

إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التربوية

أ. م فيصل يونس محمد

جامعة بغداد/ مركز البحوث التربوية والنفسية

الحاجة والأهمية

تستدعي حاجة البحث الى التطلع لمواكبة التطورات والمستجدات التربوية وتحقيق التميز في الأداء والعمليات التي تقوم بها المؤسسات التربوية.

وتأتي الأهمية من الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة بحيث أصبحت وظيفة أساسية لكل منظمة وفلسفة إدارية ، واسلوب حياة للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة والسريعة التي يشهدها العالم بحيث أصبحت بمثابة الديمومة والبقاء لكل منظمة أو مؤسسة.

الهدف

يهدف البحث الى تعرف التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في تطوير المؤسسات التربوية.

وتضمن البحث مفاهيم عن الجودة وإدارتها التي استحوذت على اهتمام المديرين والباحثين كاحدى الأنماط الإدارية المرغوبة، وتعد فلسفة إدارة معاصرة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

كما ان بناء استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في اية مؤسسة تقوم على خطوات تتضمن وضع اهداف طويلة الأجل لضمان البقاء وتحقيق رسالتها وخطة يصب تنفيذها في تحقيق تلك الأهداف في ضوء الامكانيات المتاحة، وتحديد النواقص في مسعى لتوفير احتياجات الخطة مع الأخذ بنظر الاعتبار احداث التغييرات الأساسية المطلوبة في ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي والنمط القيادي واسلوب التنفيذ.

وتحقق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية فوائد هامة تتجلى في تحسين العملية التربوية ومخرجاتها وتطوير المهارات القيادية الإدارية، وضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة والارتقاء

بمستوى الطلاب في جميع الصعد العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية ، وزيادة كفاءة الإداريين والمعلمين والعاملين ورفع مستوى ادائهم.

وجاءت استنتاجات الباحث في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والتي اشرت ان تحويل فلسفة الجودة الشاملة في اي منظمة او مؤسسة تتطلب استيعاب مفهومها وجعلها حلقة عملية في الادارة التنفيذية، كما ان ادارة الجودة في المؤسسات التربوية لها خصوصية تختلف عن ما مطبق في المؤسسات الاقتصادية والصناعية وغيرها من المهن.. فضلا عن حاجة التحويل الى الجودة الشاملة تحتاج الى قيادة تربوية فعالة قادرة على توفير المناخ المناسب واشاعة مفاهيم الجودة.

الحاجة للبحث :-

يسعى الباحث من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية الى المساهمة في احداث تطوير نوعي بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والادارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في الاداء والعمليات التي تقوم بها تلك المؤسسات.

الاهمية :

يولي العالم الحديث اهتماماً متزايداً بالجودة بحيث اصبحت ظاهرة عالمية ووظيفة اساسية لكل منظمة وفلسفة ادارية واسلوب حياة لها للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة والسريعة التي يشهدها العالم (الغالبى وادريس 2009: 556) ، وفرضت تحديات تحتم على المنظمات لاسيما الاقتصادية انتهاج الاسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة في ترصين الاداء التشغيلي والبيعي بمرونة اكثر كفاءة وفاعلية .

وتعد الجودة الشاملة هدفاً ادارياً ذي اولوية لأحداث تطوير نوعي في العمل التربوي بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والادارية ولتحقيق التميز في جميع المؤسسات (زياد 2012: 1) . ان تحويل فلسفة الجودة الشاملة الى حقيقة في مؤسسة ما يجب ان لاتبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، وينبغي ان يكون استيعاب مفهوم الجودة جزءاً او حلقة عملية الادارة التنفيذية من اسفل الهرم الى القمة وعلى شكل مراحل محددة بشكل جيد وبأوقات تتسع لتحقيقها ، بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها ويتم تنفيذها باستمرار (زياد 2012: 1-2) .

ان الشركات التي تنفذ طرق الجودة الشاملة الفعالة لتحسين ادائها على مقاييس الدخل ونمو المبيعات ومراقبة التكلفة والنمو في العمالة واجمالي الاصول ، ورغم ذلك فالكثير من الشركات اما فشلت في تبنيها ان تخطو الخطوة الاولى في رحلة الجودة او تركت حالات النجاح الابتدائي تمر كما لو كانت موظة وانتهت بسبب عدم وجود التزام واستمرارية . (ايفان ودين 2009: 22) .

لقد كان الحرفيون يعملون كحرفيين مهرة وفاحصين في نفس الوقت وبنوا الجودة في منتجاتهم من خلال فخرهم بحرفيتهم ، غير ان الثورة الصناعية احدثت مفاهيم جديدة بدأت بتبادل الاجزاء في الصناعات ثم جاء فردريك تابلور عالم الادارة بمفاهيمه التي ركزت على كفاءة الانتاج وتفكيك العمل الى اجزاء ، وقامت اقسام الجودة بمراقبة الجودة المستقلة بتأدية مهام الفحص وتحسين الجودة الى ان جاء (انوارز ديمنج وجوزيف جوران) بعد الحرب العالمية الثانية ووضعوا مفاهيم لإعادة الاعمار في اليابان واقنعا قادة اليابان ان تحسين الجودة يفتح اسواقاً عالمية ، وانه ضروري لبقاء هذه الامة (اليابان) على قيد الحياة .

وكان لذلك تأثيرا واضحا في السبعينات حيث تقدم اليابانيون وظلت مستويات الجودة في الغرب وامريكا راكدة مما ادى ذلك الى فقدانهم للكثير من الاعمال والسوق مما حدا بأصدار بنزويك تحذيرات للادارة الامريكية وهذا ماجعل الغرب وامريكا بحاجة بسيطة الى تركيزهم على الجودة ، ومنها في الثمانينات والتسعينات بدأت برامج جديدة للرعاية الصحية والتعليم في توجيه الانتباه للجودة كوسيلة لتحقيق اداء افضل (ايفان ودين 2009 : 25-29).

وبذلك اصبحت الوظيفة الاولى لأي منظمة وفلسفة ادارية واسلوب حياة لها تمكناها من البقاء والاستمرار في ظل متغيرات البيئة المتلاحقة وسريعة التغيير ، وظهور الاسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة وبذلك اصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية .

ويقوم مدخل ادارة الجودة على فلسفة الاداء المستمر والتميز للانتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة اعلى وتكلفة اقل والمعيب الصفري وارضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها ، وقد ادى ادراك اهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية الى تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الافكار الخاصة بالنظر الى الجودة على أساس انها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول الى مستوى متميز ، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم ادائها ويستدعي تطبيق مبدأ ادارة الجودة الشاملة الى توافر المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق وتوفير اساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الادارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين وتطوير انماط جديدة من المديرين.

وباتت ادارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين وفي الوقت الحاضر حديث الساعة في اوساط الاعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والاجهزة الحكومية والشركات العالمية على اختلاف احجامها (الغالبى وادريس 2009 : 551).

وشهد القرن العشرين لاسيما النصف الثاني منه جهوداً مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وامتدت لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الاطفال حتى بلوغه نهاية السلم التعليمي في المستوى الجامعي وما بعدها ثم اتسعت هذه الجهود لتشمل جميع العناصر التعليمية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه والمناهج الدراسية وتطويرها والعلم واعداده والادارة وتحديثها .
وتجمع الدراسات التي تهتم بمسيرة النظم التعليمية ان غالبية الدول لاتدخر جهداً لرفع العملية التعليمية انطلاقاً من مبدأ ان الانسان هو الاستثمار الامثل وان بناءه يكون بالتعليم الاجود والبحث العلمي الرصين لحمايته وتدعيمه وتطويره بأستمرار . وقد حظي موضوع التقويم الحتمي للنظم التعليمية ومراجعة نموها ومؤسساتها تحولات واضحة وشاملة وعدّ البديلة الصحيحة في محاولة اصلاح أي نظام تعليمي ان يشمل جميع المؤسسات والبرامج وعدم اقتصره على جانب واحد (مصطفى والانصاري 2002 : 32) .

المصطلحات :-

اورد البنا 2006 عدة تعاريف لادارة الجودة منها :

1. معهد الجودة الفيدرالي - منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة .
2. عرفها كروسبي (احد مؤسسي ادارة الجودة الشاملة) تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً ، حيث انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الاداري التنظيمي في الاداء بأستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية .
3. بهارات واكلو - التفوق في الاداء لأسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق او تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الاولى وفي كل وقت . (البنا 2006 : 3) .
4. وعرفها معهد الادارة الفدرالي - تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الاولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل افضل وفعالية اكبر في وقت اقصر ، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسين الاداء (القحطاني 1993 : 7) .
5. وعرفها Benhard ايجاد ثقافة متميزة في الاداء تتطافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء ، وذلك بالتركيز على جودة الاداء في مراحلها الاولى وصولاً الى الجودة المطلوبة بأقل كلفة واقصر وقت . (Benhard 1991: 297)

الفصل الثاني

مفهوم الجودة :-

تعددت المفاهيم التي تناولت الجودة فمنهم من يفكر بأنها الامتياز والتفوق، ويراها البعض انها "عدم وجود عيوب في الصناعة والخدمة" ويقول عنها آخرون انها ترتبط بسمات المنتج او سعره ... وطلبت دراسة امريكية من (86) شركة في شرق الولايات المتحدة تعريف الجودة وحصلت على اجابات ركزت على :

1. الكمال
2. الاتساق
3. الغاء الفاقد
4. سرعة التسليم
5. الاتفاق مع السياسات والاجراءات
6. تقديم منتج جيد قابل للاستخدام
7. تأدية العمل جيداً من المرة الاولى
8. ادخال البهجة او السرور على العملاء
9. اجمالي خدمة ، ورضاء العميل

ويعرف المعهد الوطني الامريكي للنمطيات والمعهد الامريكي للجودة " الجودة بأنها كلفة او شمول السمات والخواص للمنتج او الخدمة التي تحمل مقدرتها على تحقيق احتياجات معينة " ، وعادة ماتسمى رؤية الجودة التحقيق لاحتياجات العميل لياقة الاستخدام في الاسواق مرتفعة التنافسية بحيث يمكن النجاح والحاق الهزيمة بالمنافسين في تنظيمات عدة . (ايفان ودين 2009 : 31) وصنفت بعض الدراسات الجودة وفقاً لما يأتي :-

- أ. الجودة في التصنيع - حيث تواجدت النظم لتطوير التصنيع وركزت على الامور التقنية والفحص وقياس المعيب ومراقبة العملية وتعميم المنتج وادارة الموارد البشرية وعلاقات الموردين ووضعت عدداً من الابعاد وشملت :-
- 1- الاداء (خواص التشغيل الاولى للمنتج).
- 2- السمات الاجراس والصفاتير الخاصة بالمنتج
- 3- العولية Reliability - احتمال استمرار المنتج حياً خلال فترة محددة للاستخدام .
- 4- المطابقة - درجة اتقان الخواص الطبيعية وخواص الاداء للمنتج مع النمطيات السابقة المحددة.
- 5- المتانة - كمية استخدام المنتج قبل ان ينهار طبيعياً ، او يفضل استبداله .
- 6- امكانية الخدمة - المقدرة على اصلاح المنتج بسهولة وسرعة .
- 7- الجماليات ويشمل الصوت والمظهر والمذاق والرائحة .
- 8- الجودة المدركة - التقويم الشخصي (او المنحاز) الناتج عن الصورة او الاعلان او اسماء العلامات التجارية .

ب. الجودة في الخدمات . ويمكن تعريفها بأنها أي نشاط أولي أو متم منتج لا ينتج منتجاً مباشراً ،
أي انها الجزء غير السلعي للعملية الجارية بين المشتري (العميل) والبائع (المقدم) .
وتشمل الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمة .

- 1- الوقت الذي بلغه انتظار العميل .
- 2- الكمال هل تشمل كل العناصر الموجودة على طلب العميل .
- 3- اللطافة والاحترام هل يرحب العاملون في الخط الامامي بحرارة بكل عميل .
- 4- الاتساق وتسليم الخدمة لكل عميل بنفس النمط وفي كل مرة .
- 5- الاتصال والراحة في الحصول على الخدمة .
- 6- الدقة في تنفيذ الخدمة ومن المرة الاولى .
- 7- الاستجابة هل يكون رد فعل افراد الخدمة سريع ويحلوا المشاكل غير المتوقعة .

(ايفان ودين 2009: 30-39)

فالجودة الشاملة هي اسلوب علمي واعى في مواجهة التحديات واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة لترصين الاداء التشغيلي والبيعي بمرونة واكثر كفاءة .. واصبحت الجودة الشاملة بفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث .

كما ان تحويل فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسة ما يجب ان لا تبقى مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، وينبغي عند استيعاب مفهوم الجودة ان تكون جزءاً وحلقة رئيسية في اعمال الادارة التنفيذية (زياد 2011: 1-3) .

ويراها البنا انها عملية استراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم وتستثمر طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة (البنا 2006: 2) .

ان نقل ادارة الجودة الشاملة من مجال الصناعة الى المجال التربوي ينبغي ان نضع في الاعتبار الفروق بين المجالين رغم الاتفاق في المبادئ الاساسية في ادارة الجودة الشاملة ومن هذه الفروق :-

- ان المدرسة ليست مصنعاً .
- ان الطلاب ليسوا منتجات الا بقدر ماكتسبوا من تعليم .
- ان الانتاج هو تعليم الطلاب وليس الطلاب انفسهم
- وجوب اشراك الطلاب في تعليم انفسهم فهم مُنتج ومنتج .
- تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية .
- عدم وجود فردية لأسترجاع المنتج .

- تعدد نوعيات المنتج في العملية التعليمية الواحدة .
 - عدم إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على اعداد المنتج التعليمي .
- (مصطفى والانصاري 2002 : 33)

إدارة الجودة الشاملة :-

استحوذت فكرة ادارة الجودة الشاملة على اهتمام المديرين والباحثين كأحدى الانماط الادارية المرغوبة في الفترة الحالية ، وتعد فلسفة ادارة معاصرة تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء والتحسين والتطوير المستمرين .

وظهرت تعريفات عديدة ركزت على تأدية العمل بشكل وفاعلية اكبر مع الاعتماد وعلى تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الاداء ، وكذلك على تحسين طاقات المنظمة وادخالها بشكل مستمر في العمليات والوظائف وفي جميع مراحل العمل ، فضلاً عن ان البعض عد ادارة الجودة بأنها ايجاد ثقافة متميزة في الاداء تتظافر فيها جهود جميع العاملين (مديرين وموظفين) لتحقيق توقعات العملاء بالتركيز على جودة الاداء .

ان تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة يتطلب التكيف والتوازن بين متغيرين اساسيين هما :-

1. توفير استقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط انتاجيتها ومستلزمات ذلك بدرجة جيدة وعالية من الدقة .

2. ادخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة ، والانتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر .

ووجدت الدراسات ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على اداء المنظمة التي تطبقها ادارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على اداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف وتحسين الاداء الحالي ، وتحسين علاقات الموظفين وارتقاء مستويات الرضا الوظيفي لديهم . فادارة الجودة الشاملة عدتها المنظمات وسيلة فعالة من اجل احداث تغييرات جذرية في فلسفة واسلوب العمل فيها لتحقيق اعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول الى رضا عملائها والمحافظة عليهم . وعليه فأن ادارة الجودة عبارة عن منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف مواتية .

وتقوم ادارة الجودة الشاملة على مفهومين هما :-

- الشمولية - تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات .
- التكاملية - ان تكون المنظمة من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض .

ومن هذين المفهومين تشجع إدارة الجودة الشاملة على :

1. عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة .
2. الارتقاء بمستوى جودة الخدمات .
3. الارتقاء بجودة النظام .
4. التعاون الكلي بين جميع الإدارات والأقسام وجميع المستويات الإدارية .
5. الإشراف على عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات والخدمة نفسها .
6. وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق والقدرة على تحديد أدوارهم .
7. توضيح العائد من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من منتجات وخدمات التي تسعى المنظمة إلى تقديمها . (الغالبى وادريس 2009: 251-256) .

ان وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقوم على الخطوات الآتية :-

أولاً: وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية .
ثانياً: وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في تحقيق الأهداف وتشمل على جميع المتغيرات داخل المنظمة (ثقافتها ، فلسفتها ، عملياتها ، أنظمتها ، سياستها ، إجراءاتها ..) مع ادخال تحسينات مستمرة في الأنشطة والفعاليات التي تحقق للمنظمة الريادة في مستوى السلع او خدماتها لتحقيق الرضا لعملائها .

ثالثاً: دراسة الامكانيات الحالية للمنظمة وتحديد النواقص في مسعى لتوفير احتياجات الخطة ووضعها موضع التنفيذ على المستوى المادي والمعنوي .

رابعاً: ترجمة الخطة الى خطط تفصيلية تنفذ على مراحل تصب في تحقيق الأهداف .

خامساً : احداث التغييرات الاساسية المطلوبة في :-

- ثقافة المنظمة .
- الهيكل التنظيمي .
- النمط القيادي .
- اسلوب التنفيذ .

(عبد الله 2006 : 60)

الافكار الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

1. التميز ويعني اعتماد المنظمات في حركتها بشكل اساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال اهتمامها بالمعلومات الراجعة عن العميل واخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية .

2. تركيز المنظمات بشكل كبير على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكنة قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة .
3. التحسين والتطوير المستمر بحيث يكون المحور الأساسي لأهتمام المؤسسة نتيجة التركيز على الجودة .
4. الحاجة الى تغيير نظرة الافراد العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي ولايتعارض مع تحقيق نجاح المؤسسة فالاساس هو التعاون .
5. اعتماد اتخاذ القرارات أستناداً الى البيانات والمعلومات ، وهذا يتطلب التسجيل الدائم للحدوث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطور والتحسين المستمر لعمل المؤسسة .
6. العمل الجماعي من خلال الاستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها على اساليب التحليل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون .
7. اعطاء العاملين صلاحيات وسلطات لاسيما في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم .
8. الاهتمام بتدريب الافراد وتقدير جهوده .
9. ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين .
10. وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الصادقة وتمتاز بالموضوعية والاهتمام بالانجازات العملية اكثر من الشعارات (البنا 2006 : 4) .

متطلبات نجاح ادارة الجودة الشاملة :-

- يتطلب نجاح ادارة الجودة الشاملة توفير عدد من المتطلبات اهمها :-
1. التزام ودعم الادارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة على خدماتها وتكريس الجهود واستغلال جميع الفرص للتسويق لمفهوم وطبيعية ادارة الجودة الشاملة عن منافعها في كل المحافل وكذلك الوقوف ضد المعارضين لسياسة التغيير على جميع الاصعدة ومدراء ادارة الجودة الشاملة وتحديد ادوارهم بتفكير عميق وتدبر .
 2. شمولية واستمرارية المراقبة بشكل متكامل من خلال جمع المعلومات والتقييم الذي يتم في ضوءه معالجة الانحرافات وادخال التحسينات ... وتشمل الرقابة اساليب الاداء لجميع الاعمال والتعرف على اتباع المنظمة لمعايير الجودة التي وضعتها من اجل تحقيق العميل .
 3. سياسة دمج العاملين من خلال اشراكهم في كل شيء في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين ، والتعاون والعمل الجماعي وروح الفريق .

(الغالبى وادريس 2009 : 258)

الفصل الثالث

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي :-

وترتكز هذه المبادئ على ما يأتي:-

1. تحقيق رضا المستفيد بأعتبره أساس الجودة ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد وماهي احتياجاته حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات .

وإدارة الجودة في المجال التربوي تميز بين المستفيد الداخلي الذي هو كل من يشارك في عملية الانتاج او تقديم الخدمة وهو في العملية التعليمية يتمثل بالطالب والمعلم والإدارة وكل من يعمل في المدرسة ، وهو يعد عميلاً داخلياً لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ثم انه يعمل ويؤثر في عمل غيره داخل العملية التعليمية في شكل سلسلة متتابعة من الاعمال على التأثير المتبادل بين الأطراف او بين المستفيدين الداخليين الذي يضيف كل منهم بعملة في قيمة المنتج النهائي .

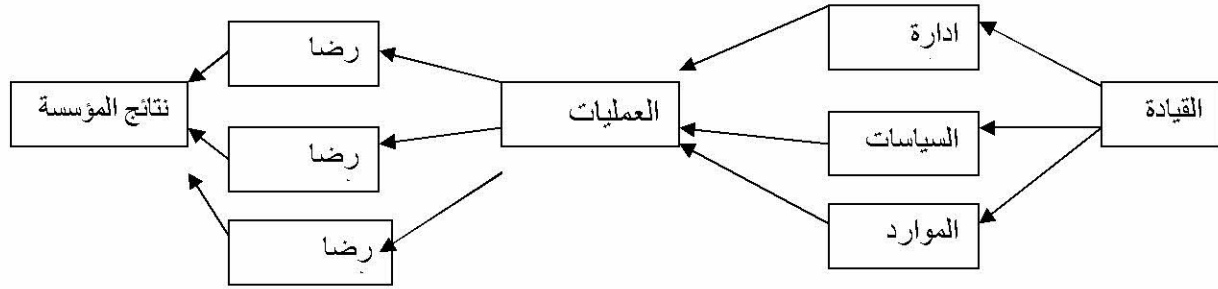
اما المستفيد الخارجي فهو الشخص او الاشخاص او الجهة او المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج او الخدمة بشكل مباشر او غير مباشر وهو الذي يحكم على الجودة ، وللقيام بتحقيق الرضا ينبغي القيام بعدة خطوات وهي :-

- التعرف على المستفيدين .
 - ترجمة الاحتياجات الى معايير جودة المخرجات .
 - تصميم العمليات الموصلة لانتاج مخرجات تستوفي شرط تلك المعايير .
 - تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ .
 - تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح اية عيوب او خلل يظهر في التنفيذ .
2. التقييم الذاتي وتحسين الاداء ، وذلك عن طريق قياس اداء الفرد والمؤسسة ، وهو طريق يؤدي الى التحسين المستمر ، وان ممارسة هذا التقييم للأفراد والمؤسسات من شأنه ان يثير العديد من القضايا ذات الصلة بتحسين الاداء ومنها قضايا التدريب ودوائر وحلقات الجودة ، والبحوث العلمية والاتصال وغيرها .

ومن شأن التقييم الذاتي للإدارة ان يضيف دورين هامين الى ادوارها ... وهما :-

- توفير الإدارة المناسبة للامرات في المجالات التي تنشأ فيها المشكلات .
- تطوير وتنمية العاملين الذين يسعون بطريقة ايجابية نحو الفرص التي تنقلهم الى اسلوب آخر للتشغيل .

وهناك نماذج يمكن الاستعانة بها في اجراء عملية التقييم الذاتي :-



(نموذج التفوق الاوربي)

وتوصل الباحثون الى وضع عدد من المعايير الاساسية للتقييم الذاتي والتحسين المستمر وهي كما يأتي :-

- أ- التزام واشتراك الادارة العليا في تحسين الاداء وذلك من خلال :-
 - التشاور مع المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين وصولاً لوضع اهداف واضحة ومهام عمل .
 - ارساء آليات اتصال فعالة للتزود بالمعلومات ونشر الوعي بأهداف واساليب العمل .
 - التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى يتيسر لكافة العاملين مناقشة تحسين العمل والالتزام به .
 - ابراز صورة القدوة الحسنة من خلال التصرف المناسب في القضايا التي يثيرها العاملون .
 - انشاء آليات مناسبة للتعرف على الانجاز على مستوى المؤسسة والفرق والافراد وتقدير كل منهم
- ب- الحرص على تحقيق التزام المديرين والعاملين في تحسين الاداء من خلال :-
 - التعرف على سمات وخصائص كل فئة وتحديد الادوار المنوطة بكل منهم .
 - زيادة الوعي بأستراتيجيات المؤسسة طويلة المدى ومايرتبط بها من اهداف وكيفية قياس الانجاز في كل منها بشكل موضوعي.
 - أنشاء آليات مناسبة للتعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة وتحديثها بشكل مستمر .
 - مراجعة فاعلية كل مستوى مع ايجاد البرامج التنموية المناسبة لزيادة هذه الفاعلية .
 - تشجيع العاملين في كل المستويات على المشاركة في تحديد التغييرات والتحسينات اللازمة .
 - ارساء آليات تبادل الخبرات بين المستويات وداخل كل مستوى على حدة.
- ج- تكامل الاهداف الاستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات ، من خلال :-
 - * استخدام الاهداف الاستراتيجية كأساس لتحديد الاولويات على كل مستويات العمل.
 - * تنشيط طرح الافكار الخاصة بالتحسين من خلال التقييم الذاتي في اطار مايتم انجازه من الاهداف
 - * انتظام مراجعة العمليات وبيان علاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - * تعزيز ثقافة التحسين المستمر وزيادة وعي العاملين بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

* توفير التدريب والتدقيق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر .
د- بناء مقاييس الاداء وانظمة التغذية الراجعة ، من خلال :-
* تحديد مؤشرات الاداء المناسبة لكل عملية من عمليات التشغيل مع مراجعة هذه المؤشرات باستمرار .

* اجراء عمليات القياس باستخدام المؤشرات المحددة بدقة وانتظام .
* التعرف على اتجاهات الاداء من نتائج قياس الاداء واتخاذ التصحيحات اللازمة بالسرعة .
* الربط بين نتائج التقييم الذاتي ونتائج قياس الاداء والتعرف على افضل واقل الممارسات .
* تقدير وتشجيع العاملين على انجازاتهم وتحفيزهم لمواجهة المشكلات ووضع الحلول لها .
هـ - الاحتفاظ بتوثيق كامل لأدارة الجودة الشاملة ، من خلال :-

- تصميم نظام توثيق مرن ومبسط مع تجنب كثرة الاعمال الورقية والبيروقراطية .
 - تسجيل افضل معايير ومؤشرات الاداء والنماذج المعمول بها في كل مستويات التقييم .
 - توفير ملخصات منتظمة حول المشروعات والمهام وافضل الممارسات والاختلافات واسبابها .
 - تقييم مخرجات التدريب وانتقال اثره وكافة خبرات العاملين ومايتصل بها من تغذية راجعة .
 - تعديل نظم ومضمون التوثيق طبقاً لما يطرأ من تغيرات في مستويات الاداء بالمؤسسة .
- 3- العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وهي من السمات المميزة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال مساندة المديرين للعمل الجماعي واشاعة ثقافة الجودة انطلاقاً من ان فاعلية المجموع اعظم من مجموع فعاليات الافراد كل على حدة ، وان التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعاً ان توفر المناخ المناسب في المؤسسة الذي تنشده ادارة الجودة الشاملة مما يجعلها قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم ، ومن ثم تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم ، مع امكانية حل المشكلات فأنسب الحلول من خلال :-

- * مشاركة المزيد من الافراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات .
 - * تبادل المعلومات والخبرات وصقلها من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق عمل .
 - * ايجاد فرص افضل لأحتواء الاخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة والتقدم للامام بروح الفريق .
- 4- الجمع المستمر للبيانات الاحصائية وتوظيفها ، حيث تهتم ادارة الجودة الشاملة بمتابعة عمليات الانتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الاحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلاً من الانتظار حتى تقامها ثم محاولة حلها ... ومن البيانات الهامة بالنسبة للمدرسة مثلاً هي التي تخص الطالب والمعلم والعاملين ومن ثم العمليات التي تتم

داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات .

5- تفويض السلطة ، ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم ، وهذه المشاركة هي لون من ألوان تفويض السلطة ، ويمكن تفويض السلطة ان يتم على مستويين اما للأفراد مباشرة او لفرق العمل ، ويعد التفويض للفرق احدى من الافراد .. وفي كلتا الحالتين يتوقع ان يؤدي التفويض الى مزيد من الاسراع في مواجهة المشكلات والمزيد من الابتكارات والابداع والاندماج في عملية صياغة اهداف الجودة المنشودة .

6- ايجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير ، ويعد الافراد من وجهة نظر ادارة الجودة الشاملة اساس العمليات المحققة للجودة ، والى مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارهما الاسلوب الامثل للوصول الى الاهداف المنشودة ، واذا ما توحدت رؤية الافراد نحو الاهداف البعيدة والقريبة ، ونحو السياسات والاستراتيجيات ونحو الموارد وكيفية استخدامها من خلال المناقشات الحرة المفتوحة دونما قيود ، والمشاركة الفعالة في السلطات وتحمل المسؤوليات ، ومن خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه وما عليه من واجبات ومسؤوليات ، فإنه من المتوقع ان تتصهر جهوده هؤلاء الافراد في بوتقة واحدة لتصب في مسار تحقيق اهداف المؤسسة .

7- ارساء نظام العمليات المستمرة من خلال النظر الى المؤسسة او المدرسة كنظام ، والى مايقوم به العاملون فيها كعمليات مستمرة ، ومن ثم فإن أي اصلاح ينبغي ان يبدأ من تحسين هذه العمليات والاستمرار في ذلك على اساس من معايير الجودة المنققة عليها بالنسبة للمؤسسة او المدرسة وغيرها .. وبدلاً من التركيز على مخرجات العملية التعليمية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات .

8- القيادة التربوية الفعالة القادرة على توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة مما يعكس على العاملين ليعكسوه داخل القطاعات وفي المواقف المختلفة لاسيما التدريسية او يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة الى التدريب واساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الارضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توفير ضرورة احداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقضيها نظام ادارة الجودة الشاملة (مصطفى والانصاري 2002 : 35-40) .

الجودة الشاملة في الادارة التربوية :- وهي الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي وهو الطالب ، وبما يتناسب مع متطلبات المجتمع وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج

التربوي من خلال تضافر الجهود للعاملين في مجال التربية .. ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي تعني أداء العمل بأسلوب صحيح ومتقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية ويسد حاجة المجتمع من الكوادر المؤهلة علمياً .

ويعرف (رودز) الجودة الشاملة في التربية بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة ... كما يعرفها (أحمد ادرياس) بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب ، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية في إنتاج الخدمة وتوصيلها مما يعزز تحقيق رضا الطالب وتحسين مركز المؤسسة التعليمية .

فإدارة الجودة الشاملة هي عملية استراتيجية إدارية لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة ، وتستلزم تسخير جميع الإمكانيات البشرية والمادية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد ، وباتجاه واحد وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي ، وتقويم مدى تحقق الأهداف ، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها .

ويعد ادوارد ديمينج رائد فكرة الجودة الشاملة حيث حدد أربع عشرة نقطة لتطوير ثقافة الجودة

وتسمى هذه النقاط (جوهر الجودة في التعليم) تتلخص بما يأتي :-

1. إيجاد التناسق بين الأهداف
2. تبني فلسفة الجودة الشاملة
3. تقليل الحاجة للتفتيش
4. إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جيدة
5. تحسين الجودة الانتاجية وخفض التكاليف
6. التعليم مدى الحياة
7. القيادة في التعليم
8. التخلص من الخوف
9. إزالة معوقات النجاح
10. خلق ثقافة الجودة
11. تحسين العمليات
12. مساعدة الطلاب على النجاح
13. الالتزام
14. المسؤولية

(العمر 2011 : 7)

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك بعض المتطلبات التي تستلزم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة والسعي إلى تحقيقها ومنها :-

أولاً :- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة حيث يعتمد قبول أو رفض أي مبدأ جديد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة ، ولذلك يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق المفهوم الجديد .

ثانياً:- الترويج وتسويق البرنامج ، وهذا يعني نشر مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة قبل اتخاذ قرار التطبيق ، فأن نشر وتسويق البرنامج يساعد في التقليل من المعارضة والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق مما يمكن من مراجعتها . ويتم الترويج عن طريق المحاضرات والمؤتمرات والدورات التدريبية .

ثالثاً:- التدريب والتعليم للمشاركين في برنامج ادارة الجودة الشاملة بأساليب وادوات مفهوم هذا البرنامج ليؤدي الى النتائج المرغوبة للتطبيق من خلال الوعي والفهم لمبادئه .

ان هدف التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين التعرف على اساليب التطوير ، وان يكون هذا التدريب موجهاً لجميع مستويات الادارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب ان تلبى متطلبات كل مستوى والتحديات التي تواجهه .. اما تدريب فرق العمل فيشمل الطرق والاساليب الفنية لتطوير العمليات .. وكذلك تعرف الجميع على المهارات اللازمة واساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والادوات الاحصائية وطرق قياس الاداء .

رابعاً:- الاستعانة بالاستشاريين لاسيما الخبرات الخارجية من مؤسسات متخصصة لتدعيم الخبرة خاصة في المراحل الاولى .

خامساً:- تشكيل فرق العمل بحيث يتألف من خمسة الى ثمانية اشخاص من الاشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير فضلاً عن اعطائهم الصلاحيات للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

سادساً:- التشجيع والحفز ، من شأنه تقدير اعمال الافراد ومايؤدونه من عمل متميز وتشجيعهم على ذلك العمل وتدعيم الاداء المرغوب وزيادة الحماسة مما يعطي للبرنامج الاستمرارية في التحسين والشعور بالانتماء الى المؤسسة وبأهمية الدور الموكل اليهم .

سابعاً:- الاشراف والمتابعة ، وهو من ضروريات تطبيق برنامج الجودة بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازات العاملين وتقويمها ، ومن مستلزمات عمل لجنة الاشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الافراد والادارات وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الاخذ بنظر الاعتبار المصلحة العامة .

ثامناً:- استراتيجية التطبيق - وتتم استراتيجية تطوير وادخال برنامج ادارة الجودة الشاملة الى حيز التطبيق بعد خطوات هي :-

1-الاعداد ويتم فيها وضع الاهداف المرغوب فيها من خلال تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بأجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات اخرى .

- 2- التخطيط .. ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لذلك .
- 3- التقييم باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها (رفعت 2012 : 4-7) .

التدريب :- ويعد التدريب من الأنشطة التي ترفع قدرات الفرد ومهاراته ، ويختلف التدريب عن التعليم حيث ان التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يركز التعليم على زيادة في المعارف والمعلومات والمدارك التي لا ترتبط بعمل محدد .

ويسعى التدريب الى زيادة مهارات الافراد لأداء عمل محدد ومجموعة أنشطة تسعى الى هذا الغرض ، وهو بذلك كما يراه البعض بأنه تأقلم مع العمل او تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف جديدة ، عن طريق عملية التعلم خططتها المنظمة لأفرادها لرفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم للوصول الى اهدافها .. ويقاس التدريب بمدى قدرته على تحقيق رسالته في تنمية وتطوير السلوك البشري بما يتلاءم وتحقيق الاداء المطلوب . ويمكن اجمال اهداف التدريب بشكل مركز بما يأتي :-

- تقديم معارف جديدة .
- زيادة مهارات وقدرات الفرد .
- تغيير الاتجاهات النفسية الذهنية للفرد .
- احداث تغيير متطور لدى الافراد .
- تنمية مهارات الافراد .
- رفع مستوى الاداء .
- تحسين وتطوير المهارات الادائية .

أسس اختيار طرق التدريب في المؤسسات التعليمية :-

ويمكن ذكر اهمها :-

- 1- اهداف التعليم وهي تختلف من موقف لآخر فقد تكون تهدف الى تعلم حقائق او مفاهيم ومبادئ وتعميمات .. وقد تكون تعلم مهارات معرفية او يدوية .. او تنمية اتجاهات وعادات مرغوبة .
- 2- المحتوى التعليمي او التدريبي وقد يكون مواد محسوسة او سمعية او مرئية او نماذج متحركة او ثابتة .
- 3- الأنشطة التعليمية وقد تكون محاضرة ، او نشاط قائم على الاكتشاف وحل المشكلات .
- 4- نمط التعليم وقد يكون في مجموعات كبيرة او صغيرة او فردية ذاتية .
- 5- مستوى المتعلمين او المتدربين ويحدد مستوى ونوع المواد واساليب التدريب ودرجة التعقيد .
- 6- صحة المحتوى ويجب ان يكون صادقاً وصحيحاً من الناحية العلمية والفنية وخالياً من الاخطاء .
- 7- البساطة في المواد التعليمية والاساليب وغير مزدحمة بالتفاصيل .

- 8- الجاذبية ، وينبغي ان تكون المواد التعليمية والوسائط جذابة من الناحية الفنية وتجذب انتباه المتعلمين من حيث التنظيم واستخدام المثبرات والصحة والتشويق .
- 9- سهولة الاستخدام وتوفير امكانيات ذلك كأن تكون لوحة مبكرة او عرض مناسب (احمد 2007 : 91-95) .

فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

1. تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .
 2. تطوير المهارات القيادية والادارية للمؤسسة التربوية.
 3. تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في المجال التربوي .
 4. التركيز على تطوير العمليات اكثر من تحديد المسؤوليات .
 5. العمل المستمر من اجل التحسين والتقليل من الهدر الناتج عن ترك المدرسة .
 6. تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة ، اولياء الامور ، المعلمون ، المجتمع) .
 7. الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .
 8. تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي .
 9. توفير ادوات ومعايير لقياس الاداء .
 10. تخفيض التكلفة مع تحقيق الاهداف التربوية في الوسط الاجتماعي .
- ويدخل في اطار تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي عدة مقومات منها المؤسسات التربوية التي تقوم بتطبيقها وعملها على تحسين العملية التعليمية .
- اما فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة فأنها تحقق :-

1. ضبط وتطوير النظام الاداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الادوار .
2. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية .
3. زيادة كفايات الاداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى ادائهم .
4. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع .
5. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها .
6. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .
7. الترابط والتكامل بين جميع الاداريين والعاملين في المؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
8. تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (العامر ، 2011 : 8)

الاشياء الشائعة في ادارة الجودة الشاملة :

عادة ماتحدث محاولات تنفيذ للجودة الشاملة ، تتخللها اخطاء معينة ومن هذه الازطاء :-

1. ينظر الى الجودة على انها برنامج وهي غير ذلك .
 2. تعتقد الادارة ان المنافع المقاسة تقع في المستقبل البعيد فقط ، او لا يتم الحصول على نتائج في المدى القصير ، وقد لا توجد محاولة للحصول على نتائج قصيرة المدى .
 3. لا تقاد العملية بالتركيز على العميل والامور الاستراتيجية والادارة الاعلى.
 4. تتوَقَّ العناصر الهيكلية في التنظيم التغيير (نظم التعويض والترقية والمحاسبة والسياسات والاجراءات المتجمدة والتخصص والوظيفة وغيرها) .
 5. تحديد الاهداف المنخفضة وعدم اجتهاد الادارة في توسيع الاهداف ، او استخدام علامات مميزة خارجية كمقاصد .
 6. تظل الثقافة التنظيمية " اوامر ومراقبة " يقودها الخوف او تعب المباراة او الميزانيات او الجداول ، او البيروقراطية .
 7. لا يتم التدريب بصورة مناسبة .
 8. التركيز على المنتجات ولا يتم على العمليات .
 9. يعطي تفويض فعلي بسيط لاتدعمه الاجراءات .
 10. قد يكون التنظيم ناجحاً غير انه ليس مستقبلاً للتغيير والتعلم ويتمسك بتزامن محدد.
 11. يفشل التنظيم في تناول ثلاثة اسئلة هل هذا برنامج آخر ، وماذا يوجد فيه بالنسبة لي شخصياً او كيف اؤدي هذا قبل شيء آخر .
 12. عدم التزام الادارة الاعلى والمشاركة بنشاط .
 13. زيادة التركيز على استخدام الفرق في حل مشاكل عبر الوظائف مع اهمال الجهود الفردية للتحسينات .
 14. الاعتقاد ان البيانات هي المرغوب فيها أي الشلل في التحليل .
 15. تفشل الادارة في تمييز ان تحسين الجودة يكون مسؤولية شخصية على جميع مستويات التنظيم .
 16. لا يرى التنظيم نفسه كمجموعة من العمليات المترابطة التي يتكون منها النظام كله ، ويحتاج كل من العمليات الفردية والنظام الى التعريف والفهم .
- ان هذه الاخطاء تعكس التطور غير الناضج للجودة والتي تتطلب مهارات وتعلم جديد والتي تشمل كفاءات الافراد وبناء الفريق وتشجيع الثقة والانفتاح وحل المشاكل وتوضيح الاهداف والتحويل والتوجيه والتحسين المستمر كطريقة للحياة (ايفان ودين 2009 : 558) .

الفصل الرابع

الاستنتاجات

- 1- ان تحويل فلسفة الجودة الشاملة في اية منظمة الى حقيقة تتطلب استيعاب مفهومها وجعلها حلقة عملية في الادارة التنفيذية وعلى كل المستويات.

- 2- ان عملية نقل ادارة الجودة الشاملة من المجالات الاقتصادية والصناعية الى المؤسسات التربوية ينبغي ان نضع بالاعتبار الفروق بينها رغم الاتفاق بالمبادئ الأساسية في ادارة الجودة.
- 3- تقوم ادارة الجودة الشاملة على مفهومي الشمولية في مستوى نوع الخدمات المتوقعة والتكامل في نظم المؤسسة وفروعها وعناصر التشغيل.
- 4- نجاح اداة الجودة الشاملة يتطلب توفير عدد من المستلزمات المرتبطة بالتزام ودعم الادارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة وطبيعتها، وتهيئة متطلبات التغيير على جميع الأصعدة وضمان استمرارها وشموليتها.
- 5- يحتاج تطبيق نظام الجودة الاملة في المؤسسات التربوية الى قيادة تربوية فعالة قادرة على توفير مناخ مناسب واشاعة مفاهيم الجودة وفقا لمجموعة من المعايير والمواصفات اللازمة لرفع المنتج التربوي.
- 6- توفير متطلبات ادارة الجودة الشاملة يستند على اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التربوية قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتدريب العاملين المشاركين في برنامج الجودة وتشجيعهم باهمية الدور الذي يقومون به وتدعيم الأداء المتميز لهم.
- 7- تعد الرقابة والمتابعة من الأسس المهمة التي تعتمد ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وفقا لمعايير مرنة وقابلة للتغيير والتطوير المستمر نحو الأفضل.

التوصيات

1. اعتماد المنظمات التربوية المنهج العلمي في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للوصول الى التحسين المستمر لجميع انشطتها بما في ذلك مستوى الاداء .
2. إنشاء تشكيلات للاعتماد العلمي تتولى تقييم وضبط الجودة في المؤسسات التربوية لاسيما التعليمية منها بما يتماشى مع التطورات العالمية .
3. تبنى ثقافة الجودة الشاملة في جميع المنظمات ووضع اهداف واضحة ومحددة في جميع الاتجاهات
4. وضع معايير جودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات التربوية والتعليمية قابلة للتطوير والتحسين المستمر .
5. الاهتمام بالتوصيف للاعمال وفقاً لنظام اداري في جميع مستويات المنظمة .
6. تدريب العاملين بالمؤسسات لتطبيق ادارة الجودة ورفع كفايات التخطيط والتنفيذ ومستوى الاداء .
7. اجراء التقييم المستمر لجميع العاملين في المنظمات التربوية والتعليمية بما في ذلك الاداريين والمشرفين .
8. التوسع في الانشطة العلمية والمهنية والبرامج التي تلبى متطلبات اعتماد الجودة وحاجاتها لاسيما في المجالات المتخصصة .

9. ضرورة ان تقوم ادارة المنظمات (على جميع المستويات) بأخذ التدابير الضرورية لتوفير مستلزمات التطوير والتدريب فضلاً عن الامكانيات المادية والبشرية التي تتطلبها الجودة الشاملة .
10. البحث عن فرص التغيير والنمو والابتكار والتطوير نحو الافضل .
11. الاعتراف بمساهمات الافراد في تحقيق النجاح لكل مشروع .
12. بناء جسور التعاون وبتث الثقة في الافراد من اجل تحقيق الاهداف المشتركة .

المصادر

1. احمد ، د.حافظ فرج 2007 - الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - سلسلة كتب الادارة - عالم الكتب - القاهرة - مصر .
2. ايفان جيمس ودين ، جيمس 2009 - الجودة الشاملة - الادارة والتنظيم والاستراتيجية ، تعريب د.سرور علي ابراهيم سرور ومراجعة عبد المرضي حامد غرام- دار المريخ للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية.
3. البنا ، د.رياض رشاد 2006 - التعليم الابتدائي : جودة شاملة ورؤية جديدة - المؤتمر التربوي العشرين (ادارة الجودة الشاملة في التعليم) .
4. رفعت ، الاسلام 2012 ، مفهوم ادارة الجودة الشاملة . (انترنت)
5. زياد ، د مسعد محمد 2012 . ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية ، جامعة الخرطوم - السودان (موقع منتدى الحصن النفسي)
6. عبد الله ، حسن صادق حسن 2006 ، ادارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الاعمال - المؤتمر العلمي الثاني (الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات) جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. عمان - الاردن .
7. العامر، نيف محمد 2011 ، الجودة الشاملة - ادارة التربية والتعليم في محافظة قطيف - السعودية
8. الغالبي ، د.ظاهر محسن منصور وادريس ، اوائل محمد صبحي 2009 ، الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، ط2 ، دار اوائل للنشر ، عمان - الاردن .
9. القحطاني ، سالم سعيد 1993 - ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الحكومي - مجلة الادارة العامة - العدد 78 - عمان - الاردن
10. مصطفى ، أ.د. احمد سيد والانصاري ، أ.د. محمد مصيلحي - ادارة الجودة الشاملة في المجال التربوي - المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج - المركز العربي للتعليم المستمر - برنامج ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي - الدوحة - قطر .
- 11-Benhard R. 1991 . public administration : an action orientation , pacific Grove California , USA . Brooks , cole publishing