الفصل السابع

إدارة الجودة الشاملة

هذا الفصل يشمل المحاور الآتية :

مقدمة :

أولاً : الجودة وعواملها في التربية :

١- مفهوم الجودة ومواصفاتها ومداخلها الأساسية .

٢- عوامل الاهتمام بالجودة في التربية .

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة .

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

٢- تطور أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

٣- عوامل ظهور إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها .

٤- ملامح أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

٥- أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

٦- أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

٧- مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

الفصل السابع
إدارة الجودة الشاملة

مقدمة :

اتضـــح من الفصول السابقة أن هناك العديد من المشكلات الإدارية ، التي تعانى مـــنها المدرســـة الثانوية العامة في مصر على المستوى التنفيذي ، في وظائف التنظيم والتوجـــيه والإشـــراف على الأنشطة الطلابية ، ونظراً لأن الأساليب الإدارية الحديثة تعد محـــور اهـــتمام في ميدان الإدارة المدرسية لتطوير أداء وظائفها ، فقد ظهر في الآونة الأخيـــرة أســـلوب إدارة الجـــودة الشـــاملة ، كأحـــد الأســـاليب المعاصـــرة فـــي ميدان الإدارة ، وكمجمـــوعة مـــن المعاييـــر والإجـــراءات ، التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في الأداء ، والأخذ بمبدأ المشاركة في الإدارة .

وقـــد زاد الاهـــتمام بأســـلوب إدارة الجـــودة الشاملة نظراً لزيادة فعالية الإدارة المدرسية على وجه العموم وإدارة المدرسة الثانوية على وجه الخصوص ، لقدرتها على إدارة التغيير والتطوير التربوى .

ومـــن هـــنا يهـــدف هذا الفصل إلى التعرف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة مـــن حيث المفهوم والأهمية ، والأهداف وكيفية التطبيق على مستوى المدرسة الثانوية العامـــة ، وكيفـــية مســـاهمته فـــي تطويـــر إدارة المدرســـة الثانوية العامة وذلك على النحو التالي :

أولاً : الجودة وعواملها في التربية :

يشمل هذا المحـــور :

١- مفهوم الجودة ومواصفاتها ومداخلها الأساسية :

تعد جودة التعليم وإدارته في المدارس ، من الأولويات العليا في الدول المتقدمة وستظل في المستقبل المنظور ، وقد أوضح بعض الباحثين ذلك بأن الاعتبار العام للجودة يرجع إلى أهمية قياس قدرة الدولة على الأداء الجيد في الاقتصاد العالمي .

فحتـــى تصـــبح قادرة على المنافسة لابد أن يكون الاقتصاد قادراً على الاستجابة بشـــكل عالمـــي ، وهو يتطلب نظاماً تعليمياً ذا قدرة عالية على الاستجابة ، يمد الطالب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة ، مما يستوجب ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم المحلية في مصر وفى الإدارة بوجه عام .

مما سبق يتضح أن المؤسسات التعليمية قد سارت قدماً في طريق تحسين جودة التعليم ، وذلك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين المواصفات القياسية للأداء ، وللتفرقة بين المؤسسات من حيث الجودة والتركيز على حاجات الأفراد .

وللجودة تعاريف ومفاهيم كثيرة ومتنوعة يذكر الباحث منها ما يلي :

أ - *المفهوم اللغوي للجودة :*

ورد معنى الجودة في معجم منجد الطلاب في مادة " جاد " معناها ما يلي : الجودة : من الفعل جاد أي صار جيداً وهو ضد الرديء وفعل الجيد ، وجَّود الشيء أي حسنة وجعله جيداً ، وأجود الشيء جعله جيداً .

كما ورد معناها أيضاً في معجم لاروس في مادة " جاد " ما يلي : أجود إجواداً الشيء - جعله جيداً ، جاد - جودة أي صار جيداً لا رداءة فيه ودال على فعل الجيِّد ، كما ورد معناها في المعجم الوسيط في مادة " جود " جودة أي صار جيداً ، وأجاد الشيء ، صيره جيداً .

وفي معجم مختار الصحاح في مادة " جود " ما يلي : جود شئ جيد ، وجاد " الشيء يجود وجودة : أي صار جيداً .

مما سبق يتضح أن مفهوم الجودة في اللغة يدل على الجيد من القول والفعل ، يتميز به الإنسان ، عندما يسعى إلى تحقيق أهداف معينة تدور عنده لإشباع حاجاته الشخصية والاجتماعية ، التي تدفعه للقيام بأفضل أداء للعمل الذي يقوم به ، وهذا المعنى يتفق مع تعريف الجودة على أنها تحسين الأداء .

ب - *المفهوم الاصطلاحي للجودة :*

عرف الباحثون الجودة بتعاريف مختلفة ، فيرى البعض أن الجودة تشير إلى قدرة الإدارة على أداء وتقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات العاملين .

كما يقصد بها أداء العمل بطريقة صحيحة ، بحيث يتم وفق معايير ومواصفات ، وأن يتم إنتاجها بطريقة صحيحة من أول مرة .

ويرى آخرون أنها الحالة المثالية التي يوجد عليها شئ ما ؛ بمعنى أعلى احتمال ممكن لمستوى مثالي لا يمكن التقليل منه .

ويقصد بمصطلح الجودة في الكتاب الحالي : قدرة إدارة المدرسة الثانوية العامة على تطوير أداء وظائفها التنظيمية والتوجيهية والإشرافية ، للوصول إلى أعلى درجة كفاءة في الأداء ، بما ينعكس أثره على مخرجاتها وهم الطلاب .

من الملاحظ أن الجودة تتصف بالعديد من المواصفات حددها بعض التربويين على النحو التالي :

- وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة .
- كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيق الجودة الشاملة .
- الإشراف المنتظم والمستمر للعمل منعاً من الوقوع في الأخطاء .
- وجود نظام للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادى الوقوع في أخطاء المستقبل .
- وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان جودة الأداء طوال الوقت .

من هنا يمكن القول بأن تحقيق الجودة على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر ؛ يتطلب ضرورة تحديد أهداف جودة العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة ، والاهتمام برفع كفاءة أداء وعمل وظيفة التنظيم الإداري بالمدرسة والإشراف المستمر على العمل بالمدرسة ، بالإضافة إلى الرقابة المستمرة على أداء الأعمال والقيام بالوظائف منعاً للمشكلات التي قد تحدث أثناء القيام بالعمل أو بعده على مستوى المدرسة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب اللازمة للقيادات الإدارية على مستوى المدرسة الثانوية العامة .

وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد جودة العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية العامة كما أوضحتها إحدى الدراسات فيما يلي :

- زمن التدريس الذي يمنح للطلاب من حيث الأيام والساعات الدراسية طوال العام الدراسي ، فإذا ما كان الوقت المحدد للتدريس للمناهج المختلفة بالمدرسة الثانوية العامة كافياً ومنظماً ، فإنه يعد دلاله على جودة العملية التعليمية بها .
- عدد ساعات الأنشطة التربوية التي تقدم للطلاب ، فإن كانت ساعات الأنشطة التربوية التي تقدم للطلاب مناسبة ومتواكبة مع المقررات الدراسية ؛ فإنها تعد دلالة على جودة العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية العامة .

- جودة المناهج الدراسية من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب الذي تقدم به ، فينبغي للحكم على جودة العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة أن تكـون المناهج الدراسية مناسبة لمستوى نمو الطلاب في هذه المرحلة ومتعددة الجوانب ، فتتناول الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية والتربوية والدينية والسياسية للطلاب ، وأن تقدم بطرق وأساليب تدريس متنوعة .
- مدى المشاركة في الإدارة والإشراف على العملية التعليمية والإدارية بالمدارس : لأن التغيير والتطوير على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة يرتبط بالمشاركة ارتباطاً عضوياً ، إذ أن ناتج العمل الفريقى التعاوني الحواري أفضل وأنضج وأحكم وأخصب من عمل الفرد ، وأدعى إلى ظهور البدائل ، وحل المشكلات وتفادى الأزمات ، والمشاركة الفعلية على المستوى المجتمعي هي أداة من أدوات شعور الفرد بقيمته في الجماعة ، وقناة رئيسية من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسئولية .

وهذا ينطبق على إدارة المدرسة الثانوية العامة ، فإذا ما تحقق ذلك فيمكن القول بأن إدارة المدرسة الثانوية العامة على قدر كبير من الجودة بالنسبة للعملية التعليمية والإدارية .

مما سبق يتضح أن جميع العوامل السابقة تسهم في ضبط الجودة والارتقاء بها على مستوى المدرسة الثانوية العامة وإدارتها .

كما أن هناك خمسة مداخل مختلفة للجودة يمكن تناولها وتحديد دورها في المدرسة الثانوية العامة على النحو التالي :

١- مدخل المثالية :

الجودة طبقاً لهذا المدخل هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى المستويات في التفوق والكمال ، ومن ثمّ لا يمكن تعريفها ، ولكن يمكن الإحساس بها والتعُرف عليها .

٢- مدخل الإنتاج :

الجودة طبقاً لهذا المدخل يمكن قياسها وتحديدها بدقة ، وهى تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه ، أو عنصر من العناصر والخواص المكونة له .

٣- مدخل المستخدم (الفرد) :

الجودة طبقاً لهذا المدخل يعُبر عنها بمجموعة مختارة ومنتقاة بدقة من عناصر وخواص الشيء ، التي تغطى أكبر درجة من الرضا التام لمجموعة معينة من الأفراد .

من هنا يمكن القول بأن الجودة تعنى ، القدرة على تلبية احتياجات الأفراد من المؤسسة التي يعملون فيها .

٤- مدخل التصنيع :

الجودة طبقاً لهذا المدخل تعني النظرة التصنيعية للخدمة . وهى تعنى ضرورة التطابق مع متطلبات الأداء وضرورة تحقيق المواصفات المطلوبة في الأداء .

٥- مدخل القيمة :

الجودة طبقاً لهذا المدخل تعتمد على التكلفة في الوقت والجهد ، فالعمل الإداري الجيد هو الذي يؤدى الغرض المطلوب منه بأقل وقت وجهد ممكن .

من المداخل السابقة للجودة يتضح شمول مفهوم الجودة للجوانب المثالية والإنتاجية ، والمادية والبشرية والعائد منها ، وهناك ثمة علاقة بين إدارة المدرسة الثانوية العامة وبين مداخل الجودة .

فتوضح هذه المداخل المفاهيم المختلفة للجودة ، وتوضح جودة الأداء على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة ، فالإدارة الجيدة على مستوى المدرسة الثانوية العامة . هي التي تستطيع أداء عملها بصورة جيدة ، مع مراعاة الجوانب البشرية والمادية لتحقيق أهدافها .

٢- العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة في التربية :

توجد مجموعة من العوامل التربوية والاقتصادية ، والاجتماعية والسياسية كانت وراء زيادة الاهتمام بجودة التربية التي يمكن توضيح أهمها فيما يلي :

أ- رد فعل عصر التوسع التعليمي وما صاحبه من تطور .

ب- ظهور ضغوط اجتماعية جديدة على المدارس .

ج- الحاجة إلى إيجاد آلية جديدة لتطوير إدارة المدارس بحيث تصبح إدارة المدرسة نموذجاً لسائر المنظمات في الإدارة .

د- مقاومة العاملين في النظم المدرسية لمحاولات التطوير والتحديث .

هـ- الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي ، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى علاج وتطوير .

و- الحاجة إلى تحديد مهارات الجودة الشاملة والمعرفة ، التي يجب أن يشملها النظام التعليمي .

ز- الحاجة إلى الاعتماد على الفرد في العملية التعليمية ، والقضاء على الفشل والتخلص من الأخطاء .

ح- محاولة تسهيل الطرق المؤدية للتعلم والنجاح ، وتحقيق أعلى معدل للأداء التعليمي .

ط- أن الجودة الشاملة في التربية تحث على ضرورة التعاون ، والمناداة بالمشاركة في أعمال الإدارة التربوية ، التي هي إحدى محاور ارتكاز النظام التعليمي .

ى- التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي .

ك- ضعف جدوى إصلاح هياكل النظم التعليمية دون إصلاح العملية التعليمية ذاتها .

ل- تزايد الرغبة على المستوى العالمي في تنمية معارف جديدة عن الجودة .

من ذلك يتضح أن العوامل السابقة توضح أن التطور الذي حدث في الآونة الأخيرة قد انعكست آثاره على مختلف المجالات التربوية والاقتصادية ، والسياسية والاجتماعية .

واتسمت إدارة التغيير والتطور التربوى بالقدرة على التعامل مع المتغيرات المعقدة لعمليات التنفيذ الفعلي على مستوى المدرسة .

وأصبحت السمة المميزة لعملية إدارة التغيير والتطوير التربوى على مستوى المدرسة في كونها إدارة متجددة متطورة ، تتسم بالقدرة على الحركة والاستعداد للتغيير والتطوير لمواكبة الاتجاهات المعاصرة ، والحصول على مستوى عال من الجودة .

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة :

يتناول هذا الجانب من الفصل المحاور التالية :

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

المتغيرات المستمرة والمتسارعة والشاملة لكافة مجالات الحياة ، والالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات ، عدم كفاءة الأساليب الإدارية المستخدمة ؛ كانت من الحقائق المهمة وراء تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة .

وإدارة الجودة الشاملة هي أكثر من كونها فلسفة ، بالإضافة إلى أنها تفترض نظريات جديدة في مجالات العمل ، وهى تتوافق مع التغيرات المعاصرة التي يحتاج المديرون في ضوئها أن يتفاعلوا معها لو أنهم أرادوا تحسين أسلوبهم ونظامهم الإداري .

فتعمل آليات إدارة الجودة الشاملة على مساعدة المؤسسات لأن تكون أكثر كفاءة وفاعلية في الأداء فتركز على العمل الجماعي ، والمعايير القياسية ، التحسين المستمر ، بهدف إشباع حاجات الأفراد .

تتميز إدارة الجودة الشاملة بالانطلاق بصورة سريعة ، وتتطلع إلى إحراز أية منافسة أو رؤية نحو مجال المنافسة ، كما أن الشركات الصغيرة والمتعددة ، التي استخدمت أسلوب وبرنامج عمل إدارة الجودة الشاملة قد حققت معدلات سريعة في الأداء واكتساب الخبرات .

لإدارة الجودة الشاملة تعاريف ومفاهيم كثيرة ومتنوعة يذكر المؤلف منها ما يلي :

يعرفها البعض بأنها ثقافة تربوية تتسم بإشباع حاجات الأفراد من خلال عمليات التحسين المستمر والعمل على المشاركة الجماعية للأفراد بالمؤسسة عن طريق القيام بالأنشطة الملائمة لتحقيق الأهداف .

كما تعرف على أنها فلسفة تعمل على دمج الأفكار والمفاهيم الأساسية المثبتة لتحسين الجودة والإنتاجية عن طريق الجهود المشتركة لجميع الأفراد .

الجـــودة الشـــاملة : هـــي أسلوب لتطوير مستمر في الأداء يشمل كافة مجالات الأداء ، ويشـــكل مســـئولية تضامنية للإدارات ، الأقسام ، فرق العمل ، الأفراد ، ويشمل نطاقهـــا كافـــة مـــراحل التشغيل مع التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل ، وحتى التعامل مع العمل بيعا وخدمة .

يتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة ، خفـــض الـــتكلفة ، زيـــادة الحصـــة السوقية والنمو ، ولا يقتصر هذا المفهوم فقط على المـــنظمات الصـــناعية ، بل أيضاً يشمل المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية التي منها إدارة المدرسة الثانوية العامة .

هـــذا التعـــريف يـــتفق مع التعريف الذي يرى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة ترتكز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات .

لـــذا هـــناك مـــن يرى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية تركـــز علـــى احتياجات الأفراد والعمل على إشباعها ، والتخلص من الأخطاء والتحسين المستمر ، ومنهم من يرى أنها إدارة مشاركة جماعية للأفراد من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها ، ومنهم من يرى أنها أسلوب إداري للتطوير المستمر يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء على مستوى إدارات وأقسام المؤسسة .

يقصـــد بمصـــطلح إدارة الجـــودة الشـــاملة في هذا الكتاب : مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي يقوم بها المسئولون عن إدارة المدرسة الثانوية العامة والتي تشمل التخطيط لجودة الأداء وتنظيمها وتنفيذها ، والإشراف على أنشطتها وتطويرها في كافة مجالات العمل بالمدرسة الثانوية العامة .

وتقوم استراتيجية عمل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة أو منظمة على الخطوات الست الآتية :

اكشـــف ، افحـــص ، خطِّط ، حدِّد ، نفِّذ ، قوِّم ، وتشتمل على المحاسبية ، فرق العمل للإدارة ، التطوير التنظيمي ، جودة العمل ، التدريب .

٢- تطور أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد ، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، إذ أصبح يُنظر إلى الجودة في الفكر الإداري

الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً سائر الوظائف مثل وظيفة المشتريات ، والوظيفة الهندسية ، وبحوث التسويق ، وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة على كافة المستويات .

وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن ملاحظة ، أن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري ، أو في صورة طفرات ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت ، وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من المراحل ترجع إلى قرن مضى ، هذه المراحل يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل متميزة للجودة هي : الفحص ، والمراقبة الإحصائية للجودة ، تأكيد الجودة أو ضمان الجودة ، وإدارة الجودة الشاملة .

هذه المراحل المختلفة لتطور الفكر الإداري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة هي مراحل متكاملة ومتواصلة ، فكل مرحلة من هذه المراحل قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها ، ولم تكن منفصلة عنها ، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص ، وتأكيد الجودة تتضمن مراقبة الجودة ، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة .

ظهر أسلوب إدارة الجودة الشاملة على الساحة الإدارية في نهاية القرن العشرين ، لتحل محل كل أنواع الرقابة على الجودة مع استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة ، وطبقاً لذلك فقد أصبحت وظيفة الرقابة على جودة الإنتاج مهمة كل إدارات المؤسسة ، كما أصبح من الأهمية بمكان اتخاذ كافة الأساليب الكفيلة بتحقيق الرقابة على الجودة في مرحلة ما قبل التصنيع ومرحلة التصنيع ومرحلة ما بعد التصنيع ، والرقابة الكلية على الجودة هي السائدة في جميع المجالات لاسيما مجالات الصناعة والمجالات الخدمية .

كان إدوارد ديمينج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، ويعد أبرز من نادى بضرورة تطبيق هذا الأسلوب في مجال الخدمات ، خاصة مجال التربية .

وضع إدوارد ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع وأسماها آنذاك الرقابة الإحصائية على الجودة ، ومن خلال محاولته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة ، إلا أنه لم يلاق أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكي أحبطه وعمل على محاربته .

ثـم انتقل ديمينج إلى اليابان مع مجموعة من خبراء الصناعة كجزء من برنامج الاستثمار الأمريكي الذي ابتدأته الشركات العالمية ، ونتيجة إيمانه بنجاح وجدوى نظريته ، فقد وجد أرضاً خصبة لتقديمها في اليابان ، التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية ، والانتقال إلى حياة سليمة مستقرة بعيداً عن ويلات الحروب .

وافترض ديمينج في البداية أنه للوصول إلى مرحلة متقدمة ومحققة للتنافس ، لابد من تحول وتغيير جذري من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته نحو مفهوم الجودة ، لأنه بالجودة فقط ، والتركيز الرئيسي عليها تتحقق الإنتاجية كهدف أساسي ، ويتحقق الابتكار والربحية كأهداف فرعية .

وصولاً إلى تحقيق المنافسة عن طريق الجودة ، لابد من الإيمان المطلق بمبدأ المشاركة في صناعة القرارات أو الاتجاه نحو عمل الفريق المتكامل ، بالتدريب والتعلم المستمر لتحقيق الجودة الشاملة .

أي أن الجودة تحقق رضا العاملين والإنتاجية تحقق نمو وتطور العمل والمشاركة تحقق ارتفاع الروح المعنوية للأفراد والعاملين ، وفى النهاية يتم الحصول على زيادة الأرباح كنتيجة حتمية للنمو والتطور .

وأطلق اليابانيون على نظامهم الجديد الذي كان اسمه حسب نظرية الأمريكي ديمينج الرقابة النوعية الإحصائية إلى اسم ياباني هو رقابة الجودة الشاملة .

فى إطار الاهتمام العالمي بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب للإدارة ؛ نشرت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس كتابها عن الجودة الشاملة للمدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث للإدارة في المدارس ، يحتوى على أهمية استخدام هذا الأسلوب في إدارة المدارس ، ومقدمة تاريخية عن إدارة الجودة الشاملة وعن محاولات الولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شتى المراحل التعليمية ، مؤكدة أن هذا الأسلوب يعتمد على العمل الجماعي – العمل في فريق – تفويض السلطة ، التحسين المستمر للأداء ، وكيف استطاع التربويون تناول مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وتطويعها لخدمة الميدان التربوى .

وفى مصر اهتمت الدولة بإدارة الجودة الشاملة – فقد نصت المادة الأولى من اللائحة الداخلية (الإدارية والمالية) لوحدة الاستشارات ودراسات نظم الجودة الشاملة بالمعهد القومي للمعايرة .

علـــى أن تنظم أحكام هذه اللائحة التصرفات الإدارية والمالية لوحدة الاستشارات ودراســـات نظـــم الجـــودة الشاملة - وحدة ذات طابع خاص - بالمعهد القومي للمعايرة يكـــون لهـــا اســـتقلال فني وإداري ومالي طبقاً لأحكام القرار الجمهوري رقم ٧٠ لسنة ١٩٨٦ المعـــدل بالقرار الجمهوري رقم ٣٩٦ لسنة ١٩٩٥ . والمنشأة بموجب موافقة مجلـــس إدارة المعهـــد في ١٩٩٣/١٢/٢٨ والمعتمد من السيد الوزير في نفس التاريخ وقـــراري رئـــيس مجلـــس إدارة المعهد رقم ٨ لسنة ١٩٩٤ ورقم ١٤ لسنة ١٩٩٦ .

في المادة الثانية أن تعمل الوحدة في المجالات الآتية :

أ - القـــيام بأعمال الخبرة والاستشارات وأداء الخدمات للغير عن طريق التعاقدات مع الجهات المستفيدة . وباستخدام فرق عمل وخبرات من داخل وخارج المعهد .

ب- تعريب ونشر وترجمة المؤلفات في مجال الجودة الشاملة .

ج- تســـويق وتنفـــيذ نظـــم الجودة الشاملة بالاشتراك مع الخبرة المحلية والعربية والأجنبية .

د - الحصـــول علـــى التكنولوجيا المتقدمة بالاشتراك مع الخبرة الأجنبية في مجال التفتيش والمراجعة على مواصفات الجودة الشاملة .

هـــ- تصـــميم وتنفـــيذ برامج التدريب في مجالات رفع الكفاية والأداء في نطاق مواصفات الجودة الشاملة الدولية .

و- تخطـــيط وتطويـــر معامـــل القياس والمعايرة في الصناعة والخدمات والجهات الأخرى .

وفـــى إطـــار الاهتمام بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في التوجيه توصلت إحدى الدراسات إلى الآتي :

١- العملية أو الوظيفة التوجيهية تحظى باهتمام عمل أسلوب الجودة الشاملة .

٢- إذا مـــا تـــم الاهتمام بوظيفة التوجيه في الإدارة فإنه سوف يتم الحصول على النتائج وكفاءة الأداء عن طريق توجيه الأفراد أنفسهم .

٣- أيـــة نتـــيجة تكون جزءاً من عملية نهائية تقود إلى نتائج مستقبلية وعمليات مســـتقبلية ، فالفلســـفة الإداريـــة ليست فقط تعنى الاعتماد على الأطر النظرية التقلـــيدية ، ولكنها ينبغي أن تقوم على الاتصال والمشاركة الجماعية ، وتقوم

فلسفة التوجيه المعاصر على اتباع أنموذج حديث لنظرية اتخاذ القرارات ، نظرية التنظيم وتطوير نظريات الدافعية ، فجميع هذه النظريات هي بمثابة اتجاهات مهمة في إطار عمل أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

٣- عوامل ظهور إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها :

في ضوء التحديات المعاصرة تزداد نظريات واتجاهات الإدارة بصورة سريعة ، كما تزداد ضرورة الأخذ بالاتجاهات والنظريات الحديثة ، لأنه من غير المناسب للعاملين في جميع المؤسسات الحكومية أن يواصلوا عملهم طبقاً للأساليب التقليدية في الإدارة .

أدت التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلى ظهور تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة في البيئة ، مما يتطلب ضرورة اتباع منهج يعنى بملاحقة هذه التغيرات ومحاولة السيطرة عليها ، لتمكين المؤسسة الاجتماعية من الاحتفاظ بالميزة التنافسية في مجال علاقات العمل ، لأن هذه المتغيرات تؤثر على رغبات العاملين والأفراد واحتياجاتهم ، وتؤثر كذلك على الخدمات المقدمة لهم .

بدأ ظهور إدارة الجودة الشاملة في الأسواق العالمية التي شهدت التنافس المباشر بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ، واستمرت في الانتشار في الأسواق ، التي تميزت بالطلب المتزايد على الجودة والثقة مجتمعين مع هبوط في الأسعار من الناحية الفعلية ، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة شائعة ومنتشرة في مجال صناعة السيارات والإلكترونيات ، وهما المجالان اللذان أصبحت المنتجات فيهما أكثر ثقة مما كان عليه الحال من قبل .

ظهر أسلوب إدارة الجودة الشاملة عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية ، عندما تدهور الاقتصاد الياباني ، ولم يكن أمامهم سوى الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، لاسيما وأن الخسارة كانت مفاجئة للسوق العالمي مقارنة بالصناعة الأمريكية ، التي أخذت بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كقوة دافعة لجودة المنتجات .

اهتمت معظم الدول الأوروبية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، إذ أنها قد ربطت نجاح اقتصادها في المنتجات بجودة النظام المدرسي ، وضرورة الاهتمام بالإدارة المدرسية ، وجعلت القضاء على المشكلات ومواجهة التحديات

لا تتحقق إلا بجودة التربية ، كما طالبت التربية الأمريكية بضرورة الإعداد التكنولوجي للقوى العاملة وتدريبهم عليها للوصول إلى إنتاجية عليا .

كما عملت على ربط الصناعة الأمريكية بسلسلة إدارة الجودة الشاملة عن طريق جودة نظام مدارسها الحكومية .

من هنا تبرز أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جعل جودة التربية . وتنمية مهارات القوى العاملة وتدريبها على الأخذ بأنظمة الجودة ، تتأهل للدخول في مجال المنافسات الدولية والعالمية كسلاح أقوى من أية أسلحة أو أدوات أخرى .

فبالنسبة لمجالات التعليم والتدريب فلم تتعرض لضغوط تنافسية مثلما حدث في مجال الصناعة والإلكترونيات ، ولكن طالما استمر انتشار الاتجاه العالمي نحو الخصخصة ، فمن المحتمل أن يصبح التعليم والتدريب أكثر تنافسية خاصة مع تزايد وسائل التقنية المتقدمة .

على ذلك من المنطقي أن تفترض زيادة التنافس بين موردي وصاحبي التعليم والتدريب حول الجودة ، وهذا ما يؤيد ضرورة تطبيق وضرورة الأخذ بأسلوب وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ومن العوامل التي أدت إلى ظهور إدارة الجودة الشاملة ؛ ارتباط الأداء الوظيفي بدوافع العمل والحوافز وليس لاعتماد فقط على قدرة العاملين ، وارتباطه كذلك بالعوامل الاجتماعية وردود فعل الأفراد تجاه ما يؤدونه من أعمال ، لأن أداء العمل يعد أحد المظاهر والمرتكزات الرئيسية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي .

هذا يدل على أن جودة الأداء لوظيفة ما يتوقف على درجة إشباع الحاجات الاجتماعية لدى العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات ، وفى المدرسة الثانوية العامة يتعامل كل فرد فيها وكل مسئول من المسئولين في إدارتها مع زملائه في العمل ، مما يترتب عليه إيجاد علاقات اجتماعية وإنسانية فيما بينهم ، مما يؤدى إلى وجود دافعية لأداء العمل على مستوى المدرسة وهذا ما تنادى به إدارة الجودة الشاملة .

فقد تغيرت نظرة المجتمع للنظام التربوي ، فلم يعد نظام خدمات لا مقابل لها ؛ بل أصبح ينظر إليه كنظام إنتاج يقيم في ضوء تكلفته والعائد منه .

كما لم يعد النظام التعليمي يعمل في معزل عن النظم المجتمعية الأخرى ، حيث تتوقع تلك النظم من النظام التعليمي أن يوفر لها مخرجات (الطلاب) على مستوى جودة

تتناسب مع احتياجاته ، وأن أي نقص أو تقصير في هذه المخرجات يكلف النظم الأخرى تكاليفاً كثيرة في إعداد برامج تأهيل وتدريب ، والنظام التربوى كنظام مجتمعي لابد وأن يطور أهدافه وعملياته ومخرجاته حتى تتلاءم مع التغيرات المتسارعة ، لاسيما وأن العالم يشهد الألفية الثالثة ، وقد سبقت الولايات المتحدة الكثير من الدول حيث أعلنت استراتيجية التطوير لعام ٢٠٠٠ بما يعرف بوثيقة جورج بوش لتطوير التربية لعام ٢٠٠٠ م التي أكدت على أهمية تحقيق الامتياز في التعليم .

وقد طور مالكولم بالدريج نظاماً لضبط الجودة في التعليم وهو : *Malcolm Baldrige National Quality Award* التي تم إقرارها عام ١٩٩٦ بالنسبة للتعليم من رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر حيث تحدد معايير معترف بها ، وتوفر للمربين معايير قومية للتقويم والتشخيص وضبط الجودة ، والتميز في الأداء وذلك حتى تواجه المدارس المنافسة القياسية والموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التربوى ، وتدعم الثقة في النظام التربوى .

ازدهرت إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة وفى حقبة الثمانينيات بالتحديد ، حيث ظهرت كتابات كل من ديمينج وجوران وايشيكاوا وجارفن وكروزبى وغيرهم .

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تطبق في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية مثل : مجال التجارة والأعمال ، الأعمال الحكومية ، المجالات العسكرية ، التربية والتعليم ، وفى مجال خدمة المكتبات الشاملة والعامة .

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إيجاد فلسفة جديدة للإدارة تشمل : مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة ، وتعتمد على تقديم أفضل أداء لكل فرد في مؤسسة ما من المؤسسات ، وفى المدرسة الثانوية العامة يتم تناول جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة ، ودراسة أداء جميع الأفراد بالمدرسة ، سواء الطلاب والمدرسين والإداريين وصولاً إلى جودة الأداء والتدريس ، والعلاقات الاجتماعية والشخصية ، والإنسانية بين الأفراد والقيادات التربوية المسئولة عن سير العمل بالمدرسة .

فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

تقـوم فلسـفة إدارة الجـودة الشـاملة على مجموعة من المبادئ ، التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن .

ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجـودة ، أي مجمـوع الصفات أو الخصائص لمنتج أو خدمة ، أو أداء عمل ما يرضي ويشبع حاجات الفرد ويحقق أهداف الإدارة .

بالإضـافة إلـى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على افتراض أن الأفراد القائمين بالتعلـيم والـتدريب ، سوف يتمكنون من الاستمرار في عملهم ويتحسن أدائهم ، إذا ما استطاعوا تحقيق تحسين الجودة مع تقليل التكلفة .

يمكن تحديد فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للأفراد في الآتي :

١- الإحساس بالاعتزاز والكبرياء والاقتناع بالعمل الذي يؤدونه .
٢- التحفيز بما يحرك الرغبة الطبيعية لديهم لأداء العمل على أتم وجه .
٣- الوعي والانضباط الذاتي والإلمام بتفاصيل العمل وأجزائه .
٤- الاتجاه الدائم نحو الجودة في الأداء .
٥- التعاون من خلال العمل في فريق .
٦- التقييم الذاتي المستمر ووضع الأهداف لتطوير وتحسين الأداء .
٧- الاستعداد الدائم للوفاء بمتطلبات العمل في أي وقت .

فيلـزم لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة ووظائفها التي تقوم بها في ضوء أسـلوب إدارة الجـودة الشـاملة ضرورة الأخذ في الاعتبار العمل الجماعي ، الاستعداد لإشباع حاجات الأفراد للوصول إلى أفضل أداء ممكن بالإضافة إلى استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة .

٤- ملامح أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

يتسم أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالملامح والسمات الآتية :

أ - يشمل كافة قطاعات ومستويات ووظائف المؤسسة .

ب- يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية ، الكفاءة ، والمرونة للمؤسسة كلها .

ج- يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المؤسسة .

د - يعتمد على مشاركة جميع مستويات المؤسسة ومساندها .

هـ- يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك جميع أجزاء المؤسسة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها .

و - يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر .

ح- ينطبق بنفس الدرجة على جميع مجالات النشاط بأية مؤسسة .

ط- يتطلب من الإدارة تبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ ، فهو أسلوب يهدف إلى إحداث تغيير فكرى وسلوكي في الأفراد ، بتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ .

ى - يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي على فترات متباعدة .

ك- ينمى ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه .

يتضح مما سبق أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على وصف العمليات ، وتحليلها ، واقتراح التعديلات التي تتطلبها عملية الإدارة ، نتيجة تطور أو تغير المناخ الذي تتم فيه العمليات الإدارية أو العناصر الداخلة فيها ، ويركز هذا الأسلوب أيضاً على التحسين المستمر للعمليات والوظائف الإدارية حتى وإن لم تظهر مشكلات طارئة .

وبالنسبة للكتاب الحالي يمكن توضيح ملامح أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة وإدارتها في الآتي :

- يضع الطالب في أولويات اهتماماته ، لأن الطالب محور ارتكاز العملية التعليمية وهو من يتلقى الخدمة .
- يتيح الفرصة لتناول وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة ، ويعمل على تطوير أداءها عن طريق تقسيم العمل وتحديد المسئوليات ، وتوزيع الاختصاصات داخل المدرسة ، ومعرفة كيفية أداء هذه المسئوليات والاختصاصات .

- يعتبـــر المدرسة الثانوية العامة منظومة متكاملة تحوى كافة الأنشطة ، وتتكامل فـيما بينها ، بحيث ترتبط أهدافها وتؤدى في النهاية إلى الأهداف العامة للتعليم الثانوي العام .
- يقـــوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة على الالتزام بأداء العمـــل ، واشتراك جميع العاملين وإحساسهم الإيجابي بأن لهم دوراً يؤدونه في سبيل نجاح العمل بالمدرسة .
- يســتخدم أســلوب إدارة الجــودة الشاملة فرق العمل لتحقيق مبدأ المشاركة فى المدرسة الثانوية العامة .
- يــؤكد أســلوب إدارة الجــودة الشاملة على تدريب الأفراد وتشجيعهم وحفزهم لتحقيق التطوير المستمر .
- يكفــل أســلوب إدارة الجــودة الشاملة للمدرسة الثانوية العامة مرونة الحركة لمواجهة التغيير المستمر في كافة نواحي العمل على مستوى المدرسة .

٥- أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

أســلوب إدارة الجــودة الشاملة لم يعد إضافة جديدة في ميدان الإدارة فحسب ، إنمـــا هو أسلوب إداري شامل يستهدف ضرورة إعادة التفكير في كيفية إدارة المؤسسات التربوية و التعليمية ، مثل ضرورة الاعتماد على القيادة الفعالة ، التخلص من المشكلات الإداريـــة ، نشـــر الخطـــط الطويلة المدى ، الاهتمام بالمهارات الإدارية ، عدم الاهتمام المتزايد بالإجراءات الإدارية الروتينية وإهمال الأفراد والعلاقات الإنسانية ونقص الدافعية نحـــو العمـــل ، يهـــدف إلى تحسين الاستراتيجيات والأساليب الدافعة لأداء العمل بكفاءة تامـــة .

فيهدف أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى :

أ - التطويـــر التـــربوي ، التخلص من الفشل ، حل المشكلات ، تقديم كيفية استخدام البرامج التدريبية ، الاعتماد على فرق العمل .

ب- العمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة .

ج- تحديد إجراءات ميسرة لأداء الجودة .

د - تحقيق أعلى أداء في المؤسسة .

هـ- المراجعة المستمرة لأداء الأعمال بالمؤسسة والعمل على حلول المشكلات التي تنشأ بالمؤسسة .

و - استخدام مقاييس لتحديد جودة الأداء بالمؤسسة .

ز - تحقيق فاعلية الاتصالات على مستوى المؤسسة .

ح - زيادة إنتاجية وجودة أداء جميع أفراد المؤسسة .

ط - تطوير أداء العمل بالمؤسسة التي تتبنى تطبيق هذا الأسلوب في إدارتها .

فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يتناول المؤسسة الاجتماعية من جميع جوانبها سواء العاملين أو القادة على مستوى المدرسة ، وتوفير الظروف المناسبة لأداء العمل بصورة عالية الجودة ، بالإضافة إلى التقييم المستمر للأداء على مستوى المؤسسة .

وبالنسبة للمدرسة الثانوية العامة يؤمل أن يحقق أسلوب إدارة الجودة الشاملة الأهداف الآتية :

- إيجاد علاقات عمل فعالة وتوظيف أفضل لكافة العناصر البشرية على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة .
- التحسين المستمر لأداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة وأهمها الوظيفة التنظيمية والتوجيهية والإشراف على الأنشطة الطلابية .
- تشجيع مهارات العاملين على مستوى إدارة المدرسة وتنميتها .
- العمل المستمر على إيجاد حلول لمشكلات المدرسة الثانوية العامة .

٦- أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

إذا كانت الجودة في الأداء تعطى تميزاً للنشاط الإنساني ، فيسعى الإنسان إليه بفطرته ، ويحتاج إلى ممارسة وتعلم عن طريق تجاربه وممارساته اليومية ، لكي تصبح الجودة عملاً لما يريده ، وعلماً وليست قاعدة أساسية لمواصفات ثابتة أو تقنية محدودة .

يعد الوعي بأهمية الجودة الشاملة عنصراً رئيسياً لأي عمل ، لأن عمل اليوم لا يقبل أي شئ سوى المنافسة والوصول إلى العالمية ، هذا يتطلب أن تكون الجودة الشخصية أولاً هي منبع الاهتمام لكي تحسم كل ما يتعامل معه الفرد لتحقيق معنى الجودة الشاملة .

وفـــى ذلـــك يتـــنافس العـــالم كله ، والاستثمار فى الجودة يحقق المزيد منها ، والتنافس فى الجودة يحقق منتجاً أفضل ذا عائد أفضل ، ويعطى اعتزازاً بالنفس للعاملين ورضاءً كاملاً للفرد وصورة أفضل للمؤسسة .

أســـلوب إدارة الجـــودة الشـــاملة يعمل على إيجاد الاتصال الوثيق بين الموارد والإمكانـــات بين الأفراد ، حيث يقوم على مشاركة جميع الأفراد ، ويستخدم أنواعاً عديدة من البيانات لإثراء التخطيط وعمليات التنفيذ واتخاذ القرار على مستوى المؤسسة .

وقـــد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى تزايد اتجاهات مديري الشركات ورجال الأعمـــال فـــى الولايات المتحدة الأمريكية نحو برامج إدارة الجودة الشاملة ، لأنها تقدم معلومات مفيدة تجعل أداء الأعمال باستخدام إدارة الجودة الشاملة أكثر كفاءة .

هـــناك العديـــد مـــن الشـــركات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً فى نتائجها من خـــلال تطبـــيقها لأســـلوب إدارة الجـــودة الشـــاملة ، وحققـــت نتائج مشجعة فى مجال الإنـــتاج ، ويمكـــن الـــرجوع فـــى هذا الصدد إلى تجارب تلك الشركات وما حققته على أرض الواقع وبصفة خاصة شركة زير وكس *Xerox* ، شركة الخطوط الجوية البريطانية *British Airways Company* ، وشـــركة *IBM* وشـــركة بـــول ريفيـــر للتأمـــين ، *Paul Rever Insurance* والبريد الملكي *Royal Mail* .

يمكـــن توضـــيح أهمـــية أســـلوب إدارة الجـــودة الشـــاملة مـــن خـــلال الفـــوائد المحققة من الشركات السابقة في الآتي :

أ - انخفاض شكاوى العاملين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم .

ب- زيادة رضا العاملين بالمؤسسة عن الخدمة والمنتج .

ج- زيادة فاعلية الأداء ، وتقليل الأخطاء وما يترتب عليها من مشكلات .

د - تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة .

هـــ- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة .

و - التحسين المستمر .

تتضـــح أهمـــية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في أنه يعمل على تحسين الإنتاج وجـــودة الأداء بالإضافة إلى جانبها الاجتماعي ، الذي يتضح من خلال العلاقات الإنسانية بـــين الأفـــراد ، وزيادة رضاهم عن العمل بالإضافة إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة

يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية ، فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يعطى قدرة أكبر على العمل الجماعي ، ويحقق التحسين فى الاتصالات من خلال مشاركة الأفراد فى المؤسسة فى حل المشكلات ، والعمل على تحسين العلاقات بين الإدارة المسئولة والعاملين .

وإدارة المدرسة الثانوية العامة كما اتضح من خلال الفصول السابقة ؛ تعانى من العديد من المشكلات التى من أهمها المشكلات التنظيمية والتوجيهية ، ومنها تنظيم عملية الاتصال بالمدرسة ، واستئثار بعض المديرين بالمدرسة بالقيادة ، والاعتماد على الأساليب التقليدية فى الإدارة مما يؤدى إلى ضرورة الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة لتطوير آداء وظائفها .

٧ - **مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة** :

اتفــق المربون على أن هناك عدة مبادئ أساسية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهمها :

أ – التركيز على الفرد كعضو أساسي فى المؤسسة التى يوجد ويعمل بها .

ب– التركيز على العمليات والنتائج معاً .

ج– معرفة رضا أو عدم رضا الأفراد عن العمل .

د – تعبئة خبرات القوى العاملة فى اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق .

هـ– القيام بإدارة الأفراد أولاً ثم إدارة العمليات .

ط – التطبــيق الفعلــي لمعنــى التعاون والمشاركة من خلال فرق العمل أثناء مراحل التنفيذ .

ى – التحسين المستمر للأداء .

ك – تفويض السلطة .

ل – الإدارة بالحقيقة بدلاً من الإدارة بالرأي .

م – التخطيط طويل المدى .

ن– الاعتماد على العناصر التنظيمية فيما يتعلق بالجودة وتحسين الأداء .

ش – الاستخدام الأمثل للمصادر فى أقصر وقت وبأقل التكاليف .

يــرى الــبعض أن الخطوات التى يتم بها تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة كما نادى بها ديمينج تتمثل فى الآتي :

١- أوجد الثبات للهدف لتحسين المنتج والخدمة .

٢- تبنى فلسفة جديدة للتغيير .

٣- أوقف الاعتماد على التفتيش الجماعي .

٤- لا تعتمد فى التدريب على القيمة المادية فقط .

٥- التحسين المستمر مع الاعتماد على الخدمة .

٦- أسس التدريب واعتمد على إعادة التدريب .

٧- أسس القيادة .

٨- أبعد الخوف من التغيير .

٩- حطم الحواجز بين العاملين فى المؤسسة .

١٠- تخلص من الشعارات ، وقدم النصائح والأهداف الجماعية للأفراد .

١١- تخلص من الحصص والقيم العددية .

١٢- قدم الفخر والزهو بالعمل والبراعة فى الأداء .

١٣- أسس برنامج التدريب وإعادة التدريب .

١٤- أنجز عمليات التحويل عن طريق فعالية الأداء .

فى ضوء النقاط الأربع عشرة السابقة التي قد وضعها ديمنج ، يتحدد فكره في التأكيد على ضرورة التغيير على مستوى المؤسسة ، من حيث أسلوب إدارتها والمفاهيم التنظيمية السائدة بها ، وضرورة تبنى أساليب حديثة تعمل على تمكينها من تحقيق التميز في جودة الأداء ، بالإضافة إلى تدعيم النواحي الاجتماعية في الإدارة ؛ عن طريق المشاركة وفرق العمل ، وضرورة التأكيد على برامج التدريب اللازمة لتحسين جودة الأداء .