



# مقدمة في إدارة الجودة الشاملة

محمد بن فوزي الغامدي

الطبعة الأولى

١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م

## مقدمة في إدارة الجودة الشاملة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مقدمة في إدارة الجودة الشاملة

---

محمد بن فوزي الغامدي

الطبعة الأولى

٢٠٢١م / ١٤٤٣هـ

ح) محمد فوزي محمد الغامدي ، ١٤٤٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي ، محمد فوزي بن محمد

مقدمة في إدارة الجودة الشاملة. / محمد فوزي بن محمد الغامدي . -

الدمام ، ١٤٤٢هـ

٧٢ ص ، ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨\_٦٠٣\_٠٣\_٧٥٥٤\_٧

١- ضبط الجودة ٢- التعليم أ.العنوان

١٤٤٢/٦٨٧٤

ديوي ٣٨٩,٦

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٦٨٧٤

ردمك: ٩٧٨\_٦٠٣\_٠٣\_٧٥٥٤\_٧

فهرس المحتويات

٩-٨	المقدمة.....
١٠	مفهوم الجودة.....
١٣-١١	تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
١٨-١٣	مراحل نشأة مفهوم الجودة الشاملة.....
٣١-١٨	نماذج إدارة الجودة الشاملة.....
١٩-١٨	نموذج (Edward Deming).....
٢٢-١٩	نموذج (Josefph Juran).....
٢٣-٢٢	نموذج (Walter Shewhart).....
٢٤-٢٣	نموذج (Philip Grosby).....
٢٥-٢٤	نموذج (Kaoru Ishikawa).....
٢٨-٢٥	نموذج (Malcolm Baldrige).....
٣٠-٢٨	نموذج (Partown & Marsson).....
٣١-٣٠	نموذج (Irvin).....
٤١-٣١	أسس ومبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
٣٣-٣١	مبادئ Deming للجودة الشاملة.....
٣٥-٣٣	تحسين الجودة Quality Improvement لجوران Juran.....
٣٦-٣٥	مبادئ كروسبي Crosby للجودة الشاملة.....
٣٧-٣٦	مبادئ إيشيكافا Ishikawa لإدارة الجودة الشاملة.....

مبادئ أرماند فيجنباون Armand Feigenbaun لإدارة الجودة

الشاملة.....	٣٨-٣٩
مبادئ تاجوشي Taguehi لإدارة الجودة الشاملة.....	٣٩-٤١
مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	٤٢
فوائد إدارة الجودة الشاملة.....	٤٣-٤٤
مركزات إدارة الجودة الشاملة.....	٤٤-٤٨
عيوب إدارة الجودة الشاملة.....	٤٩
مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.....	٤٩-٥٦
المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد.....	٥٠
المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط.....	٥١
المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والمتابعة.....	٥٢-٥٣
المرحلة الثالثة : مرحلة التطبيق (التنفيذ).....	٥٣-٥٦
الأخطاء الشائعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	٥٧
عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.....	٥٧-٥٩
المراجع.....	٦٠-٧٠
المراجع العربية.....	٦٠-٦٨
المراجع الأجنبية.....	٦٩-٧٠

### المقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحولت الكبيرة في شتى مجالات الحياة، الأمر الذي أصبح يتطلب التكيف مع هذه التغيرات المتلاحقة والمستمرة، والتي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل تلك التغيرات يبرز دور المؤسسات التربوية وأهميتها في مواكبة هذه التحولات المتسارعة، من خلال التعاطي مع المستجدات بما يضمن بقائها واستمرارها، حيث لم تعد الأساليب التربوية التقليدية قادرة على التأقلم مع التحولات الحالية، وهذا ما يعني أن التغيير بات أمراً واقعاً وضرورة ملحة، تسعى من خلاله المؤسسات التربوية في مواكبة المستجدات، والانفتاح عليها وفق منهجية علمية واضحة.

ويشير (العاجز ونشوان، ٢٠٠٥، ص٦) إلى أن التطورات الحديثة في التربية أصبحت تتجه إلى إعطاء المدارس مزيد من الأدوار والاستقلالية، للقيام بالدور التربوي المطلوب، وذلك بهدف تطوير عمليتي التعليم والتعلم، الذي ينعكس على تطوير الأداء التعليمي من خلال تبني البرامج التطويرية، التي تساهم في تحسين عملية التعلم، وإلا يصبح دور المدرسة قاصراً فقط على مجرد تنفيذ التعليمات الإدارية العليا.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي ظهرت كنتيجة للمنافسة العالمية، بحيث تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، ونظراً للنجاح الذي حققه هذا الاتجاه الإداري، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبرراً ورغبة في تطبيقه بالمؤسسات التعليمية بالعديد من الدول (الكناني، ٢٠١٣، ص٥٥٦).

ويعتبر نجاح الإدارة مرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذلك ظهرت إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق رفع الإنتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة، لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومنها المؤسسات التعليمية، فلذا تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب الإسراف بالموارد، ويقلل كذلك المنازعات بين العاملين بالمؤسسة، ويرضي المستفيدين، ويدعم عملية الابتكار والتجديد. (الخطيب، ١٤٢٨هـ، ص٤).



وكما يرى (السلوم، ٢٠٠٥، ص٣٩) على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، يؤدي إلى تحسين في أداء العاملين، وكذلك ينعكس على التحسين في أداء المؤسسة التعليمية؛ لأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على منع الأخطاء، وبالتالي تحسّن في أداء العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى في تطوير العمل.

لذا يسعى التربويون من خلال تطبيق الجودة الشاملة، إلى إحداث تطوير في العمل المدرسي، بما يتناسب مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب المساعي التي تسعى لتحقيق التميز، في جميع العمليات التي تُنشدها المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها. (الأسطل، ٢٠١٣، ص٤).

والإدري الفعال، هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته، في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري. (أبو الوفا، حسين، ٢٠٠٠، ص٢٠٣).

وفي ضوء ذلك فإن إدارة وقيادة الجودة، تشكل عنصراً مهماً في تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمات التعليمية، فالقيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعمل على استشارة مجهود العاملين، وتحفيز قدراتهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة. (أمين، وبربري، ٢٠١١، ص١٩).

وأجمعت العديد من الدراسات كدراسة (الغدیر، ٢٠١٠)، ودراسة (البلاع، ١٤٢٨)، ودراسة (الهمشي، ٢٠٠٨)، بأهمية تنمية ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، ويستنتج المؤلف أن هذا يؤثر على تحسين الأداء في التعميم، ويزيد من تحقيق التميز، وتعزيز قيمتها التنافسية بين مؤسسات التعليم، وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

وفي هذا الكتاب، سنستعرض أهم المواضيع المتعلقة في إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم.

## أولاً: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية، وقد حظيت الجودة بتعاريف عدة منها، أنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء، سواء من حيث تصميم المنتج، أو تصنيعه، أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم، ويمكن أن تتحقق الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء، وهي التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة، أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء، وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. (الدرادكة، ٢٠٠٦، ص ١٧).

وقد عرفها (طعامنة، ٢٠٠١، ص ٨٧) بأنها التمشي مع المعايير والأداء الصحيح، بطريقة آمنة مقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة، بحيث تؤدي إلى إحداث خدمة فعالة، وأوضح (الزعيبي، ٢٠١٣، ص ١١) بأن الجودة هي المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة.

**وتعني الجودة:** الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية، بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة، من خلال تحسين العمليات (الدبر وخميس، ٢٠١٣، ص ٢٦).

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد تعريف متفق عليه بشأن إدارة الجودة الشاملة، وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، فقد عرفها (Omachonu, 1991) بأنها: استخدامات العميل المقترنة بالجودة، وإطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة، عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع المستوى، ورضا العميل والموظف على حد سواء، كما عرفه (Tunks, 1992) بأنها: اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

وأوضح (Cole, 1995) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، هو نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل، وأكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

وإدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة، وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل، بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة، والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إبهارهم، من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها. (الدرادكة، ٢٠٠٦، ص ١٩)، وإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن استراتيجية إدارية، تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها، من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة، تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي، بمشاركة جميع أفراد المنظمة. (بدح، ٢٠٠٧، ص ٥٤).

وهي تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة، في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات، بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، ومن هنا يتضح نظام إدارة الجودة الشاملة، بأنه عبارة عن توليفة (أو تركيبة) الفلسفة الإدارية الشاملة، مع مجموعة من الأدوات والمدخل لأغراض التطبيق، وتعتمد على ثلاث مبادئ أساسية وهي (العلي، ٢٠٠٨، ص ٢٣):

- التركيز على رضا الزبائن أفراد ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.
- المساهمة الجماعية و فرق العمل.
- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

وتأسيساً على ما سبق، فهناك العديد من المحاولات التي تمت لتعريف إدارة الجودة الشاملة، وباستعراض تلك التعريفات، يمكن الوصول إلى أهم الاستنتاجات الأساسية التالية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- ١- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً من حيث التطبيق.
- ٢- إنه يركز على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة، بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء والارتقاء بمستوى الجودة.

٣- أن أحد أهداف الجودة الشاملة، هو العمل على منع الوقوع في الخطأ من الأساس، وتفادي السلبيات تماماً، بحيث لا تكون هناك أي نسبة لاحتمال الوقوع في الخطأ.

٤- إن المستفيد أو المستخدم النهائي لما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، هو الأساس الذي يجب العمل على إرضائه بكل السبل، وهو الذي يجب أن تصمم استراتيجيات وأهداف المنظمة لإرضائه.

٥- إن الإدارة الشاملة هي عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمرحلة معينة، بل يجب أن تبقى وترتبط ببقاء المنظمة ذاتها.

٦- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر قاصراً على السلع فقط، ولكنه يمتد ليشمل قطاع الخدمات. (القائمي، ٢٠١٣، ص٢٦).

ثالثاً : مراحل نشأة مفهوم الجودة الشاملة :

ارتبط مفهوم الجودة بالوجود الإنساني، وظل يتطور بتطور الحضارة الإنسانية، مازاً بمراحل متعددة نوجزها فيما يلي كما وردت في أدبيات الموضوع: (مذكور، ١٩٩٥م، ص١٣)، (مصطفى، ١٩٩٧م، ص٥٤٤-٥٤٦)، (أبو بكر وطه، ٢٠٠٠م، ص٤٥٢)، (الشمي، ٢٠٠٠م، ص٤٣)، (عثمان، ٢٠٠١م، ص١٣)، (أبو سليمة، ٢٠٠٥م، ص٩٤).

أ- مرحلة ما قبل التقنين العلمي: في هذه المرحلة تعتبر الجودة قيمة سامية تحض عليها التشريعات السماوية، ويوصي بها القادة والمفكرون من شعوب الحضارات القديمة، ولا تقتصر

على العمل الإنتاجي، وإنما هي قيمة موجهة للسلوك في شتى نواحي الحياة.

ب- **مرحلة الفرز:** ويطلق عليها أيضاً "مرحلة العامل"، حيث تعد الجودة مهمة العامل، وتقتصر على فصل الوحدات المعيبة عن السليمة، وكانت المحاكم هي المسؤولة عن وضع نظم ومبادئ العمل، وظل العمال مسؤولين عن وضع أسس الجودة.

ج- **مرحلة الإشراف:** وفي هذه المرحلة أصبحت متابعة الجودة مهمة الملاحظ، وذلك نتيجة فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة، وإعمالاً لمبدأ التخصص الذي نادى به فردريك تايلور Fredrek Taylor، يقوم الملاحظ بتحديد مدى ملاءمة المخرجات للمعايير، والتي تقاس بكمّ المخرجات في زمن معين.

د- **مرحلة الفحص والتفتيش:** أثناء الحرب العالمية الأولى زادت عملية متابعة الإنتاج تعقيداً، ولم يعد الملاحظ قادراً على تحمل كل مسؤولية الرقابة على الجودة، فظهر ما يسمى بالفاحصين، وأنشئت بالشركات أقسام الفحص انفصلت تماماً عن أقسام الإنتاج الرئيسية، وفي هذه المرحلة ظهرت أجهزة التفتيش والاختبارات، واعتمدت الجودة على مفهوم الفحص بالعينة؛ لتصحيح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها.

هـ- **مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة:** ويطلق عليها كذلك مرحلة ضبط الجودة، حيث يسعى مراقبو الجودة إلى منع وقوع الأخطاء، وليس مجرد فصل الإنتاج المعيب، ولذلك لم تقتصر الجودة على مطابقة المنتج للمعايير، وإنما امتدت لتشمل جزءاً من متابعة جودة تصميم المنتج، وجودة الأداء.

و- مرحلة تأكيد الجودة: ويطلق على هذه المرحلة مرحلة "ضمان الجودة"، وقد امتدت من الثلاثينيات حتى الستينيات من القرن العشرين الميلادي، فقد أدت زيادة العيوب في المنتجات الحربية والمدنية في العشرينيات إلى البحث عن التخطيط، ورقابة الجودة ارتبطت بالضبط الإحصائي للجودة، وظهرت برامج متعددة لزيادة الدافعية تجاه منع الأخطاء، ومثال ذلك: برنامج المعيب الصفري لضمان الأداء الصحيح من أول مرة، وقد نادى به فيليب كروسي Crosby.

ز- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وتعود إلى فيجنوم Feghenm Bourme، الذي ابتكر مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، متأثراً " بمفهوم الجودة على نطاق المنظمة ككل"، الذي ابتكره اليابانيون عام ١٩٥٥م، وقد نادى فيجنوم بتطبيق الجودة من المنبع واتباع أسلوب (لا أخطاء)، بدلاً من أسلوب (مستويات السماح) الذي يقبل وجود نسبة من الوحدات المعيبة، وفي عام ١٩٦٢م ظهر مفهوم (حلقات الجودة) كمدخل لتطبيق مفهوم (مراقبة الجودة الشاملة)، وقد أسهم ديمينج Diming عام (١٩٨٥م)، في تعزيز دور الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة والالتزام بتدريب العاملين على الأساليب الإحصائية بصورة دائمة؛ لضمان التحسين المستمر للأداء، وبذلك تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ح - مرحلة إدارة جودة الحياة: امتدت هذه المرحلة من الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي، حتى برزت أهمية تطبيق الجودة في المجالات الخدمية إلى جانب المجالات الإنتاجية، مثل: مجال الخدمات الصحية، والتعليمية، والرقابة البيئية، وانتشرت اتجاهات مستحدثة مثل: جودة الحياة quality of life، وجودة بيئة العمل quality of work life. (القثامي، ٢٠١٣، ص ٢٠).

والجدول رقم (١) يوضح الخط الزمني للجودة:

التطوير (التطور)	الفترة
<p>قدماء المصريين: الذراع الملكي، ذراع المساحة، النظام العشري الأساسي، مساحة الدائرة (قيمة ط) وتقسيم الوقت.</p>	الفترة القديمة
<p>قدماء الإغريق: الجودة العالية ومعايير الفن العالية، الدقة والجودة العالية للهندسة المعمارية.</p>	
<p>قدماء الرومان: الهندسة المعمارية، الجودة العالية في البناء والهندسة التركيبية (الخرسانة المقواة، المدن والطرق).</p>	
<p>الجودة مسؤولية الصانع، أي أن المشغل هو الذي يتحكم في الجودة، إنشاء نقابات الحرفيين في أوروبا (المعايير الخاصة للسلع، ظروف العمل المتفق عليها، ومعايير العمالة المحددة).</p>	العصور الوسطى
<p>تحكم المشرفين أو الملاحظين في الجودة، وإنشاء مجلة الجمعية الإحصائية الأمريكية.</p>	أوائل القرن العشرين الميلادي
<p>الاعتماد على الفحص، خرائط شوارت الأولى للتحكم في الجودة، أساليب وجدول سحب العينات اللازمة للفحص التي ابتكرها دودج "Dodge" العينات المزدوجة، احتمالية القبول، مخاطرة المنتج، ونظام تصنيف العيوب.</p>	العشرينات
<p>اللجنة المشتركة لتطوير التطبيقات الإحصائية في التصنيع والتصوير، وتطوير المعايير البريطانية، خطة أخذ العينات المتغيرة، وضبط العملية.</p>	الثلاثينات



<p>استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، تقديم عملية الفحص أخذ العينات التتابعية، وضع حدود دقيقة للمواصفات النمطية لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، التحكم الصناعي في الجودة الذي نشرته جمعية مهندسي الرقابة على الجودة وجامعة بافالو، والتحكم متعدد المتغيرات في الجودة.</p>	<p>الأربعينيات</p>
<p>تكوين المجموعة الاستثمارية الاعتمادية للمعدات الإلكترونية والثقة فيها، ظهور المراجع العلمية الخاصة بالتفتيش والرقابة على الجودة، نشر الإحصاء التطبيقي، استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في اليابان، تنظيم التفتيش المستمر، ومعالجة الأساليب التي تؤدي إلى ظهور المعيب في اليابان.</p>	<p>الخمسينيات</p>
<p>رقابة الجودة الكلية، العيوب الصفيرية حلقات الجودة، نشر برامج الجودة، وتشريع أمان المنتج للمستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	<p>الستينيات</p>
<p>اعتبر اليابانيون أن الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ظهور برامج إدارة الجودة، ظهور مدخل ضمان وتوكيد الجودة، أشكال السبب والنتيجة لإيشيكاوا Ishikawa، طرق تاجوش الخاصة بتصميم أبعاد العمليات المثلى، رقابة الجودة على مستوى الشركة ككل (CWQC)، وتحسينات الجودة من خلال التجارب المصممة إحصائياً.</p>	<p>السبعينيات</p>
<p>الإفراط في شعارات الجودة، من خلال الحملات وعقد العديد من المؤتمرات، التي تهدف إلى الاهتمام بالجودة في الشركات الصناعية والخدمية سواء في اليابان، أو في الولايات المتحدة، أو في أوروبا، الإفراط في برنامج</p>	<p>الثمانينيات</p>

الرقابة على الجودة وبرامج الحاسوب، وظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM.	
التأكيد على تصميم وجودة التصميم، التأكيد على وثائق الجودة، ظهور سلسلة الآيزو ٩٠٠٠، والاهتمام بمراجعة جودة المنتج.	التطويرات الحديثة (التسعينيات)
زيادة متطلبات العملاء بالنسبة للجودة، والتعديل الصناعي وفقاً لزيادة درجة الوعي بالجودة لدى العملاء.	الاتجاهات المستقبلية

المصدر: (حجازي، ٢٠٠٢م، ص ٢٧٨ - ٢٨٨).

#### رابعاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة:

كما سبق توضيحه بعدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه لإدارة الجودة الشاملة، فقد قام الباحثون والمفكرون بوضع نماذج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حاولوا من خلالها إثراء الأدب الإداري بهذا المفهوم وآلياته وفوائده ومن هذه النماذج:

#### ١. نموذج (Edward Deming):

يعتبر العالم (Deming) هو الأب الحقيقي لمفهوم الجودة، وكان أول من أوضح أهمية التركيز على الأمور التالية (الدرادكة، ٢٠٠٦، ص ٢٦-٢٧):

أ- أن الإدارة مسؤولة بشكل دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من أعمالهم اليومية وكجزء من وظيفة الإدارة .

ب- ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم، والعمل الجماعي في المنظمة.

ت- ضرورة توفر الدوافع الداخلية لدى جميع العاملين؛ لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .

ث- أن النظم التي يسير عليها العمل، تعتبر مسؤولة عن حوالي 85% من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية، والإدارة هي وحدها القادرة على تغيير هذه النظم، بينما الأفراد العاملين مقيدون بهذه النظم، وهذا الأمر يعني أن الفكر التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج، هم المسؤولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج هو غير صحيح، وأن 15% فقط من الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها إلى عامل بذاته أو آلة بذاتها، وهذا يتطلب بالضرورة التركيز في عملية الرقابة على عيوب تصميم النظام الإنتاجي أكثر من العيوب التي ترجع إلى عامل بعينه أو آلة بعينها.

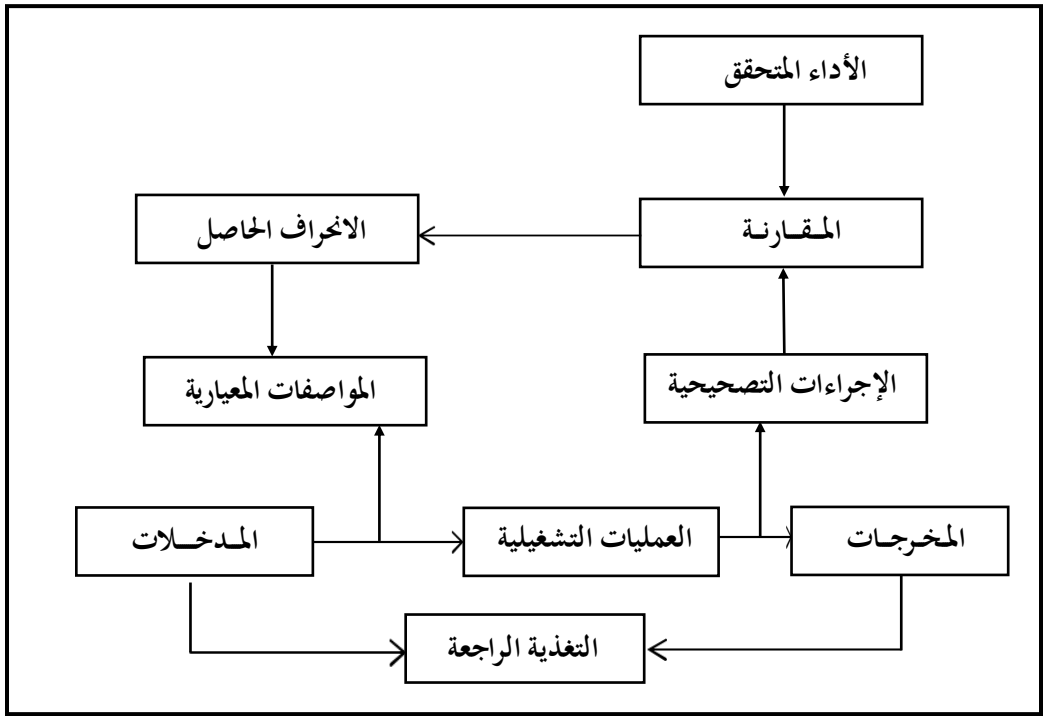
ج- يؤمن (Deming) بنظرية (Y) في السلوك التنظيمي، القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل، وميلهم للمعرفة، وحب العمل، وإمكانية تحفيزهم من خلال الحاجات المعنوية.

٢. نموذج (Joseph Juran):

قدم العالم (Joseph Juran) مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية، من خلال تركيزه على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، وعلى الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين، وتنال رضاهم، مع عدم احتوائها على المبيعات أو النواقص، ولذا فإن (Juran) يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، وهي كما يلي (حمود، ٢٠١٠، ص ٢٥-٢٧):

١. تحديد من هم المستهلكين الحاليين والمرقبين .
  ٢. تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم .
  ٣. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.
  ٤. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
  ٥. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .
- ويرى (Juran) أن الرقابة على الجودة يجب أن تتضمن الخطوات التالية:
- تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية).

- تقييم الأداء الفعلي (المتحقق) للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعية.
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية كما بالشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح فاعلية نظام الأداء الرقابي للجودة

المصدر: (حمود، ٢٠١٠، ص ٢٧)

في حين أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة كما يراه (Juran) ، وأنها عملية مستمرة لا تنتهي، ويساهم كل من المستهلك الخارجي والداخلي في تطوير المنتج، وتحسينه بصورة مستمرة.

### ٣. نموذج (Walter Shewhart):

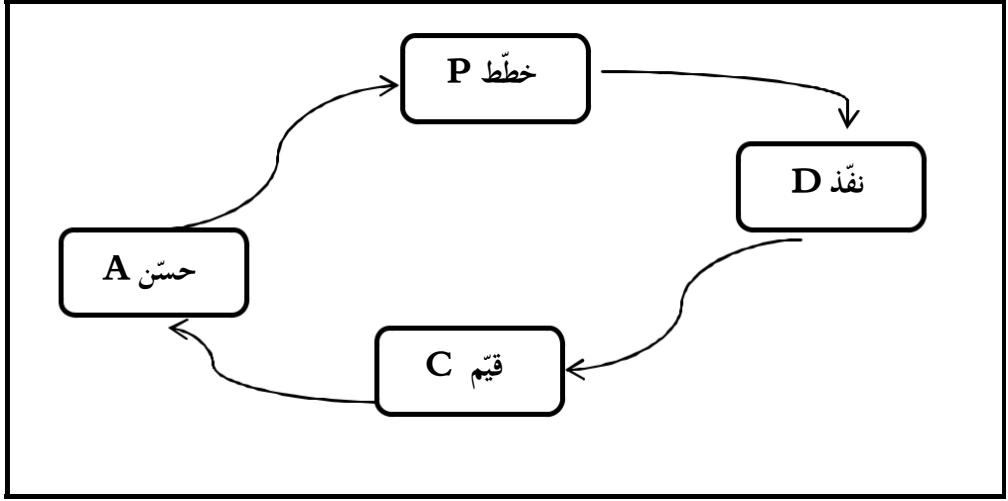
قام (Shewhart) و (Deming) بإعادة العناصر السابقة التي وضعها (Juran) على شكل دورة متتابعة، وهي تتكون من (الدرادكة، ٢٠٠٦، ص ٢٧-٢٨):

أ- التخطيط للجودة، ويتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة، من خلال تحديد المواصفات والمقاييس التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة، في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق، وما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنتجين الآخرين.

ب- التنفيذ، ويتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية، في ضوء المخطط له في النقطة (A)، والوصول بالتالي إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة.

ت- التقييم، ويتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة، من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعية في النقطة (A).

ث- التحسين والتطوير، ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور، من خلال تقييمها، وذلك بالحصول على تغذية راجعة من العملاء والسوق، حول مستوى جودة هذه الخدمات والسلع.



شكل رقم (٣) يوضح الدورة المتتابعة لعمليات الجودة

المصدر: (الدرادكة، ٢٠٠٦، ص ٢٨)

٤. نموذج (Philip Grosby) :

تركزت المفاهيم التي جاء بها (فيليب كروسبي)، في التأكيد على المبيعات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى كروسبي أن الجودة ماهي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ولكي تكون الجودة في تطور مستمر، يجب أن يأتي ذلك من خلال عوامل متعددة منها (حمود، ٢٠١٠، ص ٢٧-٢٨):

أ- أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة، لمختلف المنتجات السلعية والخدمية التي تقوم بتقديمها المنظمات المختلفة.

ب- أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة، ستؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لمنتجاتها وخدماتها.

ت- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة، بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى، إذ أن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعد على أهمية سياسية، في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

### ٥. نموذج (Kaoru Ishikawa):

يعد (Ishikawa) من رواد الجودة اليابانيين، الذي يتمتع بشهرة كبير على العديدين الإقليمي والعالمي، وحصل على جائزة (Deming) تكريماً له لإسهاماته في تطوير مفهوم الجودة، واليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين.

وتتلخص المبادئ الأساسية التي وضعها (Ishikawa) لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:  
(خاشقجي، ٢٠٠٣، ص ٤٥-٤٦):

أ- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

ب- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، وينبغي أن ينظر إليها على أساس أنها استثمار طويل الأجل بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

ت- إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين.

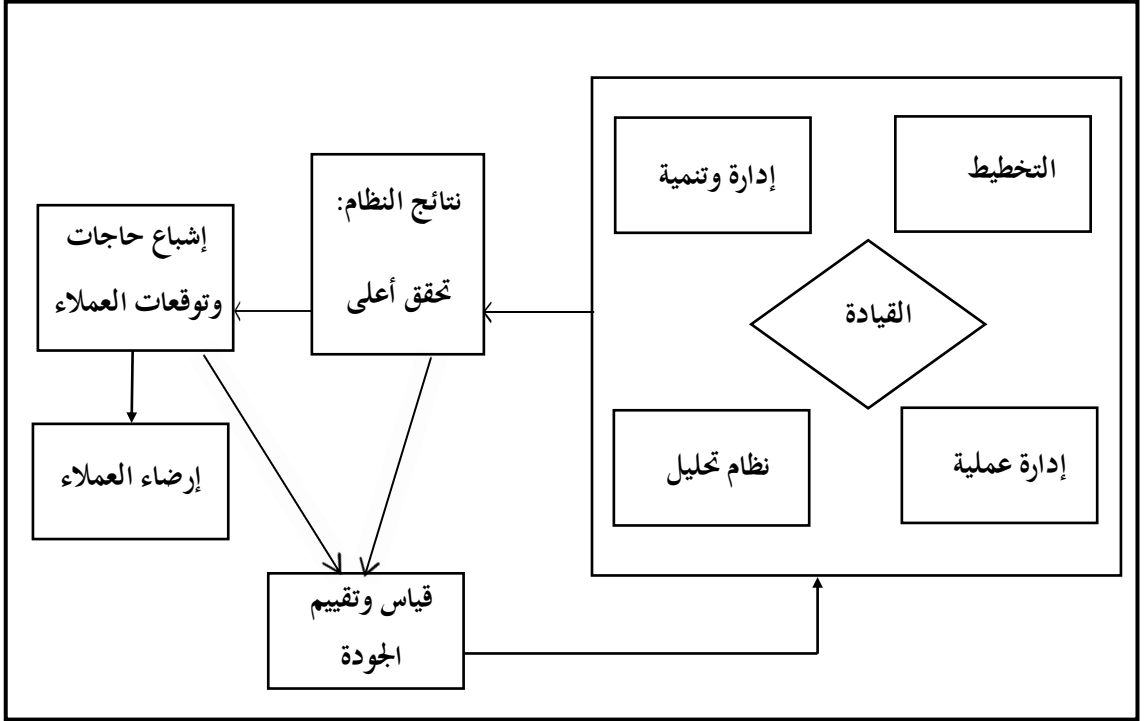


ث - استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعلومات من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

وقام ايشيكاوا باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة؛ لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة، ومعرفة الأسباب الرئيسة والفرعية التي أدت إلى حدوثها، ويعود الفضل أيضا إلى (Ishikawa) في تطوير مجموعة من الأدوات الإحصائية، التي يستخدمها الموظفون والعاملون في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي (خرائط بارتيو- الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة- المدرجات التكرارية-خرائط الانتشار-خرائط المراقبة-الخرائط الانسيابية-قائمة الفحص).

## ٦. نموذج (Malcolm Baldrige):

هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ويتم منح جائزة باسمه للشركات التي تنجح في تطبيق معايير نمودجه، الذي يعتبر أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة لكي تحذف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وفلسفة إدارية جديدة والشكل رقم (٤) وضع مكونات نموذج (Baldrige). (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧، ص ٦٩-٧٥).



شكل رقم (٤) يوضح مضمون إدارة الجودة الشاملة

المصدر: (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧، ص ٦٩)

أ- القيادة الإدارية: وهي المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء، وخاصة للإدارة الوسطى والتنفيذية، مع ضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة، بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.

ب- التخطيط الاستراتيجي: وهو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط، الذي يشتمل على

وضع أهداف استراتيجية بعيدة الأجل، ووضع ثقافة تنظيمية جديدة، وإدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.

ت- نظام جمع وتحليل المعلومات: ويشتمل على كيفية اختيار المؤسسة للمعلومات والبيانات، المستخدمة في التخطيط والإدارة، وتقييم الأداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة البيانات والمعلومات للجودة، وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية والمستفيدين والأداء، مع ضرورة تحديث المعلومات بشكل مستمر.

ث- إدارة عملية الجودة: ويقصد بها تصميم العمليات وإدارة جودتها، وتتضمن عمليات تصميم المنتج والتصنيع وإدارة المواد والرقابة وتقييم الأداء، وتصميم جميع العمليات التي تؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العميل، والعمل على منع وقوع الأخطاء في العمليات، والتحسين المستمر لجودة العمليات، وتوفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

ج- إدارة وتنمية الموارد البشرية: ويشتمل على جوانب متعددة، تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية مثل (تبني أسلوب فرق العمل -مشاركة العاملين وادماجهم في تخطيط الجودة الشاملة -تحفيز العاملين -تدريب العاملين -الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين).

ح- تصميم العمليات: منهجية الجودة الشاملة تؤكد حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها، بما يتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تصميم العمليات والذي يتضمن (تصميم المخرجات - تصميم جميع العمليات التي تحقق رضا العميل واحتياجاته - جودة المدخلات - توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم).

خ- قياس إدارة الجودة: ويراد به التعرف على جودة المؤسسة، بهدف قياس النتائج المتحققة، ومقارنتها بالأهداف مسبقاً من أجل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجاوزها، والمقارنة عادة تتم بين ما هو متحقق وما هو مستهدف، وما هو مستهدف ضمن سقف زمني محدد، ويتم ذلك من خلال توفير نظام لقياس مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات، وآخر لمستوى المخرجات، ومقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون، وتقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات.

د- التركيز على المستفيد ورضاه: إن مستوى رضا العميل، هو نتاج أو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في السلعة أو الخدمة المقدمة له، ولتحقيق هذا الرضا يتطلب (تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل - التفاعل المستمر مع العميل - قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة ومستوى رضاه عنها - اللياقة في التعامل - إبداء المودة وتوفير جو الألفة - مقارنة رضا العملاء مع درجة رضا العملاء في المنظمات المنافسة - متابعة اعتراضات وشكاوي العملاء.

## ٧. نموذج (Partown & Marsson):

يسمى بنموذج القطاع العام، حيث تمكنا من تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة، يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية، ويشتمل نموذجها على العناصر والجوانب التالية (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧، ص ٧٥-٧٦):

أ- يجب على المنظمات الحكومية التي تود تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تحدد شريحة المواطنين أو الجمهور المستفيد من خدماتها التي تقدمها لهم.

ب- استطلاع الحاجات والرغبات والتوقعات للجمهور من أجل الاطلاع عليها ومعرفتها، أي معرفة ماذا يريد ويتوقعه المواطن(العميل).

ت- في ضوء نتائج الخطوة السابقة يجب على المنظمة الحكومية القيام بإعادة تصميم سياساتها كافة، وإجراءاتها، وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب الجمهور وتوقعاته.

ث- تأتي خطوة تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للعملاء، إسهاماً في تحقيق الجودة والسرعة والسهولة والمرونة في تقديمها.

ج- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة ، من أجل شرح الفلسفة والنهج الجديدين، وتمكينهم من تطبيقه، وجعل إرضاء الجمهور هاجسهم الأول والأخير .

ح- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة، وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين .

خ- تنفيذ استطلاعات لرأي الجمهور المستفيد من الخدمة؛ للتعرف وبشكل دائم على ملاحظاته ومقترحاته، من أجل رفع مستوى جودتها، وإدخال التحسينات المستمرة عليها.

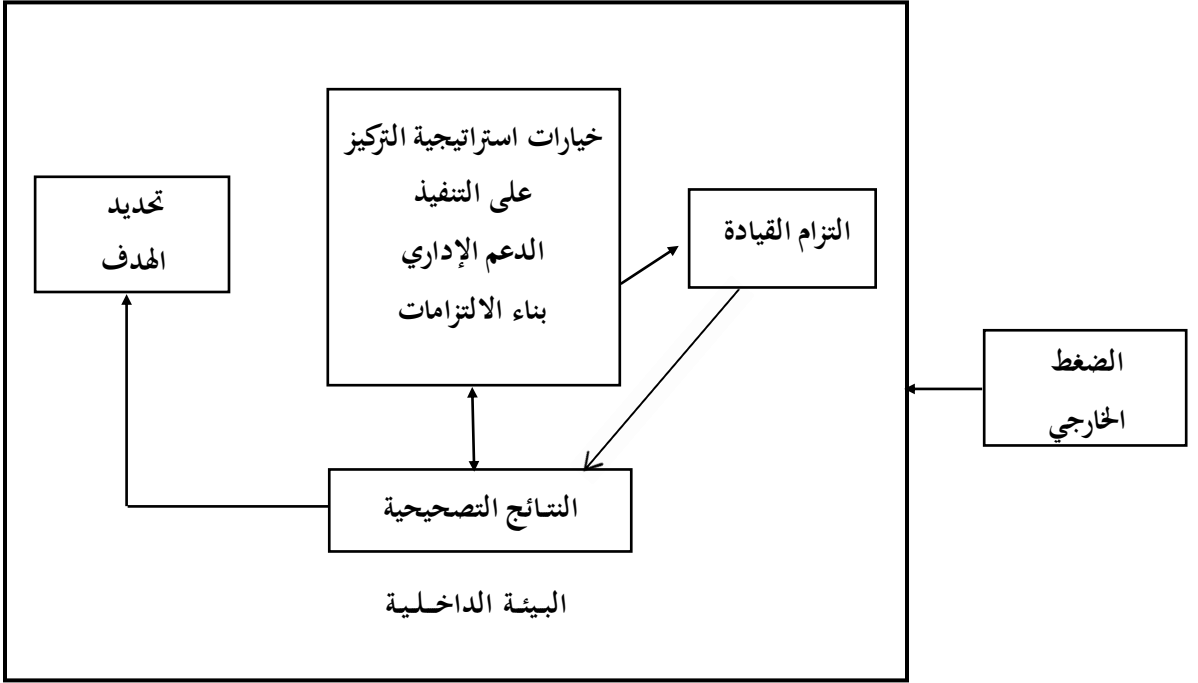
د- قيام الإدارة الحكومية بإجراء مقارنات، بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل منظماتها بعضها مع بعض؛ لتحديد المنظمات ذات الجودة العالية في خدماتها، والرضا العالي لدى جمهورها.

ذ- تحفيز الموظفين والمتميزين سواء على صعيد المنظمات أو على صعيد الموظفين العاملين بداخلها.

## ٨. نموذج (Irvin):

وفيه يقترح (Irvin) أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تتمثل هذه الأبعاد في التالي (الخطيب، ٢٠٠٠، ص ٩٤-٩٥):

- أ- الضغط الخارجي من أجل التغيير - المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.
- ب- التزام القيادة - دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- ت- خيارات استراتيجية - سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.
- ث- النهج التقييمي - اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم؛ لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.
- ج- خصوصية الهدف - الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.



شكل رقم (٥) يوضح عناصر (نموذج أرفن) لإدارة الجودة الشاملة  
المصدر: (الخطيب، ٢٠٠٠، ص ٩٥)

خامساً: أسس ومبادئ الجودة الشاملة :

وضع كل من ديمينج Deming، وجوران Juran، وكروسبي Crosby، وإيشيكاوا Ishikawa، وفيجنباون Feigenbaun، عدة أسس ومبادئ للجودة الشاملة في التعليم يمكن توضيحها فيما يلي:

١ - مبادئ Deming للجودة الشاملة:

يعد ديمينج بمثابة الأب الحقيقي لثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد نشر أفكاره في كتابه الشهير (الخروج من الأزمة) عام ١٩٨٢م، حيث وضع فيه الأصول العلمية لعملية ضبط الجودة، ونظرية التحسين المستمر في الإدارة على أساس الدراية الكافية بالأساليب الإحصائية، في الرقابة على الجودة، ومعايير قياس الجودة. (زهر، ١٩٩٨م، ص ٨٩).

ويرى ديمينج أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، وإن كان فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يسهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء. (الهلايلي، ١٩٩٨م، ص ١٥٢).

كما يرى ديمينج Deming أن التحسين المستمر في المؤسسة، هو الطريق الوحيد الذي يؤدي إلى تحسين في النوعية، وزيادة في الفاعلية، وتخفيض في النفقات، ويؤكد ديمينج Deming أن ٨٥٪ من المشاكل في أي نظام، سببه النظام الإداري وليس العاملين في النظام، وأن عملية التفتيش على العاملين في المؤسسة غير فعالة، ولن تؤدي وحدها إلى المطلوب.

ويعتبر ديمينج صاحب دورة التحسين المستمر للجودة والتي تتكون من أربع مراحل متتابعة هي خطط Plan، وافعل Do، وافحص Check، ونفذ Act، وذلك بناء على التقييم والمراجعة .

ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة عشر عنصراً، منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية، يمكن إيجازها فيما يلي: (Deming, 1988, 25-36).



- أن تحدد المؤسسة أهدافاً ثابتة للتحسين المستمر في المنتج أو الخدمة.
- أن تتبنى المؤسسة فلسفة جديدة في العمل، حيث أنه لم يعد مقبولاً المستوى العادي للعمل من حيث التأخير والأخطاء والتعطيل وغيرها.
- تقليل الاعتماد على السقف الرقابي لأهداف المؤسسة، وتقليل الاعتماد على الشعارات والملصقات، والبحث عن مستويات جديدة من الإنتاجية، بطرق التنفيذ والإمكانيات المتاحة.
- التحول من التركيز على فلسفة الفحص بعد الإنتاج، إلى فلسفة بناء الجودة في التصميم من البداية.
- التخلص من فكرة التقييم على أساس خفض التكلفة، إلى فكرة التقييم على أساس تحسين الجودة.
- التعرف على المشكلات بصفة مستمرة والعمل على حلها.
- تأصيل وإيجاد الطرق الحديثة للتدريب في مواقع العمل.
- تطبيق فلسفة إشرافية حديثة تركز على الجودة قبل الكمية والعدد.

## ٢- تحسين الجودة Quality Improvement لجوران Juran :

وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة، من خلال توزيع الموارد، وتكليف

الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة، وتوفير التدريب اللازم لهم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة، والمحافظة على المكاسب المحققة.

كما وضع جوران عشر خطوات للجودة الشاملة في التعليم يمكن توضيحها فيما يلي (سليمان، ٢٠٠٢، ص ١٨):

- بناء الوعي للحاجات واستغلال الفرص للتحسين.
- وضع أهداف للتحسين المستمر.
- التنظيم لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق إنشاء مجالس للجودة، تقوم بتحديد المشكلات، وانتقاء البرامج واختيار المشرفين، وتعيين فرق للجودة وغيرها.
- توفير فرص التدريب لجميع العاملين بالمنظمة.
- تنفيذ المشروعات والبرامج التي تعمل على حل مشكلات المؤسسة.
- إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل.
- تقدير ومكافأة جهود العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة.
- مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
- وضع خطوط محددة للأهداف.

- الاحتفاظ بسجلات للنجاحات التي حققتها فرق الجودة في المؤسسة.

ويعد جوران أول من وضع الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة التعليمية، من خلال التركيز على عمليات المشاركة والإلتقان في التخطيط للجودة، وتحديد نظم جيدة لمراقبتها، والتحسين المتواصل لها.

### ٣- مبادئ كروسي Crosby للجودة الشاملة :

يعد كروسي أول من نادى بفكرة عدم وجود عيوب في المنتج، أو ما يطلق عليه مفهوم "الخطأ الصفري" أو اللا أخطاء، الذي أطلقه في الستينيات من القرن العشرين، كما أكد كروسي إلى أن الجودة تتحقق بالجان، ودون تكاليف إضافية، أي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات، فإن تكلفة الجودة سوف تختفي تماما.

وقد ركز كروسي على أهمية العناية بالمخرجات، من خلال الحد من حجم العيوب التي يمكن أن تظهر بين النموذج الجيد، والواقع العياني المؤدي لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفري، وقد صاغ كروسي أربع عشرة خطوة، لتحقيق جودة أية مؤسسة على نسق ديمينج كما يلي: (زاهر، ٢٠٠٨م، ص ١٠٠).

- التزام الإدارة العليا بالجودة.

- تشكيل فرق لتحسين الجودة تقوم بتنفيذ برامج تحسين الجودة.

- قياس الجودة للتعرف على المشكلات الحالية والمتوقعة .

- تحديد تكلفة الجودة لاستخدامها كأداة إدارية.

- زيادة الوعي بالجودة لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال توفير طريقة منظمة لحل المشكلات التي تم التعرف عليها من الخطوات السابقة.
- التخطيط لإزالة العيوب والأخطاء من خلال فحص العمليات المختلفة في المؤسسة.
- التركيز على تدريب المشرفين حتى يقوموا بدورهم بفعالية في تحسين الجودة.
- تنفيذ اليوم الخالي من الأخطاء Day of Zero-defect حتى يدرك الجميع أن هناك تغييراً.
- تشجيع الأفراد على تأسيس وتبني أهداف خاصة بهم وبمجموعاتهم.
- التخلص من الأخطاء من خلال إزالة معوقات الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة.
- مكافأة وتقدير جهود المشاركين في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة من مهامها القيام بالاتصال والتنسيق مع أعضاء فرق الجودة.
- الاستمرار دائماً في تطبيق كل ما سبق على أساس أن الجودة نشاط لا يجب أن يتوقف أو ينتهي.

#### ٤- مبادئ إيشيكاوا Ishikawa لإدارة الجودة الشاملة :

يعد إيشيكاوا Ishikawa من رواد الجودة في اليابان، ويرجع إليه الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles، ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى إيشيكاوا أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم، وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة، باعتباره من أهم الأنشطة الإدارية

التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا. (بن سعيد، ١٩٩٧م، ص ١٧١).

ويؤكد إيشيكافا على ضرورة التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش، إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والأنشطة الداخلية، التي تلي احتياجات العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من تحسين الجودة، ومن أبرز إسهامات إيشيكافا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، تطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، زيادة حجم مشاركة العمال، وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع من خلال توفير بيئة مناسبة، يستطيع العاملون من خلالها العمل باستمرار على حل المشكلات، ويلخص إيشيكافا المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (Ishikawa, 1985, 45).

- أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

- أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى، بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.

- إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفعالة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة، إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

- استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ويرى إيشيكافا Ishikawa، أن الجودة قد يتسع مداها ويتعدى المنتج نفسه، ليشمل كل الجوانب في المؤسسة: جودة الخدمة، وطريقة الأداء، والمعلومات، والنظام، والأفراد، ومستوياتهم العلمية، وأماكن العمل، والأهداف، والمؤسسة.

## ٥- مبادئ أرماند فيجنباون Armand Feigenbaun لإدارة الجودة الشاملة:

يعد فيجنباون أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة Total Quality Control - TQC، أو ما يعرف بالرقابة على المنبع Quality Source، ويرى فيجنباون أن الجودة هي ما يتوقعه العميل منك، بمعنى المقابلة المستمرة لاحتياجات وتوقعات العملاء، وتطوير القدرة الكاملة للموارد المستخدمة في العملية.

ونتيجة لذلك فإن الجودة الشاملة عند فيجنباون عملية مستمرة، تبدأ باحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم، وتنتهي بإشباع هذه الرغبات، كما يشترط فيجنباون لتحقيق رقابة جيدة، ضرورة وجود نظام دقيق لتوثيق المعلومات والبيانات، كأساس لممارسة الجودة (زاهر، ٢٠٠٨م، ١١٢).

وقد وضع فيجنباون عشرة مبادئ، لرفع مستوى الجودة في أي مؤسسة هي:  
(Feigenbaun, 1991, 5)

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- أن يكون هناك تكامل بين الجودة والتكلفة، وعدم حدوث تضارب بينهما.
- أن تركز الجودة على ما يفهمه ويتقبله العميل.
- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
- الربط بين الجودة والإبداع في المؤسسة.

- توفير الحماس لجميع العاملين وفرق العمل تجاه الجودة.
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير مستمر لعملية الجودة.
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يربط العملاء والموردين.

## ٦- مبادئ تاجوشي Taguchi لإدارة الجودة الشاملة:

يعد تاجوشي من أشهر وأفضل خبراء الجودة في اليابان، وتقوم نظريته في الجودة على أهمية استخدام الأساليب والإجراءات الإحصائية، سواء في تقييم العمليات أو في التعرف على الانحرافات الموجودة في مخرجات المؤسسة.

ويركز تاجوشي على جودة تصميم المنتج أو السلعة، بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية، وركزت نظريته على مفهومين مهمين للجودة هما: (Taguchi, 1980, 97)

أ- دالة الخسارة **Loss Function**: وهي تعني أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، مما يزيد من رغبة العملاء في شراء المنتج، وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه قيمة التكلفة بعيداً عن الهدف، ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية، مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.

ب- خصائص التصميم **Design Characteristics**: وهي ترتبط بفكرة مراقبة الجودة غير الخطية، التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميماتها والمنتج.

وقد وضع تاجوشي عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي: (بن سعيد، ١٩٩٧م، ص١٧٦-١٧٧).

- إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.

- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.

- يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب والأساليب الإحصائية.

- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

نستخلص من العرض السابق، أن ديمينج هو صاحب دورة التحسين المستمر للجودة، وجوران هو صاحب التصنيف الخاص، بالعمليات الثلاث لإدارة الجودة المعروف بثلاثية الجودة (تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة)، وكروسي هو أول من نادى بفكرة عدم وجود عيوب في المنتج، أو ما يطلق عليه مفهوم "الخطأ الصفرى"، أو اللا أخطاء في المنتج، ويرجع الفضل إلى إيشيكاوا في تطبيق حلقات الجودة، وفيجنباون هو أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة، أو ما يعرف بالرقابة على المنبع، أما تاجوشي



فنادى بضرورة التركيز على جودة تصميم المنتج أو السلعة، بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية، وركز على مفهومين مهمين للجودة هما: دالة الخسارة، وجودة تصميم المنتج، وبالرغم من وجود بعض الاختلافات البسيطة بين هؤلاء الرواد في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً في النقاط الآتية:

١- إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية الموجودة بالمؤسسة.

٢- إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.

٣- إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

٤- إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً.

٥- إن الجودة تعتمد على وضع أهداف ثابتة للتحسين المستمر في المنتج أو الخدمة.

٦- إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التصحيحات الملائمة.

٧- إن تحسين الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.

٨- إن تحسين الجودة يقوم على تقدير ومكافأة جهود العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة.

٩- إن الجودة تعتمد على استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات.

سادساً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعكس إدارة الجودة الشاملة العديد من الآثار الإيجابية على أداء المنظمة، ويُلخص كل من (الزعيبي، ٢٠١٣، ص ١٧) و(البدواوي ونديم، ٢٠٠٧، ص ٩٨) و(عاشور والعبادلة، ٢٠٠٤، ص ١٤٩)، النتائج الإيجابية المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في:

- ١ - تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
- ٢ - الارتقاء بالربحية.
- ٣ - انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- ٤ - استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- ٥ - تحقيق رضا الزبون.
- ٦ - تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
- ٧ - المحافظة على حيوية المنظمة، والتجديد، والتحسين، والتكيف.
- ٨ - تحقيق الميزة التنافسية.
- ٩ - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- ١٠ - التمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى.
- ١١ - تخفيض تكاليف الجودة.
- ١٢ - تحقيق العمل الجماعي.

١٣ - زيادة الحصة السوقية من خلال جذب المزيد من الزبائن.

### سابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية، التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات؛ لجذب المستهلكين وتحقيق التميز في السوق، وقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة، نتيجة الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، كما أن المنافسة لم تعد محلية فقط وإنما عالمية، ولهذا تطلب من الدول السعي لاستكمال مقومات ونظم الجودة؛ لكي تحظى بالقبول العالمي، وذلك من خلال ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

وهناك عدة فوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

#### ١. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة، يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل، ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة (أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة)، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، ليتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

#### ٢. زيادة الفعالية التنظيمية:

تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي، وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

### ٣. تحقيق رضا العميل:

كذلك نجد ان إدارة الجودة الشاملة، تركز على تعرف احتياجات ورغبات العميل، وتحدد دور كل فرد وكل جماعة، بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

يرى الباحث أن الوعي والاقناع التام، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا في المنظمة، يحقق الأهداف والفوائد المرجوة من إدارة الجودة الشاملة.

### ثامناً: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء المفكرين والأكاديميين، في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

#### ١. التركيز على العميل:

حيث يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المنظمات العاملة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل، سواء الخارجي أو الداخلي، الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه، وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة، إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل، وتعرض أنشطتها للزوال سيما في ظل هذه الأجواء التنافسية، التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها (حمود، ٢٠٠٠، ص ٩٩).

## ٢. القيادة والتخطيط الاستراتيجي:

تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين، إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن، يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد، يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة؛ بهدف الوصول إلى حالة التميز، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة، ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة، سواء على المدى القصير أو المدى البعيد، حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة (العلي، ٢٠٠٨، ص ٣٧-٣٨).

## ٣. مشاركة العاملين:

يعتمد نجاح أي منشأة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات والخوافز، التي تمتلكها قوة العمل في هذه المنشأة، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة، على حصولهم على فرص ذات معنى للتعليم واكتساب مهارات عملية، ويجدر بالمنشأة الاستثمار في تطوير قوة العمل، من خلال التعليم والتدريب وخلق الفرص للنمو المطرد، من خلال التدريب على رأس العمل، ودوران الوظيفة، والدفع للمهارات المعروضة، وتشتمل بيئة تطوير قوة العمل على التحديات الرئيسية التالية (بستر فيلد وبستر فيلد، ٢٠٠٦، ص ٣٢):

أ- عملية تكامل إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والأداء، والعرفان، والتدريب، والتقدم الوظيفي).

ب- تقوية العلاقة لإدارة الموارد البشرية ومواءمتها مع خطط الأعمال وعمليات التغيير الاستراتيجية.

ويتطلب مناقشة تلك التحديات استخدام البيانات ذات العلاقة بالعاملين من حيث المهارات، والرضى، والخوفز، والأمن، والرفاهية.

#### ٤. نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية، من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة؛ لتحقيق نجاح المنظمة، سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة، ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة، التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين، يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، وأنظمة الاسترجاع الفاعلة (حمود، ٢٠٠٠، ص ١٠٠).

#### ٥. أنظمة السيطرة على الجودة:

ويعني التحقق من أن الأهداف المحددة، قد تم تحقيقها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء المتحقق للعملية، وهذا يعني عملية مقارنة المعلومات المتحققة عن

الأداء مع المعايير والقرارات المعتمدة على تلك النتائج، وتوجد عدة أنظمة للسيطرة على الجودة وهي (العلي، ٢٠٠٨، ص ٤٢-٤٣):

أ- السيطرة التمهيدية: والتي تشمل على تطوير معايير القياس، التي تستخدم في التحقق من أن مدخلات الجودة من المواد التي تلي متطلبات المواصفات المحددة، كما وأن الأفراد العاملين يعرفون جيداً مسؤولياتهم، ويستطيعون استخدام أساليب السيطرة، بمعنى أنه تم تدريبهم بصورة جيدة .

ب- السيطرة المتزامنة: وتعني مشاركة المديرين المباشرة في إدارة العمليات، وتوجيه العملية بموجب المتطلبات المخططة.

ت- السيطرة المرتجعة: وتعني استخدام الأهداف والنتائج كأساس لإجراء عملية التغيير، أو الإجراءات الهادفة إلى تطبيق التحسينات المطلوبة.

#### ٦. العالقة مع الموردين:

يحتل الموردون دوراً مهماً في تحديد نوعية المدخلات للمنظمة، وفقاً للمواصفات والمعايير المحددة للجودة المتفق عليها، وصولاً إلى مخرجات المنظمة المحققة لأهدافها. (البلداوي ونديم، ٢٠١٠، ص ٧٩).

#### ٧. التحسين المستمر:

هو مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة، وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً، يختلف تماماً عن المنتج الأصلي، كما يعد فلسفة للبحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات، وهو يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات، وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل، أو تخفيض الهدر، أو تخفيض عدد الإصابات (الجبوري، ٢٠١٠، ص ٢٠٧).

وهناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير، أو تطوير مستهدف، وهناك مكونات للتحسين المستمر وهي (حمود، ٢٠٠٠، ص ١٠١).

أ- تنميط وتوثيق الإجراءات.

ب- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

ت- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

ث- استخدام دائرة خطط - اعمل - افحص - نفذ.

ج- توثيق إجراءات التحسين.



تاسعاً: عيوب إدارة الجودة الشاملة:

يشير (الزعبي، ٢٠١٣، ص١٧) إلى أن هناك بعض العيوب التي قد تنتج من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها:

- ١- أنها تستنزف الكثير من وقت الإدارة والعاملين.
- ٢- لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه المنظمة.
- ٣- مردود إدارة الجودة الشاملة ليس سريعاً، إذ أنها لا تثمر سريعاً، بل تستغرق سنوات في تنفيذها، وهي في الحقيقة عملية لا تنتهي.
- ٤- يمكن أن تؤدي إلى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب إلى احتياجات العميل النهائي، واهتمام غير كافي لاحتياجات العاملين.
- ٥- من المحتمل أن تسبب اضطراباً في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة.

عاشراً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بخمس مراحل أساسية وهي كالتالي:

- المرحلة الصفريّة: مرحلة الإعداد.

- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط.

- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والمتابعة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التجويد وتبادل ونشر الخبرات.

#### ١- المرحلة الصفيرية: مرحلة الإعداد:

سميت هذه المرحلة بالصفيرية؛ لأنها تسبق مرحلة البناء التي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسات التعليمية، وفي هذه المرحلة يقوم المديرون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة التعليمية، ووضع الأهداف الخاصة بها، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر، الخطة الاستراتيجية بالمؤسسة، واتخاذ القرارات الهامة للتقدم نحو مرحلة التخطيط، وتنتهي المرحلة الصفيرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية، لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (جابلونسكي، ١٩٩٦م، ص ٧٦).

وتبدأ مرحلة الإعداد باعتراف الإدارة العليا بالمؤسسات التعليمية، بحتمية التغيير في الفلسفات والمفاهيم والثقافات داخل المؤسسة التعليمية، والاقتناع بفلسفة الجودة الشاملة، والبحث في مفاهيم وفلسفات التحسين الحديث، ووضع خطط للتدريب المستمر، وتتلخص ملامح هذه المرحلة فيما يلي:

- اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات التطبيق.

- إدراك وفهم الحاجة (حاجة المؤسسة) إلى حتمية التغيير.

- مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.
- الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة للتطبيق.
- تأكيد الدعم والمساندة من الإدارة العليا، لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية.

## ٢- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط :

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية، لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية، كما يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين وغيرهم، وبمجرد الانتهاء من مرحلة التخطيط يتم وضع خطة للتطبيق، ويتم تخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعياً، ويجب التأكد في هذه المرحلة، من اقتناع جميع المشاركين في عملية التخطيط بفلسفة الجودة الشاملة، والمكاسب والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية.

ويتم في مرحلة التخطيط وضع استراتيجية لنشر مفاهيم الجودة في المؤسسة التعليمية وتدريب العاملين ، وتكوين فرق التطوير والتحسين المستمر ، وتتلخص ملامح هذه المرحلة فيما يلي :

- الانتشار الاستراتيجي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين جميع الأقسام بالمؤسسة التعليمية والعاملين بها.

- تكوين البنية الأساسية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع القطاعات في المؤسسة التعليمية.

- التوسع في برنامج التدريب داخل المؤسسة التعليمية.
- بناء وتأسيس فرق للتحسين والتطوير المستمر.
- تحديد خطوات معيارية تستخدمها الفرق في تطبيق مشروعات التحسين.
- إيجاد نظام متابعة وتنسيق عمل فرق التحسين.

### ٣- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والمتابعة:

تتطلب هذه المرحلة إحساساً قوياً بالأمن الذاتي، وسؤال العاملين عن خلفياتهم فيما يتعلق بنواحي القوة، وجوانب الضعف بالمؤسسة التعليمية، وغالباً ما تبدأ هذه المرحلة ببعض التساؤلات المهمة، والتي في ضوء الإجابة عنها يمكن تهيئة البيئة المناسبة، للبدء في تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية، وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها؟ ما يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة حالياً والتي تستهدف تحسين الجودة؟
- ما الفوائد والمنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة بفعالية داخل المؤسسة التعليمية؟
- كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن؟

وتشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات تعتبر مدخلاً لمرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي:

- التقييم الذاتي: وتبدأ هذه الخطوة بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة المناخ المناسب، للبدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- التقدير التنظيمي: وتهدف هذه العملية إلى توفير أداة ضرورية، لفهم المؤسسة وجميع العاملين بها، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة، وتقييم العوامل المتعددة، والتي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر.

- التعرف على مدى رضا المستهلكين، وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل، أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة.

- التغذية العكسية لتقييم التدريب: وذلك للتعرف على ردود أفعال العاملين بالمؤسسة، وآرائهم ومقترحاتهم في إمكانية تحسين الأداء ومجالاته.

#### ٤ - المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق (التنفيذ):

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال تناول الخطة، وتحديد الأنشطة المناسبة، والأعمال التي ينبغي القيام بها حتى يتم التطبيق، وتوزيع الموارد المتاحة على خطوات التنفيذ، وتوقع المشكلات التي قد تحدث أثناء التنفيذ، وتصوير كيفية مواجهتها والتغلب عليها.

ويتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بالتنفيذ، ويتم تدريبهم على إدارة الجودة الشاملة، مع الاهتمام بالتعليم المستمر، والتدريب لجميع العاملين بالمؤسسة، وتفويضهم بعض الاختصاصات والمسؤوليات، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرائق أكثر فعالية، لمكافأة عمل فرق إدارة الجودة، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار من أجل التنمية المستمرة، والتعلم من النجاح والفشل.

وتتمثل ملامح مرحلة التطبيق بالمؤسسات التعليمية في القيام بما يلي:

- تكوين هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.
- تحديث نظم الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تكوين فرق الجودة وفرق التحسين بالمؤسسة التعليمية.
- التدريب على مهارات فرق العمل. (ماهر، ١٤٣٣، ص ٤٩-٦٠).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو شركة أو مؤسسة، يسعى إلى حسن استثمار الموارد المتاحة بشرية كانت أم مادية، وتوفير السلعة أو الخدمة للعملاء بأفضل جودة وأقل تكلفة، من خلال توفير الوقت والجهد والمال، وأداء العمل بكفاءة عالية وبدرجة صفر من الأخطاء، ويرى بعض الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة، تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي: (حمود، ٢٠٠٠).

١- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسن المستمر في الجودة، مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية، وخلق الحصة السوقية الكبيرة، والقدرة

التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (اعمل الشيء الصحيح من أول وهلة،  
(Do The Right Things Right First Time)، معياراً ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة، لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

٢- تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة؛ للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين، وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري توجيه الأنشطة التي يقوم بها مختلف الأفراد العاملين في المنشأة، ابتداءً من مرحلة بحوث التسويق، لتحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزمع تقديمه، ومروراً بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة والتصليح، ويترتب على ذلك:

- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

- جذب مستهلكين مرتقبين.

- تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

٣- زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة، تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق تحسين مستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر عدد من العاملين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف الرؤساء والمرؤوسين.

ويرى البعض الآخر من الباحثين، أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الإنتاجية من النواحي الكيفية، والكمية، والتكلفة، وبالتالي تبدأ بإنتاج النوع الجيد بكمية وفيرة، تلبي احتياجات السوق ومستفيديه من اقتصاديات الحجم الكبير، ويتحقق معه ثلوث التميز.

ويشير بعض الباحثين، إلى أن مصطلحي المدخلات والمخرجات في إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على الجانب المادي المحسوس، وإنما تتعدى إلى الجانب النفسي، الذي يشمل مفردات متعددة منها: الرضا، والثقة، والالتزام، والمودة وغيرها، ويمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة في هدفين أساسيين: "الأول: ترشيد الإنفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف، محوراً تدور حوله غالبية الأمور، ويكون ذلك بإعادة النظر في أساليب العمل ومعداته، والثاني: رفع وتحسين مستوى جودة المنتج، عن طريق استقصاء رغبات المستفيدين لتلبيتها". (الغمري ونصار، ١٩٩٧، ص ٣).

إن القارئ لتلك الأسباب، يجد أنها تنطبق تماماً على ما يواجهه مديروا المؤسسات التعليمية، سواء على مستوى التعليم العام، أو التعليم العالي من طلب متزايد على تحسين جودة العملية، وزيادة كفاءتها الكمية والنوعية الداخلية والخارجية، وهناك طلب متزايد من أولياء الأمور على المشاركة في تقديم الخدمة، من خلال تزايد نصيب القطاع الخاص في الإنفاق والاستثمار في مجال التعليم، وطلب متزايد من المستفيدين من التعليم، نحو المشاركة في إدارة التعليم، ووضع مناهجه، وتحديد تخصصاته، واتخاذ قراراته، وهناك طلب متزايد من المربين، والسياسيين، والاقتصاديين، على وضع خطط تطويرية طويلة الأجل؛ للنهوض بالمؤسسات التعليمية، وكل هذه المبررات تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم على المستوى المركزي، والإقليمي، والمؤسسي. (الخطيب، ٢٠٠٣، ص ١٢١).



حادي عشر: الأخطاء الشائعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من النجاح الذي حققته أغلب المنظمات، عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هنالك أخطاء شائعة، ترتكبها المنظمات أحياناً في مجال التطبيق، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية لهذا التطبيق، ومن هذه الأخطاء (البدوي ونديم، ٢٠٠٧، ص ٩١):

- ١- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
- ٢- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
- ٣- إقرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- ٤- عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.
- ٥- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم.
- ٦- اتباع أنظمة وسياسات وممارسة لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- ٧- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المتحققة.
- ٨- التصدي من البداية للمشاكل الكبيرة.
- ٩- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.

ثاني عشر: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إن المنظمات المتميزة لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة، منهجاً جديداً في الإدارة، أو أنه علاج سريع للمشكلات التي تواجهها المنظمة، على العكس من ذلك، فإنهم ينظرون إلى الجودة

الشاملة على أنها طريقة جديدة لأداء العمل، ويمكن توضيح بعض الجوانب الرئيسية في هذا الخصوص، ونورد أدناه بعض الأخطاء التي تقوم بها المنظمات لدى تبنيهم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن المنظمات المتميزة تحاول جاهدة أن تتفادى الأخطاء التالية:

١- تفويض الإدارة العليا والقيادة الضعيفة: تحاول بعض المنظمات أن تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة، عن طريق تفويض مسؤولياتها لخبراء يتم تعيينهم من الخارج، بدلاً من جعل جميع الموظفين يشاركون في هذه المسألة.

٢- تشكيل الفرق: يجب أن يتم تشكيل الفرق، وأن يتم بناؤها بشكل صحيح، عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين وكيف يدرّبون موظفيهم، ويجب أن يترافق كل هذا مع تغيير شامل في ثقافة المنظمة.

٣- عملية دمج مبادرات الجودة مع وظائف المنظمة المختلفة: تعمل بعض المنظمات على تطوير خطط لإدارة الجودة، دون أن تعمل على دمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى للمنظمة، (كالعمليات، الموازنات، التسويق).

٤- التفكير في الجودة ضمن منهاج ضيق ومحدد: بعض المنظمات تتبع عملية Deming، أو Juran، أو Crosby، بطريقة دقيقة دون أي تغيير أو تعديل عليها، ولكن ما يجدر أن نلفت النظر إليه، أن تعليمات هؤلاء الخبراء ما هي إلا خطوط عامة، يجب أن يتم تطبيقها بشكل يوائم حاجات المنظمات، وكل حسب وضعه.

٥- الارتباك واللبس في الفروقات بين التعليم، والوعي، والإلهام، وبناء المهارات: يقول Clenner، أنك تستطيع أن ترسل الأشخاص إلى دورات تدريبية، وتعلمهم وتعلمهم أنماطاً إدارية مختلفة، وتربهم مختلف أنواع التحليلات والجدول، ولكن هذا لا يعني أنك قد بنيت أية مهارة لديهم، يجب أن يكون هنالك وقت لكي تعلمهم وتعلمهم وتزيد من وعيهم، وفي المقابل يجب أن يكون هنالك وقت آخر لكي تعلمهم مهارات عملية، يستطيعون استخدامها ويفعلون فيها شيئاً مختلفاً عما كانوا يفعلونه في الماضي القريب.

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. البلداوي، عبد الحميد ونديم، زينب. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والمهولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها. ط١. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
٢. الجبوري، ميسر. (٢٠١٠). إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية. معهد الإدارة العامة. الرياض.
٣. الخطيب، أحمد. (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الإدارة الجامعية". مجلة اتحاد الجامعات العربية: ٣.
٤. الدرادكة، مأمون. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
٥. بسترفيلد، ديل وبستر فيلد، كارول وبستر فيلد، ماري. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة (ترجمة راشد الحمالي). جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع. الرياض.
٦. حمود، خضير. (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة. ط١. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

٧. حمود، خضير. (٢٠١٠). إدارة الجودة وخدمة العملاء. ط٣. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

٨. خاشقجي، هاني. (٢٠٠٣). "نماذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة): ٢٩-٦٤. ١٧ (٢).

٩. مجيد، سوسن والزيادات، محمد. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

١٠. ال سليمان، زيد، والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والإنسانية ٣٥، ١٨٣-١٩٩.

١١. أبو الوفا، جمال، وحسين، سلامة. (٢٠٠٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مصر، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

١٢. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، حسين السيد. (٢٠٠٠م). إدارة العمليات في المنظمات الصناعية والخدمية: مدخل علمي. مكتبة عين شمس: القاهرة.

١٣. أبو سليمة، عبير فتحي. (٢٠٠٥م). تطوير الأداء الإدارية في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير منشورة " قسم

أصول التربية، كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس، مصر.

١٤. عثمان، محمد يسري. (٢٠٠١م). إدارة الجودة الشاملة. دار التأليف للطباعة والنشر: القاهرة.

١٥. مدكور، فوزي شعبان. (١٩٩٥م)، إدارة الجودة الشاملة. مطبعة كلية الزراعة: جامعة القاهرة.

١٦. مصطفى، أحمد سيد. (١٩٩٧م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديان القرن الواحد والعشرين، مجلة كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

١٧. الدبر، عمار وخميس، عبد الله. (٢٠١٣). " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس ". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي: ٦ (١٣): ١٩ - ٦٣.

١٨. الدار دكة، مأمون. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

١٩. الزعبي، علي. (٢٠١٣). " دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية)". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي: ٦ (١١): ٣ - ٣٩.

٢٠. العلي، عبد الستار. (٢٠٠٨). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط ١. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

٢١. الأسطل، عيسى. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

٢٢. أمين، بريي محمد وعبد القادر، بكيجل. (٢٠١١). أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية. ورقة عمل مقدمة لفعاليات الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسية بن بو علي الشلفا: الجزائر.

٢٣. بدح، أحمد. (٢٠٠٧). "درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية". مجلة اتحاد الجامعات العربية: (٤): ٤٧ - ٩٣.

٢٤. طعمنة، محمد. (٢٠٠١). "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي". أبحاث اليرموك: ١٧ (١).

٢٥. عاشور، يوسف والعبادلة، طلال. (٢٠٠٤). "قياس جودة الخدمات التعليمية". الجودة في التعليم العالي : ١ (١): ١٣٧ - ١٥٢.

٢٦. البيلاوي، حسن. (١٩٩٦م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر ، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر : التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين ، في الفترة (٢٠ - ٢١) مايو، مركز إعداد القادة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة.

٢٧. الهلالي، الهلالي الشرييني (١٩٩٨م)، « إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة »، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (٣٧).

٢٨. بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

٢٩. جابونسكي، جوزيف (١٩٩٦م)، إدارة الجودة الشاملة: الجزء الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٣٠. البلاع، فوزية بنت محمد بن صالح. (١٤٢٨هـ). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن) (الجودة في التعليم). القصيم.



٣١. بني مصطفى، سهيل. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المجمعة، المجمعة، المملكة العربية السعودية.

٣٢. حمودة، صباح. (٢٠٠٨). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

٣٣. حمودة، نهي. (٢٠١٧). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٧٦(٢)، ٣٥٢ - ٤٠٠.

٣٤. الخطيب، محمد. (١٤٢٨هـ). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) (الجودة في التعليم). القصيم.

٣٥. الدبر، عمار وخميس، عبد الله. (٢٠١٣). "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي: ٦ (١٣): ١٩ - ٦٣.

٣٦. الداردكة ، مأمون. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

٣٧. زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٨م)، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي)، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

٣٨. سليمان، عبد الفتاح محمود (٢٠٠٢م)، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، القاهرة.

٣٩. صالحه، فايز. (٢٠١٠). دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس وسبل تفعيله (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

٤٠. السلوم، حمد إبراهيم. (٢٠٠٥). أحاديث عن التعليم: أداء وجودة. بيروت، لبنان: دار الوراق.

٤١. الشراري، إبراهيم. (٢٠١٠). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٤٢. العاجز، فؤاد، ونشوان جميل (٢٠٠٥). تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي " في جامعة القاهرة - فرع الفيوم

– كلية التربية في الفترة من ٢٣-٢٤ / أبريل / ٢٠٠٥.

٤٣. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠٠١). الجودة الشاملة في التعليم العالي. الندوة الأولى: إدارة الجودة الشاملة، اللجنة الوطنية للجودة الشاملة.

٤٤. عيسى، جعفر عبد الله. (٢٠١٧). دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس الثانوية بمحلية أم درمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

٤٥. الغامدي، عمير. (٢٠١١). تقييم ادارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. مجلة بحوث التربية النوعية: جامعة المنصورة – كلية التربية النوعية، ع ٢٢، ٣٧٣ - ٤٠٤.

٤٦. الغامدي، فيصل. (٢٠١١). الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية وفقا لمبادئ دميح وإمكانية تطبيقها في مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة الباحة التعليمية: دراسة تحليلية تقويمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

٤٧. الغدير، ريم بنت إبراهيم بن علي. (٢٠١٠). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

٤٨. الفهمي، مرزوق. (٢٠١١). درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

٤٩. الكنايني، عايد كريم. (٢٠١٣). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية لمنطقة الفرات الأوسط كما يراها أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، والمعقد بجامعة الزيتونة، الأردن بتاريخ ٢ - ٤/٤/٢٠١٣، ص ص ٥٥٦-٥٦٨.

٥٠. الهمشي، بدر راشد (٢٠٠٨). تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

٥١. سيدون، جون. (٢٠٠٤م). الدليل غير المعقول للجودة، (ط ١)، ترجمة جمال المطير، الدمام: مركز كنز للاستشارات الإدارية والتدريب.

٥٢. الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. (٢٠٠٢م). إدارة المدارس بالجودة الشاملة، (ط ٢)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

- Cornin, Melvyn Charies, (2004). Continuous Improvement in A New York State School District: **A Case Study. D A I- A** 65/04. p.1189, Oct.

- Cotton, K. (2001). **Applying Total Quality Management Principles toSecondary Education**, School Improvement Research Servies (SIRS),

- Dissertation Abstracts International, A 62/11. P.3639, May.  
Education: The Application of TQM in a Texas School District.

- Goetsch, David, & Stanley, Davis. (1997). Introduction to Total Quality management For Production, 2 ed (new jersey: prentice – Hall).

- Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in

- Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International.
- Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. International Journal(1), 18 – 19.
- the Office of Educational Research and Improvement, U.S. (<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s03.html>)

أسعد بتواصلكم

محمد بن فوزي الغامدي



**m00hammad10**



**0556214555**



**mohammad\_122@hotmail.com**

