



# منهجية الجودة الشاملة وعلاقتها بإبداع العاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

أ/ تهاى سعود عبد الله العتيبي

إشراف

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد      أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

# منهجية الجودة الشاملة وعلاقتها بإبداع العاملين بالمؤسسة التعليمية

## دراسة تحليلية

إعداد

أ/ تهاني سعود عبد الله العتيبي

إشراف

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد      أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها      كلية التربية – جامعة بنها

### مقدمة:

تشهد الساحة العالمية تغييرات جذرية سوف تترك آثارها الاقتصادية على العالم أجمع بصفة عامة وعلى المنطقة العربية بصفة خاصة، وتحتاج الحكومات وإدارة المؤسسات إلى ترتيبات لازمة لمواجهة التحديات ومن ثم تدعيم قدراتها<sup>(١)</sup>، فمع بداية الألفية الثالثة وما تتسم به من ثورة علمية وتكنولوجية، جعلت من المعرفة قوة حقيقية تؤدي إلى التطوير، وفي ضوء ذلك لا يمكن أن تتحقق هذه المعرفة إلا من خلال نظام تعليمي كفاء قادر على إنتاج المعرفة وتطويرها، وتحقيق ذلك يحتاج إلى البحث عن نظم تربوية حديثة ورؤى جديدة للإدارة التعليمية ودورها التربوي من خلال إدارة تربوية واعية متعددة الكفاءات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة، والقدرة على التحليل واتخاذ القرار، وإعداد الأفراد وتنمية مهاراتهم في إطار الاهتمام بالجودة الشاملة، وتعد الثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات أهم التحديات في عالمنا المعاصر لما تكشف عنه من آفاق جديدة للتطوير والاعتماد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلوماتية، الأمر الذي جعل الإدارة التعليمية تواجه الكثير من التحديات على كافة مستوياتها وفرض عليها ضرورة أن تغير من أساليبها وطرق أدائها، ومن هنا كانت الحاجة إلى التعرف على ملامح الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، وذلك وصولاً إلى أفضل

النتائج والحلول المناسبة لتطوير أداء الإدارة التعليمية، من خلال تطوير الأداء وأساليبه، وتطوير نظم التخطيط والرقابة وإدارة الموارد البشرية، وتطوير قياس الأداء، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة، وتوظيف التكنولوجيا وتفعيل تطبيقها في العمليات الإدارية، ونظرًا لأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الإدارة التعليمية فسوف يتناول هذا الفصل مفهوم الجودة الشاملة وفلسفتها وأهميتها، وأسس ومبادئ الجودة الشاملة، وأهم مداخلها ومعاييرها.

### فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في الإدارة:

يشير Seymour إلى الفوائد الناجمة عن تبني إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي<sup>(٢)</sup>:

١- تمنح إدارة الجودة الشاملة التفويض للعاملين في الإدارة التعليمية باعتباره الأسلوب الذي يحسن من محاسبة الإدارة التعليمية لعناصرها، وذلك بدفع المسؤولية، والمحاسبية إلى أعلى مستوى ممكن.

٢- تركيز إدارة الجودة الشاملة على العمليات الجوهرية يزيد الكفاءة بحذف الخطوات غير الضرورية.

٣- تركيز إدارة الجودة الشاملة على العمليات الأساسية المتعلقة بجميع الأفراد بالوحدات والأقسام الإدارية.

٤- إدارة الجودة الشاملة تغير مناخ الإدارة التعليمية.

٥- تركز إدارة الجودة الشاملة على أهمية الرؤية في إعطاء الموظفين - فهمًا دقيقًا - حول ماهية جودة الأداء بالإدارة التعليمية.

٦- إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى توفير مباشر، أو غير مباشر في التكلفة بزيادة الكفاءة، والفاعلية، ويشير Moor إلى ما أورده Chaffe من فوائد حددها في ستة فوائد محتملة يمكن الحصول عليها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على النحو التالي<sup>(٣)</sup>:

- التحسين المستمر لنوعية الخدمات، والمخرجات.
- تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة الكمية في نوعية الخدمات المقدمة في ظل إدارة الجودة.

**مشكلة البحث:**

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما العلاقة بين منهجية الجودة الشاملة وإبداع العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالجودة الشاملة؟
- ما أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية؟
- ما منهجية الجودة الشاملة على ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- ما أهم ملامح إبداع العاملين تجاه منهجية الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية؟

**أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي إبراز العلاقة بين خطوات تطبيق أو تحقيق الجودة الشاملة وإبداع العاملين بالمؤسسة التعليمية بشكل عام والمدرسة الابتدائية بالمجتمع الكويتي بشكل خاص وذلك من خلال:

- التعرف على مفهوم الجودة الشاملة.
- الكشف عن أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على منهجية الجودة الشاملة على ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- تحديد ملامح إبداع العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية.

**منهج البحث:**

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي لكي يعالج محاوره العلمية ويجيب عن قضاياها البحثية.

**أولاً: الأسس النظرية للجودة الشاملة:****أ) مفهوم الجودة الشاملة:**

تباينت المفاهيم المتعلقة بموضوع الجودة الشاملة وذلك باختلاف علماء الجودة وتبعاً لنمط المدارس التي ينتمون إليها واتجاهاتهم المختلفة، ومن الصعب التوصل إلى تعريف محدد للجودة الشاملة بسبب تعدد جوانبها واتجاهاتها المختلفة، ومن أحدث المفاهيم التي

برزت إلى حيز التطبيق المفهوم الذي يركز على الفلسفة الإجرائية والتي تعتمد على عملية التحسين المستمر في جميع المراحل والعمليات، حيث تم تعريف الجودة بأنها (استراتيجية إدارة تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة)<sup>(٤)</sup>، وتعرف بأنها عملية متميزة وضرورية ودرجة من الامتياز التربوي المؤهل للجودة والاعتماد التربوي، وكيفية تحقيقها، ومدى التركيز عليها في رفع الأداء.<sup>(٥)</sup>

وقد عرفها قاموس Webster بأنها الصفة أو المنزلة الرفيعة - أو الشيء كما يجب أن يكون.<sup>(٦)</sup>

وتعرف بأنها فلسفة وليس أسلوب، وأنها مدخل للجودة ولا يركز على الحد الأدنى للمتطلبات بل على الامتياز والابتكار في كل مستوى.<sup>(٧)</sup>

ويرتبط مفهوم الجودة بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية، والقلّة في التكلفة، مع تحقيق الاكتفاء الذاتي في تحقيق الأهداف<sup>(٨)</sup>، والجودة تتم بالمقارنة من جانب العملاء من خلال الخدمات المقدمة، ومن مؤيدي هذا الاتجاه في العصر الحديث أرموند فيجنوم Armond Feigenbaum حيث أنه عرف الجودة بأنها تحقيق الأهداف المنشودة التي تحقق رضا العميل.<sup>(٩)</sup>

ووفقاً للتوحيد القياسي "الأيزو ١٩٩٤" قد تم تعريف الجودة بأنها مجموع الصفات أو الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى القدرة على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.<sup>(١٠)</sup> ويتناول جريجوري مكلاوهلين McLaughlin Gregory الجودة على انها نظام يتفرع منه ثلاثة أنظمة فرعية وأنه يجب على الإدارة تحسين نظمها في ضوء هذه النظم الفرعية، وأن هذه الأنظمة تمثل ثلاث دوائر متداخلة تتمثل فيما يلي:

١- **النظام الاجتماعي:** ويتضمن ثقافة إدارة المؤسسة من قيم ومعايير واتجاهات وأدوار متوقعة ونوعية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وأشكال القوة داخل التنظيم.<sup>(١١)</sup>

٢- **النظام الفني والتكنولوجي:** وهو النظام التكنولوجي الذي يشتمل على الأدوات والأساليب الفنية التي تقيس خطوات إتمام العمل داخل المؤسسة، والتي يمكن تطوير العمل وتحسينه من خلالها، ويشمل في أغلب المنظمات التراكم التكنولوجي ووضع المعايير وتدفق العمل

والمواد والمواصفات وتعريف العمل والمسئوليات وعدد خطوات العمل ومدى استخدام المعلومات في حل المشكلات.<sup>(١٢)</sup>

٣- **النظام الإداري**: ويشتمل على عدة عناصر رئيسية مثل (التكوين التنظيمي، والسياسات، ومستويات السلطة وأنماطها، وأهداف المنظمة ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم)، وهذا يتناسب مع شمولية إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارات التعليمية والتركيز على أداء الأفراد واستخدام الوسائل التكنولوجية في كافة أعمالهم ووضع معايير لقياس أدائهم، والعمليات الإدارية داخل الوحدات الإدارية، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية التعليمية وذلك لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، كما اتسع مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة ليشمل جودة كل من المنتجات والخدمات والأداءات والمعلومات وبيئة العمل والإدارة وجودة أداء الأفراد، وهي تتضمن جميع المبادئ التي تسعى إلى تحقيق فعال للأهداف التي تتطلع إليها المؤسسات سواء كانت صناعية أو تجارية أو تعليمية.<sup>(١٣)</sup>

وقد حدد فوهل Vohl وجريجوري Gregory الشمولية في الجودة بأنها تشمل ثلاث نقاط رئيسية هي<sup>(١٤)</sup>:

- ١- تغطية كل العمليات داخل المؤسسة التعليمية سواء كانت عمليات أساسية أو عمليات مساعدة.
  - ٢- تغطية كل وظيفة داخل المؤسسة التعليمية، بحيث تشمل جميع الوظائف بداية من المديرين ورؤساء الأقسام وانتهاء بأصغر الوظائف والمرؤوسين.<sup>(١٥)</sup>
  - ٣- تغطية كافة عناصر النظام بدءًا من الموردين والعاملين ونهاية بالمستفيدين من الخدمة، وأن يكون كل فرد مسئول عن جودة عمله وعن فريق عمل المجموعة التي يعمل فيها.
- كما تعرف الجودة بأنها التحسين المستمر وتأدية الأعمال والمهام الصغيرة منها والكبيرة بصورة أفضل على المستويات الفردية أو داخل العمل الجماعي.<sup>(١٦)</sup>
- وعرفها جراي Gray بأنها مجموعة الخصائص التي تميز الخدمة التي ترضي احتياجات العملاء<sup>(١٧)</sup>، وعرفها ديفز وبيزر بأنها تحقيق أهداف ورغبات المستفيدين من الخدمة.<sup>(١٨)</sup>
- وينظر للجودة الشاملة بأنها: الاستراتيجية الإدارية التي تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار

قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين لعمل المؤسسة التعليمية.<sup>(١٩)</sup>

والجودة هي مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر الخدمات وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة ومجموعة التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف<sup>(٢٠)</sup>، كما تعرف بأنها مجموعة من المواصفات والمعايير لرفع مستوى وجودة المنتج وأداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته.<sup>(٢١)</sup>

وقد لعب "جوران" دورًا كبيرًا في تعليم المنظمات اليابانية كيفية تحسين جودة منتجاتها، ونادى بأهمية التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج والتخطيط للجودة، واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة والتحسين المستمر لكل مجال من المجالات، وقدم في (عام ١٩٨٦) طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها ثلاثية الجودة وهي متعلقة بمعالجة موضوع الجودة وتتكون من ثلاثة عمليات هي "التخطيط للجودة وتعتبر هذه العملية نقطة البداية التي تتضمن تصميم وإنشاء عمليات تحقق الأهداف في ظل ظروف العمل والتنفيذ الفعلي للتشغيل بأفضل مستوى فعالية ممكن حسب المقاييس المحددة - الرقابة على الجودة وهذه العملية تحدد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ - عملية تحسين الجودة وهي الإجراءات المتبعة لتحقيق تغير جوهري في مستوى الأداء عن طريق مجموعة من الإجراءات تقوم بها الإدارة لتقديم أساليب ونظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة".<sup>(٢٢)</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الجودة الشاملة في التعليم بأنها مجموعة من المعايير والمواصفات والأسس التي ينبغي توافرها بالإدارات التعليمية في كافة عناصر العمليات الإدارية سواء التخطيط أو التنظيم أو الإشراف والتوجيه أو الرقابة والمتابعة أو التقويم بهدف تلبية احتياجات العاملين داخل الإدارة أو القسم، وكذلك المدارس الواقعة في نطاق تلك الإدارات وتقديم الخدمات والإرشادات التي تساعد على تطوير العملية التعليمية سواء بالإدارات التعليمية أو بالمدارس، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في ضوء الإمكانيات المتاحة.

أما عن إدارة الجودة الشاملة أسلوب شامل للجودة، ويركز على عوامل التحسين المستمر، واهتمامات المستفيد، والإدارة الاستراتيجية، والحاجة لنظم واضحة لضمان جودة التعليم، ورؤية القيادة، والإشراف الذي يركز على منح السلطة وتفويضها للعاملين في مؤسسات التعليم، وإدارة الجودة الشاملة فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التي تؤكد

على اقتفاء التحسين المستمر، وجوهر إدارة الجودة الشاملة يتركز في ثلاثة أفكار (تحديد وتعريف الجودة - تحسين الأداء بالمؤسسة - تحسين النظام الإداري للمؤسسة)<sup>(٢٣)</sup>، وإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأعمال الإدارية التي تؤدي إلى التحسينات بشكل مستمر، وهي استراتيجية تحسين إيجابية للمنظمات وتشمل التركيز على الأسباب المنهجية بدلاً عن الفردية، واستخدام الأدلة الإحصائية كأساس لتحسين النوعية، وتقويم أثرها، والتركيز على الاتصال الداخلي، وحل المشكلات.

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والأقسام وفرق العمل والأفراد ويشمل نطاقها كافة مراحل الأداء منذ التعامل مع الموارد ومروراً بعمليات التشغيل، وتوجه إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فريق العمل إلى الوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة النمو، ولا يقتصر هذا المفهوم على المنظمات الصناعية فقط بل أيضاً للمنظمات الخدمية مثل منظمات التعليم.<sup>(٢٤)</sup>

كما تعرف بأنها تطبيق قواعد وأسس الجودة بهدف إحداث التكامل بين الوظائف والمهام والعمليات للتنظيم، ويتم ذلك من خلال التطوير المستمر للأداء بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار الفكرة العامة لخاصية التحسين، فعملية تحسين الجودة هي عبارة عن بؤرة من العادات التي تركز على أساس واقعي، وقيادة جماعية، وإدارة رشيدة تعمل من أجل انجاز استراتيجية التنظيم من خلال عملية التحسين المستمر ففي الغالب تكون الصورة البارزة لإدارة الجودة الشاملة هي أنها "عبارة عن فلسفة بالغة الدقة، مفهومها شامل وأكثر عملية، وهي طريقة من طرق الحياة، كما أنها "استراتيجية عمل لتحقيق التقدم عن طريق العمل التنافسي".<sup>(٢٥)</sup>

وإدارة الجودة الشاملة تعد برنامجاً له بداية ونهاية وزمن محدد مثلها في ذلك مثل الكثير من البرامج التي نقوم بتخطيطها وتحريرها وتنفيذها كما أنها ليست عملاً يؤدي أو يمارس لإنجاز أهداف عادية أو يتم تحقيقها عن طريق العمل الفردي، وكما تعرف إدارة الجودة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.<sup>(٢٦)</sup>

كما تعرف بأنها استراتيجية تستهدف دفع الإدارة التعليمية على الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طرق تحسين المدخلات، العمليات، المخرجات، وخلق مناخ



يشجع جميع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير باتجاه تقليل الهدر وتعظيم المردود التربوي. (٢٧)

ونظرًا لأهمية الجودة الشاملة في كافة المجالات بصفة عامة، ومجال التعليم بصفة خاصة، أدى إلى التسارع لتبني هذه الفلسفة لما لها من أثر كبير في شتى المجالات في الآونة الأخيرة ورغم هذه الفلسفة إلا أن هناك بعض الدراسات أثبتت فشل التطبيق لبعض دول العالم نظرًا لعدم وجود مناخ تنظيمي وإداري. (٢٨)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تعبر عن مناخ إداري وتنظيمي متكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها والمستويات المعيارية والسلوكية المعبرة عنها، وأن يدرك كل فرد من العاملين في الإدارة مسؤولياته وواجباته في تحقيقها (٢٩)، والمناخ الإداري هو ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، وقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة عام ١٩٨٨ لتعبر عن عملية تحسين الجودة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية مؤسسة تعليمية حيث تشتمل على وصف العمليات والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر. (٣٠)

وتبنت هذا الأسلوب عدد من الإدارات التعليمية والمدرسية في التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، وحققوا نتائج إيجابية في تطوير وتحسين جودة العملية التعليمية حيث أوضحت الدراسة التي تمت على ١٠٠ منطقة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية نجاح تطبيق هذا الأسلوب والوصول إلى نتائج جيدة في مستوى الأداء. (٣١)

وفي ضوء التعريفات السابقة نستنتج تعريف لإدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة أو استراتيجية أو أسلوب إداري يهدف إلى التحسين المستمر، وتحقيق الجودة في كافة مجالات العمل، وتشكيل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والأقسام وفرق العمل والأفراد ويشمل نطاقها كافة مراحل الأداء وفق نظم محددة وموثقة تعود إلى تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية من خلال تقديم الخدمات التعليمية المتميزة.

### ب) أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية:

تتضح أهمية الجودة وإدارتها ومدى تطبيقها في الإدارة التعليمية ووضع معايير للعمليات الإدارية بما يساعد على قياس الأداء والوقوف على أوجه الضعف وتقديم الخدمات الجيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وذلك لأن الجودة تعني الامتياز فيما يتم تأديته في

ضوء معايير ومواصفات محددة وتتمثل أهمية الجودة بالنسبة للإدارة التعليمية في أنها تعد سمة من سمات العصر الحديث ولها دورها الحيوي فهي تعمل على<sup>(٣٢)</sup>:

- ١- زيادة الإنتاجية وتحسينها.
- ٢- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية.
- ٣- زيادة العمل وتقليل الهدر.
- ٤- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ٥- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ٦- اشتراك جميع العاملين في التطوير.
- ٧- تحسين نوعية المخرجات.
- ٨- زيادة الكفاءة وتشجيع العمل الجماعي.
- ٩- تعلم اتخاذ القرار.
- ١٠- تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الأخطاء.
- ١١- الوفاء بمتطلبات التدريس.
- ١٢- الإدارة الديمقراطية للفصل.
- ١٣- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود.
- ١٤- جودة نظام شامل ومدرّس ينعكس إيجابياً على سلوك الطلاب.
- ١٥- تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب.
- ١٦- تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية.
- ١٧- الرؤية الواضحة الواعية لكل مكان في المؤسسة التعليمية.
- ١٨- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- ١٩- الجودة تؤدي إلى أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة وتقديم الخدمات بصورة تشبع حاجات الجماهير.<sup>(٣٣)</sup>
- ٢٠- تؤدي الجودة إلى توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة كما تؤدي إلى استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات الإدارية.<sup>(٣٤)</sup>

- ٢١- تؤدي الجودة إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق كما أنها تؤدي إلى توفير المعلومات ووضوحها لدى العاملين وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.<sup>(٣٥)</sup>
- ٢٢- إن الجودة تسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق ومن ثم فإن الإدارة عليها أن تتحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة.<sup>(٣٦)</sup>
- ٢٣- إن الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسين المستمر لمسايرة التطورات العالمية، كما أنها عملية شاملة تشمل جميع مكونات الإدارة التعليمية في ضوء المستويات المعيارية المتفق عليها.<sup>(٣٧)</sup>
- ومن ثم فالإدارة في ضوء الجودة الشاملة ليست مجرد تحسينات في الإدارة إلى فكر إداري جديد يتلاءم مع هذه الفلسفة، وهذا الفكر يمكن عرض أهم ملامحه على النحو التالي<sup>(٣٨)</sup>:
- ١- تتعامل الإدارة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومن ثم فإنها لا تخشى التغيرات بل تعمل على إحداثها.
  - ٢- تهتم الإدارة بالعمل الجماعي وتكوين الفرق وتنمية العلاقات وإزالة المعوقات.
  - ٣- التوجيه إلى مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة.
  - ٤- استثمار كل الطاقات للتكنولوجيا والقوى البشرية عالية المهارة.<sup>(٣٩)</sup>
  - ٥- تحرير الإدارة على الظروف المحلية والقومية دون النظر إلى التأثيرات الدولية على سياسات التعليم وممارساته.<sup>(٤٠)</sup>
  - ٦- تحرير الإدارة من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة والتقليدية.
  - ٧- وضع معايير قومية يقاس في ضوءها العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
  - ٨- الاتجاه إلى الأساليب التكنولوجية والإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة الورقية.
  - ٩- التحرر من أساليب ترقية العاملين حسب الأقدمية والاعتماد على الكفاءات العلمية وتشجيعهم على تطوير الأداء المستمر.

**ج) منهجية الجودة الشاملة:**

تعتمد هذه المنهجية على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها الجودة الشاملة وكذلك الإدارة القائمة على هذه الجودة أو التي تتبناها فلسفة الجودة، ومثل هذه المنهجية تحتاج إلى إبداع من كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية حتى تصبح حقيقة على أرض الواقع ويتحول الحلم إلى واقع ملموس يشعر به جميع العاملين بالمؤسسة، وسوف نعرض هذه المنهجية على النحو التالي:

**١- أسس الجودة الشاملة:**

وتتمثل فيما يلي:

(أ) **التركيز على العميل:** ويقصد بذلك الاهتمام بجودة المخرجات، وتتمثل في المستفيد من الخدمة في المدارس والإدارة بما فيها من معلمين ومديرين وعمال وكذلك الطلاب وأولياء الأمور.<sup>(٤١)</sup>

(ب) **الملائمة:** بمعنى أن يكون الهدف يلبي رغبة واحتياجات المستفيدين.<sup>(٤٢)</sup>

(ج) **الشمولية:** وهي أن تشمل الجودة جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل الإدارة.

(د) **المرونة:** وهي مرونة النظام بحيث أن يعتمد على عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر.<sup>(٤٣)</sup>

(هـ) **المشاركة:** والجودة تتحقق بمشاركة جميع العاملين وجميع الإدارات والأقسام وامتلاكهم المهارات.<sup>(٤٤)</sup>

(و) **منع المشكلات:** بمعنى الاعتماد على الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات.

(ز) **توافر قاعدة بيانات:** يعتمد تحقيق الجودة على البيانات والمعلومات سواء ما يحتاجه منها متخذ القرارات أو تلك التي تستخدم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية أو ما يتعلق منها بالأفراد المشاركين في العملية التعليمية.<sup>(٤٥)</sup>

(ح) **وضع المعايير:** يجب أن تقوم الجودة على مجموعة من المعايير يمكن من خلال قياس جودة الأداء.

هذا وهناك عدد من القيم عن الجودة الشاملة في التعليم التي يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٤٦)</sup>:

- أ) جودة يقودها الأفراد: وهي مفهوم استراتيجي يقوم على أن التربية تتحسن كلما تحمل المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور ورجال الأعمال مسؤولياتهم.
- ب) القيادة: وتشير إلى أن الإدارة يجب أن تبني لنفسها وبنفسها معايير جودة محددة.
- ج) التحسين المستمر: بمعنى وجود توجهًا للإدارة والأفراد لتحقيق أهداف التربية.
- د) المشاركة الشاملة: بمعنى أن تحقيق الجودة يتم في كل أجزاء التنظيم الإداري، وبمسئولية كل الأفراد داخل الإدارة والمؤسسة التعليمية.
- هـ) الاستجابات السريعة: وتعني الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.
- و) منع المشكلات: وتشير لرد الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع المشكلات.
- ز) النظرة بعيدة المدى: وتعني الرؤية المستقبلية، والتخطيط بعيد المدى.
- ح) الإدارة بالوقائع: وتعني الاعتماد على بيانات وتحليلات إحصائية لتحقيق الجودة.
- ط) الشراكة ومسئولية المجتمع المحلي: وهي نتيجة تبادل المنافع مع المجتمع المحيط، وتعكس مسؤولية الإدارة والمجتمع المحيط في تحقيق أهداف التربية.

## ٢- مبادئ الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي ترتبط بما يجب أن يكون، وهي بمثابة دعائم أساسية لهذه المبادئ وحسب النظريات والفلسفات المتعددة تجاه الإدارة حيث وضعت مبادئ تختلف في نقاط وتتفق في نقاط أخرى، ويوجد أربعة عشر مبدأ للإدارة القائمة على الجودة الشاملة حددها (فرانس ماهوني) كما يلي<sup>(٤٧)</sup>:

- ١- الاستمرارية في عرض وتحسين المنتجات والخدمات ويعني هذا التركيز طويل الأجل وتكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد.
- ٢- تبني فلسفة جديدة: وهي فلسفة الجودة الشاملة حيث أن الخدمة الضعيفة غير مقبولة كما أن إنجاز الأعمال بطريقة خاطئة لا يتعايش مع هذه الفلسفة.
- ٣- توقف الاعتماد على التقنيش: حيث أن التخطيط لبناء الجودة من الأساس وتحسين العمليات ومنع العيوب.
- ٤- الوظيفة الرئيسية للإدارة هي إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق جودة العمليات.

- ٥- إنشاء طرق حديثة للتدريب أثناء العمل واستخدام الطرق الإحصائية للتعرف على الاحتياجات والتحقق من النجاحات.
- ٦- تحسين نظم الإنتاج والخدمات باستمرار وإلى الأبد.
- ٧- نزع الخوف من الأفراد حيث يجب أن يكون العاملين والمستفيدين قادرين على توجيه الأسئلة والتبليغ عن المشكلات والتعبير عن الأفكار.
- ٨- القضاء على الحواجز التي بين الإدارات والاقسام حيث يجب أن يكون تعاون واتصال تبادل خبرات.
- ٩- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.
- ١٠- الثقة في الأفراد العاملين في المؤسسات.
- ١١- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في الحصول على مقابل براعتهم في العمل.
- ١٢- إنشاء برنامج تعليمي وتدريبى للتنمية الذاتية للعاملين وأن يكون التدريب مستمرًا حيث أن التطوير مستمرًا.
- ١٣- جعل جميع العاملين في الإدارة يعملون لتحقيق التحول.
- ١٤- آراء وأحكام الخبراء والاختصاصيين.
- ويتفق (روبرت كول وجيرج ستين سكرفن) على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي<sup>(٤٨)</sup>:
- التركيز على العملاء باعتبارهم أساس عملية الجودة وهدفها، وتمثل العملاء المستفيدين من خدمة الإدارة التعليمية.
  - التركيز على العمليات الإدارية التي يتم من خلالها الخدمة وكذلك النتائج من الخدمة.
  - الاستفادة من خبرات العاملين.
  - اتخاذ القرارات في ضوء الحقائق.
  - التركيز على التدريب المستمر للعاملين.
  - المشاركة الكاملة في تطبيق الجودة ووضع معايير قياسها.
  - التغذية العكسية وذلك للتحسين في الجودة في ضوء نتائجها.
  - الاهتمام بالأفراد العاملين.
  - التركيز على التقويم الذي يستهدف المستويات المحددة داخليًا وخارجيًا بواسطة هيئات التمويل.

كما يركز (ديفيد هتشنر) على مبدئين أساسيين يعتبرهما أساس ودعائم إدارة الجودة الشاملة وهما<sup>(٤٩)</sup>:

- أن يكون لدى الإدارة استراتيجية تعتمد على أساس من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستفيدين بهدف الإفادة منها في التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء.
- وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق أعلى المعدلات لتحسين أداء جوانب العمل والخدمات.

كما أكد كل من (مارشيل وكيسير) على أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة وتتمثل فيما يلي<sup>(٥٠)</sup>:

- استخدام المعلومات من أجل التحسين الإداري.
- تناسب حجم السلطة والمسئولية، وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف.
- خلق مناخ يتم فيه التعاون بدلاً من المنافسة في العمل.
- الاهتمام بالتدريب للعاملين وتقدير الجهود.

وأما عن عناصر دورة Deming التي قدمت الشكل المنطقي لضبط العمليات الإحصائية، وأصبحت شعاراً لجميع المؤسسات والهيئات التي قررت البقاء في التنافسية، بالإضافة إلى قيامه بوضع شكلاً هندسياً على هيئة مثلث أطلق عليه مثلث ديمينج (Deming Triangle) يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة والأربعة عشر الفرعية، التي وضعها لفلسفته في تحسين الجودة، والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمبادئ الرئيسية التالية (دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين - تطبيق الأسلوب الإحصائي - تحسين العلاقات الداخلية)، وأما الأربعة عشر مبدأ الفرعية التي صاغها Deming والتي بتطبيقها يتحقق الامتياز في الجودة، وتوردها الباحثة بما يتناسب مع دراستها على النحو التالي<sup>(٥١)</sup>:

#### المبدأ الأول: دعم ومؤازرة الإدارة العليا:

ولتحقيق ذلك لابد من العمل على تحقيق المبادئ الفرعية التالية:

#### ١ - تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة وتفهما:

والمقصود بتبني الفلسفة الجديدة هو قبول تطبيق الأسلوب الإداري الجديد عن قناعة من أجل التحول من الوضع الإداري الحالي، إلى وضع جديد مبني على مبادئ أساسية تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالتخطيط، والإنجاز، وتحسين الأداء، والمشاركة في تلبية الاحتياجات

بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والثقة، والاعتزاز بالعمل، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير المواقف والسلوك، فبنشأ ثقافة إدارية تسعى لتأكيد ترسيخ الجودة.<sup>(٥٢)</sup>

٢- أداء العمل من خلال فريق عمل واحد لتحقيق التحول إلى نظام إدارة الجودة<sup>(٥٣)</sup>:

١- مشاركة جميع العاملين والمستفيدين على كافة المستويات في الأنشطة وتبادل المعلومات لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة من خلال فريق عمل واحد.

٢- تفويض العاملين وتوجيه الإدارة إلى ما يمكن عمله بصورة أكثر كفاءة.

٣- عمل الفرق المقترن بدوائر الجودة، يعتبر إجراء تصحيحي وجزء رئيسي من دائرة (خطط - اعمل - تأكد - نفذ) التي تعد جزءاً ضرورياً وأساسياً من تحسين الجودة.<sup>(٥٤)</sup>

٣- تحديد أهداف الجماعة وفلسفتها:

وفي هذا المبدأ يعتقد ديمنج بأن أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة لابد أن يوجد لها بيان تأسيسي يعلن فيه عن الثوابت والأهداف والغايات من إنشائها، والكيفية التي يتم من خلالها عملية التجديد، وتوفير الموارد المالية والبشرية للأبحاث، والتدريب، والتحسين المستمر، والصيانة.<sup>(٥٥)</sup>

المبدأ الثاني: تحسين العلاقات الداخلية:

ولتحقيق ذلك لابد من تحقيق المبادئ الفرعية التالية:

١- قدرة الإدارة على القضاء على المعوقات التنظيمية:

فمن الضروري لتحطيم كل الحواجز ومعالجة الصراعات الإدارية بأسلوب يضمن التحسين، والقضاء على الفساد الإداري، حل مشكلات العاملين والتعاون بين الإدارات والأقسام بما يحقق الجودة<sup>(٥٦)</sup>، ودوران العمل بما يحقق إنجاز الأعمال بشكل أفضل، واعتماد نتائج دراسات فرق التحسين أساساً لاتخاذ القرارات.<sup>(٥٧)</sup>

٢- تقبل قيادة الفرق والجماعات للتغيير والتطوير:

وذلك بإزالة الخوف من التغيير وبناء الثقة، فإيمان العاملون بأنهم محل ثقة الإدارة العليا يؤدي إلى التغيير المبني على أسس جيدة، وإتاحة الفرصة للعاملين لعرض أفكارهم بما يضمن تقبلهم للتغيير، وتطوير مفاهيم القيم الإدارية لديهم.<sup>(٥٨)</sup>



### ٣- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق الأهداف:

وذلك بالتركيز على إنجاز العمل وفق خطط، وتطوير البيئة والظروف، والتعليم والتدريب، وتطوير مهارات التفكير والبحث العلمي في كل مجالات العمل، وتحقيق الأمن الوظيفي لجميع العاملين.

### ٤- وضع معايير للعمل لا تستند على الأنصبه العددية للقوى العاملة<sup>(٥٩)</sup>:

١- اعتماد معايير تقويم على أسس موضوعية سليمة.

٢- اعتماد معايير ترقية على أسس علمية.

٣- الاعتماد على قواعد بيانات ومعلومات دقيقة.

٤- تطبيق قاعدة البقاء للأصلح على جميع العاملين.

٥- إنشاء لجنة لتنسيق جهود تحسين الجودة بين الوحدات والأقسام الإدارية.

### ٥- وضع حوافز مالية ومعنوية اعترافاً بجهود العاملين في تطوير وتحسين الجودة<sup>(٦٠)</sup>:

فلا بد من وضع برنامج حافز للعاملين الجيدين، لأنه جزء هام في حركة الجودة.

### ٦- تأصيل القيادة في الإدارة ودورها في استمرارية التحسين<sup>(٦١)</sup>:

ويتحقق ذلك من خلال (القدرة على قبول الأفراد على حالهم وليس كما يجب أن يكونوا، والاعتراف بمساهماتهم في تحقيق نجاح الجودة، والمعرفة العلمية بعمليات وقضايا التغيير، والاهتمام بالتخطيط للنجاح بما يضمن التقدم المستمر، والتعاون لتحقيق الأهداف وبناء الثقة، والعمل على تفويض الصلاحيات لإنجاز الأعمال.

### ٧- تغيير فلسفة العمل من البيئة الداخلية إلى المشاركة في تطوير البيئة الخارجية<sup>(٦٢)</sup>:

١- أداء العمل بمشاركة ذوي الخبرة التربوية من الخارج يحسن مستوى الجودة.

٢- اعتماد العمل بنموذج الأداء بدلاً من نموذج الموارد.

٣- خلق تفاعل جيد بين المؤسسات التعليمية، وبين مجتمعها الداخلي والخارجي.

### المبدأ الثالث: تطبيق الأسلوب الإحصائي:

#### ١- استخدام طرق حديثة للتدريب على العمل<sup>(٦٣)</sup>:

- إدخال برامج التدريب التعاوني.
- إدخال برامج الحاسب الآلي.
- استخدام أدوات، وتقنيات الجودة في السيطرة على العمليات الإحصائية.
- استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) في الاتصال بين الوحدات والأقسام.

- عقد مؤتمرات وندوات علمية، والمشاركة فيها كطرق تدريبية للأفراد.
  - ٢- تأسيس برنامج قوي للتدريب والتحسين الذاتي<sup>(٦٤)</sup>:
  - اعتماد التدريب كركيزة، وشرطاً لازماً للبرامج التدريبية للجمع بين الجانب النظري، والجانب التطبيقي.
  - أن يشمل البرنامج المعارف، والتخصصات العلمية الحديثة.
  - أن يحتوي البرنامج على أهداف، وحاجات التنمية، وسوق العمل.
  - وضع برامج التدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم الوظيفية.
  - ٣- تحسين عمليات التخطيط عن طريق<sup>(٦٥)</sup>:
  - استخدام المعلومات المتوفرة عن احتياجات الجهات المستفيدة، وتوقعاتهم.
  - تأسيس الجودة في تصميم، وتطوير الخدمة، والمخرجات.
  - تحديث وتطوير أدوات تقنية المعلومات المتطورة بشكل مستمر.
  - توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء مهامهم كما يجب.
  - ٤- الأخذ بأساليب التطوير والتحسين المستمر المعتمدة على شواهد إحصائية تشير إلى الجودة.<sup>(٦٦)</sup>
  - ٥- المفاهيم الأساسية لطريقة إدارة ديمينج Deming:
- يشير **Dhiman** أن كل من **Anderson & Rughtusantham & Schroder** قاموا في عام ١٩٩٤ بتحليل الفكري لكتابات **Deming** في إدارة الجودة الشاملة، وعرضت نتائج جهودهم في عدة نقاط على النحو التالي<sup>(٦٧)</sup>:
- ١- القيادة التصورية: ويقصد بها قدرة الإدارة على إنشاء وممارسة رؤية ذات نظرة بعيدة المدى، ووضوح الرؤية وتفويض السلطة للعاملين، وتطبيق التغيير التنظيمي.
  - ٢- التعاون الداخلي والخارجي: ويقصد به الاشتراك في الأنشطة غير التنافسية بين العاملين داخلياً، والأخذ بمبدأ التنظيم التعاوني.
  - ٣- التعلم: ويقصد به قدرة المنظمة على إدراك وتبني تطوير مهاراتها وقدراتها.
  - ٤- إدارة العمليات: ويقصد بها مجموعة الممارسات العملية والسلوكية التي تؤكد على إدارة العمل بصورة أفضل.
  - ٥- التحسين المستمر: من خلال اتباع التحسينات التدريجية، والابتكارية.

٦- استيفاء احتياجات العاملين: ويتمثل في الدرجة التي يشعر فيها العاملين بتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر، والاحساس بالرضا الوظيفي.

٧- رضا المستفيدين: ويتمثل في درجة رضا المستفيد فيما تحققه له المؤسسة التعليمية من احتياجات.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين أدائها والتي تتمثل فيما يلي:

- التركيز على العميل: ويقصد بالعميل بالنسبة للإدارة التعليمية المستفيد من الخدمة، ويتمثل العميل في المدرسة الطلاب وجميع العاملين، ويتمثل العميل الخارجي في أولياء الأمور والمجتمع حيث تقوم الجودة بالنسبة للإدارة على مدى تلبية احتياجات ومتطلبات هؤلاء العملاء.
- التحسين المستمر: ويهدف إلى محاولة الوصول إلى أعلى مستوى للإدارة وإتمام الأداء بأفضل شكل مطلوب في كافة المجالات التي تقوم بها الإدارة، ويتمثل التحسين المستمر في العمليات الإدارية، واستخدام الأساليب التكنولوجية، ووضع المعايير المناسبة للحكم على الأداء ونوعية المخرجات، والتدريب المستمر للعاملين وتنمية قدراتهم، وتطوير الهياكل التنظيمية والإدارية.
- اتخاذ القرارات في ضوء البيانات الواقعية عن طريق الاعتماد على معلومات واضحة وحقيقية من الواقع.
- العمل الجماعي لتحقيق الجودة: حيث تركز الإدارة على العمل الجماعي بين الأفراد والإدارات والأقسام وتعمل على تنمية العلاقات وإزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل المختلفة.
- الوقاية من الأخطاء بدلاً من الاعتماد على التفتيش: وتتعلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى ضرورة التوجيه لأداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أخطاء.
- إعطاء سلطة وصلاحيات للأفراد العاملين: للبحث والتفكير عن أفضل الأساليب لأداء العمل والابتكار والتجديد دون التقيد بالأساليب التقليدية.
- المشاركة: وذلك من خلال إشراك العاملين والمستفيدين من تحديد نوع الجودة وطريقة تحقيقها واتخاذ القرارات بشأنها.

**د) دور الإبداع تجاه منهجية الجودة الشاملة:**

هناك عديد من المؤسسات مستمرة في التسابق مع مسألة تطبيق الجودة في مجالات أعمالها، ومنها مؤسسات التعليم، وعلى وجه الخصوص إدارة التعليم متمثلة في الإدارات التعليمية، وجميع المحاولات التي تقوم بها تلك المؤسسات لا تخرج عن ثلاثة مناهج هي:

**١- منهج التطبيق التسلسلي:**

وهو المنهج الأكثر استخداماً على نطاق المؤسسات في الصناعة، حيث يبدأ هذا المنهج بالتخطيط على نطاق المؤسسة لتطبيق الجودة مشتملاً على منهج تخطيط رئيسي تقوم فيه الإدارة العليا بالمؤسسة بدراسة أسس ووسائل إدارة الجودة، ثم يتم توزيعها على مجتمع المؤسسة في بداية عملية التحول كجزء من عملية التطبيق، ولا بد من إجراء دورات تدريبية، وتثقيفية لجميع العاملين على مبادئ إدارة الجودة، وكيفية تطبيقها، وهذا المنهج يحتاج قدرًا كبيرًا من الوقت، والجهد، والمال.<sup>(٦٨)</sup>

**٢- منهج التطبيق الانتشاري:**

يختلف هذا النموذج كثيرًا عن النموذج التسلسلي حيث يشتمل هذا النموذج على المتابعة الطوعية للبرامج الاستطلاعية، بتحديد وحدة واحدة أو أكثر داخل الأقسام الإدارية بالإدارات التعليمية - كمنطقة مستهدفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - حيث يتوقع أن تكون الوحدات والأقسام بالإدارات التعليمية نواة ناجحة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الوحدات الإدارية التي سترغب المؤسسة التعليمية في تطبيقها، وبالتالي يكون هذا النموذج أفضل، لأن هذا النموذج يعطي المشاركين المزيد من الحرية لتطوير تطبيق البرنامج، وذلك لأن التطبيق المتدرج للنموذج داخل المؤسسات يكون أفضل لما فيه من حرية في المشاركة، والتطوير أثناء التطبيق.<sup>(٦٩)</sup>

**د) أهداف الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية<sup>(٧٠)</sup>:**

- ١- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني.
- ٢- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم.
- ٣- الاهتمام بمستوى الأداء لكل العاملين بالإدارات التعليمية.
- ٤- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها.
- ٥- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان.

- ٦- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية لتطبيق نظام الجودة.
  - ٧- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
  - ٨- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة التعليمية.
  - ٩- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى كل العاملين بالمؤسسة.
  - ١٠- لارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والاجتماعية والنفسية والروحية.
  - ١١- توفير جو من التفاهم والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين.
  - ١٢- تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.
  - ١٣- العمل بروح الفريق.
- وتطبيق الجودة الشاملة على المدرسة الابتدائية بكافة مجالات العمل بها بشكل عام وبالمجتمع الكويتي بشكل خاص يتطلب مجموعة من الإبداعات التي يمكن أن يمارسها أو يطبقها العاملين في كافة مجالات العمل المدرسي ومنها ما يلي<sup>(٧١)</sup>:
- ١- تحديد المستفيدين من الخدمة وترتيب أولويات البرامج.
  - ٢- تحديد المهام التي تقدمها المؤسسات المجتمعية والتي يمكن أن تتعاون في تنفيذ البرامج والخدمات.
  - ٣- التعرف على آراء المستهدفين من الخدمة بشكل مستمر والتعرف على آرائهم بخصوص تحسين الخدمة وتقديمها بأفضل صورة.
  - ٤- وضع معايير ثابتة لمستوى الخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين.
  - ٥- المراجعة المستمرة للسياسات والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة.
  - ٦- تنمية مهارات فريق العمل وتحسين أدائهم بشكل مستمر.
  - ٧- تطوير الخطط اللازمة لتحسين الجودة وجعلها موضع التنفيذ من خلال الاعتماد على الخبراء والمهتمين بالمراد تقديمه وأيضًا شراكة المستفيدين.
- وتوجد مجموعة من المعايير العالمية لضمان تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية:
- المعايير تعتبر مواصفات أو مستويات الجودة المنشودة في منظومة التعليم بكل عناصرها وتتمثل في (طرق التعليم/ التعلم - المحتوى والمصادر التعليمية - الديمقراطية والمشاركة المجتمعية - المباني والتجهيزات - المسؤولية والمسائلة)، على اعتبار أن جودة التعليم تعني مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في العملية التعليمية لتلبية

حاجات المستفيدين منها، وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع، ويرتبط مفهوم الجودة بالتعليم بالمحاور الآتية:

- ارتباط مفهوم الجودة بتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ربط الجودة بالمدخلات والعمليات لتحقيق النتائج المرجوة.
- الجودة تعني وجود معايير للحكم على العمل.
- أن الجودة تعني الكيف مقابل الكم.

وتشير أدبيات البحث العلمي التي تحدثت عن إدارة الجودة ومفاهيمها إلى وجهات نظر مختلفة تناولت الجودة، فمنها من نظر إليها كنظام إدارة أو فلسفة أو مجموعة من الوسائل أو نماذج تطوير تنظيمية، ولكن بشكل مجمل فإدارة الجودة الشاملة تعتبر نظام إداري قائم على القيادة الداعمة للإدارة بمشاركة كل الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتطلب التزامًا بالتحسين المستمر الذي فرضه إعادة الصياغة للنظام القائم، ويعود الفضل في تأسيس إدارة الجودة الشاملة إلى (ديمنج Deming) حيث قدم دورته المشهورة وعمل على تطويرها من خلال تقديم تلك الفكرة في اليابان مما جعل اليابانيين يطلقوا عليها اسمه، والمتمثلة في العمليات على النحو التالي<sup>(٧٢)</sup>:

٢- اعمل Do.		١- خطط Plane.
٤- تصرف act.		٣- افحص check.

#### ١- خطط:

أي أن يقوم كل من المديرين، والموظفين معًا بالتخطيط لتحسين النظام، مع التركيز على نوعية المستفيدين، ومتطلباتهم، وتحديد أهداف الخطة، وتحديد وقت التطبيق المناسب، وتحديد البيانات، والأعضاء المشاركين في التخطيط.

#### ٢- أعمل:

وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ العمل حسب ما خطط له، والعمل على جمع البيانات وتدريب العاملين على استخدام نماذج جمع وتحليل البيانات لعمل المقاييس المناسبة، ثم يتم التطبيق على عينة تجريبية لتحديد المشاكل التي تنتج عن ذلك التطبيق، والعمل على تلافيها.

**٣- الفحص:**

وفيها تتم المراجعة للتعرف على الوضع الحالي، ومدى مطابقة العمل الذي تم بالفعل بعد تنفيذ التحول للعملية الإنتاجية، ومدى ملائمة التخطيط الذي استخدم للعملية، ومقارنة ما تم إنجازه بما خطط له، فإذا كان التخطيط لا يحقق ما خطط له يتم تعديله، ويرصد أثره على بقية العناصر.

**٤- تصرف:**

وفيها يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة طبقاً للهدف من التجربة، ومقارنة النتائج لاختيار واحد من ثلاث خيارات (إما بتبني الفكرة - أو ضبطها - أو التخلي عنها). وكما هو موضح بالشكل السابق على فريق العمل أن يجمع البيانات، ولا بد للفريق من العمل على استقرار النظام قبل محاولة تحسينه، وأن يقترح إجراءات التحسين، ولكن في كل الأحوال بمجرد تطبيق الإجراءات قد تحتاج للتعديل حتى يصبح النظام مستقرًا، وبعد ذلك يتم تقويمه.<sup>(٧٣)</sup>

**ثانياً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:**

إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يستلزم بعض المتطلبات الضرورية التي تهيئ العاملين لقبول الفكرة قبل البدء في تطبيق النموذج الجديد تشير الباحثة إليها بما يتناسب مع دراستها على النحو التالي<sup>(٧٤)</sup>:

**١- الترويج وتسويق النموذج المقترح:**

نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في الإدارة التعليمية عن طريق المنشورات اليومية، والصحافة، والندوات، والمحاضرات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية قبل تطبيق القرار باعتماد أي نموذج لتبيان فوائد هذا النموذج.

**٢- التعليم والتدريب:**

حيث يتناول التدريب والتعليم جميع المشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأساليب، والأدوات، والمهارات، ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية لهذا المفهوم الجيد.

وعند تطبيق الجودة الشاملة على مجالات العمل المدرسي (المدرسة الابتدائية) تواجه جهود العاملين بها ببعض المعوقات التي تواجههم عند تطبيق الجودة الشاملة، ومن هذه المعوقات ما يلي:

#### ١- عامل الوقت:

فإن التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد في ثقافتها على رضا المستفيد، والتحسين المستمر، وعلم الفريق قد يستغرق من خمس سنوات إلى سبع سنوات على أقل تقدير. (٧٥)

#### ٢- العوامل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية يخلق المشاكل في تطوير إدارة الجودة الشاملة في الأبعاد الثلاثة التالية:

##### أ) الهيكل التنظيمي:

الاختلاف بين الوظائف الإدارية، يخلق ازدواجًا في الوحدات والأقسام الإدارية. (٧٦)

##### ب) التقسيم للوظائف:

من المؤكد أن التقسيم للوظائف يشجع الارتباط بالأقسام الفرعية بدلاً من الإدارة التعليمية ككل. (٧٧)

##### ج) القيادة المجزأة:

هذه تشتمل بشكل أساسي على دور رئيس ووكيل القسم، أو رئيس ووكيل الوحدة داخل الإدارة التعليمية، حيث يركز الرئيس على المسائل الخارجية ويتنازل عن دور القيادة داخل الإدارة التعليمية، وهذا له دور سلبي على الإصلاح التنظيمي لأنه يتنافى مع شروط ومبادئ نجاح تطبيق إدارة الجودة القائم على التزام القيادة، ودعمها للتطبيق.

#### ٣- العوامل الثقافية:

فهناك العديد من المعتقدات في معظم المؤسسات التعليمية تعيق جهود الجودة الشاملة.

#### ٤- النظام مقابل الفرد:

حيث يركز تحسين الجودة الشاملة على النظام كسبب أساسي لحل المشكلات لأنه يؤكد على أن ٨٥% من المشاكل في أي منظمة ناتجة عن أوجه قصور في النظام مقابل ١٥% للخطأ الفردي. (٧٨)



**٥ - التحسين المستمر للجودة:**

وذلك بسبب أن الاعتقاد السائد بأن المطلوب من المؤسسات هو الحصول على الجودة، وتجاهل ممارسات الاستمرارية والتطوير. (٧٩)

**٦ - المشاركة:**

من خلال التركيز على احترام الأفراد، ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم هو أحد المبادئ الأساسية لتحسين الجودة الشاملة. (٨٠)

**٧ - العوامل اللغوية:**

هذه العوامل تختص بالعبارات المستخدمة في جهود الجودة الشاملة التي لا تتناغم بصورة جيدة مع أعضاء المجتمع المحلي. (٨١)

ومن خلال ما سبق فإن منهجية الجودة الشاملة بما تتضمنه من مفاهيم وأدوات ومبادئ يتضح أن فلسفة الجودة الشاملة هي فلسفة للتحسين المستمر تقوم على بناء منظومي شامل ومتكامل، يشمل جميع الوظائف، وهذا البناء المنظومي يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، ومهارات وإبداعات العاملين بالمؤسسة التعليمية بشكل عام والمدرسة الابتدائية بشكل خاص مع تعزيز مفاهيم الإدارة التشاركية لجميع أعضاء التنظيم والمستفيدين من خلال تكوين فرق عمل لبناء رؤية مشتركة حول الجودة، لتأكيد مفاهيم الجودة من المنبع، والعمل على اكتساب المميزات التنافسية للمؤسسة ظل رؤية للمستقبل تدعم مبادئ الفعالية والكفاءة.

## المراجع

- (١) توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة - الجودة الشاملة وستة سيحما، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٥ - ٦.
- (2) seymour: "Quality in higher Education Conceptualizations and higher education, Vol. 16, No. 2, Summer 1993, PP. 10 - 11.
- (3) moor, Peggy & Byrne Sandra, using quality to redesign school systems, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1994, P. 34.
- (٤) ريان بوك ودريك: "الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة سامي حسن الفرس، دار آفاق الإبداع للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣، ص ١٥.
- (٥) جانيس أركارو: إصلاح التعليم - الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، ترجمة سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٥ - ٢٦.
- (6) David B. Gzalinik: Webster, New World Dictionary, 3ed, New York, 1996, PP.1161.
- (7) Andrea Mchray and Robyn Walker: Total Quality Management Policy Implications for Distance Education, Rutledge, New York, 1996, P. 115.
- (8) Stein Robert: The Next Phase of Total Quality Management, Marcel Dekker, New York, 1999, P. 5.
- (9) Gregory C. McLaughlin D.: Total Quality in Research and Development St. Lucle Press Delray Beach, Florida, 1993, P. 27.
- (١٠) علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ب ت، ص ١٨ - ١٩.
- (11) Gregory C. McLaughlin D.: Total Quality in Research and Development, Op. Cit., PP. 36 - 37.
- (١٢) أمل محمد يوسف: نموذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات الطب بالجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (١٣) عبد المنعم عبد المنعم محمد نافع: الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية ببناها، أكتوبر، ١٩٩٦، ص ٣٩٧.
- (14) Vohl Frank: Total Quality, Principles and Practices, Curial Associates, 1992, P. 56.
- (15) Gregory C. McLaughlin: Total Quality in Research and Development, Op. Cit., PP. 31 - 32.

- (١٦) جانيس أركوزو: إصلاح التعليم - الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، مرجع سابق، ص ٢٦.
- (17) Gray Rinhart: Quality Evaluation Applying the Philosophy of Dr. Demin, ASQC, Quality Press, U.S.A., 1993, P. 49.
- (18) Reeves, G. & Bendar D.: Defining Quality Alternative and Implication, Academy of Management Reviem, 1994, P. 49.
- (١٩) فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٣٦٨.
- (٢٠) فتحي درويش محمد: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري (دراسة حالة) المؤتمر العلمي السنوي السابع لكلية التربية، تطوير المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، كلية التربية، جامعة حلوان، مايو ١٩٩٩، ص ٦٤١.
- (21) Janesh Dounelly Et. Al.: Fundamentals of management, Mc. Gram Kill, New York, 1998 P. 483.
- (٢٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص ٤٧ - ٤٨.
- (٢٣) السيد عبد العزيز البهواشي: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٥ - ١٦.
- (٢٤) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنجاح الاستثمارات والمنظمات العربية، المؤتمر العلمي السنوي الأول، جامعة الزقازيق، كلية التجارة بنها، ١٩٩٥، ص ص ٧٠٠ - ٧٠١.
- (٢٥) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المنصورة، ٢٠٠٥، ص ٢٥٧.
- (26) Jablblnski, J: Total Quality Management, Pertrified & Company, New York, 1991, P. 4.
- (٢٧) فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سابق، ص ٣٣٧.
- (28) Hart, H. G. & Dale BG.: Total Quality Management in Professional Service an Examination Part, Managing Services Quality, April, 1995, PP. 38 - 39.
- (٢٩) عبد الودود مكروم: الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٢٣، ديسمبر ١٩٩٦، ص ١٣٥.
- (٣٠) خالد سعد عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي) مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٩٩٧، ص ٦٧.

- (31) Chabbell, Robert: Can Tem in Public Education Survive without Co. Production? Quality Progress, July, 1994, PP. 26 – 66.
- (٣٢) أحمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٦٥ - ٧٨.
- (٣٣) على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ١١٦.
- (٣٤) سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، مرجع سابق، ص ٣٦.
- (٣٥) فتحي درويش محمد عشيبية: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة حالة، مرجع سابق، ص ٦٤٣.
- (٣٦) نادية محمد عبد المنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٣٣.
- (٣٧) ماجدة محمد أمين وآخرون: الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر، كلية التربية بني سويف - جامعة القاهرة، ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥، ص ٧٩٤.
- (٣٨) نادية محمد عبد المنعم: مرجع سابق، ص ص ٣٢ - ٣٣.
- (٣٩) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١١٣ - ١١٥.
- (40) Eebber, Chales, Et. Al.: An Emergent for Leadership Development Education Genev Glass, Arizona State University, December 10, 198, P. 2.
- (٤١) سلامة عبد العظيم حسين: تحسين جودة الإدارة المدرسية في مصر (تصور مستقبلي)، مرجع سابق، ص ٧٧١.
- (42) Peter Gilmour & Robert Hunt: Total Quality Management, Melborne, Australia, 1995, P. 57.
- (43) Ralaph G. Lemis: Total Quality in Higher Education, Op. Cit. P. 29.
- (٤٤) فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية المدرسية، مرجع سابق، ص ٣٧٠.
- (٤٥) محمد عبد الرازق إبراهيم: تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ٩٩.
- (٤٦) ممدوح عبد الرحيم أحمد الجعفري: الجودة الشاملة في رياض الأطفال (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية ببنها، ع ٤٧، إبريل ١٩٩٩، ص ٥٧.

- (٤٧) فرانس مَاهُونِي: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ١٩٦ - ١٩٧.
- (48) Gerge Srelan & Weimerslirch Arncl: Total Quality Management Strategies, Seebngies 2nd Ed., Galm Wiley, New York, 1994, PP. 71 - 73.
- (49) Divid Hutchins: Achive Total Quality, Hertfordshire Fttywilliam, Publishing, Limited, 1993, P.6.
- (50) Marshall Sashkin & Kanneth Kiser: Putting Total Quality Management to Work, Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1993, P.77.
- (51) Walton Mary: Management Deming Method, New York, The Mc. Grow Hill Com, INC, 1986, PP. 558.
- (52) Bank J. the Essence of Total Quality Management 2nd Ed., New York: Prentice Hall Europe, 2000, P. 10.
- (٥٣) هيوج كوش: إدارة الجودة الشاملة - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عابد الأحمدى، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٠، ص ص ١٧٦ - ١٧٧.
- (٥٤) مَاهُونِي، فرانسيس وثور، كارجي: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط ٢، ترجمة عبد الحكيم أحمد خزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٧٥ - ٧٦.
- (55) Deming W. E. out of the Crisis Cambridge, Massachusetts, USA: Massachusetts Institute of Technology, 1986, P. 121.
- (٥٦) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٦١.
- (٥٧) شمت، وايد وفنجان، جيروما: مدير الجودة الشاملة - الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر، الرياض، ١٩٩٨، ص ص ١٨١ - ١٨٣.
- (58) Benett, P. E.: The management of engineering: Human, Quality, Organization legal An ethical Aspects of Professional Practice. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996, P. 121.
- (٥٩) دالش بسترفليد: الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ١٥٧ - ١٦٠.
- (٦٠) ريتشارد وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٩، ص ص ١٨١ - ١٨٣.
- (61) Davis, D. S.: Total Quality Management: Public Sector Applications for Training Programs. A paper Presented at the Annual convention of the American Vocational Association (St. Louis, Mo., 7 December, 2002 California, PP. 97 - 122.

- (62) Grotevant, S. M.: Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science? Paper Presented at Educause Conference, Seattle, Washington. (8 December, 2003, P. 149).
- (٦٣) فريد راغب النجار: رؤية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة: مفتاح القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٣٦٢ - ٣٦٥.
- (٦٤) المرجع السابق، ص ص ٣٩١ - ٤٠٢.
- (٦٥) ماهوني، فرانسيس وثور، كارك جي: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص ١٨٠ - ١٩٠.
- (66) Rieley, J. G.: Total Quality Management in Higher Education. Paper Presented at the 4th Annual Summer Institute on Community College Effectiveness and Student Success, Wisconsin, USA Vail, Co. June 21 - 24, 2002, PP.442 - 501.
- (67) Dhiman: Good Reship, Indications of Total Quality Management in Higher Education, Ibid, P. 35.
- (68) John, E. Courtney: "Total Quality Management in Higher Education: Perceptions of the Chief Academic Officer of the Pesuls of Implementing TQM in Their Higher Education institution" 1995, P. 11.
- (69) Seymour, T. D. & Collectt, C. Total Quality Management in Higher Education: A Critical Assessment. Methuen, Ma: Goal, QPC 2001, P. 7.
- (70) Grider, Clint: "The Implementation of continuous Quality Improvement Quality Management", PHD 1999, P. 22.
- (٧١) صالح ناصر علميات، مرجع سابق، ص ص ١١٧ - ١٢٠.
- (72) Bogue, G. E. & Sauders, R. L. the Evidence for Quality: Strengthening the Tests of Academic, and, Administrative Effectiveness. San Francisco: Jossey - Bass, 1997, PP. 22 - 27.
- (73) Deming, William Edward: Quality, Productivity and Competitive Position: Cambridge: Mass - Exhausts institute of Tecnology, 1982, P. 9.
- (٧٤) حامد عبد الله العساف: المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، السعودية، ١٩٨٩، ص ص ٣١ - ٣٢.

- (٧٥) مصطفى رضا عبد الرحمن: الجودة الشاملة وإعادة بناء التنمية البشرية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد ٩، العدد الأول والثاني، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٤ - ٦.
- (٧٦) يجوفري دوهرتي: تطوير نظم الجودة في التعليم، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، ٢٠٠٠، ص ص ٢١ - ٢٢.
- (77) Barton, J. A. and Marston, D. B.: Service Quality; An Introduction, Province of British Columbia Publications, 2000. P. 62.
- (٧٨) اسماعيل محمد دياب، عادل السعيد البنا: تقويم جودة الأداء الجامعي، بناء نموذج رياضي وتطبيقي على بعض كليات جامعة الإسكندرية والمنصورة وأسيوط، المكتبة المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- (79)Denhardt, R. B.: Public Administration and Action Orientation Pacific Grove, California U. S. A. Brooks/ Cold Publishing Company, 1991, P. 212.
- (80)Drummond, H.: The Quality Movement What Total Quality Managements is Really All about! London: Kogan Page, 1992, P. 71.
- (81)Ellis, R.: Quality Assurance for University Teaching Buckingham: Open University Press, 2001, P. 81.