

(١) هنادي محمد حافظ وإبراهيم عباسي : نظم تعليم المتفوقين المرموز في ضوء مفهوم TOM في الولايات المتحدة وامكانية الاستفادة منها في مصر ، مرجع سابق ص ٢٢٧

وفي ضوء ذلك تمت ترجمة أساسيات ومبادئ TQM في مجال التعليم والعمل علي تأسيس مدارس للجودة ،هذا وقد قام تيلر Tyler بتوضيح بعض الآراء فيما يتعلق بأداء كل من الطلاب والمعلمين ، وما ينبغي أن يكون عليه تقويم الطلاب فيما يلي (١) :-

### أ- دور الطلاب *The Role of Student*

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تتعامل المدرسة/ الجامعة مع الطلاب كعملاء واشتراكهم وتدريبهم علي عمليات التعليم الداتي وأخذ آراءهم باستمرار من أجل تحقيق رضا العميل .

### ب- دور المعلمين *The Role of Teacher*

تعمل إدارة الجودة الشاملة علي تغيير العلاقات بين المعلمين/ أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمديرين/ القيادات ، حيث يحتاج المعلم أن يبدي رأيه في التعليم من خلال أعين الطلاب وهم في حاجة أيضا إلي أن يعملوا معا كفريق عمل مع المديرين وأن يفوض المديرين بعضا من مسؤوليتهم وسلطاتهم إلي المعلمين/ أعضاء هيئة التدريس .

### ج- الاختبارات والتقييم *Testing and Evaluation*

بدلاً من استخدام اختبارات المستويات ومقاييس تقدم الطلاب تعمل إدارة الجودة الشاملة علي مساعدة الطلاب لتحقيق التقييم المستمر والمنتظم طوال العام الدراسي ، وتنفيذ ذلك يمكن من تجنب بعض المشكلات التي تشغل بال الطلاب بخصوص تقديرهم آخر العام ، كذلك بالنسبة للمعلمين بدلاً من أن يكون تقييم

---

(1) Weaver Tyler : Total Quality management • OP • Cit • ED 347670 .

المعلم مبني على الزيارة الصفية . ينبغي أن يكون تقديرهم من خلال العام كله (١) .  
كما أوضح : جون جاي بونستنجل Jon Jaybonsting أنه عند تأسيس مدارس  
الجودة Creating School Quality توجد عدة نقاط ينبغي التنبيه إليها وهي:  
الجودة الشاملة هي إلزام طويل الأمد ، بطرق مختلفة من الإدراك والتفكير  
والممارسات، وينبغي اعتبارها طريقة للحياة سواء في العمل أو المنزل والمجتمع  
وبدون ذلك التحول ستصبح إدارة الجودة الشاملة مشروع أخر للقيام بالأشياء  
ويتوقع له أن يبوء بالفشل، العمل الفردي لا يمكن أن يؤسس مؤسسة للجودة  
الشاملة . والقيادة العليا ينبغي أن تمتلك الموارد البشرية والمادية ، والأهم من ذلك  
أن تكون ذات شخصية متطورة ، تلتزم بإدارة TQM بتطبيقاتها ، من أجل  
التحسين المستمر للمدارس ، وعناصرها البشرية ، أن التدبير ضروري جداً لإدارة  
الجودة الشاملة ، وتستطيع المدارس الاستعانة بالخبرات الناجحة للتدريب  
والإيجيه

لا يعد الطريق إلى فلسفة TQM سهلاً وممهداً في أي منظمة تعليمية فليست  
هناك خطة سحرية تساعد على نجاح العملية . ومن الممكن الاستعانة بالخبراء  
الخارجين في استخدام النماذج والأدوات المفيدة ، ولكنهم لا يستطيعون أن يقوموا  
بعملية الانتقال ، لأنه يأتي وينبع من داخل الأفراد ومن داخل المدرسة ، ينبغي أن  
يكون هناك ثقة شخصية وتعاون مع الزملاء ، ومساعدة بعضهم بعضاً في عملية  
التحسين المستمر ومنع الأخطاء .

---

(1) Jon Jay Bonsting Creating School Quality • The Quality Revolution In  
Education • by Association for Supervision and curriculum development • Vol  
50 • No. 3 • U S A November 1992

## ٥ - تحسين جودة المدارس *Improving School Quality*

يزي روجيرو وأتسوس Roger Kau Fman and Atsusi Hirumi أن هناك عشرة خطوات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة المدارس وهي:

- الاستعداد للتحدي وفهم الناس الذين يخافون التغيير الذي يحدثه التعليم والتقدم بشجاعة وصبر وإدراك .
- ابتكار واستخدام نظام للجودة يحتوي علي معلومات واضحة تسهم في العمل مع الشركاء . وعلي كل فرد أن يحدد بوضوح واستمرار الاستراتيجيات والوسائل التي تؤدي إلي عملية التحسين .
- تحديد الرؤيا المثالية أو النظرة المستقبلية للعالم الذي نريد لأحفادنا أن يعيشوا فيه ، وتوضيح النتائج بدون اشتمالها علي العمليات والموارد .
- توضيح الفجوة بين النتائج الحالية والرؤيا المثالية .
- بناء علي الرؤيا المثالية يتم الحصول علي الموافقة لمدة عام ثم خمسة أعوام مع الاتفاق علي كيفية قياس مدي رضا العملاء .
- تحديد النتائج التي تبرهن وتوضح الخطوة الثالثة والرابعة وتصف كيف يمكن قياس كلا منهما ، وهذه النتائج هي التي تحدد الخطط والاتجاهات والمهارات والقدرات .
- تحديد العمليات التي تقود لتلك النتائج ، وتحديد الموارد وتشتمل علي الموارد البشرية ، والتسهيلات والاعتمادات المالية اللازمة للقيام بالعمليات وإعلان النتائج المطلوبة . توزيع الأدوار والتحقق من نتائج الجودة

والعمليات . الإستمرار في استخدام نظام الجودة المبني علي البيانات الذي يعطي تقدير منتهي الدقة والموضوعية <sup>(١)</sup> .

## الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة :-

- يمكن استعراض أهم الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يلي .
- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات . مسؤوليات ووظائف المنظمة .
- مدخل يهدف إلي التحسين المستمر في القدرة التنافسية . الكفاءة . والربوثة للمنظمة كلها ( وليس لأجزاء منها ) . مدخل يعتمد علي تخطيط . وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة . مدخل يعتمد علي بنهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة . مدخل يعتمد علي تعاون . ونشاطهم . وترابط . وتشابك كل أجزاء المنظمة في انجاز الأعمال لتحقيق أهدافها . مدخل يعمل علي تخليص كل فرد من الجهود المهدرة واشتراكه في عملية التحسين المستمر . مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة . مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ . مدخل يهدف إلي إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطلق التفتيش وكشف الخطأ إلي منطلق منع الخطأ . مدخل يقوم علي فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع . مدخل ينمي ويعتمد علي الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية . فالجودة لا تفرض علي الإنسان ولكنها تنبع منه <sup>(٢)</sup> .

(1) Kaufman, Roger, Hurns, Atsusi Improving School Quality Ten Steps to "TQM plus" Ex Association for Supervision and Curriculum development, Vol 50, Number 3, November, USA, 1992

(٢) انرجوع الي  
- علي السلمي . ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأمل للأيرو . ٩٠٠٠ . مرجع ص ص ٢٨ - ٢٩

## عناصر إدارة الجودة الشاملة في التربية:-

هناك مجموعة من العناصر الرئيسة للجودة في التربية يمكن سردهم فيما يلي:-

### ١- إلتزام المستويات الإدارية العليا *Top Management Commitment* :

يعتبر إلتزام المستويات الإدارية العليا بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عنصراً رئيسياً من العناصر الأساسية في نجاح التطبيق علي نحو فعال، بينما يؤدي عدم الإلتزام الشامل من تلك المستويات إلي فشل التطبيق. تطبيع المستويات الإدارية العليا الإلتزام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تنمية قيم واضحة تتصل بكفاءات العاملين واحتياجات وتوقعات المستفيدين، وذلك اعتماداً علي متابعة تحقيق الأهداف الرئيسية وتشجيع حرية التعبير والنقد والمشاركة الإيجابية (١).

ويمكن تطبيق هذا العنصر في مجال التربية والتعليم في جميع المستويات بدءاً من التعليم الابتدائي حتي التعليم العالي من خلال إلتزام القيادات التربوية بتعزيز القيم والممارسات والسلوكيات التي تدعم وتطبق مبادئ الجودة الشاملة تحقيقاً لإرضاء المستفيدين (٢).

### ٢- تغيير الثقافة *Culture Change* :

من الضروري خلق ثقافة تنظيمية تؤدي إلي تحسين الجودة بصفة مستمرة يشترك فيها كل الأفراد، حيث تتطلب الجودة الشاملة التكامل بين كل البرامج والوظائف، مما يستلزم مع ذلك تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك أساليب ممارسات العمل، كما يجب أن تتضمن الجوانب التالية (٣): اشتراك كل الأفراد

(١)- كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ص ١٠٣ - ١٠٧ .

(2) E. Ross Joel: T.Q.M. "Text and Readings" St. Lucie· U.S.A. · 1999.

(٣) محمد عبد الله محمد عبد الله : تطوير كليات التربية، مرجع سابق، ص ٥٥ .

(4) Dale Barrie· Management Quality· Prentice Hall· New York· 1994· P. 20.

في تحسين البرامج والأنشطة ومراقبتهم بصفة مستمرة. فحص كل الأفراد لعملهم. إلزام كل الأفراد برضا المستفيدين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. تعاون مديري المدارس مع المستفيدين في تحسين برامج وأنشطة التعليم. ضرورة فحص العيوب والأخطاء كغرض لضمان التحسين

### ٣ - التخطيط والتنظيم *Planning and Organization*:

يعتبر التخطيط عنصرًا من العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وبدون التخطيط طويل المدى لا تستطيع المؤسسة التخطيط لتحسين الجودة<sup>(١)</sup>. ويتضمن التخطيط والتنظيم لتحسين الجودة الجوانب التالية<sup>(٢)</sup>:

وضع إستراتيجية واضحة طويلة المدى لإدارة الجودة الشاملة والتي تتكامل مع استراتيجيات البرامج التعليمية والأنشطة المدعمة تطوير الأنشطة القائمة علي منع المشكلات. تطوير التنظيم والبنية الأساسية لمساعدة أنشطة التحسين. إدراج المعايير النظامية عند تنفيذ البرامج وتبسيط إجراءات وأدوات نظم العمل.

### - التعليم والتدريب *Education and Training*:

يدرك الأعضاء العاملون بالمؤسسة الحاجة الضرورية للتعليم والتدريب بدفعة دورية. نظرًا للتطوير التكنولوجي والثورة المعلوماتية وانعكاساتها وتطبيقاتها في سوق العمل، والذي أدى إلي ثورة في عالم العمل، مما يستلزم معه مراجعة الأعمال بصفة مستمرة ودورية. بحيث تطور بصفة دائمة لإرضاء احتياجات الاقتصاد المتغيرة<sup>(٣)</sup>.

(1) Dale Barne *Management Quality Op. Cit.* P. 10

(2) Middle Hurst Pohn *Quality "An Organizing Principle for Higher Education"* Higher Education Vol. 16, No. 1, 1992, PP. 220-38

(3) L. Baer *Limã and ... s Partners in Progress an Integrative Approach to Educational Quality* in Hubbard Dean L (Ed) *Op. Cit.* P. 200.

- استخدام الأدوات والأساليب "أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وسائل لتحديد وحل مشكلات الجودة علي نحو إبداعي، وتطبيق المفاهيم الأساسية، وتكمن القوة الحقيقية لهذه الأدوات والأساليب في استخدامها بشكل نظامي وبصفة دورية لإجراء التحسين المستمر (١).

- المشاركة Involvement تعتبر عملية الاهتمام بتوفير الوسائل المختلفة بدءاً من البرامج المقترحة حتي الأشكال المتنوعة للعمل الجماعي من الوسائل الضرورية لتشجيع اهتمام الأعضاء للمشاركة والإسهام في عملية التحسين المستمر للجودة، لذلك يجب علي الإدارة إتاحة الفرص المتخلفة لمشاركة الأعضاء في بعض مسؤولياتها ومهامها من خلال البحث والاستماع إلي وجهات نظر الأعضاء والاستفادة من مقترحاتهم وتطوير العمل من خلالها (٢).

#### ٥- العمل الجماعي *The Team Work* :

ويمثل العمل الجماعي أحد الصور الرئيسية للمشاركة، وبدون ذلك يكون من الصعب إكساب العاملين الالتزام والمشاركة في عمليات تحسين الجودة علي طول المؤسسة، وحتى تستطيع المؤسسة التي تسعى لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح ويربي جون بانك John Bank ضرورة الاهتمام بالجوانب التالية (٣): تقييم أعضاء الفريق كأفراد، أن يشعر أعضاء الفريق بالتكامل فيما بينهم. أن يكون رئيس الفريق واضحاً وعادلاً بين جميع الأعضاء، أن يثق أعضاء الفريق في أنفسهم، أن يستمتع أعضاء الفريق بأنفسهم وبأعمالهم، التقدير

(١) محمد عبد الله محمد عبد الله: مرجع سابق، ص ٥٩.

(2) Dale, Barrie and Cooper, Cary: *Total Quality and Human Resources "An Executives Guide"*, Op. Cit. P. 20.

(3) Bank John Bank John: *The Essence of Total Quality Management*.

*Recognition* يعتبر تقدير العاملين بناءً على جهودهم المميزة في تحسين الجودة داخل المؤسسة عنصراً ضرورياً لنجاح المؤسسة وذلك بتشجيع وتعزيز المشاركة الإيجابية للعاملين في عمليات التحسين، حيث تمثل عملية التعزيز الإيجابي لجهود التحسين المستمر شرطاً ضرورياً لحفاظ علي الإنجاز المستمر، وذلك من خلال المشاركة في منع حدوث المشكلات والتغلب عليها في حالة حدوثها، وقد يعمل الأفراد في إنجاز عمل ما لعدة أسباب قد يكون من أجل تحقيق الإنجاز، أو التقدم وتحمل المسؤولية والحصول علي المال، وقد يكون من أجل تقديرهم وتمجيدهم بين زملائهم (١).

### ٥- توكيد الجودة أو ضمان الجودة *Quality Assurance*

توكيد الجودة يعني منع حدوث الأخطاء، أي اتباع نظام وقائي (٢). وقد بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام ١٩٥٦، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة علي الجودة، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة في فلسفته أن الوصول إلي مستوي عالي من الجودة يتطلب رقابة شاملة علي العمليات كافة وذلك ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج، حتي مرحلة وصوله للمستهلك، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات والأفراد (٣). إن توكيد جودة الخدمات *Quality Assurance* هي إحدى القضايا التي تحظى باهتمام كبير عبر الزمن وإن قياس وتوكيد جودة الخدمات تنعدي بيئة عمل المنظمة المقدمة للخدمة بل يتعدي ذلك إلي البيئة الخارجية وسوق العمل، والمجتمع وكل هذه الأطراف

(1) *Bank John: The Essence of Total Quality Management. Op. Cit. P. 71.*

(٢) ريتشارد فرمان: توكيد الجودة في التدريب والتعليم طريقة تطبيق معايير BS5750 - ISO 9000، ترجمة مامي الفرس وتناصر محمد العديلي سلسلة الإدارة والأعمال - المملكة العربية السعودية، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، ١٩٩٥، ص ١٨.

(٣) عمرو وصفي عتليي: مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة اسامة وحية نظر (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠).

أصبحت معيانية لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل منظمات الخدمة علي اختلاف أنواعها، وهنا يتطلب التركيز علي إدراتك ما يلي:

- ما هي أفضل الأساليب لفهم برامج جودة الخدمة؟.
- ما هي أفضل الأساليب لقياس برامج جودة الخدمة؟.
- ما هي أفضل الأساليب لبناء نظم المعلومات لتحقيق أفضل استجابة للبنية الداخلية والخارجية لمنظمات الخدمة؟ (١)

ويمكن تثبيت عدد من المبادئ التي من شأنها توكيد جودة الخدمات (٢) ومن أهمها:

- تبني فلسفة جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- الارتباط القوي بين الجودة وكل من إدارة المعلومات والسيطرة الإحصائية وجمع البيانات وتبويبها بشكل يساهم في حل المشكلات وتحسين مستوى الجودة المطلوبة.
- الاهتمام باستخدام كل من تحليل المصفوفات والسلاسل الزمنية لفهم ما يحدث من تغيير عبر الزمن في العوامل المؤثرة علي مستوى الجودة.
- تطبيق الخطوات الأربع التي تتضمنها دائرة ديمنج في الجودة (التخطيط للجودة، تنفيذ الجودة، فحص التنفيذ، تحسين الجودة).

إن عملية توكيد الجودة تتضمن جميع الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة (*Confidence to Provide*) بأن منتج الخدمة أو عمليات تقديم الخدمة التي تتطلبها الخدمة تفي بمتطلبات الجودة. إن عملية توكيد الجودة تشمل بمنظورها

---

(١) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص ١٥٩.  
(٢) جون مارتين: أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد التّاح السيد نعمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٦.

عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام توكيد الجودة<sup>(١)</sup>.

ومما سبق فإن توكيد الجودة يهتم بكل العمليات في المؤسسة، بدءاً من الأفراد والألات والموارد والإدارة والبيئة التي تركز على العمليات والأنشطة. وحتى وصول المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرضيه، مما يعتبر تعمقاً نحو مفهوم الجودة. ويهدف توكيد الجودة إلى ضمان حصول العملاء المنتج الصحيح في الوقت الصحيح وبأقل تكلفة ويشمل نظام توكيد الجودة النظامي العناصر التالية: (٢)

- وضوح مسؤوليات كل قسم التي تؤثر على جودة المنتج.
- جودة أنشئة مراحل تصميم المنتج وتطوير.
- جودة المشتريات ، بتوصيف الإجراءات لأفراد قسم المشتريات.
- الطرق الموثقة المرتبطة بالاستلام والتخزين والمناولة والتي تضمن الاحتفاظ بمستوي للجودة في الاستلام.
- تعليمات العمل التي تكون واضحة وعملية لكل الأفراد المعنيين .
- أجهزة قياس دقيقة لكل قسم
- نظام معايرة كل أجهزة القياس، والاختبار.
- خطة تفصيلية للفحص، والاختبار تعرف المراقبات المختلفة خلال عملية التصنيع ، ماذا، وأين ن ومتي، وبواسطة من. وما إلى ذلك.
- تعريف العناصر التي ستراقب، أو تحت المراقبة فعلاً وتسميتها، وتحديد إذا كانت مطابقة أو غير مطابقة للمواصفات المرغوب فيها.
- عزل العناصر غير المطابقة .

---

(١) قام نائف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص ١٥٩  
(٢) جوزيف كيلادا : تكامل إعاة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. تعريب د م / سرور علي ابراهيم - دار المريخ - الرياض - ١٤٢٥ هـ، ص ص ٢٩٩-٣٨٩.

- المقدرة علي تحديد عند أي مرحلة تكون عملية المراقبة.
- دليل الجودة والذي يحدد بصورة منتظمة ، ويتاح دائما لجميع الأفراد العاملين في المنظمة
- القيام بمراجعات للتأكد من صحة النظم ، والإجراءات ، والمنتجات.
- وعموما يكون لتوكيد الجودة أكثر من نظام ؛ فهو في أساسه فلسفة مبنية علي الفحص الذاتي ، وأثيره هو جعل عمال الشركة ، ومورديها مسؤولين .
- فبالسماح لهم بممارسة الفحص الذاتي تزداد فعالية المراقبة ، وتقل التكلفة وتكون كل من قوة العمل الداخلية والموردين الخارجيين محفزين ويعطي نظام توكيد الجودة الأدوات اللازمة والدعم اللازم للسماح لهم بأدائهم أعمالهم بصورة مناسبة. (١)

### متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم :-

مناك مجموعة من المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لعل من أهمها :

(أ) دعم الإدارة العليا/ من الضروري إقتناع الإدارة أولاً بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة حتي يكون لديها الاستعداد للدعم وتخفيف نسبة مقاومة التغيير (٢) .

(ب) التركيز علي العميل (الطالب) أن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي. (٣)

(١) جوزيف كيلادا : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة تعريب د.م / سرور علي إبراهيم - دار المريخ - الرياض - ١٤٢٤ هـ ، ص ٤٣٧ .

(٢) جودة محفوظ احمد : كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ، ط٢ ، دار وائل، عمان (٢٠٠٦م).

(٣) جودة محفوظ احمد : المرجع السابق.

(ج) ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية<sup>(١)</sup>.

(د) التعاون وروح الفريق / ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل. (٢)

(هـ) تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لأحداث التجديد التربوي المطلوب.

(و) التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

(ز) التعرف على احتياجات المستفيدين (الطلاب) وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الجودة.

(ح) وجود نظام للقياس: يعد وجود نظام للقياس من المتطلبات الأساسية حيث يبنى علي استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الانتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة<sup>(٣)</sup> وهو ما اعتنت به هذه الدراسة في محاولة اقتراح معايير أساسية منبثقة من إدراك الكاتب نظرياً وممارسة

(١) مصطفى سوقى كسنة: " العولمة الثقافية وأثرها علي التنشئة الاجتماعية في العلم الإسلامي " ، مجلة الوعي الإسلامي ، العدد ٣٩٨ ، الكويت ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ، فبراير ، ١٩٩٩ .

(٢) جودة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية: مرجع سابق ، ص ٣٢

(٣) جودة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، مرجع سابق ، ص ص ٣٤-٣٥

لدور الإشراف التربوي في مجال تطوير وتحسين التربية والتعليم هذه المعايير من وجهة نظر الكاتب تصلح لقياس كفاءة وفاعلية المشرف التربوي في ظل إدارة الجودة الشاملة والوقوف على المعوقات التي تؤثر سلباً على إداة دوره الفاعل وقد ركزت الاستبانة على هذا الجانب.

(ط) فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً لاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة التعليمية وخارجها. وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بضمونها في أقرب وقت (١).

(ي) تفويض الصلاحيات حيث يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة .

(ك) استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية يبدأ عن الذاتية .

(ل) اتصاف العاملين في المجال التعليمي والذي يتبنون فكرة الجودة الشاملة بمجموعة من المهارات من أهمها:- وضع أهداف قابلة للقياس ، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإتقان آلياته - الاهتمام بالتعزيز عند الانجاز القدرة على وضع معايير للرقابة، القدرة على حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء، القدرة على توفير العلاقات الإنسانية، ومما سبق طرحه هي الخطوط العامة في متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن

(١) جردة محفوظ احمد :كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٠

عرض خطوات إجرائية لتطبيق النظام في المنشآت التعليمية من خلال ما ذكره (١).

(١) الإستراتيجية (strategy): وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنمية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (٢-٥) القادمة والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

(٢) الهياكل (structure): ويعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك.

(٣) النظام (system): ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

(٤) العاملون (staff): وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

(٥) المهارات (skills): وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من اجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة علي المنافسة

(٦) القيم المشتركة: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

حاول العديد من الكاتبين من تجميع وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها كمتطلبات لقياس الجودة ضمن برنامج متكامل لتطبيق

---

(١) فلييب أتكسون، التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب محمد عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات الفنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٤١

إدارة الجودة الشاملة مثل (Goatish and Davis)، Deming، Juan) والدي يساعد المنظمة علي التمييز في أداؤها وهذه المتطلبات هي. (١)

(أ) بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة وتضم العناصر التالية:

- رؤى: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة.
- الرسالة: وهي تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة.
- الأهداف: وهي تتضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- الإجراءات: وهي تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.
- (ب) هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز علي العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد.
- (ج) نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقيق الجودة.
- (د) تنمية اتجاهات إيجابية لدي جميع العاملين بأهمية التطوير والنحسين المستمرين.
- (هـ) اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.
- (و) التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

---

(1) Deming E. 1986 Quality Management The Strategic and Competitive Edge. Free Press Juan J. 1993 Quality Control Handbook. Mc Cord-Hill. Inc. New York.

(ز) قيادة فاعلة تتولي وضع الاسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

(ح) نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف

(ط) التوجيه باحتياجات الربون الداخلي والخارجي للمنظمة.

(ي) تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنظمة تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة.

والنمط القيادي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي، وبناء فرق العمل، وهو نمط يعطي اهتمامًا عاليًا بكل من العمل والإنتاج ويحرص على تحقيق رضا العاملين، وإيجاد علاقات حسنة معهم، كما يعطي اهتمامًا موازنًا بالعنصر البشري<sup>(١)</sup>.

### تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم:

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيعود بثمرات وفوائد عديدة علي النهضة التعليمية في النظام التعليمي لعل من أهمها<sup>(٢)</sup>.

١. رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة .
٢. رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
٣. خطط إستراتيجية مبنية علي أسس علمية.

(١) مني مؤسس عماد الدين: آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، القاهرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٤، ص ١٢٩

(٢) ورقة عمل متقدمة من الإدارة العامة للتعليم بجدة في اللقاء الثاني عشر لدراسات تربوية في تنوك في الفترة من ١٢ / ٥ / ١٤٢٨ هـ من اعداد د فواد مردان وآخرون ص ٦

٤. ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
٥. هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
٦. زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوي أدائهم.
٧. الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والتعليمية والاجتماعية والنفسية والروحية.
٨. توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين المنسوبين.
٩. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
١٠. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة التعليمية من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
١١. الترابط والتكامل بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
١٢. تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة الاحترام والتقدير محليًا وعالميًا.
١٣. قدرة العاملين علي حل المشكلات الطارئة بشكل متواصل ومستمر.
١٤. إشراك جميع العاملين في التطوير.
١٥. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
١٦. تزويد العاملين بآليات اتخاذ القرارات وفقًا للحقائق لا المشاعر.
١٧. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة التعليمية.

## فوائد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:-

- تتعدد وتنوع الفوائد الناتجة من وراء تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه الفوائد ما يلي (١):
- ١- تحسين الربحية والقدرة علي المنافسة.
  - ٢- زيادة الفعالية التنظيمية.
  - ٣- تحقيق رضا المستفيد.
  - ٤- انخفاض شكاوي المستفيد.
  - ٥- زيادة الابتكارات والتحسينات المستمرة.
  - ٦- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### العوامل التي تؤثر علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

- ١- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتي تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي والواقع أن انصراف معظم المؤسسات نحو التهيؤ للحصول علي شهادة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ دون أن يكون ذلك في إطار التطبيق الكامل والشامل لمدخل إدارة الجودة الشاملة إنما هو مؤشر يثبت تعجل المنظمة لتحقيق نتائج ملموسة ، حيث أن تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية وبعض إجراءاتها الإدارية ، وهي علي أهميتها لا تخرج عن

(١) يُرجع الرجوع اليه:

- C. Fields Joseph: Total Quality For Schools "A Guide For Implementation" ASQ Quality • U.S.A • 1994 • P. 9-11.

- توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة" دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٨

كونها خطوة علي الطريق الصحيح ، ولكن لابد أن تتبعها خطوات متلاحقة ثابتة نحو النظرة الشاملة للمنظمة من أبعادها الثلاثة . النظام الفني والنظام الإداري ، والنظام الاجتماعي ، ولابد أن ينسج منها جميعا ثقافة الجودة الشاملة<sup>(١)</sup> .

٢ - التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى : إن انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أماكن وبلدان صناعية عديدة ، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة النامية منها . ولا تعني إطلاقا أنها نموذج قابل للنسخ أو التقليد في مؤسسات أخرى للوصول إلي نفس هذه النجاحات ، فلكل ظروفه الداخلية والخارجية ، وعلي ذلك يتعين علي المؤسسات التي ترغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بدراسة وتحليل تجارب الآخرين سواء الناجحة أو الفاشلة للاستفادة منها لتستفيد من الإيجابيات التي تتوافق مع بيئتها التنظيمية وتتحاشي ذلات الفشل والتدهور .

٣ - تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها : إن التفكير في الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرا جذريا في المفاهيم والاتجاهات والأساليب التي كانت قد اعتادت عليها تلك المؤسسات ، أي لابد من الإعداد والتهيئة الكاملة للبيئة التخيلية لتقبل تطبيق هذا المدخل قبل تقرير الأخذ به ، كما أن نوعية العاملين من حيث المهارة والعمر ومستويات التربية والخبرة ومهارات الاتصال ، تتأثر من مؤسسة إلي أخرى .

٤ - عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري : هناك البعض الذي يعتقد بأهمية التكنولوجيا إلي الحد الذي يغلبها علي أهمية المورد البشري وهذا

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ٨٧ ، ٨٨

في حد ذاته أهم سبب من أسباب فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فهذا المدخل يتطلب تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والتكنولوجية عند تخطيط وتنظيم عمليات إدارة الجودة الشاملة ، فهو يرتكز على دعائم ثلاث متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي جودة التكنولوجيا المادية وجودة التكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة.

٥ - عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم : إن التصريح بشيء وعمل شيء آخر يعبر تمامًا عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين . وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد علي أن يفعل غير ما يقول . عندئذ يفقدون مصداقيتهم في مواجهة العاملين<sup>(١)</sup>.

٦ - اتباع أنظمة وميادات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة: إن المؤسسات التي تحاول الإدارة بها أن توجد نوعا من التنافس والتصارع بين العاملين فيها سواء في الترقية والعداوات أو المناصب تكون بذلك قد ولدت عداوة وحقد ويسود المنظمة التصارع والخوف والانغلاق ، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة التي تري أنه من المصلحة أن تحتفظ بأسرارها وتحتفظ بها بشكل سري ولا تسمح بالإطلاع عليها وتداولها بين العاملين سيترتب عليه جهلهم بالحلموح طويل الأجل للمؤسسة .

٧ - الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة: إن توفير معلومات عن حجم الإنجازات المحققة ووضعها أمام كافة العاملين والإعلام عنها يساعد علي تحقيق نجاحات وإنجازات في المستقبل وتحقيق المزيد من الالتزام بالخططة ، وهذا بدوره يؤدي إلي اعتزاز العاملين بما تحقق ، ويشعرهم بالزهو والفخر ويدفعهم إلي التحسين والتجويد ، وعلي ذلك فإن غيبة هذه

١- فريد عد الفتاح زين الدين ، مرجع سابق ، ص ص ٨٧-٨٨.

المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيتولد عنه الشعور بالإحباط وعدم الرضا

٨ - التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل الجودة الشاملة علي التغييرات الجذرية ولكن يسعى إلي تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت ، وذلك بانباع سياسة مشروع مشروع .

٩ - عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين: إن الإنصات للعاملين والعملاء والموردين يضمن النجاح لمدخل إدارة الجودة الشاملة وأن البعد عنهم وتحبيدهم أو إهمال آرائهم أو الاعتقاد بأن المؤسسة تعرف ماذا يريدون من غير أن تستمع إليهم والقاعدة السارية دائما هي عدم الاختلاف مع المديرين أو لا تقدم للإدارة أخبار سيئة ، كل ذلك يؤدي إلي عدم النجاح .

١٠ - إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل: تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تنظر الإدارة دائما إلي المستقبل بعيد المدى وتضع له الخطط المبينة علي التفكير السليم البناء ، أما إذا كانت آفاق التفكير لرجال الإدارة العليا تتسم بأنها قصيرة الأجل ، وأنها تنصب علي المشاكل السطحية قصيرة الأجل ، فإنها بهذا الوصف لن تكون أهلاً لمؤازرة مدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>

١١ - نوعية العاملين<sup>(٢)</sup> Type of employees : فغالبا ما ينسي القادة أن المؤسسة مكونة من أفراد ينبغي أن تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار ، فالإدارة الفعالة هي التي تعمل علي اندماج العاملين ومنحهم حق التصرف ، وينبغي

(١) فريد عبد النجاج زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ٨٩ - ٩١  
(2) Mann • Rohm • Kehoc • Dennis: Factors Affecting The Implementation and Success of TQM • International Journal of Quality • & Reliability Management • Vol 12 Issue • UK • 1995

أن تؤخذ آراءهم بعين الاعتبار فهم أهم الموارد المؤثرة في المنظمات ويتأثر تطبيق TQM باختلاف مستويات مهاراتهم وتعليمهم وطوال مدة بقاءهم في المؤسسة وكيفية الاتصال فيما بينهم ( فعال أم لا ) .

١٢ - القيم المشتركة Shard Values : يجب تحديد القيم السائدة في المؤسسة وتدرس جيدًا وتستبدل بثقافة وقائية معدلة تتلاءم مع عمليات التحسين المستمر، ومن هذه القيم، موقف العاملين ناحية التغيير سواء بالسلب أو بالإيجاب نحو تطبيق TQM ونحو القيام بعملية التدريب والتعليم فهم يعتبرون أن TQM غير ملائمة لقطاع التعليم مثل قطاع الخدمات. كذلك الرواتب الصغيرة وشروط العمل غير المشجعة تؤدي إلى فقد الحماس نحو TQM

١٣ - الهيكل التنظيمي Organizational Structure : كلما تعددت المستويات زادت صعوبة التطبيق وكلما كانت المستويات قليلة العدد كان أفضل في تطبيق TQM .  
كلما كان الهيكل التنظيمي غير مستقر كلما كانت هناك صعوبة نحو تطبيق TQM

نجاح TQM يقترن بقدرة المؤسسة علي استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة وتعلمها وتطبيقها ، فتطوير الأفراد يساعد علي ازدهار المؤسسة ويمكن أن يتم التعليم علي عدة مراحل هي :-

- تعلم كيفية حل المشكلات نظاميا .
- استعمال الأدوات الإحصائية بدلا من الافتراضات الخاطئة .
- استخدام مداخل جديدة بطرق جديدة وأفكار جديدة .
- التعلم من خلال التجارب السابقة والخبرات الناجحة للآخرين .

- نقل المعرفة بكفاءة واستخدام برامج التدريب الفعالة (١) .

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

لا يوجد اتفاق بين الكاتبين علي مراحل معينة يتم الأخذ بها في تحقيق الجودة إلا أن جابلونسكي قد قسمها إلي خمسة مراحل هي :

#### أ - المرحلة الصفريّة : مرحلة الإعداد preparation

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفريّة ، أي مرحلة الإعداد . وقد سميت بالمرحلة الصفريّة لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة بالتعاون مع محترفين ( مهنين ) في عملية التنسيق حيث يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة ووضع أهدافها وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية للمنشأة . وتنتهي المرحلة الصفريّة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٢) .

#### ب- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط Planning

ويتم في هذه المرحلة تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للتطبيق ، ويصفية خاصة الهيكل الاستشاري والتنفيذي والمسئوليات المحددة لكل طرف . ويؤدي ذلك إلي تكوين فرق العمل التي تساهم في دراسة العمليات التخاطيمية وأفضل الوسائل لتطويرها . ويجب عند التخطيط لتطبيق نظم الجودة الشاملة أن يكون هناك توقع لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة . علي أن تكون هناك

---

(1) Dlove • Peter E and Others : Re - thinking TQM : Toward A frame Work for Facilitating Learning and Change in Construction Organizations • The TQM Magazine • Vol 12 • Issue 2 • USA • 2000

(٢) جوريف جابلونسكي تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ٧٠ - ٧١

خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة ، ويكون الهدف هو اقناع الجميع بما رايا تطبيق نظم إدارة الجودة (١)

### ج- المرحلة الثانية : التقييم Assessment

تشتمل هذه المرحلة علي تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي . كما تشتمل هذه المرحلة علي أعمال المسح الميداني والتقييم والاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية علي مستوي المنشأة وعلي جميع المستويات ، بالإضافة إلي التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها (٢) .

### د- المرحلة الثالثة - التطبيق Implementation

نجد أن الاستثمارات التي تم دفعها خلال المرحل السابقة قد تمت الاستفادة منها . كما تبدأ مبادرات تدريبه محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس الاستشاري للشركة بحد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة Process Action Teams تمنح الحق في تقييم وتحسين العمليات وتطبيق التغيير .

هـ- المرحلة الرابعة : التنوع " تبادل ونشر الخبرات " Diversification إن انجار المرحلة الصفرية وحتى المرحلة الثالثة يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري فالسياسة قد حددت ، والاعتراضات علي التغيير قد تم التغلب عليها وقصص النجاح يمكن أن نتحدث عنها فرق العمل ومع الخبرة الجديدة المكتسبة . يجب دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة للمشاركة ، وهذه الأطراف يمكن أن تشتمل

(١) محمد عد الغني حسن هلال . مهارات إدارة الأداء - معيار ، نظريات الجودة في الأداء ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .

(٢) خالد بن سعد عبد العزيز . إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

علي المنظمات الفرعية ، ووحدات الأعمال الاستراتيجية والفروع / والموردين ، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول علي المصادقية بواسطة المنشأة الأصلية التي قامت بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (١) .

ويري علماء الجودة أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق وهذه المراحل هي :

- تعليم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها .
- تحديد مشاريع تحسين الجودة .
- تكوين فرق تحسين الجودة .
- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق (٢) .

### تقنيات إدارة الجودة الشاملة *Techniques of TOM*

#### أ - التقنية الأولى : تفويض السلطة

إن تفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسئولية فبدون تفويض كل من السلطة والمسئولية بنسب متساوية ، يفشل تفويض السلطة إذ يتعثر الموظفون الذين يتم إعطاؤهم المسئولية عن إحدي المهام بدون السلطة . لتنفيذها ، وأيضاً فإن الموظفين الذين يتم إعطاؤهم السلطة دون المسئولية يمكن أن يسببوا كارثة بالتفويض .

هذا وقد ينجح التفويض إذا توافرت هذه القوي الأربعة معا : إذا كان للمفوض ( المدير ) رؤية واضحة عن طموحات المؤسسة وأهدافها ونقل كل ذلك إلي مرؤسيه .

---

(١) جوزيف جانلوسكي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ٧٢ - ٧٣  
(٢) هشام بن عبدالله العباسي : ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم TQM ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

إذا وضع العوض معايير عالية شخصية وعملية . وأظهر هذه المعايير باستمرار من خلال أفعاله ، فالموظفون يتعلمون من أفعال مديريهم أكثر من الإصغاء لكلامهم بناء علاقة من الثقة بين الرئيس ومروسيه مرور الزمن من خلال اتصالات صريحة ومستمرة وجيدة .

عندما يكون المفوض علي استعداد لقبول أخطاء مروسيه ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة . لأن الموظفين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون العقاب .

### ب - التقنية الثانية : مشاركة وارتباط الموظف

يمكن أن يصنع الموظفون أعضاء مشاركين في الاجتماعات ، بتشجيعهم وتوفير سبل التعبير عن آرائهم بصراحة وتقديم اقتراحاتهم ويمكن أن توفر صناديق الاقتراحات والاجتماعات غير الرسمية سبلا ممتازة للتحفيز علي الاتصال <sup>(١)</sup> .

### ج - التقنية الثالثة : الإبداع والابتكار

يعد تفهيم وإحترام الأفكار المخالفة مبدا يجب أن يعمقه المديرون والقادة داخل المؤسسة ، فهناك العديد من الحواجز التي تمنع تدفق الابداع والابتكار ومنها الاعتماد علي المعلومات التاريخية التي يجب أن تستخدم لتوليد أفكار جديدة ، بدلاً من أن تعمل علي تقييد المرونة العقلية ، فشركات مثل بوينج وفورد وسوني تحتاج إلي أفراد يطيروا في عالم الخيال ، ويتحرروا من الحقائق والأرقام ويبدعوا ولا يكرروا ما سبق ، فالجودة تعتمد علي طاقة العمل الذكية في كل المستويات <sup>(٢)</sup> .

---

(١) ريتشارد ل. ويليامز أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، سلسلة العمل بذكاء ، الجمعية الأمريكية للإدارة الرياض ، مكتبة جرير ، ط١ ، ١٩٩٩ ، ص ص ٥٥ - ٥٩ .

(٢) Hoy ، Charles and Others: *Improving Quality in Education* London ، New York ، Taylor ، Francis Group ، 2000 ، PP 8 - 9

#### د - التقنية الرابعة : الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:

عندما يعلم الأفراد أن أداءهم يتم قياسه ، فإنهم يسارعون في تحسينه وأيضاً عندما يعلن الأداء رسمياً فإن معدل التحسين تزداد سرعته . ويجب أن يكون التقييم لكل من السلوكيات الإيجابية والسلبية ، وأن يكون مستمراً .

#### هـ - التقنية الخامسة : بناء الفريق

عندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف محدد ، فإن نتائج المجموعة الكبيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الصغيرة ، ولكن بناء الفرق في موقع العمل يحتاج إلي مهارة إن الأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض<sup>(١)</sup> . فعمل الفريق ليس طبيعة إنسانية فطر عليها الإنسان ولكنه متعلم ومكتسب فلا بد لفريق العمل أن يتدرب علي بعض المهارات الضرورية مثل حل المشكلات وكذلك مهارة صنع القرار ، وإلي جانب ذلك لابد أن يعمل أعضاء الفريق في تناسق مع بعضهم البعض ، وبالرغم من أنه يضم شخصيات مختلفة من حيث الأفكار والقوة والضعف ومستوي الحماس إلا أنه يجب أن يكون مؤسسا علي التفاهم والصراحة والعلاقات الطيبة بين أعضائه ويتم ذلك فقط عندما يكون للفريق هدف محدد وهويه خاصة .

ومناك عدة مراحل يمر ما تكوين الفريق حتي يصل إلي النضج والنمو الكامل :

#### مرحلة التشكيل Forming

يتم في هذه المرحلة تجميع الأفراد ، ويتم عمل تصنيف لمعرفة اتجاهات الأفراد ومناقشة بعض القضايا الفلسفية التي تتصل ببعض المفاهيم والمعوقات التي تحول بين فريق العمل والنجاح .

(١) ريتشارد ويليامز المرجع السابق ، ص ص ٦٠ - ٦٢ .

## مرحلة العصف Storming

في هذه المرحلة يتم التعرف علي المشاكل التي تعترضهم وتقف ضد أهداف الفريق ، والعمل علي إزالة هذه المعوقات .

## مرحلة التعديل Norming

يبدأ فريق العمل في هذه المرحلة بتنمية طرق العلاج لحل المشكلات بطريقة أفضل وتحديد الدور الذي يقوم به كل فرد من أفراد الفريق مع عمل برنامج تدريبي للأفراد

## مرحلة التنفيذ Performing

وفيها يبدأ حل المشاكل وتحسين عملية الجودة والابتاع ويكون للفريق هوية ذاتية يحل بها المشاكل (١) .

### و - التثبيت السادس : تطوير مهارات الطدير

يجب أن تمتلك كل مؤسسة برنامجاً شاملاً لتطوير وتحسين مديريها . إذا لم تساعدهم علي تنمية مهاراتهم الإدارية ، فسوف يطويرون شم عادات غير فعالة وغير مثمرة وسوف تمثل هذه العادات تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهناك العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية السلبية التي تؤثر علي الإدارة ، علي سبيل المثال ، الأسلوب المستبد يرعب الموظفين ، ويبني علاقة عدائية كما ينشر جواً من الخوف : الخوف من التغيير ، التجريب ، ومن التعبير عن الرأي ، ومن ارتكاب الأخطاء ، لذلك فإن كل المديرين والقادة يحتاجون إلي تطوير دوري للمهارات .

(1) Sallis· Edward Total Quality Management in Education· Op Cit · PF 93 – 94

## معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم : -

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت علي المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها:

١- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع مكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية

٢- التغيير المستمر في القيادات الإدارية.

٣- الوقت الحلويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق الجودة الشاملة، قد يؤدي إلي الفروق عن تطبيق أو استكمال تنفيذ برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة<sup>(١)</sup>.

٤- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقسيمها مالم يكن لديها فكرة محددة عن الذي يفعله.

٥- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة.

٦- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمنظمة، وهؤلاء يكونوا قادين علي فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها<sup>(٢)</sup>.

(١) مالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العاملة الرياض، العدد ٦٨

(2) Ally, N and Kapasi, J., 2001: Total Quality Management In California Public Higher Education: Quality Assurance In Education, Vol. 9, No. 3.

٧- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي القديم لتقديم الخدمات في المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

٨- عدم توفر التحويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

## بعض المصاعب والعوائق التي تواجه تطبيق TQM في الفصل الدراسي:

يري ريتشارد فرمان أن تطبيق مبادئ الجودة على عملية التعليم غالباً ما يكون أمراً صعباً فهو يري أن التعليم يتمثل في الجودة التي يجدها المتعلم فيما يتلقاه من خبرات (التعلم) كما يتمثل في (ما تم تعلمه) ومن السهل مراقبة المحصلة غير أنه من الصعوبة بمكان مراقبة العملية<sup>(١)</sup>.

مقاومة العاملين في القطاعات الخدمية مثل قطاع التعليم لمبادئ الجودة ومصطلحاتها التجارية واعتقادهم أنها لا تصلح للتطبيق في قطاع الخدمات مثلما تخلق في قطاع الإنتاج<sup>(٢)</sup>.

كما يحذر لويد دوبينز وكيلر ماسون LloydDo byns and ClarMason أن من أهم عوائق TQM إعادة نسخ البرنامج للمرة الثانية. فيقول: " إن برنامج إدارة الجودة قابل لأن يتم ادخاله في المدارس عبر البلاد، إلا أنه يحذر من أن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه للمرة الثانية، ولا يمكن تقليد المواد. إن ثقافتنا

(١) ريتشارد فرمان: يؤكد الجودة في التريب والتعليم طريقة تطبيق معايير BS5750 – ISO 9000 ، ترجمة سامي العرس وناصر محمد العدوي سلطة الإدارة والأعدل - المملكة العربية السعودية ، دار أفق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، ١٩٩٥ ، ص ١١ .

(2) Reavill, Lawton, R.P. What is the future direction of TQM Development . The TQM Magazine 'I.C.B. Vol 11 . Issue 5 . USA . 1999 .

مختلفة عن ثقافتهم وأذواقنا مختلفة عن أذواقهم ، ومدخلاتنا مختلفة عن مدخلاتهم ونتائجنا مختلفة عن نتائجهم ، ويتعين عليك التغيير .. ويتعين عليك أن تكون مستعداً للتأقلم ، أما هؤلاء الأفراد الكاتبون عن نماذج المحاكاه ويقومون بفرضها علي نظامهم من المحتم أن يفشلوا<sup>(١)</sup> ويرى البعض أن مفهوم الجودة ذاته غير متفق عليه بين علماء الجودة كما أن معايير الحكم علي الجودة ليست نهائية أو محسومة ، ومعظم هذه المعايير تركز علي مؤشرات كمية ورقمية ، ونسب ومعدلات في حين أن التعليم داخله تفاعلات وعناصر تستعصي علي التكميم والحصص والقياس والمعايرة<sup>(٢)</sup> .

كما وصف كل من سكيرمان وبيتش ١٩٩٤ *Schouerman and Peachy*

وتشافي وشيرر ١٩٩٢ *Chaffee and Sherr* بعض العوائق التي تواجه تطبيق TQM

في الفصل الدراسي في عدة نقاط منها :

- مقاومة مفهوم الطالب علي أنه زبون أو عميل أو مستهلك .
- مقاومة المدارس للتدخل في أنظمتها التعليمية .
- وجود فروق في المكافآت بين نظام التعليم العادي ونظام TQM .
- تهديد الحرية الأكاديمية .
- تكاليف التدريب علي إدارة الجودة الشاملة والتي تؤخذ من الدعم المباشر للفصل ويرى أيضا دانييل سيمور *Daniel Seymour* أن من صعوبات التطبيق أيضا :
- أن الوقت يكون غير كافيا لعملية التخطيط والتدريب والتنفيذ لإدارة الجودة الشاملة

(١) لويد دوبينز وكيلر كرايفر دمامسون : إدارة الجودة التتدم والحكم و فلسفة ديمنج ، ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ص ١٦٢ - ١٦٣

(٢) حس صان : رؤية إنسانية لمعيوم صبط جودة التعليم ، مرجع سابق ، ص ٥٠ .

- الخوف والتردد من مدى نجاحها .
- عدم توافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة الشاملة مع عملية التعليم حيث أن هذه المصطلحات يغلب عليها الطابع التجاري والصناعي .

◦ وجود أفراد يرفضون بشدة عملية التغيير (١)

### - بعض النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة :

- لقد أسهم علماء الجودة في تقديم مداخل ونماذج متعددة لوضع فكرة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج (٢):

١- النموذج الدائري *The TQM Wheel Model*

يتكون الأتموزج من:

- الممارسات اليومية للإدارة. Daily Management

- التخطيط الاستراتيجي strategic Planning

(١) فتحي درويش عشية ، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجمعي المصري، مرجع سابق، ص ٦  
(٢) محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة منخل متكامل، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٧٣ .



## ٢ - نموذج ديمينج (١) Deming Model

وهو النموذج المعروف بنقاط ديمينج الأربعة عشر، ومن الأهمية أن ديمينج لا يجسد إطلاقاً أن تعمل الإدارة علي أن تكيف نظامها مع النقاط التي يوصي بها بمعنى أن تلحاً المؤسسة إلي أن تأخذ من النقاط الـ ١٤ ما قد نراه مناسباً لها من وجهة نظرها لأنها حطوط مرشدة لتحقيق التحول من حال إلي حال وفيما يلي النقاط التي ينبغي تطبيقها :-

- ١ - التفكير الدائم في هدف تحسين المؤسسات التربوية بحيث تركز علي الجودة في تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم .
- ٢ - تبني الفلسفة التربوية الجديدة التي تتماشى مع العصر الاقتصادي الجديد . بحيث يفهم ويشارك كل شخص في التنظيم في كافة جوانبها وأعادها .
- ٣ - التوقف عن الاعتماد علي عمليات التفتيش ( الفحص ) . ومن وجهة نظره فالجودة تتحقق منذ بداية الخدمة .
- ٤ - إنهاء أسلوب التطبيق الذي يعتمد فقط علي بطاقة السعر وإشاعة الثقة والولاء بين الموردين والمؤسسة .
- ٥ - التحسين المستمر وإلي الأبد لنظام الخدمات ( المواد التعليمية ) والإنتاج .
- ٦ - إقامة برنامج تدريبي يتعلق بالإجادة الشاملة للموظيفة .
- ٧ - إقامة برنامج لإعداد القيادة التشاركية وتحديثها باستمرار .
- ٨ - استبعاد عوامل الخوف والعمل علي إيجاد الجو النفسي الملائم .

(١) تم الرجوع اليه :

Deming • W. Edwards Condensation of the 14 Points for Management - Out of the Crisis • Chapter 2 • W. Edwards Deming Institute • USA • 1986 .

١١١ - ص ١٠٤ - كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، مرجع سابق

- Flood • Robert L Beyond TQM • Johnwiley & sons • Chchester • New York • Toronto Singapore • 1993 • PP 15 - 16

٩ - تحليل الحواجز بين القوي الوظيفية في مختلف المجالات .

ينبغي علي المديرين أن يحلموا الحواجز التقليدية بين مختلف الإدارات والأقسام وعليهم جميعا أن يتعاونوا مع بعضهم بعضها ، ولا ينبغي عليهم أن يتنافسوا ،إنهم يتنافسون فقط مع مؤسسات أخرى وليس مع زملائهم ومعاونيهم .

١٠ - استبعاد الشعارات وأساليب حض القوي العاملة علي تحقيق الأهداف .

يلاحظ ديمنج أن الكثير من الإدارات تبذل جهدا حماسيا تخاطب به المدرسين والطلاب وترفع الشعارات والتحذيرات التي تحض علي العمل ومثل هذا الأسلوب له عواقب وخيمة علي المدى البعيد فالمدرسين والطلاب في حاجة إلي إجادة معرفة الأدوات التي تقودهم إلي التحسين المستمر ، هذا بالإضافة إلي حاجاتهم لتشرب ثقافة المنظمة التي تعتبر ركنا أساسيا لتحقيق الجودة .

١١ - استبعاد الحصص الرقمية . فلا ينبغي الاهتمام بالكم علي حساب الكيف وفي سبيل تخريج الأعداد الكبيرة من الحلاب قد يتجاهل العاملون الجودة، ولا تتحقق في المنتج التعليمي المواصفات المطلوبة .

١٢ - استبعاد الحواجز التي تمنع العاملين من الاعتزاز بأدائهم والعمل علي إيجاد الانتماء والاحترام للأفراد .

وفي هذه النقطة يطالب ديمنج باستبعاد الكثير من الأساليب المتبعة لتقييم الأداء كالتقييم السنوي ، لأن إجراء التقييم في حد ذاته لن يساعد علي جودة الإنتاج والأمري يتطلب من الإدارة أن تضع نظامًا للعمل يسمح لجميع العاملين بأداء أعمالهم علي أفضل وجه .

١٣ - إقامة برنامج نشيط وفعال للتعليم والتحسين المستمر في التربية .

حيث يري ديمنج أنه ينبغي علي الأشخاص يتعلموا أساليب جديدة للعمل معا بروح الفريق المتعاون ، وأن يتعلموا أساليب جديدة في السلوك تساعد علي تدعيم فلسفة الإدارة الجديدة

١٤ - تحرك نحو العمل لتحقيق التغيير .

يري ديمنج أنه من أجل إحداث التغيير نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة فإنه ينبغي علي كل شخص في المؤسسة التربوية أن يعمل مع الآخرين من أجل تطبيق الثقافة الجديدة ، وينبغي علي الإدارة العليا علي وجه الخصوص أن تركز علي وضع إستراتيجية وخطة ثم التحرك نحو العمل لوضع هذه الخطة موضع التنفيذ .

تصنيف الأربعة عشر نقطة للمنتج تحت أربعة فئات فام وبهرتلر *Weavertyler* بتصنيف الأربعة عشر نقطة لديمنج تحت أربعة فئات كما يلي (١) :

أ- علاقات المستهلكين : *Customer Relationship* يصنف المستهلكين بالنسبة للمنظمة إلي نوعين داخلي وخارجي .

المستهلكون الخارجيون *External Customers* : وهم الأشخاص المتأثرون بالمنتج ولكنهم ليسوا أعضاء بالمنظمة التي تنتج هذا المنتج .

أما المستهلكون الداخليون *Internal Customers* : فهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد ( الطلاب والمعلمون وأعضاء الإدارة ) .

---

(1) Weaver & Tyler : Total Quality Management, Eric, Clearing house on Educational Management Eugene OR. Washington & DC. Us. Oregon & Number 73.Aug 1992 .

ولن تتحقق الجودة إلا إذا كان المديرين علي علاقة جيدة تربط بينهم وبين المستهلكين الداخليين والخارجيين .

#### ب - تفويض العامل : *Employee Empowerment*

يتعلق هذا المبدأ بضرورة تفويض المديرين لمعظم سلطاتهم للعاملين ويؤكد علي ضرورة المشاركة بينهم وبين جميع العاملين ، وينبغي تدريبهم علي طرق ووسائل TQM واشتراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلي مقترحاتهم من أجل تحسين النظام .

#### ج- إستمرارية جمع واستخدام البيانات الإحصائية : *Continual*

##### *Gathering and use of statistical Data*

يمثل الجمع الدقيق للبيانات جزء بالغ الأهمية في عملية حل المشكلات فإذا كانت المعلومات غير دقيقة فسيصبح من العسير الوصول إلي حل معين ، فعن طريق المعلومات الدقيقة يتم تحديد المشكلات واشتراك الجميع في حلها قبل فوات الأوان وقبل إلقاء اللوم على الأفراد أو الأقسام .

#### د - إنشاء بيئة مشجعة علي الوحدة " الإئتلاف " والتغيير :

##### *Create an Environment that promotes unity and chang*

ينبغي علي المديرين أن يحطموا الحواجز التقليدية التي تفصل بين الأقسام وعلي الجميع أن يتعاونوا مع بعضهم البعض ، ولا ينبغي عليهم أن يتنافسوا ، إنهم يتنافسون مع منظمات أخري وليس مع زملائهم . كما يجب استبعاد عامل الخوف ، وأن تكون المناقشات فعالة ويشترك الجميع في حل المشكلات والعمل علي تلافيتها ، كما يجب أيضا التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج والتحرك نحو التحسين والتطوير .

- نظام ديمينج للمعرفة العميقة<sup>(١)</sup> .*The Deming system of profound Knowledge*

يعتمد نظام ديمينج للمعرفة العميقة المستخدم في إدارة الجودة في التعليم على أربعة مكونات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض وهي :

أ- النظام *System*

ويعرف بأنه شبكة من المكونات الوظيفية المعتمدة على بعضها بعضا والتي يمكنها معا أن تحقق أهدافا واضحة .

ب- التنوع *Variation*

علي الإدارة أن تفهم أن هناك اختلاف في الاحتياجات وينبغي دراسة العمليات التي تتم داخل النظام التعليمي ودراسة التحاحات والفضل ولا ينبغي النظر لأحدهما دون الآخر لأن ذلك يحجب الكثير من المعلومات الأساسية التي سكن أن تسهم في تحسين المدارس وتحقيق التنوع في العمليات والمخرجات .

ج - نظرية المعرفة *Atheory of Knowledge*

الاتصال لتحقيق تحسين أداء ما يحتاج إلي لغة محددة ، وبذلك تحتاج العمليات إلي تعريفات إجرائية عملية ومفاهيم واضحة فهناك حاجة إلي اتصال بين مقدمي الخدمة التعليمية ومستخدميها وبين العاملين فيها في المكونات الوظيفية المختلفة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا في ظل نظرية للمعرفة .

(١) تم الرجوع اليه

- Deming • W • Edwards : "The Deming System of Profound Knowledge" - The New Economics for Industry • Government • Education • Second Edition • chapter 4 • by the W.Edwards • Deming Institute • USA • Massachusetts • 2000 .

- أمين النوي : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩٥ ، ٢٩٦ .

## د - علم النفس Psychology

ينبغي الاهتمام بالمدرء وتعليمهم علم نفس الأشخاص وعلم نفس المجتمع وعلم نفس التغيير ، فهو يمكنهم من تفهم التفاعلات بين الناس وسلوكياتهم والاهتمام بالدافعية الحقيقية التي تساعد علي تعزيز نقاط القوة واستخدام الفرص المتاحة .

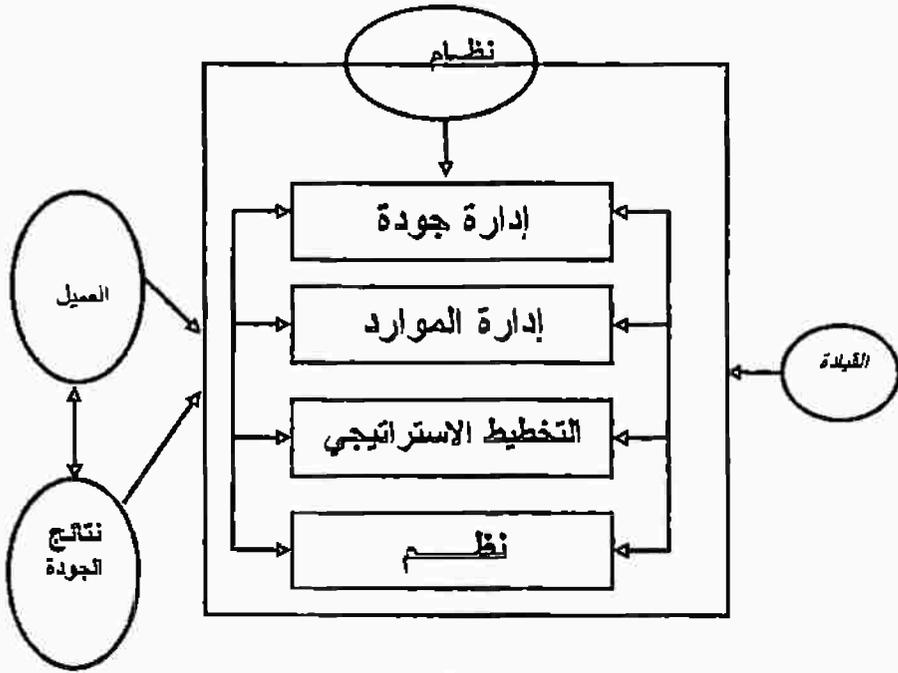
### ٣- نموذج جائزة بالدريج The Baldrige Award Model

في عام ١٩٨٧ أقر الكونجرس الأمريكي قانون بالدريج Baldrige للجودة علي المستوي القومي، وكان الهدف الأساسي لهذا القانون حث وتشجيع الشركات والمنظمات الأمريكية علي تحسين مستوي الجودة الخاص بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقوم بها أو بكليهما معًا.

تشمل معايير تقييم المنظمات والشركات وفقاً للنموذج العناصر الآتية:

- القيادة. Leadership
- المعلومات والقدرة علي تحليلها. Information and Analysis
- التخطيط الاستراتيجي للجودة. Strategic Quality Management
- الاستفادة من الموارد البشرية. Human Resource Utilization
- برامج ضمان جودة السلع والخدمات. Quality Assurance of Products and Services
- نتائج الجودة. Quality Results
- رضا المستهلك. Customer Satisfaction

ويوضح الشكل الآتي هذه العناصر والعلاقات التي ترتبط ما.



شكل رقم (١٢)

يوضح الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدريج  
ويتكون النموذج السابق من أربعة عناصر رئيسية:-

المحرك Driver ويتمثل في القيادة التي تحدد القيم والأهداف والنظم وتوجه الجهود إلى تحقيق أهداف الجودة والأداء المرجو.

النظام System ويضم جميع العمليات التي تؤدي لتلبية متطلبات الجودة .  
مفاتيح التقدم Measures progress تؤدي نتائجها أساساً لمواجهة  
تحديات إجراءات التحسين المستمر التي يتطلبها العميل كذلك تقييم أداء المؤسسة  
بصفة عامة .

الهدف Goal تسليم قيمة يتم تحسينها باستمرار" تحقيق درجة عالية من رضا العميل " وهو الهدف الأساسي لعملية الجودة<sup>(١)</sup> ويوضح شكل رقم (٩) إطار معايير جائزة بالدريج موضحا العناصر الرئيسة والفرعية، وإطار معايير جائزة بالدريج علاقات دائمة التفاعل<sup>(٢)</sup>، ويتضح من الشكل أنه يتم التقييم طبقا لسبعة مجالات رئيسية تم رصدها بمعرفة المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا وهذه المجالات أو العناصر هي :-

١. القيادة Leadership .
٢. المعلومات وتحليلها Information and Analysis .
٣. استراتيجية إدارة الجودة Strategic Quality Management .
٤. إدارة وتطوير الموارد البشرية Human Resource and management .
٥. ضمان جودة السلع والخدمات Quality Assurance of Products & Services
٦. نتائج الجودة Quality Results .
٧. رضا المستهلك Customer Satisfaction .

ويتضح مما سبق أن العنصر المحوري والمحرك الأساسي لنموذج بالدريج يتمثل في القيادة أما العناصر التي تمثل النظام فهي المعلومات وتحليلها والتخطيط الاستراتيجي للجودة ونظم الموارد البشرية، وبرامج ضمان الجودة، في حين أن الأهداف تتمثل في تحقيق الدرجة العالية من رضا العميل، ويمكن قياس التقدم

(1) تم الرجوع الى :

- فرانميس ماهوني وكارل جي-تور : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ١٢٧ - ١٣٩ .  
Heaphy, Maureens. • Cruska, Gregory F.: The Malcolm Baldrige National Quality Awards Tick for Quality Growth • New York • adison Wesley Publilishing Company • 1995 • P. 37.

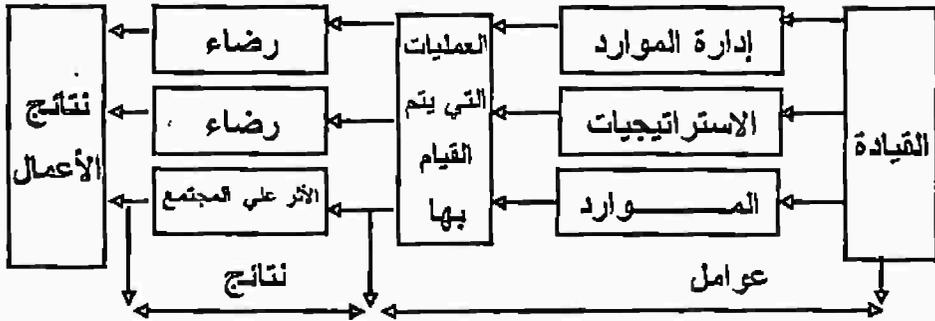
(2) Brelin • Harvey K.and Others : Focused Quality Managing for Results • Foreword by C. Jackson Grayson, Jr • Kogan Page • Uk • 1995 • P 138 .

في تحقيق كل ذلك عن طريق نتائج الجودة بمفهومها الشامل الذي يشمل جودة المنتج والخدمة والتحسين المستمر وتخفيض الفاقد وجودة المورد .

## ٤- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة أو التميز الأوربي The European Quality Award Model<sup>(١)</sup> (EQA)

وضعت الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة

والمنظمة الأوروبية للجودة The European Foundation For Quality Management's (EFQM) أنموذجها الذي يتكون من تسعة عناصر يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (١٣)، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

يتضح من الشكل ما يلي :

يتضمن هذا النموذج تسعة عناصر أساسية كل عنصر له قيمة معينة وتتفاعل مع بعضها بعلاقات يربطها إطار عام ، وقد قسمت هذه العناصر التسعة

(1) Davies • Brent and Elltson • Linda : School Leadership For the 21 Century - Acompetency and knowledge approach • London and New York • Routledge 1997 • PP. 125 - 127 .

إلي مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى : وهي تمثل العوامل المساعدة *Enablers* في تطبيق الجودة الشاملة وتشتمل هذه المجموعة علي خمسة عناصر .

أما المجموعة الثانية: فهي تمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المتقدمة أو النتائج المحققة *Results* والتي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي توضيح خصائص العناصر الرئيسية لهذا النموذج <sup>(١)</sup> :

١- القيادة *Leadership* : يمثل عنصر القيادة ركنا أساسيا ، إذ أنه يعتبر المحرك والدافع للعناصر الثلاثة الآتية : كيفية إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد المادية ، فهي مسئولة عن نشر ثقافة الجودة بين العاملين وعن عمليات التحسين التي تقود إلي الجودة الشاملة كذلك تهتم بمشاركة جميع العاملين والدعم المستمر لهم وتقدير جهودهم والترجيع للوعي بالجودة في خارج المنظمة أيضا .

٢- إدارة اموالاد البشرى *People management* ويتم بمقتضاها الحرس علي :

- كيفية اختيار العاملين وتطويرهم وتشجيعهم .
- مشاركتهم في عمليات التخطيط والتحسين .
- توفير التدريب والتعليم للجميع في مجال الجودة الشاملة .

٣- الاستراتيجيات والسياسات *Policy and Strategy* وتتضمن الآتي :-

- عملية التخطيط الاستراتيجي التي يجب أن تتضمن مفاهيم الجودة الشاملة .
- وجود اتصال فعال لتحقيق خطط الجودة والتحسين المستمر .

(١) فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ٧٠ - ٧٢

#### ٤- الموارد Resources وتتضمن .

- توفير الموارد المالية اللازمة لاستراتيجية تطبيق الجودة .

- توفير المباني والأدوات والأجهزة اللازمة .

- الاهتمام بإدارة نظام المعلومات المتعلقة بعمليات التحسين .

- تطبيق التكنولوجيا بكفاءة عالية.

٥- العمليات: وهو ما يتم داخل الميدان .

٦- رضا العاملين People satisfaction:

- يجب تحديد درجة رضا العاملين وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وتنمية العلاقات معهم .

٧- رضا العميل Customer Satisfaction ويتم بمقتضاها .

- تحديد احتياجات العميل وقياس درجة رضاه عن الخدمات المقدمة إليه .

٨- الأثر على المجتمع Impact Society:

- ويكون ذلك بالاتصال الفعال مع البيئة والمجتمع ودراسة متطلباتهم .

٩- نتائج الأعمال Busines Results:

- وتكون بقياس جودة المنتج أو الخدمة، قياس جودة العمليات، ومدى نجاح المنظمة .

٥- فلسفة جوران للجودة Joseph Juran Philosophy:

قدم جوران Juran أفكاره في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران

وهي:

١- تخطيط الجودة Quality Planning

٢- التحكم في الجودة Quality Control

٣- تحسين الجودة Quality Improvement

وقد أكد علي عشرة خطوات لإدارة الجودة الشاملة هي (١):

أولاً: زيادة الوعي بأهمية عملية تحسين فرص الجودة .

ثانياً: تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين المستمر .

ثالثاً: الاهتمام بالبناء التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال

تكوين مجلس للجودة يختص بحل المشاكل . واختيار المشروعات ، ويحدد

فرق العمل ، ويعين منسقين للجودة .

رابعاً: الاهتمام بعملية التدريب لجميع الأفراد .

خامساً: الاهتمام بتنفيذ مشروعات تساعد علي حل المشكلات.

سادساً: الاهتمام بعمل تقارير لتبابعة التقدم .

سابعاً: الاعتراف بالخدمات المميزة وإعطاء التشجيع المناسب لها .

ثامناً: اختبار النتائج.

حادي عشر: عمل ملخص بالنجاحات وتسجيلها .

عاشراً: اعتبار التحسين جزء لا يتجزء من نظم المؤسسة وعملياتها الدائمة ، وذلك

لحفاظ علي فاعليتها .

### ٦- نموذج ايشيكاوا Ishikawa Model

يري ايشيكاوا أن تطبيق حلقات الجودة يعتبر من أهم الوسائل التعليمية

لتنشر مفهوم الجودة بين العاملين ، وأكد علي أهمية التدريب والتعليم واعتباره

استثماراً ، ووضع تعريفا موسعا للجودة وتعني من وجهة نظره أنها جودة العمل

(١) تم الرجوع الي:

Juran's • J.M Juran . Quality Control Handbook • 4 th edition • New York LMC  
Graw-Hill • 1988

Lam • K D. • Watson • F.D. and Schmidt S.R. Total Quality - A Textbook of  
Strategic Quality Leadership and Planning • Colorad Springs • Air Academy  
press • 1991 • PP2 - 8

وجودة الخدمات وجودة المعلومات وجودة نظام العمل وإجرائته وجودة الأقسام وجودة الأفراد العاملين وجودة الإدارة بالإضافة إلى جودة المنشأة ذاتها وجودة أهدافها ، وتتلخص مبادئه في (١) :

- ١- الجودة مبنية علي وجهة نظر العميل .
  - ٢- الجودة هي جوهر العملية الإدارية وهي استثمار طويل الأمد .
  - ٢- الجودة تعتمد اعتمادًا كليًا علي المشاركة الفعالة من قبل العاملين والمديرين.
  - ٤- إزالة الحواجز بين الأقسام .
  - ٥- استخدام المعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات .
  - ٦- الالتزام بعمليات التحسين المستمر .
  - ٧- حل المشكلات بدلا من إلقاء اللوم علي الآخرين .
  - ٨- تقسيم نظام العمل إلي أجزاء صغيرة من أجل التعرف علي المشكلات ومن ثم التخلص منها .
  - ٩- تشجيع جميع مستويات العمالة ( التكامل الرأسي للجودة) ، ومشاركة جميع الوظائف وهذا هو ( التكامل الأفقي للجودة) .
  - ١٠- التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت .
  - ١١- بث روح الفخر بالأداء بين العاملين .
  - ١٢- زيادة الاهتمام بعنصري الابداع والابتكار.
- والجدير بالذكر أن ايشيكاوا هو الذي قام باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة أو ما يطلق عليها خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة ، كما طور

أساليب وأدوات إحصائية أخرى ، مثل خريطة باريتو ، والمدرجات التكرارية  
وخرائط المراقبة .

#### ٧- نموذج كروسبي (1) Philip B. Crosby Model :

يقوم برنامج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات  
وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء فهو أول من نادى بمفهوم العيوب  
الصفرية Zero Defects وفيما يلي خطوات كروسبي في إدارة الجودة :

- ١- الإدارة لها دور فعال في الجودة .
- ٢- العمل على ضرورة تكوين مجموعات لتحسين الجودة برؤساء ممثلين من كل قسم .
- ٣- التعرف على مشكلات الجودة الأساسية والمستمرة .
- ٤- العمل على تقييم تكلفة الجودة .٥- نشر أهمية الجودة بين العاملين .
- ٥- العمل على اتخاذ خطوات لتصحيح الأخطاء .
- ٦- متابعة التحسين المستمر .
- ٧- تدريب المراقبين للقيام بدورهم في عملية تقدم الجودة .
- ٨- عمل يوم يسمى إنعدام الأخطاء Zero defects لإعلام الجميع أن هناك تغيير قد حدث والتأكيد فيه على أهداف الإدارة .
- ٩- تشجيع الأفراد على تأسيس أهداف متقدمة لأنفسهم والجماعات .
- ١٠- تشجيع الأفراد على الاتصال بالإدارة ومواجهة العقبات التي تواجههم لتحقيق أهدافهم .

(١) تم الرجوع إلى :

Liston • Coleen: *Managing Quality and Standards* , U.K. Open University Press •  
PP. 12 – 16 .

Robrtl Flood : *Beyond TQM* , Op. C.T. P. 23 .

١٢- التعرف علي الأفراد المشاركين بفاعلية والعمل علي مكافأتهم .

١٣- تأسيس جمعيات للجودة والتعاون فيما بينها .

١٤- التأكيد علي أن برنامج تحسين الجودة عملية مستمرة لا تنتهي أبداً .

كما حدد كروسي أربعة معايير أساسية لضمان وصول المؤسسة إلي TQM (١)

وهي:

المعيار الأول : التكيف والتعديل لمتطلبات الجودة Conformance Requirement

ويتم ذلك من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومتسق للجودة .

المعيار الثاني : وصف نظام تحقيق الجودة علي أنه الوقاية من الأخطاء بمنع

حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد / السئ ، العالي / المنخفض ،

الأول / الثاني .

المعيار الثالث : تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال

ضمان الأداء من أول مرة بدون أخطاء أو عيوب .

المعيار الرابع : تقويم الجودة من خلال قياسها بناء علي المعايير الموضوعة وحساب

تكلفة كل شئ وحساب الفاقد .

خلاصة ما تقدم من دراسة نماذج إدارة الجودة الشاملة :

يتضح أنها متعددة ومتنوعة ، إلا أنه توجد بينها بعض نواحي الالتقاء

ونواحي أخري للاختلاف ، مما يتيح لكل مؤسسة أن تختار من بينها ما يتلاءم مع

ظروفها وإمكاناتها . أو تجمع بين أي منها وتعديل فيها بحيث تتماشى مع أهدافها

وخطتها .

(١) أمين النبوي . إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم ، مستقبل التربية العربية ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، مركز بن خلدون للدراسات الانمائية بالتعاون مع جامعة حلوان ، يوليو ١٩٩٥ ، ص ١٩٦

وفيما يلي بعض النقاط المشتركة التي ركزت عليها نماذج الـ TQM - أعطت اهتماماً شديداً للقيادة باعتبارها المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة وليست أي قيادة ولكنها القيادة الفاعلة التشاركية المدربة علي أعلى مستوى .

- اهتمت بالتركيز علي العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته .  
- اعتبرت عمليات التعليم والتدريب المستمر استثمار طويل الأمد ، ويجب أن تضم جميع العاملين ، وأن تشتمل علي أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة .

- ركزت علي أهمية العمل الفريقي .
- أكدت علي عمليات التحسين المستمر .
- اهتمت بالبناء التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الأهداف .
- ركزت علي أهمية المعلومات وتحليلها .
- أكدت علي الاهتمام بالجوانب النفسية الملائم للعمل وتشجيع أداء العاملين .
- أوضحت أن الجودة تستغرق وقتاً من الزمن حتي تحدث .
- أكدت علي ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية .

وفي واقع الأمر فإن التفكير في تطبيق هذه النماذج علي أي مؤسسة تعليمية ينبغي أولاً وقبل أي شئ القيام بتقييم الوضع الحالي لهذه المؤسسة من حيث مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية وخاصة الأخيرة التي ينبغي التركيز عليها لأنها تتضمن العنصر البشري الذي يضم القادة ، وهم بمثابة القاعدة الأساسية لتحقيق الجودة ، وليسوا أي قادة ولكنهم يجب أن يكونوا قادة فاعلين ، مدربين علي أعلى مستوى ، متحمسين ومؤمنين بصفة مستمرة بقضية التحسين المستمر ملتزمين بالدعم والمؤازرة لتطبيق TQM ، وإذا لم يتوافر هذا العنصر بهذه المواصفات فلن

نستطيع المؤسسة أن تحقق أي نجاح ، كذلك فإن توفير الإمكانيات المادية بما تنصمته من توفير كافة الموارد ، وتوفير التدريب لجميع الأفراد ، وتوفير مناخ تنظيمي سليم من خلال العمل الجماعي والاحترام المتبادل والانفتاح وشحن الهمم كل ذلك يؤدي إلي تهيئة المؤسسة لأن تكون أكثر تقبلاً لإدارة الجودة الشاملة .

من ناحية أخرى لابد أن تضع المؤسسة لنفسها أهدافاً استراتيجية مرتبة طبقاً للأولويات والإمكانات المتاحة . وتوضح كيفية تحقيقها ، وما هي الطرق المستخدمة ، وتلاحظ مقدار التقدم الحادث وذلك من خلال قياس أداء الأعمال بدقة من خلال معايير للأداء الجيد ، وكذلك وجود إجراءات تصحيحية ، ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره وتحقيق التحسين المستمر .

### علاقة الجودة الشاملة بالأيزو 9000 : 4000

الأيزو هي مواصفات دولية تتناول كل ما يخص جودة المنظمة، فهي ليست مواصفات للمنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، لكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى قدرتها في إشباع حاجات العاملين والمتعاملين بصورة تكفل استمرارية المنظمة على الأداء المتميز، والأيزو 9000 عبارة عن مجموعة من خمسة وحدات منفردة ولكنها تتكامل بعضها مع البعض للمواصفات القياسية العالمية حيث تقدم المواصفة الإرشادية والتوجيهات التي ترشد المنظمة بكيفية اختبار واستخدام سلسلة الأيزو من 9001 - 9004 وتشرح بعض مفاهيم الجودة وتوضح ميزاتها. تنقسم الأيزو 9001، و9002، و9003، و9004 إلي مجموعتين من المواصفات، المجموعة الأولى تختص بالمواصفات الخاصة بتأكيد الجودة (الأيزو: 9001 و9002 و9003) من جهة خارجية أو طرف ثالث، أما المجموعة الثانية (الأيزو 9004)، فهي تتعلق بتأكيد الجودة داخلياً Internal Quality Assurance.

## التطبيقات التربوية للجودة:

حاول بعض التربويين في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تطبيق مبادئ ديمنج في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب بها بعد تطويرها لتتلاءم والثقافة الفريدة للنظام التعليمي والسياسات والتشريعات التعليمية وغيرها وسميت بأساسيات الجودة في التعليم وتضمنت بما يأتي<sup>(١)</sup>

- تبني فلسفة الجودة الشاملة لكون التعليم يوجد في بيئة تنافسية عالمية وعلي النظم التعليمية مواجهة التحديات للتمكن من المنافسة في الاقتصاد العالمي بتعليم الطلاب مهارات جديدة لدعم ثورة الجودة وتقبل المجتمع لطلاب الجودة وتحمل مسؤولياتها لتحسين معايير الأداء وخدمات الجودة.
- العمل علي تحسين أداء الطلاب والخدمات التعليمية بوصف أن الهدف هو التنافس في عالم الفصول بالمدارس والجامعات.
- التقليل من الحاجة إلي الاختبار والتفتيش علي المباني والخدمات التعليمية المختلفة.
- ابتكار طرائق جديدة لتقليل تكلفة التعليم.
- المشاركة في المسؤولية هيئات التدريس والإداريين والطلبة والآباء وغيرهم وتشجيعهم علي التحدث بحرية والعمل من دون خوف لتحسين مستويات الأداء.
- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية التي تساعدهم علي تحسين العملية التعليمية. تنمية ثقافة الجودة داخل

١- نادية محمد عبد المنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٨١)، ١٩٩٨، ص ١٧.

المؤسسات التعليمية والرغبة في التحديد كما وكيفاً علي جميع المستويات الإدارية، إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في أحداث عملية تحسين الجودة.

- إزالة الحواجز التي تسلب الطلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم ونؤدي إلي عززهم في أداء أعمالهم، وتم تطبيق العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وفيما يأتي استعراض لأبرزها ممن طبق علي مستوي التعليم الجامعي (١).

#### أ- نموذج كوفمان Koufman:

ولقد اقترح كوفمان عشرة خطوات ينبغي اتباعها عند تطبيق نموذجه وهي:

١- الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغيير الذي دائماً ما يخشاها الأفراد.

٢- توظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات Data عن الأداء، حيث أن كل فرد في المنظمة يمكنه تقرير الاستراتيجيات والتقنيات اللازمة لعملية التحسن.

٣- تحديد التصور المثالي لما نريد (الرؤية) او العمل المفروض إيجازه.

٤- تحديد حجم الهوة بين النتائج الراهنة والنتائج المفروض تحقيقها (الصورة المثلي).

٥- الحصول علي موافقة الجميع (جميع العاملين) واتفاقهم علي أفضل الطرق لتحقيق رضاء المستفيدين وكيفية قياس ذلك الرضاء في الصورة المثلي لما نريد تحقيقه.

---

١- ماهر فاضل التيسري، التطبيقات التربوية لإدارة الجودة الشاملة، الدورة التدريبية الخامسة عشر، الإدارة العامة لتطوير الأداء الجامعي، جامعة عدن، ٢٠٠٣، ص ٥٥.

٦- تعريف النتائج التي تحققت في الخطوات (٣.٤) مع وضع أسلوب لکیفیه قیاس تلك النتائج والتي قد تكون استیجاب المقررات الجامعیة، تطویر مهارات الطلاب، المعرفة، القدرات.

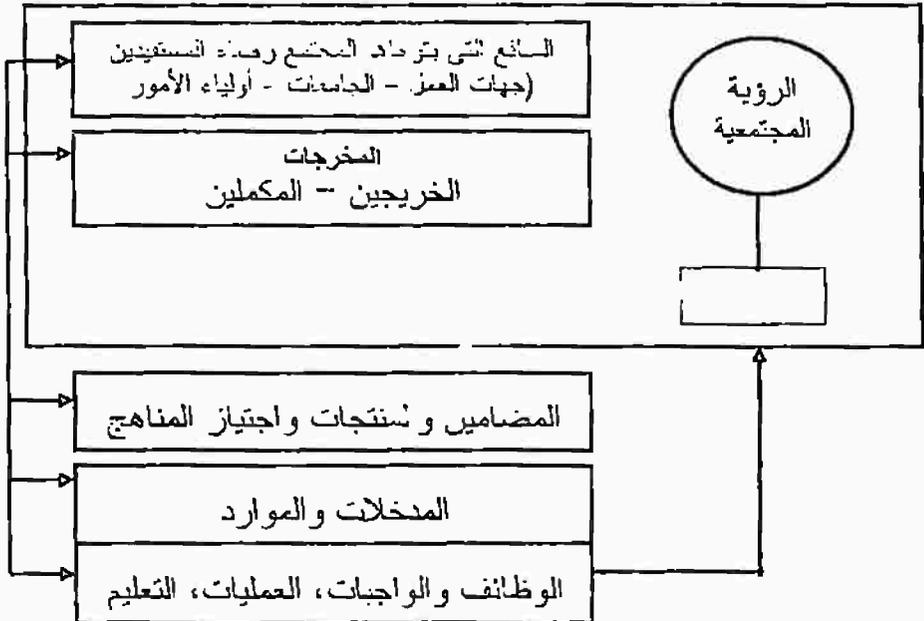
٧- تعريف النشاطات التي سوف تحقق تلك النتائج.

٨- توفير الموارد المختلفة الضرورية لتحقيق تلك النتائج.

٩- تحديد ما يجب أن یقوم به كل فرد من عمل وما هو مطلوب إنجازه مع ضرورة التأكيد من أن الجودة في الأداء والنتائج هی عملية دائمة.

١٠- الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي لتزويدنا بالمعلومات عن التقدم في العمل والمشكلات والفرص المواتية مما یتیح لنا فرصة مراجعة التطبيق وإدخال ما یلزم من التعديل لتحقيق التحسين المرغوب.

والشكل التالي یوضح نموذج كوفمان



شكل رقم (١٤)، یوضح نموذج كوفمان لإدارة الجودة في التعليم

## ب- نموذج مارش March:

ولقد اقترح مارش سبع نقاط رئيسية ينبغي اتباعها عند تطبيق نموده في التربية وهي:

١- التخطيط الاستراتيجي: حيث يعد وسيلة لربط الإستراتيجية بأهداف إدارة الجودة الشاملة المستهدف تطويرها بمؤسسات التعليم العالي.

٢- الإعداد لحطة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: وتستخدم فيها عدة أدوات مثل الاستبيانات أو العصف الذهني وغيرها للإجابة علي عدد من الأسئلة من خلال الإدارة العليا وأصحاب المصلحة منها: من هم عملاء المؤسسة؟ وما متطلباتهم؟ ما رسالة المؤسسة التي تريد تحقيقها؟ ما القيم أو المبادئ المتضمنة في رسالة المؤسسة؟ ما الذي يمكن أن يرضي العملاء في داخل المؤسسة وخارجها؟ ما عوامل النجاح؟ ما العمليات المساهمة في النجاح إذا تم تطويرها؟

٣- ورش عمل لتأصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ويتطلب فيها مشاركة فعالة من أصحاب المصلحة في المؤسسة والمسؤولين، أعضاء هيئة التدريس الطلاب وذلك للإجابة عن الأسئلة السابقة فضلا عن التعرف علي أفكار (TQM) وفوائدها وخطواتها، ويتزامن مع ذلك ضرورة إنشاء مكتبة تضم كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة سواء كانت كتب وأشرطة فيديو.. إلخ.

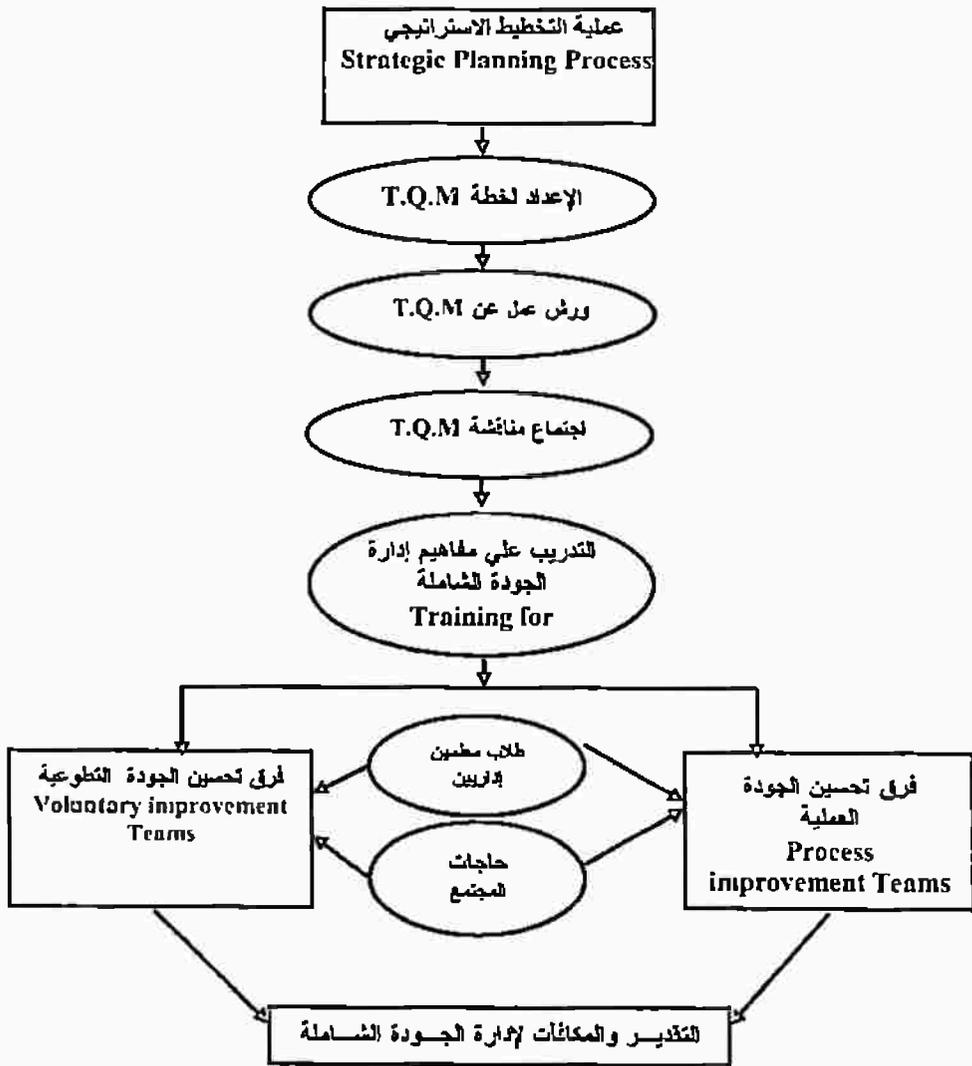
٤- اجتماع المناقشة لإدارة الجودة الشاملة: ويفيد ذلك التأكد من استمرار العمل الذي بدأه فريق إدارة الجودة عل ورش العمل السابقة، ويتم من خلالها التعرف علي الاختلافات الجوهرية بين المدخل الجديد والمدخل التقليدي الذي كان مستخدما في المؤسسة من قبل، ويمكن هنا الحصول علي تأييد

أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال تشكيل لجنة هي لجنة توجيه الجودة.

٥- التدريب علي إدارة الجودة الشاملة: نظرًا لان معظم الأفراد يحتاجون إلي رؤية فوائد حقيقية لإدارة الجودة الشاملة، وقبل أن يلزموا أنفسهم بتعلمها لذا يجب أن يكون التدريب ذا صلة وثيقة بذلك، ولا بد من إشعارهم أن المؤسسة التعليمية بحاجة ماسة إليها الأمر الذي يتطلب أن يقيم التدريب حول حاجات الأفراد.

٦- فرق التحسين Improvement Terms: وثمة نوعين من الفرق: فرق التحسين العملية، وهي متعددة الوظائف وتركز علي تحقيق تحسينات معينة في العملية الاستراتيجية، وأما فرق التحسين التطوعية، فهي تشبه حلقات الجودة وتتم من خلال الأقسام الأكاديمية وتتسم بالتوجيه الذاتي Selfdirected.

٧- التقدير والمكافأة: فهي مرتبطة بالأداء وبغية تشجيع أعضاء المؤسسة التعليمية علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم طبقاً لنموذج مارش:



شكل رقم (١٥)

يوضح خطوات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي طبقاً لمفهوم مارش

## ج- نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة

في هذا النموذج تم الاتفاق على المقاييس التالية للجودة الشاملة:  
أولاً: مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.

ثانياً: مقاييس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات.

ثالثاً: مقاييس اثر التعليم العالي علي المجتمع والبيئة المحيطة.

رابعاً: مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة.

تطبيق سلسلة مواصفات الأيزو 9000 ISO 9000 في التعليم الجامعي:

تعتبر سلسلة مواصفات الأيزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل وتشمل سلسلة مواصفات الأيزو 9000 ما يلي:

١- المواصفة 9000 عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم

في تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.

٢- تضع المواصفة 9004 الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة

التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

٣- أما المواصفات 9001، 9002، 9003، فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية

علي النحو التالي:

- أيزو 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام

المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية.

- أيزو 9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.

- أيزو ٩٠٠٢: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الغير للجامعات كالمخ والمعنونات والطباعة مثلا إذا كانت تتم خارج الجامعة.

- أيزو ١٤٠٠٠: مواصفات تحقيق البيئة النظيفة بعيدا عن الملوثات.

### متطلبات أيزو ٩٠٠١ بالجامعات:

يحتاج أيزو ٩٠٠١ مجموعة من العناصر الرئيسية اللازمة لإعداد المخططات والرسومات والتصميمات المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن ترجمة بنود الأيزو ٩٠٠١ والبالغ عددها ٢٠ بندا، والتي وجدت أساسا للقناع الإنتاجي بما يناسب قطاع التعليم الجامعي علي النحو التالي:

والجدول التالي يوضح: جدول رقم (١)

### متطلبات نظام الجودة الأيزو ٩٠٠١ في قطاع تعليم الجامعي

م	متطلبات نظام الجودة الأيزو ٩٠٠١	م	ترجمة متطلبات نظام الجودة الأيزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي
١	مسؤولية الإدارة.	١	مسؤولية الإدارة الجامعية.
٢	نظام الجودة.	٢	نظام الجودة في الجامعة.
٣	مراجعة العقود.	٣	العقود مع المستفيدين.
٤	مراقبة وضبط التصميم.	٤	تصميم المنهج الدراسي والمخطط الدراسية.
٥	مراقبة ضبط الوثائق.	٥	مراقبة ضبط الوثائق.
٦	نظام الشراء.	٦	نظام الشراء.
٧	مراقبة المواد الموردة من قبل العميل.	٧	قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم (مثل الإرشاد، الاستشارات، وغيرها).

٣	متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١	٤	ترجمة متطلبات نظام الجودة الآيزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي
٨	تعريف المنتج ومتابعته.	٨	الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي، مساقاتهم التي درسوها ويدرسونها.
٩	ضبط العملية الإنتاجية.	٩	تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضعها وأوقاتها.
١٠	الفحص والتفتيش.	١٠	تقييم الطلبة الذين سيلتحقون للدراسة في الجامعة من أنه لديهم الخلفية العلمية المناسبة.
١١	أجهزة الفحص والقياس والتفتيش.	١١	مدي تناسق طرق الفحص والتفتيش (مدي صحة وصلاحيه الامتحانات وطرق التقييم الأخرى).
١٢	بيان نتيجة الفحص والتفتيش.	١٢	الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المساقات التي يدرسونها.
١٣	مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة.	١٣	إجراءات تشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات وتحويلهم من برامج دراسة إلي آخر.
١٤	الإجراءات الوقائية والعلاجية.	١٤	الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين - حسب أسباب الفشل - والطرُق الممكنة لتحسين أدائهم.

٣	متطلبات نظام الجودة الايزو ٩٠٠١	٣	ترجمة متطلبات نظام الجودة الايزو ٩٠٠١ في قطاع التعليم الجامعي
١٥	مناولة المواد والتخزين والتعئنة والتسليم.	١٥	المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة، وإجراءات الأمن والسلامة فيها.
١٦	سجلات الجودة.	١٦	سجلات الجودة
١٧	التدقيق الداخلي علي الجودة.	١٧	التدقيق الداخلي علي الجودة وعمل مقابلات باسئمرار لمراجعة المنح الدراسي بالاستفادة من التغذية الراجعة من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي للطلاب.
١٨	التدريب.	١٨	تدريب الكادر التدريسي في الجامعة.
١٩	خدمات ما بعد البيع.	١٩	دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.
٢٠	الأساليب الإحصائية.	٢٠	الأساليب الإحصائية.

### - فرق عمل الجودة وفوزج لتطبيق TQM علي المستوى الإداري .

لقد أصبح شعار الأكثر هو الأفضل *More is better* يندرج تحت الاستخدام المزدهر لفرق العمل بهدف مواجئة لمشكلات وإيجاد الحلول لها وصنع القرارات في المدارس ، ولقد تم تشجيع هذه الفرق لثناء علاقات وروابط بين أطراف العملية التعليمية ، من أجل تحقيق الاستفادة الكافية للطلاب ، ويرجع استخدام فرق العمل في المدارس إلي نظريات إدوارد ديمنج ، سريية التي تختص بإدارة الجودة الشاملة ، والتي أكدت علي ضرورة أن يتعامل مع العاملين كإنسان بدلاً من معاملاتهم كمؤسسين ، مما يؤدي إلي شعورهم برسوخ الراحة والعمل

الجماعي التعاوني والتعويض بالمسئولية . وبتاحة لذلك تخفض المنافسة بين الأفراد وتزداد طاقة العمل اللازمة لبناء بيئة تعليمية صالحة (١) . ويؤكد روبرت ووترمان Robert waterman وروبرت ليفرينج Robert Levering علي أهمية العمل الجماعي في تحقيق التغيير وفي الابقاء علي المعنويات عالية . وفي الصفوف الدراسية التي تشجع أنشطة التعلم الجماعية والعمل ضمن فريق يزداد التعلم عمقا وتعتبر الفرق الفاعلة ضرورية لحدوث التعلم الصفي المؤسساتي والتعاوني إذ يجب أن تفهم الفرق دورة خطا - نفذ - افحص - افعل (P D C A) وأن تدرك الحاجة إلي التركيز علي تحسين العمليات في النظم التي يعمل فيها الأشخاص ، ويترتب علي أفراد الفريق أيضا أن يستوعبوا مفهوم العميل / المورد وينبغي أن تتعلم الفرق الفاعلة من تجاربها ، لذلك فهي بحاجة إلي بيانات لكي تتعامل مع الواقع (٢) . والجدول التالي يبين النموذج القائم علي المدرس مقابل النموذج القائم علي المتعلم النشط الذي يعمل ضمن فريق ، و جدول رقم (٢) يوضح الفرق بين النموذج التقليدي ونموذج TQM

---

(1) Oswald, Lori Jo: *Work team in School* • office of Educational Research and improvement • Washington • Eric • Clearinghouse on Education Management • Eugene • OR. • February 1996 • No. ED 391226.

(٢) روبرت كورنيسكي : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٩٨ .

الصفة المميزة	النموذج القائم علي المدرس (التقليدي)	نموذج المتعلم النشط القائم علي إدارة الجودة الشاملة
المعرفة	منقولة من المدرس إلي الطالب	منتهجة بصورة مشتركة
هدف الطالب	متلق سلبي	عامل، مسئول عن الحصول علي المعرفة والمهارات
العلاقة بين الطالب وهيئة التدريس	توفير فرصة للتعليم وتصنيف الطلاب أفعل كذا لأجله / أفعل كذا به	تطوير كفاءات الطلاب ومباراتهم متعلم نشط / تقديم المساعدة
جاءة الدراسة افتراضات	تنافس فردي يستطيع الخبير التدريس	تعليم جماعي ، قائم علي التعاون التدريس شاق ويتطلب كثيراً من التدريب

ويتضح من الجدول أنه توجد شدة فروق بين النموذج القائم علي المدرس والنموذج القائم علي المتعلم النشط ، ففي النموذج الأول يجري نقل المعرفة من المدرس إلي متلق سلبي ، وهو الطالب ، أما في النموذج الثاني القائم علي TQM

فيصبح المدرس فائداً أو مدرباً أو معلماً خاصاً ، ويساعد الطالب ليس فقط في تعلم كيف يتعلم ، وإنما أيضا كيف يعمل ضمن فريق (١) .

وبالبحث في الجذور النظرية للتعليم القائم علي التعاون من منظور إدارة الجودة الشاملة ، يجد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لانغني لهم عن فهم أسلوب المبادئ الأساسية للجودة واستخدامها ، ورواد الفكر الذين يستخدمون أسلوب التعليم الجماعي في قاعات الدراسة يفعلون ما تفعله الشركات والمؤسسات التجارية من ادخال مفهوم TQM في ثقافتها .

### أ- أهمية فريق العمل The Importance of teamwork

إن فريق العمل في أي منظمة يعتبر عامل أساس وهام في تطبيق TQM من أجل بناء الثقة وتحسين الاتصال ، فالمؤسسات والمنظمات التي أصبحت مشاركة في برنامج TQM ، اكتشفت أن فريق العمل له تأثير كبير علي كل المستويات ، فقد أصبح أساس لتنمية المناهج والتعليم ونشر ثقافة TQM في المؤسسات التربوية فهو أساسي في عمليات تحسين الجودة ، وهو المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تربوية ويجب أن يعمل الفريق في تناسق وفقا لاستراتيجية جودة أعلي في التربية (٢) وفيما يلي بعض التأثيرات الإيجابية لفريق العمل :

١ - كلما اشترك الأفراد في صنع القرار كلما زادت الفرصة في تنفيذ ذلك القرار .

٢ - أفراد الفريق يتعلمون باستمرار من بعضهم البعض ويستفيدون من

أفكارهم الحديثة

(١) روبرت كرونكس : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب ، المرجع السابق ، ص ٢١٥ -

(2) Sallis · Edward. Total Quality Management in Education · OP. Cit · P 91 .

٣ - إنتاج الكثير من المعلومات والأفكار الجيدة التي تأتي من أشخاص ذوي مهارات متعددة ومصادر متنوعة<sup>(١)</sup>.

٤ - هناك فرص جيدة لتصحيح الأخطاء وتجنبها.

٥ - تجنب التعرض للمخاطرة أو المجازفة ، وذلك بسبب السلطة التعاونية للجماعة.

٦ - عدم التعرض للإحباط أو الظلم أو التحيز.

٧ - إعطاء الفرصة للعمل مع مجموعة كبيرة يريد من الولاء والالتزام تجاه المؤسسة وأهدافها<sup>(٢)</sup>.

### ب- الأنواع الشائعة لفرق العمل *The most common types of teams*

تختلف فرق العمل باختلاف الحجم والمهنة والمدة الزمنية ، ويوجد نوعان

رئيسيان قام بتعريفها كلا من كارولين سندير وروبي - أندرسون سنة ١٩٨٦

Karolyn J. Snyder and Robert H. Anderson وهما .-

١ - الفرق الدائمة ( المستمرة ) Permanent teams

٢ - الفرق المؤقتة Temporary teams

وتختص الأولى (الفرق الدائمة) بوظائف محددة مثل المناهج والزمن

ومستوي التدريس أما الفرق المؤقتة فهي تنشأ بهدف تحقيق غرض محدد وقي

وتتلاشي وتنتهي مهمتها بتحقيق هذا الهدف . ومن المهم جداً التفريق بين الأهداف

ذات المدى الطويل والأهداف قصيرة الأجل.

---

(1) Mimi Wolverton: *A New Alliance - Continuous Quality and Classroom Effectiveness* • Eric • Clearinghouse on higher Education • Washington DC #BBB32577 • George Washington Univ. 1994.

(2) Dunham • Jack . *Developing Effective School Management* • London New York • Routledge • 1995 • P 151 .

ويري كل من سيندر وأندرسون Snyder and Anderson أن أكثر الفرق شيوعاً على المستوى الإداري هو فريق الإدارة Management team الذي يشمل دائماً المدير وكافة عناصر الإدارة وبعض عناصر من التربية والمناهج . وهي مسئولة عن مستوي عريض من السياسات والمهام وصناعة القرار كما يمكنها تحقيق مهام خاصة مثل مراجعة المناهج ومساعدة اللجان الفرعية في المدارس مثل فرق الأنشطة وفرق الإرشاد لأولياء الأمور وفرق تطوير المناهج بهدف تحقيق الكثير من الأهداف داخل وخارج المدرسة .

وهناك أيضاً نوعاً آخر من الفرق أوضحه ويليام ج ودون جرسو : William G and Donnw Gresso وهو الفرق العمودية ( الرأسية ) Vertical Teams . وهي أيضاً من الفرق الشائعة التي تتكون من مستويات متنوعة من المنظمة وهي مسئولة عن تحقيق المهام أو الاشتراك في التخطيط . والمهام العامة لهذه الفرق ييسر عملية التبادل الهام للمعلومات بين الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق هدف هام ولكنه يؤثر على مستويات مختلفة

والفرق المترابطة هي التي يوجد بها حافز للبقاء وشعور بالانتماء والترابط مع أعضائها وهي أكثر حماساً وإخلاصاً للمدرسة ولل فريق ، ويستطيع الأعضاء البدء في عملية الترابط من أول لقاء بينهم بمجرد البدء في تقييم الأهداف والمهام وتحديد المسؤوليات الفردية والجماعية ، وهي في الحقيقة فرق فعالة<sup>(1)</sup> ، ولتحقيق أقصى درجات الاتصال والتفاعل ، قام المعهد التعليمي بالولايات المتحدة المسئول عن إعداد القيادات التربوية بإعلان بعض الأفكار المفيدة للأعضاء مثل :-

➤ مراعاة اعلان الوقت المحدد للاجتماع ، لا تقاطع أحد أثناء الكلام .

(1) Oswald Lori Jo . Work team in school \* OP. Cit.

- استمع بحماس ، واسمع للآخرين أن ينصتوا عندما يريدون ذلك .
- حاول أن تتعرف علي أفكار الآخرين من خلال طرح الأسئلة ومعرفة آرائهم .
- تقديم النقد الإيجابي، تجنب الشعور بالسيطرة. تقبل آراء الآخرين حتي في حالة عدم الاتفاق معهم<sup>(١)</sup> .

### ج- أفضل الاستراتيجيات لتأهيل الفريق *The Best Strategies For*

#### Forming A team

- أولاً وقبل كل شيء ، يجب أن يفهم جميع الأعضاء بوضوح مهام الفريق ويجب أن يكونوا قادرين علي إجابة السؤال التالي " لماذا أنا هنا؟ " . Why am I here ?
- يتم تحديد أدوار ومهام الأعضاء وخاصة احبير اسهل Facilitator والقائد والمنسق
- توضيح بنية الفريق والحدود الفاصلة والنتائج .
- وجود شخص محترف لتدريب الأعضاء في البداية وتشجيعهم علي فهم ديناميكيات الجماعة ومهارات الاتصال<sup>(٢)</sup> .

#### د- أسباب فشل فرق العمل.

- وتوجد مجموعة أسباب رئيسية تؤدي إلي فشل فرق العمل وهي<sup>(٣)</sup> :-
- عدم فهم الأعضاء لمهمة الفريق .
- عدم فهم الأعضاء لأدوارهم الخاصة أو مسؤولياتهم .
- عدم فهم الأعضاء لكيفية أداء مهامهم أو وكيفية عملهم كجزء من الفريق .

(1) Whitaker · Patrick · Managing Schools · 4<sup>OP</sup> · Cit · P. 166

(2) Oswald · Lori Jo · Work Team in School · Op. Cit · No Ed 391226 .

(3) Parsey · Alan · Organization & Management in School · Second edition · London New York · Long Man · 1992 · PP. 33 - 34 .

- عدم فهم الأعضاء لتداخل الوظائف والأهداف .
  - رفض بعض الأعضاء لأدوارهم أو مسؤولياتهم .
  - كما أن كثير من المشاكل تنتج من أن مهارات الاتصال ضعيفة بين الأعضاء ووجود أحد الأعضاء يسبب مشكلات خاصة إذا كان شديد السلبية . رافضا للإتفاق مع الأعضاء ، ومهاجما للأعضاء الآخرين ، ويرفض تولي المهام بجدية . ويكون كثير التفاخر بنفسه لجذب الانتباه ، ويرفض المشاركة ، وذلك فقط بهدف فصل وتشتيت وحدة المدرسة بدلا من المشاركة في تقديم كل ما يفيد في بناء وتطوير المدرسة.
  - السيطرة : فقد يكون رئيس الفريق متسلطا والأعضاء لا يتكلمون بصراحة .
  - التصحيح: من قبل الخبراء الذين يتحدثون بصراحة ولا يتحكمون في العمل .
  - التركيز : يجب أن يركز أعضاء الفريق علي موضوع العمل .
  - المشاركة : يجب أن يكون الكل مشاركا في العمل وبنفس القدر .
  - المتابعة : يجب علي كل فرد أن يقوم بما وكل إليه من أعمال .
- وإذا ما تم التغلب علي كل هذه المشكلات فإن عملية التحسين المستمر تتم ويصبح عمل الفريق فعالاً ، و يقبم الأفراد علاقات أكثر شمولية مبنية علي أساس من الصدق والصراحة في الاتصال وتوصيل الرسالة بنجاح وإعطاء تغذية مرتدة ناجحة ، هذا بالإضافة إلي ضرورة توثيق الأحداث والنتائج والأفكار المستقبلية ومعرفة متى ينتهي العمل <sup>(١)</sup> .

---

1- GOal / Qpc: Total quality Management • Individual and Teams Roles and Responsibilities • USA • Goal L Qpc • <http://www.goal.1996> .

## 5- احتياجات فريق العمل :

- يحتاج الفريق إلى معرفة دور كل فرد فيه . ويجب تقسيم العمل بين الأفراد . يحتاج الفريق لأهداف واضحة ، يحتاج الفريق إلى خطة عمل واضحة تشمل الشروع والمراجع والمهام وحلويات المشروع وكيفية تنفيذها ، يحتاج الفريق لمجموعة من موارد يتم من خلالها تعديل السلوك لحفظ طريقة عمل الفريق . يحتاج الفريق إلى استخدام الأدوات والمعدات المناسبة لمعالجة المشاكل والوصول بها إلى حلول (١) . يحتاج الفريق لتنمية السلوك الخاص بالفريق .

فيجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين علي اتخاذ القرارات المبدئية والبحث عن المعلومات والآراء والتعبير عن مشاعر اجسامه ، وفوق كل ذلك يحتاج فريق العمل إلى قائد يتمتع بخواص صفات معينة تجعله قادر علي إقامة علاقات بين أفراد المدرسة كأسرة واحدة يسودها الاحترام المتبادل والترابط والعمل باستمرار علي أحداث التطوير والتغيير اللازم والقدرة علي إتمام وإنجاز الأعمال بنجاح طبقا للحلطة الاستراتيجية المتفق عليها ، وقياس الأداء باستمرار والعمل علي حل المشكلات (٢) .

## نموذج لتطبيق TQM على المستوى الإداري .

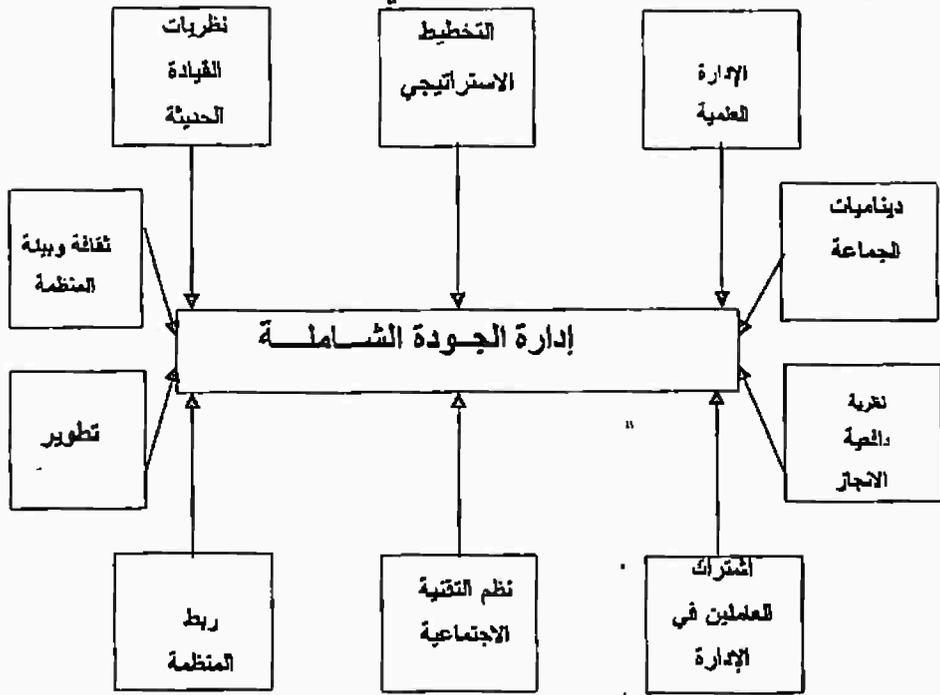
إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية علي مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنحليمية تقود إلي الجودة ، وتنتهـم بوعي العميل ورأيه

1) Sallis · Edward · Total quality in education · OP. Cit · P 95 - 197

هي إحدى الجهات الرائدة في مجالات البحوث والدراسات ذات الصلة الوثيقة (QPC) لـGoal ملحوظة : Quality تعني QPC أما Goal بالجودة الشاملة في الولايات المتحدة ويعرف أيضا بحول Performance and Commitment

2) Owen · Joslyn · Managing Education -The Purpose and Practice of Good Management school · London · New York · Longmont · 1992 · PP 220 - 221

والبحث المستمر عن الأفضل ، ولقد أفادت حركة إدارة الجودة الشاملة من الفكر الإداري والممارسة الإدارية كما بينها الشكل الآتي :



شكل رقم (١٦) يوضح نظريات الإدارة وتطبيقاها المهمة في إدارة الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>.

وواضح إلي أي مدى تتأثر الجودة الشاملة بكل ما أفرزه الفكر الإداري والممارسات العملية الإدارية ، فهي عملية متصلة وتشاركية تتمثل في اشتراك كل أعضاء المنظمة في التأكيد علي أن كل نشاط متصل بالإنتاج له دور ملائم في تأسيس جودة المنتج .

(١) أحمد اسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٤١٧ - ٤١٨ .

## خاتمة :

- أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة إدارية أثبتت نجاحها بالفعل في البلاد المتقدمة التي تسيطر على العالم ، والذي يعتبر بطبيعته وفنياته وطرائقه مناسباً لإعداد خريج بمواصفات معينة .

- لا تعني إدارة الجودة الشاملة إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في المدارس في يوم وليلة ، كما أنها ليست موضة عابرة يمكن تعلمها بسرعة ، ولكنها تتطلب التزاماً كاملاً من كل الأفراد ، وتعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة وفقاً للظروف التي تخضع لها المدرسة . فالجودة ليست هدفاً محدداً يمكن تحقيقه ، بل هي تعبير عن هدف متغير ، والهدف هنا هو تحسين الجودة باستمرار والتطلع إلى الأفضل .

- فيما يتعلق بآداء العمل يمكن تعريفها على النحو التالي :

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة وتحسين الجودة بشكل مستمر ، والسري في نجاح TQM يكمن في نظام الإدارة .

الجودة : تعني تلبية وتحقيق توقعات العميل، الشاملة : تتضمن تطبيق الجودة في كافة جوانب المؤسسة بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاءً بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا .

- إدارة الجودة الشاملة : عبارة عن منهج إداري متكامل ، تتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية فينبغي أولاً إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، وعلى المديرين أن يتفهموا جيداً طبيعة إدارة الجودة الشاملة وأن يتوقفوا عن محاولة إدارة الأفراد ، ويتعلموا كيفية إدارة مجهودات هؤلاء الأفراد ويتحولوا إلى قادة بدلاً

من أن يكونوا رؤساء ، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تكاليف ولكن العائد علي الاستثمار يكون أكبر بكثير جدا .

- أهم السمات والمبادئ التي تسمح بتطبيق TQM بنجاح وفاعلية هي :
- التركيز علي العميل : فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلي الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي ويراعي متطلباته ، القيادة : وتعتبر من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة فهي التي تملك اتخاذ القرار ، وتملك القدرة علي تطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة ، وتخصيص الامكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مادية وبشرية .
- التحسين المستمر للجودة : والذي يجب أن يكون هدفاً مستمراً للمدرسة بمتابعة إجراءات التحسين ، واستخدام المقاييس الخاصة بذلك .
- التركيز علي الحقائق : حيث أن مصداقية المعلومات تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ أي قرارات استراتيجية ، لذلك ينبغي تحليل البيانات جيداً للوقوف علي مدي أهميتها فيما يتعلق بالجودة، تعتبر فرق العمل من السمات المميزة لمتطلبات تطبيق TQM ، ففاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل علي حدة ، والتعاون وروح الفريق أعظم أثراً ، لأنها تقوم علي الانفتاح والاحترام المتبادل ، وشحن الهمم للتحسين والابتكار والانتماء وانصهار الفرد في المجموع ، وهذا هو المناخ الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة .
- لنجاح العملية التعليمية في مؤسستنا التعليمية ، لابد من تفهم خصائص جودة مقومات هذه العملية ، سواء علي صعيد المعلممعضو هيئة التدريس أو الطالب أو المدير/ القائد، والمادة العلمية والمدرسة/ الجامعة، الجودة

في أي عمل كان ولا سيما التعليم لا تحدث إلا إذا توفرت الجدية والإخلاص في صاحب هذا العمل ، سواء كان معلماً أو طالباً أو مسئولاً إدارياً .  
 - وأخيراً إن المتأمل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجد أنها ليست بغريبة وبعيدة عنا فقد أرسى الإسلام الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي ولم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا واهتم بها ، ومبادئ الجودة ورد ذكرها في آيات كثيرة من القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة علي سبيل المثال لا الحصر ، ولقد حث الإسلام علي إتقان العمل وجعل لمن يحسن عمله أطيّب الجزاء قال تعالى :

﴿ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

﴿ (٣٠) ﴾ [سورة الكهف: ٣٠]

وقال رسول الله ﷺ :

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ( رواه البيهقي ) .

- كما اهتم أيضا بالعمل الجماعي وكان الرسول ه وصحابته قدوة في كيفية إدارة العمل وتوزيعه وقت السلم والحرب وقال تعالى لرسوله :

﴿ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [سورة آل عمران: ١٥٩]

وقوله تعالى :

﴿ وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ﴾ [سورة آل عمران: ١٠٣]

وقوله تعالى :

﴿ وَتَمَازُوا عَلَى الْإِيمَةِ وَالْقَوَىٰ وَلَا تَمَازُوا عَلَى الْإِيمَةِ وَالْمُدُونِ ﴾ [سورة المائدة: ٢]

كما دعا أيضا إلي استمرارية تحسين العلم وعدم الوقوف عند حد معين

أو مستوي معين كما جاء علي لسان الرسول ﷺ :

" اطلبوا العلم من المهد إلي اللحد " و " اطلبوا العلم ولو في الصين " .