

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

Difficulty practicing general quality in education institution of Algeria

علي مقداد *

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، Megdadali77@gmail.com

تاريخ الإرسال 2021/02/10 تاريخ القبول 2021/08/09 تاريخ النشر 2021/12/27

ملخص:

أضحت الجودة الشاملة من اهتمامات معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة، التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها، وقد بدأت مؤسسات التعليم تبني مفاهيم الجودة الشاملة ومن ثم تطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في الإنتاج التعليمي، وكذا رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم للمشاركة في كافة المجالات بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي. وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم لابد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها. لذا جاء هذا المقال ليعرض معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، والتي من أهمها ما يلي: ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، ضعف إمكانيات المكتبات.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم، معوقات تطبيق الجودة الشاملة.

Abstract:

To become general quality from interest some scientist state consider him basic specimen administration is permit new accompaniment new scientist from during variables internationalism and sterility for adaptation him and my begin education institution adoption in definition general quality and there is practicing goal he work at continued improve in education production and raise capability employee there insurance happen at graduate at basic knowledge for qualifying in all domain in fine capability at level internationalism and sterility. In order to implement comprehensive quality in the field of education, it is necessary to know the obstacles facing its application. Therefore, this article came to present the obstacles to total quality management in Algerian educational institutions, the most important of which are the following: poor awareness of the concept of lifelong learning, weak financial support for scientific research, and weak capacity of libraries.

Keywords: General quality ,difficulty education institution ,Difficulty practicing general quality

1. مقدمة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة اليوم من المفاهيم الإدارية الشائعة في مختلف القطاعات سواء كانت تعليمية أو غيرها، وقد بدأ يظهر بشكل جلي في ثمانينات القرن الماضي بهدف تحقيق رضى الزبون، ثم تم تعميم المصطلح ليشمل مختلف مجالات الحياة⁽¹⁾. ونشير إلى أن فكرة الجودة قديمة قدم الوجود الإنساني، فالإنسان البدائي فكر في الجودة في اختيار ما يلائمه من مصادر الطبيعة، كما شهدت مختلف الحضارات القديمة على الاهتمام بالجودة.

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت كثير من المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة تطبيقه لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والعمل على مواجهة التحديات الجديدة ولكسب رضى الجمهور، وقد حققت هذه المنظمات نجاحات كبيرة، إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.

وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذا رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية على المستويين المحلي والعالمي.

وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية.

وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم لابد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، لذا جاء هذا المقال ليركز على معرفة المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

2-1 مفاهيم الدراسة: تدور معظم التعريفات للموضوع المدروس حول الكلمات الأساسية التالية والتي نحاول أن نحدد لها معانيها:

2-1-1_ المعوقات:

يقصد بالمعوقات، بصفة عامة، مجموعة المشكلات أو الصعوبات المتعلقة ببيئة العمل، سواء كانت إدارة عامة أو المسؤولين، أو المستفيدين من الخدمة من المجتمع الخارجي، والتي تحد من تطبيق الجودة.

وفي مجال التعليم العالي يقصد بها كل ما من شأنه أن يمنع أو يحد من عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري والتنظيمي على مستوى الجامعة أو الجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة والخاص بجانب عرقلة تطبيق هذا النظام وأسبابه.

2-1-2_ التطبيق: يعرف بأنه استخدام الأفكار العامة والمبادئ النظرية في المواقف الملموسة والعملية.

ويمكن القول أن التطبيق يعني قيام الإدارة التعليمية بتبني مفاهيم الجودة الشاملة التي تنسجم مع أهدافها وطبيعتها أدوارها، والتي يمكن تطبيقها وممارستها فعليا، على أن تكون تلك الممارسة مبنية على المعرفة والفهم والإقناع والقدرة على التنفيذ وإقناع المستفيدين منها بأهميتها، للوصول إلى نتائج أفضل.

2-1-3_ إدارة الجودة الشاملة: اختلف في تحديد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة، ورغم هذه الاختلافات يمكننا أن نجد بعض الجوانب الأساسية لتعريف الجودة الشاملة، والتي تدور معظمها حول المصطلح الأساسي المكون لهذا المفهوم وهو: الجودة الشاملة.

2-2_ تعريف الجودة الشاملة:

1. _الجودة في اللغة: Quality

تشترك كلمة "الجودة" من الفعل جاد، يجود، وهو ما يدل على الشيء الجيد من القول أو الفعل، وهو نقيض الرديء.⁽³⁾

ويقال أجاد الشيء أي صيره جيدا، ويقال أجاد فلان في عمله، وجاد عمله أي أتقنه. والجود صفة تحمل صاحبها على بذل ما ينبغي من الخير بغير عوض.⁽⁴⁾

2. _الشاملة: Total

تعني إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد الدقيق لحاجات و رغبات المستهلك أو المستفيد من سلع وخدمات المنظمة والعمل على بذل ما يمكن من جهد، جماعي وفردى، في سبيل تلك الغايات⁽⁵⁾

3. الجودة الشاملة: هي نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحديد المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم، بالإضافة إلى العمل الجماعي المنظم من أجل الوصول إلى التحسين المستمر.

2-3- إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي: عرفها معهد الجودة الفيدرالي Federal institute على أنها القيام بالعمل الصحيح، وبشكل صحيح من أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء العملاء والمستفيدين من الخدمات والسلع في مدى تحسن الأداء.

وعرفها روبر بنهارد Robert Benhardt على أنها إيجاد ثقافة متميزة في مستوى الأداء، بحيث يكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح، من المرة الأولى وبأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن.

أما جيمس ريلي James Riley فيعرفها بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز قدرات المنظمة على التحسينات المستمرة لجميع العمليات والوظائف حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العملاء.

وجاء في دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي تم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجيات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل، وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبذولة والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر.

ويعرف أوكلاند Ukland إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم، تشمل المنشأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفين وعلى جميع المستويات⁽⁶⁾.

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعني التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليص الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة وأن تكون جميع مراحل التطوير مستندة على متطلبات واحتياجات العميل. أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فهي مقدار تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والوفاء بتوقعاتهم وتجاوزها بشكل مستمر، وتهدف إلى بلوغ التحسين المستمر من خلال استطلاع جميع العاملين في الجامعة بمسؤولية تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة هنا، على بعدين أساسيين هما: تحقيق رضى الزبون، ومشاركة جميع العاملين. ومن هذا المنطلق يصبح لزاما على الجامعات أن تعمل على تلبية حاجات الزبون، وهنا يمكن أن يكون الزبون طالبا أو عائلته أو حقل العمل أو المجتمع العام.

3: مراحل إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

3-1 مراحل إدارة الجودة الشاملة: ارتبط مفهوم الجودة الشاملة بالوجود الإنساني وظل يتطور بتطور الحضارة الإنسانية مارا بمراحل متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:

1_ مرحلة ما قبل التقنين العلمي: في هذه المرحلة تعتبر الجودة قيمة سامية تحث 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.

2_ مرحلة الفرز: ويطلق عليها اسم 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.

3_ 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 Tailor وفيها يقوم الملاحظ بتحديد مدى ملاءمة المخرجات للمعايير والتي تقاس بكم المخرجات في زمن معين⁽⁷⁾.

4_ مرحلة الفحص والتفتيش: زادت أثناء الحرب العالمية الأولى عملية متابعة الإنتاج وزادت معها تعقيداً، ولم يعد الملاحظ قادراً على تحمل كل مسؤوليات الرقابة على الجودة فظهر ما يسمى بالفاحصين وأنشئت أقسام الفحص بالشركات مستقلة تماماً عن أقسام الإنتاج الرئيسية. وفي هذه المرحلة ظهرت أجهزة التفتيش والاختبارات واعتمدت الجودة على مفهوم الفحص بالعينة لتصحيح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها.

5_ مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة: وتسمى بمرحلة 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⁽⁸⁾.

6_ مرحلة تأكيد الجودة: وتسمى بمرحلة ضمان الجودة، وقد أدت زيادة العيوب في المنتجات الحربية والمدنية في العشرينيات من القرن الماضي إلى البحث عن التخطيط ورقابة الجودة، وارتبطت بالضبط الإحصائي للجودة وظهرت برامج متعددة لزيادة الدافعية اتجاه منع الأخطاء ومثال ذلك برنامج المعيب الصفري لضمان الأداء الصحيح من أول مرة وقد نادى به فيليب كروسي Crosby

7_ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وتعود إلى "فيغنوم" Feghenm Bourrume الذي ابتكره مفهوم المراقبة الشاملة للجودة عملاً بمبدأ "الجودة على نطاق المنظمة ككل"، الذي ابتكره اليابانيون عام 1955م، وقد نادى "فيغنوم" بتطبيق الجودة من الجذور وإتباع أسلوب (لا أخطاء) بدلاً من أسلوب (مستويات السماح) الذي يقبل وجود نسبة من الوحدات المعيبة، وفي عام 1962 ظهر مفهوم (حلقات الجودة) كمدخل لتطبيق مفهوم مراقبة الجودة الشاملة⁽⁹⁾.

وقد أسهم "ديمنغ" Diming عام 1985 في تعزيز دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة والالتزام بتدريب العاملين على الأساليب الإحصائية بصورة دائمة لضمان التحسين المستمر للأداء وبذلك تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8_ مرحلة إدارة جودة الحياة: تبدأ هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي، حين 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 worklife*.

3-2 وظائف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

1)_ وظائف الإدارة في التعليم: هناك وظائف رئيسية تقوم بها الإدارة أيا كان نوعها، سواء كانت إدارة عامة أو إدارة أعمال أو إدارة تعليمية أو غيرها، ويمكن إجمال الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية فيما يلي:

* **التخطيط:** أي الرؤية المنظمة والمبرمجة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وهو يضع الإطار العام لما ينبغي القيام به وطريقة ذلك من أجل تحقيق الأهداف.

* **اتخاذ القرارات:** أي الاختيار من بين البدائل المطروحة، وتقدير الأولويات، وكيفية الاستفادة من العناصر البشرية والإمكانات المتاحة.

* **التنظيم:** ويتعلق بتصنيف المهام الكفيلة بتحقيق الأهداف، وبرمجة العمل، وتحديد المسؤوليات، وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم استخدام العناصر البشرية والاستفادة من الموارد المتاحة.

* **الضبط والإشراف:** وهي من العمليات التي تتعلق بالتوجيه اليومي، والإشراف على سير العمل، وتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض سير العمل.

* **التقويم وإعادة التوجيه:** وهما من عمليات الإدارة الحديثة حيث تطبق المعايير الخاصة بالإنتاج والإنتاج في ضوء الأهداف الموضوعية وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة⁽¹⁰⁾

2) أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى التحسين المتواصل لكل العمليات التي تتم في المؤسسة، كما تهدف إلى تحقيق رضا العاملين والمستفيدين وتقديم أجود المنتجات والخدمات لهم وكذا تهيئة المناخ المناسب لهم.

ويمكن إيجاز بعض الأهداف فيما يلي:

— زيادة القدرة التنافسية للمنظمة أمام المنظمات المماثلة.

— زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

— زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.

— زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات من خلال استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.

— ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات المؤسسة.

— ضمان القدرة الكلية للمنظمة على النحو المتواصل⁽¹¹⁾

وقد ذكر الباحثون أهدافا أخرى لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

— إحداث التغيير في جودة الأداء.

— تطوير أساليب العمل.

— الرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.

— تحسين بيئة العمل.

— الحرص على بناء وتقدير العلاقات الإنسانية.

— تقوية الولاء للعمل أو المؤسسة.

— التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة أو المنشأة.

— تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة⁽¹²⁾

ويمكن القول أن الأهداف العامة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم و البحث العلمي تتلخص في أن يكون التعليم تعليماً ذا جودة عالية، وتنشئة المواطن الصالح النافع لنفسه ووطنه، والتقليل من التسرب المدرسي، والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة مقاربات نظرية :

تمهيد : ضمن مختلف الفضاءات المجتمعية قد تواجه المنظمات سواء منها المحلية أو العالمية العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وميزة الارتقاء وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستفيد الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج الأفضل، وهذا بعد اعتماده الجودة كمعيار ارتكازي استدلالي، مما قد يتطلب على المنظمات تفعيل مفهوم الجودة كقيمة محورية ضمن مختلف أجهزتها التنظيمية.

مسألة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد، الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه المسألة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية ومنهم:

4-1 والتر شيوارت walter shewhart :

ويعد الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 م بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة "، حيث يرى أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وقد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) -**الخطة:** (Plan) وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد: أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

-**العمل:** و يراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

- التدقيق : وفيه يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا .
-التنفيذ : وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام⁽¹³⁾

4-1. إدوارد ديمينج (W.Edward Deming)

مساهماته في حركة إدارة الجودة كانت سببا رئيسيا في ازدهار الاقتصاد الياباني، وقدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة) ، ومن خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلق أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة منها ربط مبادئ نظرية ديمينج وأسسها بمبادئ وأسس الإدارة العلمية التي قدمها **فريدريك تايلور** في مطلع القرن العشرين الميلادي، وما صاحبها من أفكار إدارية في الأربعينيات، وبذلك وصفت فكرة الجودة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي وإلى الخلف، خصوصا بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية والسلوكية وسواها، ومن ناحية أخرى فقد وضعت الحرب العالمية أوزارها، وانتصرت الولايات المتحدة وحلفاؤها وتم القضاء على النازية وبقية دول المحور، فأفرز الانتصار طفرة مادية ومرحلة جديدة من الاستقرار والرخاء في الولايات المتحدة، وكان من الطبيعي أن يرافقها إنتاج كثيف يركز على إغراق السوق بالمنتجات والخدمات دواما اهتمام كبير بالجودة وتقديرها على نحو مبالغ فيه سيزيد من التكلفة ويقلل من عدد الوحدات المنتجة ويقدم فرصة سانحة للمنافس بكسب السوق وخطف العملاء . وكنيجة لهذا الإحباط انتقل الدكتور **ديمنج** كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة والإدارة من أمريكا إلى اليابان، ونتيجة لإيمانه بنجاح وجدوى نظريته فقد وجد أرضا خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب والانتقال إلى حياة سلمية مستقرة بعيدا عن ويلات الحرب ومن خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمينج الإعجاب وتنتج عنها دوائر الجودة المشهورة والتي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر، إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات **ديمنج** في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه ثورة الجودة اليابانية ومما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل وإذا كان ديمينج يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة فذلك يرجع إلى النقاط القيمة التي وضع فيها أربعة عشر معيارا كأسس عملية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

-تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة : ويتضمن ذلك خلق ثبات و استقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها و إقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

-التكيف مع الفلسفة الجديدة : وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل وإعادة التصنيع.

- توقف الاعتماد على الفحص الشامل : كطريقة أساسية في تحسين الجودة وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش والاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر : وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية و الاجزاء نصف المصنعة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين في هذا الصدد.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات : وتعني متابعة المشاكل التي ت ارفق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الخرائط الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب : وتعني اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج والأساليب التدريبية والتعليم المستمر مع تبني الأبعاد القيادية البديلة التي تؤمن بأهمية النوعية واستمرارية التحسين والتطوير بشأنها.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة : ويعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة وتعميق توجهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المتبغى تحقيقها.
- إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين : ويتضمن ذلك إزالة الخوف من القوى البشرية العاملة وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء و إبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في المنظمة : ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
- تقليل الشعارات : وكذلك الأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك حيث تتناول تجاوز الصيغ و الأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي والخدمي.
- تقليل الإجراءات :التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تتيح في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.
- إزالة العوائق في الاتصالات : ويتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين، والعمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم الأداء للعاملين في مختلف الأنشطة الإنتاجية و الخدمية في المنظمة.
- بناء وتأسيس البرامج التطورية : ويعني ذلك إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للعاملين وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية والتنظيمية بصورة مستمرة.

-تشجيع الأفراد في العمل : والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة والسعي بشكل جاد في إقصاء الأساليب التقليدية القديمة واعتماد الأساليب الحديثة في التطوير وبشكل مستمر⁽¹⁴⁾.

3- 4. (جوزيف جوران (Joseph Juran) :

هو أحد العلماء الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الامبراطور الياباني آنذاك وساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال . كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة .

وقد تميز جوران بدعوته للتركيز على 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 النواقص . ولذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، وهي كما يلي:

- تحديد المستهلكين الحاليين والمرتبين.
 - تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- و قد أشار جوران إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم إنجازها على مستوى المنتج المعين، في حين أن تطوير المنتج كما يراها جوران يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي ولذا فإنه يتعرض من خلال ذلك لنوعين من المستهلكين وهما:

-المستهلك الخارجي : ويمثل العميل الذي يشتري السلع أو يحصل على الخدمات ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو أحد العاملين فيها.

-المستهلك الداخلي : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة ذاتها.

● خطوات جوران لتحسين الجودة : تتمثل فيما يلي:

-خلق شعور بالحاجة والتنبيه إلى التحسن.

-وضع أهداف التحسين.

-التنظيم لبلوغ الأهداف.

-توفير التدريب.

-الاضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.

-إثبات التقدم.

- إعطاء التقديرات.

- إيصال النتائج.

- الحفاظ على النقاط المحققة.

- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية. (15)

4-4. فليب كروسي (Philip Crosby) :

يعد الأمريكي Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة و الطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة، تعتمد فلسفته على مبدأ " العيوب الصفرية " الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته مايلي :

أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة:

لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة و هي:

- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة
- تشكيل فرق الجودة تضم أف ا ردا يعملون بأقسام المنظمة كلها.
- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين
- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها.

- اعتماد إجراءات التصحيح أنيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
- إنشاء برنامج المعيب الصفري و الالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.
- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.

- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.

- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.

- دعم العاملين المتميزين المشاركين.

- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق و خبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.

- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية

ب - الثوابت

أربعة أركان أطلق عليها اسم (ثوابت كروسي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة حدد كروسي في منتجاتها الالتزام بها وهذه الثوابت هي

- تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة والتي يجب احترامها بشكل صارم.

- منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.

- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.

- مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

ج - لقاء الجودة:

إن لقاء الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي (: التحديد، التعليم، التنفيذ.)

إن تحديد الجودة ومستواها أولاً ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع.

4-5 . كاورو إيشيكواو kaoru Ishikawa :

يعتبر كاورو إيشيكواو المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "Juran" و "Deming" ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم " حلقات ضبط الجودة " Quality Control Circles والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل.

طور " إيشيكواو " مخطط السبب - الأثر "Cause-Effect" والذي عرف أيضا بمخطط

"عظمة السمكة" والذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسة أيضا كانت جمع

البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من

خلال مايلي :

-وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام.

-تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية.

-جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات.

-مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

- طور إيشيكواو مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة والتي تتمثل بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتج أما مواصفات الجودة البديلة فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتج.

- درجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضا الزبون.
- ا- اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات أساسية في تخطيط الجودة وأساليب نشر وظيفة الجودة و هي:
- فهم مواصفات الجودة الصحيحة.
- تحديد طرائق قياس واختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
- اكتشاف مواصفات الجودة البديلة والفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة ومواصفات الجودة البديلة.
- كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:
- الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأجل.
- التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحو المنتج.
- العملية التالية هي الزبون - تحطيم التعصب الإقليمي.
- استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية.
- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة.
- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف. (16)

5_ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات تؤدي إلى فشل كثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تقف حائلاً دون تطبيقها بنجاح، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 5-1_ معوقات تتعلق بالإدارة: وتسمى أحياناً بالقيادة، فالإدارة لا تلتزم بتطبيق نظام الجودة الشاملة وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة غير الكافية، وذلك أن الإدارة ما لم تكن مقتنعة ومؤمنة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق، ولا يمكن الوصول إلى تطبيقها، فالمطلوب من المسؤول في المؤسسة القيام بالبحث والتقصي عن شؤون المؤسسة والاستماع إلى مشكلات أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين في آن واحد وتدريبهم على التقنيات الحديثة، وإقامة شبكة اتصالات مع الأقسام والكليات، بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، ويتطلب ذلك بناء نظم معلومات تساعد في وضع الخطط لتطوير جودة التعليم، فضلاً عن ضرورة تمتع أفراد الإدارة بالمواصفات اللازمة التي تمكنهم من تطبيق الجودة الشاملة. ونشير إلى أنه لا يكفي تخصيص الموارد المالية فحسب بل لا بد من الالتزام بدعم البرامج الخاصة بالجودة الشاملة، ومن ثم متابعتها، في مختلف البرامج التعليمية.
- كما نضيف الفشل في تغيير فلسفة المنظمة حيث إن عدم قدرة الإدارة على تهيئة ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم، بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق إنجازها، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

5-2_ معوقات تتعلق بالموارد البشرية: الموارد البشرية هي الأساس في وجود الكلية أو الجامعة وبدونهم لا يمكن أن تقوم، وهي تتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون أحد أركان العملية التعليمية، بالإضافة إلى الموارد البشرية الأخرى الداعمة للعملية التعليمية وهم العاملون في مختلف الإدارات داخل الجامعة أو الكلية، وبدونهم لا يمكن أن تسير العملية التعليمية بيسر ونجاح.

وقد يعارض العاملون تطبيق نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الأهداف طويلة المدى أو الخوف من التغيير أو بسبب التوقعات غير الحقيقية للتكلفة وللوقت الكافيين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ غالباً ما يتوقعون نتائج سريعة.

لذا ينبغي الاعتناء بالموارد البشرية وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد لإزالة هذا النوع من العقبات.

5-3_ معوقات تتعلق بالمناهج التعليمية: تعرف المناهج التعليمية بأنها مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب هذه الخبرات تحت إشرافها بهدف تحقيق النمو الشامل والمتكامل والمتوازن للمجتمع، فالمناهج التعليمية الضعيفة تقلل من جودة التعليم وتضعف أداء الأستاذ وتقلل من إمكانية مشاركة الطالب بفعالية في القسم، كما أن كثرة عدد الطلبة داخل الأقسام يجعل متابعة الدرس من قبل الطالب أمراً شاقاً وبالتالي تقليل فاعلية إيصال المعلومات والخبرات للطلاب.

5-4_ معوقات تتعلق بالبحث العلمي: يعد البحث العلمي أحد أركان التعليم الجامعي، فللجامعة دور مهم في تنمية المعرفة من خلال البحوث العلمية، ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا ما أهملت البحث العلمي أو لم تعطه حقه، ومن المعروف أن التطورات في مختلف المجالات كالطب والتكنولوجيا كان أساسها البحث العلمي.

5-5_ معوقات تتعلق بالمجتمع العام: يمثل المجتمع بالنسبة للمؤسسات التعليمية أهم مجالات التخطيط، إذ لا بد من الاستفادة والاستفادة من المجتمع، ولكن في الواقع اليوم نرى أن العلاقة بين الجامعات والمجتمع ضعيفة رغم وجود بعض المحاولات لتحسينها، ولا بد من زيادة الاهتمام من لدن الجامعات لاستغلال قدراتها وكفاءاتها وبحوثها في خدمة المجتمع الذي ما كان ليتطور لولا الجامعات وما تحمله من كفاءات ومهارات علمية في مختلف القطاعات.

5-6_ معوقات التمويل: تحتاج أية مؤسسة تعليمية إلى التمويل ومع ضخامة التكاليف المصاحبة لتطبيق الجودة الشاملة تعاني هذه المؤسسات من قلة التمويل.

5-7_ التركيز على الوسائل والأدوات أكثر من التركيز على النظام، حيث إن بعض المديرين يعتقدون أن نجاح تطبيق أداة معينة للجودة الشاملة في منظمة معينة سوف يؤدي إلى نجاح تطبيقها في منظماتهم، وهذا غير سليم، حيث إن التركيز يجب أن يكون على النظام بأكمله وعلى تحقيق وتحسين الجودة للعمليات وليس على أدوات ووسائل.

5-8_ عراقيل تعزى إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن إجراءات التصحيح غير الفعالة، لضعف في التغذية الراجعة من قبل الأفراد والإجراءات القياسية غير الفعالة، ووجود معايير غير حقيقية للجودة، بالإضافة إلى مشاكل تتعلق بالتكنولوجيا والمعدات.

5-9_ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من الأساليب الحديثة في الإدارة⁽¹⁷⁾

6. الخاتمة:

وفي الختام نخلص إلى أن الجودة الشاملة أضحت من اهتمامات معظم الدول والحكومات باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة، التي تتيح لها مواكبة العصر من خلال مسايرة المتغيرات من أجل التكيف معها، وقد بدأت مؤسسات التعليم العالي تتبنى مفاهيم الجودة الشاملة ومن ثم تطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في الإنتاج التعليمي، وكذا رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم للمشاركة في كافة المجالات بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي.

وحتى يتم تطبيق نظام الجودة الشاملة في مجال التعليم ينبغي معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، وهي متنوعة بعضها يتعلق بالإدارة وبعضها يتعلق بالموارد البشرية وأخرى تتعلق بالمنهج التعليمية ومنها ما يتعلق بالتمويل.

7. الهوامش:

1. النجار، صباح مجيد ومحسن عبد الكريم، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2012م، ص542.
2. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999م، ص224.
3. ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1986م، ج1، ص720.
4. مجمع اللغة العربية، معجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، 1996م، ص126.
5. عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، المجلة الإدارية، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، ع:82، سلطنة عمان، 2000، ص ص75، 96.
6. العمر بدران عبد الرحمن، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، الإدارة العامة، الرياض، العدد:02، يونيو 2002م، ص313.
7. مذكور فوزي شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، 1995م، ص13. و انظر: مصطفى أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مجلة كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1997، ص ص544، 546.
8. أنظر: أبو بكر مصطفى محمود وطه حسين السيد، إدارة العمليات في المنظمات الصناعية والخدمية، مدخل علمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000م، ص452، وانظر: الشيمي محمد سعيد، قضايا إدارية _الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2000م، ص43.
9. عثمان محمد يسري، إدارة الجودة الشاملة، دار التأليف للطباعة والنشر، القاهرة، 2001م، ص13.
10. انظر: سعد جاسم الهاشل، القيادة التربوية في الفكر المعاصر، مجلة حولية كلية التربية، لمجلد:05، العدد: 05، جامعة قطر، قطر، 1407هـ، ص264. و انظر أيضا: عبد الله بن عبد الرحمن الفايز، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مطبعة سفير، الرياض، 1413هـ، ص41،45.

11. حامد فالخ الشمري، إدارة الجودة الشاملة، تحسين الإنتاجية في القطاع العام، دار عالم الكتب التربوية، الرياض، 1425هـ، ص ص 30، 31.
12. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م، ص 89.
13. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، 2007، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ص 81.
14. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002، ص ص 21-22.
15. عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، عمان، دار الفكر ناشرون و موزعون، 2009، ص 39.
16. المرجع السابق نفسه، ص 47.
17. محسن عبد الستار محمود، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008م، ص 99.

8. قائمة المراجع والمصادر:

• الكتب :

1. السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،(القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999).
2. الشمري حامد فالخ، إدارة الجودة الشاملة، تحسين الإنتاجية في القطاع العام، دار عالم الكتب التربوية،(الرياض: دار عالم الكتب التربوية، 1425هـ)
3. أبو بكر مصطفى محمود وطه حسين السيد، إدارة العمليات في المنظمات الصناعية والخدمية، مدخل علمي، مكتبة عين شمس،(القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
4. الشيمي محمد سعيد، قضايا إدارية _الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية،(القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000).
5. عثمان محمد يسري، إدارة الجودة الشاملة، دار التأليف للطباعة والنشر،(القاهرة: دار التأليف للطباعة والنشر، 2001).
6. مذكور فوزي شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مطبعة كلية الزراعة، (جامعة القاهرة: مطبعة كلية الزراعة، 1995).
7. عبد الله بن عبد الرحمن الفايز، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مطبعة سفير،(الرياض: مطبعة سفير، 1413هـ).
8. ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر،(لبنان: دار بيروت للطباعة والنشر 1986).
9. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع،(عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007).
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002)
11. عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر ناشرون و موزعون،(عمان: دار الفكر ناشرون و موزعون، 2009،
12. مجمع اللغة العربية، معجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم،(مصر: وزارة التربية والتعليم، 1996).
13. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع،(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999).

14. محسن عبد الستار محمود، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 2008).

15. النجار صباح مجيد ومحسن عبد الكريم، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، ط4، (عمان: دار وائل للنشر، الأردن، 2012).

• المقالات :

1. العمر بدران عبد الرحمن، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، الإدارة العامة، الرياض، العدد: 02، يونيو 2002م.

2. عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، المجلة الإدارية، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، العدد 82، سلطنة عمان 2000.

3. مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجلة كلية التجارة، جامعة الرقازيق، مصر، 1997.

4. سعد جاسم الهاشل، القيادة التربوية في الفكر المعاصر، مجلة حولية كلية التربية، س: 05، جامعة قطر، 1407هـ.