



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية المستقبل الجامعة

قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

الادارة والتنظيم

م/ الجودة الشاملة في الادارة

استاذ المادة

م.د حارث عبد الاله الشكري

المرحلة الثانية

dr.hareth89@gmail.com / الايميل

مقدمة

بما أن الهدف الرئيسي للجودة الشاملة للعملية التعليمية هو إرضاء الزبون الداخلي المتمثل بالطالب والمعلم والزميل الخارجي المتمثل بأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل بالتحسين المستمر للعمليات التربوية. وحيث أن الجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركته من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة لذلك فإن ما تطرحه هذه الورقة هو لكل مرحلة تعليمية وبنفس الوقت لجميع المراحل. إذ أن الجودة الشاملة هي واحدة للعملية التعليمية ككل. إن نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة وفلسفتها في المرحلة الابتدائية بتغيير القيم والسلوك السائد وتغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية ستكون بهذا المرحلة الابتدائية مفتاح ومدخل أساسي وطبيعي لتحسين ورفع جودة العملية التربوية في كافة مراحلها تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.

إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

بعض التعاريف في إدارة الجودة الشاملة:

1- عرف معهد الجودة الفيديريالي إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل 1 حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

٢. وعرفها نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر في تحقيق حاجات العميل.

٣. عرفها كروسبي) وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة" (أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها

الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

٤. وعرفها بهارات واكلو " إنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

- 1 العميل: يمكن أن يكون التربوي) المستهلك (في المؤسسات الصناعية ويمكن أن يكون الطالب وأولياء الأمور في العملية التربوية.

ثانياً: الأفكار الرئيسية التي تعبر عنها إدارة الجودة الشاملة:

وهذا يعني إن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات Excellence التميز العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال اهتمامها بالمعلومات الراجعة عن العميل وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.

بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة Quality ٢. تركيز المنظمات بشكل كبير على الجودة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

يجب أن يكون التطوير Continuous Improvement ٣. التحسين والتطوير المستمر المستمر المحور الأساسي لاهتمام المؤسسة وذلك نتيجة للتركيز على الجودة كما يجب أن يكون التحسين مستمراً.

٤. الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي ولا يتعارض مع تحقيق نجاح المؤسسة فالأساس هو التعاون.

٥. اعتماد اتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات والمعلومات وهذا يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطور والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.

وهو الاستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها Team Work ٦. العمل الجماعي على أساليب التحليل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون.

٧. إعطاء العاملين صلاحيات وسلطات وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

٨. الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم.

معروفة لكل من العاملين والمديرين **Share Vision** ٩. ضرورة وجود رؤية مشتركة
١٠ . وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الصادقة وأن تمتاز بالموضوعية والإهتمام بالإنجازات
العملية أكثر من الشعارات.

ثالثاً: التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة

يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات
العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: أدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب
كروسبي وايشيروايشي كاوا.

W.EDWARD DEMING ١. أدوارد ديمينج

ويعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة.
طرح أفكاره بعد الحرب العالمية الثانية في أميركا ولم يؤخذ بها.
أستدعي إلى اليابان وألقى العديد من المحاضرات في منتصف الخمسينات ومما قاله للقيادة
الصناعيين في اليابان " إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم
خلال خمس سنوات."

وقد حظيت مبادئ ديمينج برعاية الإتحادات المهنية ودعم من الصناعي الياباني الشهير
ايشيرو آيشي كاوا ١. وتبنتها الشركات الصناعية ولم تتعدى السبعينات إلا والبضاعة
اليابانية قد غزت الأسواق الأميركية وأثرت على الصناعة في أميركا بشكل واضح.
وتتلخص المبادئ ال ١٤ لديمنج كما يلي:

نظرة سريعة إلى مبادئ ديمينج لإدارة الجودة الشاملة:

١. تحديد الهدف من تحسين الخدمة والإنتاج.
٢. تبني فلسفة جديدة.
٣. التوقف عن الإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والإستعاضة عنها بالأساليب
الإحصائية.

٤. التخلي عن فلسفة الشراء إعتماداً على السعر فقط.

٥. الإستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.

٦. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.

٧. تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.

٦

٨. إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في

الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف.

٩. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق.

١٠. تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.

١١. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز على تكوين سلوك الفريق.

١٢. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.

١٣. تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.

١٤. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).

وأطلق ديمينج من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية التي

أطلق عليها **عجلة ديمينج**. ويتضح من خلال هذه العجلة بأن تطوير أي نشاط يتعلق

بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ

(Plan - Do - Check - Act) القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط

وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقاً لهذا المستوى من الإستراتيجية.

٢. جوزيف جوران

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت

الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون

التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي

تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران

أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

(أ) تحديد من هم المستهلكين.

(ب) تحديد احتياجاتهم.

(2) تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

(3) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

(4) نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة

وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية

في عدم وجود العيوب.

فالرقابة على الجودة تتضمن:

(1) تقييم الأداء الفعلي للعمل.

(2) مقارنة الأداء المتحقق) الفعلي (بالأهداف الموضوعية.

(3) معالجة الانحرافات أو الاختلافات بإتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي.

وإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

ويمثل العميل الذي يشتري، السلع External Customer أ. المستهلك الخارجي (الزبون) (ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.

ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين Internal Customer ب. المستهلك الداخلي داخل المنظمة.

ج. فيليب كروسبي Philip Grosby

بمعنى أن المعيبات "Zero Defect" لقد جاء فيليب كروسبي بما يعرف ب" لا وجود للمعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية . ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة. ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها: أ. إن المستهلكين ذو وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات. ب. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.

ج. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

٨

رابعا: إدارة الجودة في السياق التربوي:

إن نجاح الإنتاج الياباني بغز و الأسواق الأمريكية ومناقتها في الأسواق العالمية دعى الأمريكيين إلى تطبيق إدارة الجودة في مصانعها ولكنها فشلت وذلك لأن قيم التنافس والفردية والحوازر الموجودة بين العاملين وقيادة وإدارة المصنع سائدة في المجتمع الأمريكي والتي تتناقض مع قيم الجودة المبنية على التعاون والتسامح وروح الفريق وتلاحم العاملين مع قياداتهم مما اضطرهم إلى محاولة تغيير القيم لدى العاملين في المصنع إلى ما يلائم تطبيق الجودة.

وبدأ الإتجاه إلى تطبيق إدارة الجودة في المدرسة وغرس القيم الجديدة المتلائمة معها

إدارة الجودة الشاملة (وبدأت ع مليات التجريب تأخذ مكانتها في المراحل الدراسية المختلفة من الابتدائية إلى التعليم الجامعي).

١ : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم - :

جودة العمل في التعليم موقفاً تربوياً فيقول : متى ما نشأ Glasser يورد كلاس ١٩٩٠ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الإختلاف مع الطالب أو الطلبة المعنيين، إذ أنه من هذه المناقشات يتعلم الطالب أو الطلبة السبل التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة تلو الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة.

إن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة Bonstingl: ويرى بونستنكل ١٩٩٢ والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم. إن المستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلاب وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم. ويقع عبء تحقيق الجودة على كاهل المدرس والطالب من جهة والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى.

٢ : تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم - :

إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إستراتيجية إدارية Rhodes يعرف رودس ١٩٩٢ تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي

لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

إن تعريف رودس يمثل إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في التربية. فالمدخلات (م) الطلبة (والعمليات) ما يدور في داخل المدرسة (والمخرجات) الطلبة المتخرجون. (إن الالتزام الكلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يستدعي إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات تعاملها مع العمل التربوي ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيه -ويجب التعرف على حاجات المستفيدين) الطلبة (أي

ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم.

٣: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي - :

١. إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال في التعليم، إن هذه الإستراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية العملية التربوية.

٢. تحسين مخرجات العملية التربوية.

٣. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.

٤. بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التربوية.

٥. ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريفة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.

٦. استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.

٧. طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.

٨. خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

١٠

٩. للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

١٠. تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

٤: خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية - :

خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية بما BONSTING يقرر بونستنتك ١٩٩٢ يأتي:

-التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة.

-إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.

-إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة

.Control Theory

-يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.
لقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين
لعملة واحدة.

ومن خصائصها المتميزة:

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
 - توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.
 - توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
 - تخفيض التكلفة مع تحقيق الطلب الاجتماعي.
- ٥ :الفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية - :

- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تقليل الأخطاء.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.