



جامعة محمد خضير بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات في

إدارة الجودة في ميدان العمل

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم.

تخصص:

إعداد الدكتورة : مسعودة عجال

السنة الجامعية

1442/1441-2021/ 2020 هـ

مقدمة:

.. أول من أطلق اسم إدارة الجودة الشاملة على هذا الاتجاه الحديث في الإدارة في مجال العمل كانت (فانس وارين) أخصائية في علم النفس في البحرية الأمريكية ثم تم إنشاء معهد الجودة الفدرالي في عام 1988 لتعريف أفراد الإدارة العليا في الحكومة الفدرالية بفكرة إدارة الجودة الشاملة، ليصبح مصدرا أساسيا للمعلومات والتدريب والخدمات الاستشارية للمؤسسات الحكومية .

فإدارة الجودة الشاملة هدفها الرئيسي أرضاء العملاء، والأهم من ذلك أن الشركات التي تبحث عن الامتياز هي التي تجسد ما تقوله إلى أفعال ، وهذه المقولة للدكتور (ديمنج) عندما سأله، لماذا لم تنجح الولايات المتحدة الأمريكية كما نجحت اليابان في إدارة الجودة الشاملة؟

فقال لهم الفرق هو التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ولقد أصبحت الجودة الشاملة هدف لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنظر إلى المستقبل المشرق بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث(1) .

ملخص :

يهدف هذا المقياس إلى اطلاع الطالب على فكر إدارة الجودة في ميدان العمل وأهم مبادئه وأسسها ونظرياته التي تركز على مفاهيم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف المستقبل.

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| 1 | مقدمة |
| 2 | ملخص |
| 4 | 1- المفاهيم والمصطلحات الأساسية لإدارة الجودة في ميدان العمل |
| 6 | 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 7 | 3- لمحة تاريخية لتطور فكر الجودة |
| 10 | 4- متطلبات معايير الجودة في ميدان العمل |
| 12 | 5- الخطط الإستراتيجية لتحسين الجودة في ميدان العمل |
| 12 | 1-5 مدرسة الجودة |
| 16 | 6- دراسة عناصر العملية التكوينية في ضوء معايير الجودة مكونات |
| 16 | 1-6 مكونات وعناصر نظام الجودة في ميدان العمل والتعليم. |
| 18 | 2-6 الجودة في مؤسسات التعليم. (جودة العناصر التكوينية في مؤسسات التعليم وفق نظام الجودة) |
| 28 | 3-6 مبادئ رواد جودة التعليم العالي |
| 35 | 7- معوقات تطبيق الجودة في ميدان العمل |

1- المصطلحات والمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة في ميدان العمل :

- الاعتماد (Accreditation) وهو عبارة عن إخضاع برنامج أو مؤسسة لمعايير محددة والإعلان عن مدى مطابقتها لهذه المعايير أو عدمها، وتقوم بها مؤسسة متخصصة.⁽²⁾
- التدقيق (Audit) وهو عبارة عن تقييم مدى قوة أو ضعف وسائل تطبيق الجودة لنشاطات الخدمات وبرنامج المؤسسة، وتقوم بها المؤسسة لمصلحتها الذاتية من أجل نموها وتقديمها.
- التقييم (Evaluation): يهدف إلى تطوير برنامج أو مؤسسة، حيث يجري تقييم جميع الأعمال الإدارية لجهة (استراتيجيات الإدارة- اتخاذ القرار- العمليات المالية والإدارية- الخدمات والتقديمات، بالإضافة إلى برامج التعليم والخطط البحثية)، والتقييم عملية مستمرة تعنى بجمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري، للتعرف على مواطن القوة والضعف، بهدف تحسين الأداء وتمثل أساسا للتطوير وضمان الجودة.
- الجودة: الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة.
- و طبقا لتعريف منظمة "الإيزو 9000" العالمية تعني الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها؛ بحيث تنال رضا العميل، ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة.⁽³⁾
- جودة الخدمة: "هي جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وقدرته على إشباع متطلبات العميل وتوقعات العملاء".⁽⁴⁾
- فهي مجموعة الصفات والخصائص التي تجعل المنتج قادرا على الإيفاء باحتياجات العميل بالاعتماد على جودة التصميم والمطابقة.⁽⁵⁾
- التخطيط للجودة (Quality Planning): وهي الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وتطبيق عناصر نظام الجودة وتشمل تخطيط المنتج، والتخطيط الإداري، وتخطيط العمليات، وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.⁽⁶⁾
- ضبط الجودة (Quality Control):

وهي الأساليب والأنشطة الإجرائية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، وتشتمل على الأساليب والأنشطة الإجرائية الهادفة إلى مراقبة العمليات، والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفاعلية الاقتصادية المرجوة. وينظر-عادة- إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب، وليس لمنع حدوثها، فهو يعتمد بشكل أساسي على التفتيش بفضل مفتشين يقومون بفحص عينات المنتج، إما بشكل دوري أو بعد تصنيع دفعة منه، بهدف الكشف عن الوحدات المعيبة.

وتعني الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير.⁽⁷⁾

■ ضمان الجودة (Assurance Quality):

وهو جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها، المطبقة ضمن نظام الجودة، ويتم إثباتها عند الحاجة؛ لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، كما أن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلاً من الكشف عنها، ويركز على الحاجة إلى تطبيق أساليب ضبط موثوقة على الأنشطة في جميع مراحل تحقيق المنتج، وتعد عائلة المواصفات (ISO9000 Family) الطريقة المتفق عليها عالمياً لتطبيق أنظمة الجودة والتي يمكن من خلال تطبيقها منع حدوث المشكلات المتعلقة بالجودة.⁽⁸⁾

■ تحسين الجودة (Quality Improvement):

وهي عبارة عن الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها، بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائنها. ويتم تحسين الجودة من خلال تنفيذها بطرق جديدة، ويعود تحسين الجودة أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) الذي تعود جذوره إلى مفهوم ضبط الجودة الشاملة.⁽⁹⁾

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها(سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، ويهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه. كما عرفها كوستين(Costin,1994) بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضى وقناعة الزبون، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة، وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة.⁽¹⁰⁾

3- لمحة تاريخية لتطور فكر الجودة:

إذا راجعنا البحث في الحضارات السابقة، فإن التاريخ يحدثنا عن المختصين في الجودة آنذاك، فالمرقبون وقبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل وكيفية أدائه، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز، فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينيات أو الثمانينيات، بل كان الاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية، ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء. لقد أصدر آنذاك "حمورابي" قانونا نصت أحد مواده على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة.

والفينيقيون هم أيضا كانت لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعينة، في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، يخول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج وحدات غير مطابقة للمعايير الموضوعية.⁽¹¹⁾

أما أقدم الوثائق المتعلقة بالجودة فيرجع تاريخها إلى 145 سنة قبل الميلاد، اكتشفت في مصر القديمة، واعتبرت كدليل للجودة. توضح هذه الوثائق كيفية مراقبة حجر ضخمة عن طريق القياس بالجب. ⁽¹²⁾

* مرحلة العصور الوسطى: تميزت هذه المرحلة بظهور التنظيمات الحرفية، التي سمحت بوضع قواعد للتطوير والتحكم في الجودة، إلى جانب وضع برامج خاصة بالتدريب والمراقبة. لقد ساهمت التنظيمات الحرفية في تطوير الاقتصاد، والاتجاه من التنظيمات البسيطة إلى تلك الأكثر تعقيدا. كان هذا في ظل الثورة الصناعية، والتي نتج عنها العديد من التغيرات في كل الميادين، خاصة ميدان الأفكار وظهور المدارس المتعددة والمختلفة.⁽¹³⁾

* مرحلة تطور المناهج التسييرية: كان لتطور الأنظمة الإنتاجية، وظهور المصانع الكبرى الأثر المباشر في ظهور جملة من المشاكل سواء تلك المرتبطة بالعامل التقني أو العامل البشري بحثا عن الحلول، جاءت المناهج التسييرية.⁽¹⁴⁾

بداية كان المنهج الآلي "Mechanistic Approach"، الذي انبثقت عنه حركة الإدارة العلمية، المنهج الآلي كان يبحث عن فعالية العمليات قصد زيادة الإنتاج، وتحسين ظروف العمل المادية، وذلك من خلال الدراسة العلمية للزمن والحركة (F.W.Taylor).

بعدها كان المنهج السلوكي "Humanistic Approach"، الذي ركز على العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف عمله ومعاملته، فمنهج الرشادة " Rational Synthesis" الذي يمثل دمجا لمزايا المنهجين السابقين، وصولا إلى منهج الظروف "Contingency Approach" الذي يعتبر القرارات والأفعال هي نتاجا للظروف والوضعيات.

كل هذه الحركية تهدف إلى تحقيق فعالية في الأداء، من أجل ضمان البقاء والاستمرار، ولكن وفق توجهات ورؤى مختلفة.

* مرحلة الرقابة على الجودة: لقد ساهمت المناهج التسييرية السابقة، خاصة المنهج الآلي المعبر عنه بالتسيير العلمي "scientific management" في الفصل بين عملية الإنتاج وعملية الرقابة على الوحدات المنتجة، ونتج عن عملية الفصل ظهور قسم خاص بالرقابة على الجودة، وذلك باستخدام أساليب رقابة متميزة، بدأت بعملية الفحص لتتحول إلى ضمان الجودة.⁽¹⁵⁾

ففي العشرينيات من القرن الماضي قامت مجموعة من موظفي شركة "بال" للهاتف بجهد كبير جدا في وضع بعض الطرق والنظريات المتطورة للارتقاء بعمليات الفحص على المنتجات بهدف تطوير مستوى المنتجات المقدمة من خلال توكيد الجودة، وكان من هؤلاء الرواد في علم توكيد الجودة في تلك الحقبة الزمنية المهمة "والتر شيوارت" (Walter Shewhart) و"هارولد دوج" (Harold Dodge) و"جورج إدواردز" (George Edwards) بالإضافة إلى "إدوارد ديمينج" (Edward Deming). وهذه المجموعة من الرواد الذين كانوا يعملون في قسم "Western Electric" داخل مجموعة "AT&T" بقيادة "والتر شيوارت"، أجادوا في تطوير عدد من الأساليب المفيدة لتحسين وحل مشاكل الجودة اعتمادا على كثير من الطرق الإحصائية المختلفة، واستطاعوا تخطي الهدف الأول من عملية مراقبة الجودة وهو الإجراء الوقائي إلى الهدف الآخر وهو محاولة التعرف على سلبيات المشكلة واستبعادها.⁽¹⁶⁾

وفي خلال الحرب العالمية الثانية، بدأ الجيش الأمريكي الاعتماد على إجراءات المعاينة الإحصائية، وتم تنظيم عدد من الدورات التدريبية لتعليم الطرق الإحصائية لاستخدامها في تحقيق الجودة، ومن ثم بدأ علم المراقبة الإحصائية على الجودة ينتشر ويأخذ مكانا مرموقا في المجالات الصناعية والخدمية المختلفة.⁽¹⁷⁾

وفي عام 1944م، بدأ ظهور أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال وهي: "Industrial QualityControl"، وأصبحت تعرف فيما بعد باسم "Journal of quality technology"، وبعد فترة وجيزة من ذلك تم إنشاء الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) "American society for quality"، وقد وصل عدد المشاركين في هذه الجمعية الآن إلى ما يزيد عن (120) ألف شخص على مستوى العالم.⁽¹⁸⁾

وفي نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات أراد العالم الإحصائي الأمريكي "إدوارد ديمنج" تطبيق بعض المفاهيم الإدارية والإحصائية في تحسين الجودة، إلا أنه لم تعطي له الفرصة لتطبيق أفكاره الجديدة في أمريكا، مما جعله ينتقل إلى اليابان لتطبيق أفكاره على الجودة، وساهم بشكل واضح في تحسين الجودة في اليابان. وكانت فلسفته تتركز على إدارة الجودة أكثر منها على استخدام الأساليب النظرية الإحصائية. وهذه الفلسفة لم تكن تهدف إلى الحصول على الجودة فقط، بل كانت تهدف أيضا إلى تطوير المنتجات والخدمات المختلفة. وقد ساهم في نجاح "ديمنج" في تطبيق فلسفته، وجود بيئة مناسبة واستجابة المجتمع الياباني مع الطرق الإدارية التطبيقية لتحقيق الجودة والرغبة في مواصلة تطويرها. وبعد ذلك بفترة ليست بالقصيرة، نجح المجتمع الياباني في تحقيق الجودة الشاملة، وأصبحت المنتجات اليابانية هي السائدة في الأسواق العالمية وازداد عدد المنتجات التي كتب عليها صنع في اليابان.⁽¹⁹⁾

* مرحلة إدارة الجودة الشاملة: أول من أدخل مفهوم الجودة الشاملة هو "A.V.Freigenbaum" تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسسة "Company Total Quality Control"⁽²⁰⁾، والمقصود بهذا المفهوم هو مسؤولية كل أقسام المؤسسة، وبالتالي كل العاملين بها عن إنتاج الجودة عبر مختلف مراحل العمل.⁽²¹⁾

بحلول عام 1980م، ونظرا للخسائر التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت، استخدمت الطرق الإحصائية لتطوير الجودة في أمريكا وتبعه التركيز على استخدام وتطبيق أسلوب ديمنج الذي عرف بأسلوب إدارة الجودة الشاملة للحصول على الجودة في كافة المجالات داخل المصنع أو الشركة أو الجهة التعليمية وغيرها. ومنذ ذلك الحين أخذ المفهوم في الانتشار والتوسع.⁽²²⁾

4- متطلبات معايير الجودة في ميدان العمل:

تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من الأفكار والمبادئ تهدف إلى تقديم أفضل أداء وسلوك اداري يؤدي إلى تعظيم رضا وإشباع حاجة المستخدم من المنتج وتعزيز انتمائه وارتباطه بالمنظمة من خلال ما تقدمه له . وأهم هذه المبادئ :

1-اعتماد خطة استراتيجية شاملة تتضمن ماييلي :

__ رؤية المنظمة.

__ مهمة المنظمة.

__ الأهداف الإستراتيجية العامة (خاصة في مجال الجودة)

2-التركيز على الزبون ، وهناك نوعان من الزبائن :

__ زبائن الخارج وهم زبائن وهم زبائن المنظمة الذين يساعدها في تحديد جودة

السلعة أو الخدمة التي يريدونها .

__ زبائن الداخل وهم الذين يساعدون المنظمة في تحديد جودة العاملين في

المنظمة وجودة خطوات العملية الإنتاجية وبيئة العمل.

3-التركيز على تحسين جودة المنتج وكيفية خدمة الزبائن بشكل جيد.

4-تطبيق الطريقة العلمية في هيكله وتخطيط وتنظيم العمل

5-الالتزام لعيد المدى بإجراء التغيير المطلوب نحو تحقيق الجودة الشاملة في إدارة

المنظمة .

6- استخدام فرق العمل في التغيير نحو الجودة الشاملة وتطبيق

مبدأ الشراكة في العمل بدل مفهوم المستخدمين والعملاء والمتعاملين لترسيخ روح

التعاون والتنسيق ووحدة الهدف.

7-التحسين المستمر لكافة الأنظمة المستخدمة في المنظمة .

8-تنمية العاملين وتحفيزهم من خلال برامج تدريبية وثقافية .

9-تفويض العاملين في المنظمات سلطات أوسع وإمكانات اكبر ضمن مجال عملهم كي

يشعروا بذواتهم ومسؤوليتهم في المنظمة.

10- التركيز على وحدة الهدف وخاصة في علاقة الإدارة بالعاملين بما يخدم الطرفين ولتحقيق ذلك لابد من :

أولا : التركيز على تكامل جهود كافة الأطراف من بدء العملية الإنتاجية إلى وصول المنتج إلى المستخدم النهائي.

ثانيا : إدخال نظام سلوكي رفيع المستوى يتمتع بمعايير أخلاقية عالية حيث أن السلوك الذي يركز على الخلق القويم يساعد في بناء الثقة التي هي عنصر أساسي في تحقيق الجودة الشاملة التي يعتبر الاتصال والعلاقات البينية ومع الإدارة وأساليب حل المشاكل وفرق العمل ومشاركة العاملين ومنحهم صلاحيات اكبر والتركيز على الزبائن أهم مقوماتها. (23)

5- الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة في ميدان العمل:

1-5 مدرسة الجودة:

1- الإدارة بالأهداف (Management By Objectives):

وهذا الأسلوب يركز على توضيح أهداف المنظمة ومحاولة المديرين والمرؤوسين العمل سويا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتنمية خطة لتحقيق أهدافهم، ويمر هذا الأسلوب بعدة مراحل منها: 1- مشاركة جماعة العمل، 2- مشاركة المدير والمرؤوس، 3- تحديد الأهداف المراد تحقيقها، 4- تحديد ما تم إنجازه، 5- المراجعة والتقييم وإعادة الدورة.. ويؤكد هذا المدخل أيضا على مبدأ تحقيق المؤسسة على شكل النتائج التي ترجو تحقيقها، ومن الضروري أن تكون الأهداف لدى جميع العاملين.⁽²⁴⁾

2- التطوير التنظيمي: (Organizational of development)

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في الأجهزة ومنظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمديرين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح، وتنبع أهمية التطوير والتغيير نتيجة للتغيرات المستمرة والسريعة ليس على البيئة الخارجية والعالم فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية وفي شتى نواحيها.⁽²⁵⁾ ويعرفه "بنيس" (Bennis,1981) بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.⁽²⁶⁾

والتطوير التنظيمي هو في الواقع خطة تعتبر إيجابية أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة، وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما؛ لأن الجهاز أو المنظمة في العمل يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.⁽²⁷⁾

* استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تعتمد عدة استراتيجيات للتطوير التنظيمي لإحداث التغييرات المطلوبة، وتتعدد هذه الاستراتيجيات والوسائل منها:⁽²⁸⁾

أ- تشكيل فرق العمل Team Building:

يهدف هذا الأسلوب لزيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقة العمل وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين، ويمكن لهذا الأسلوب أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل، أو أية جماعة أخرى التي يتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل كوحدة أو جماعة تتلقى التدريب.⁽²⁹⁾

- آلية العمل والتطبيق:⁽³⁰⁾

يبدأ هذا الأسلوب بعملية تشخيص لواقع العمل من خلال جمع المعلومات بكافة الطرق الممكنة وإجراء النقاشات الصريحة، والمسوحات للاتجاهات السائدة في العمل، وجمع إحصاءات عن الإنتاجية، وذلك يهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي تتعلق بعمل الفريق، وأفضل ما يمكن التوصل إليه هو بلورة وتحديد اقتراحات للتغيير للوصول إلى وضع أفضل. يدخل الفريق بعد ذلك في مرحلة ثانية تستهدف تحديد طرق إحداث التغييرات المطلوبة والتي تم تحديدها، وقد يكون لازماً وجود خبير أو وكيل للتغيير ليساعد الفريق على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

يتم توضيح العلاقات بين مختلف أعضاء الفريق وبناء الثقة من خلال التدريب وتفهم أعضاء الفريق أدوار بعضهم البعض، ويتم التعرف على الكفاءات الخاصة بهم، وعلى أسباب مقاومة التغييرات من قبل المديرين على سبيل المثال لإشراك العاملين بشكل أكثر في عملية اتخاذ القرار.

وتعتبر الشبكة الإدارية "Managerial" أحد التطبيقات لأسلوب بناء الفريق كأساس للتغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن تعريف الشبكة الإدارية على أنها: أسلوب يتم من خلاله التحضير للتدريب، وذلك عن طريق قراءات وتمارين تعطي للمتدربين، وتساعد كل عضو في الجماعة على التعرف على التصنيف العلمي للأسلوب الذي يسلكه في الإدارة من خلال تلك القراءات.

ب- المسوحات Survey feedback:⁽³¹⁾

يقوم أعضاء التنظيم بجمع المعلومات عن واقع التنظيم، ويتم عن طريق الاستبيانات أو المقابلات، وتزويد الإدارة بنتائج هذه المسوحات من خلال عقد اجتماعات يتم من خلالها مناقشة هذه المعلومات بهدف اقتراح التغييرات المطلوبة.

ج- الهندرة Reengineering⁽³²⁾:

يعتبر هذا المفهوم أحد المداخل للتطوير الإداري، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة ملحوظة. يعتبر هذا الأسلوب في التطوير الإداري ثوريا وجذريا بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية؛ إذ يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى التحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف وتحسين نوعية السلعة أو الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة ومبرر وجود كل وحدة من وحدات التنظيم، وكيف يكون شكل التنظيم لو كان سيتم إنشاؤه من جديد.

ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف والهيكلة التنظيمية، والتكنولوجيا، والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات أو دوائر بعينها، ويركز هذا الأسلوب في التطوير على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج عالية القيمة.

د- التدريب المختبري Laboratory Training⁽³³⁾:

كما تدل التسمية فعن هذا الأسلوب التدريبي يعتبر مكان التدريب بمثابة مختبر وأن العاملين هم مادة الاختبار يخضعون لمجموعة من الضوابط والمعايير، وذلك بهدف الوصول بهم إلى نتيجة معينة يفترض أن تترك أثرها على سلوكهم التنظيمي المستقبلي وبعد انتهاء التدريب. ولكن موضوع الاختبار هو المشاعر والعواطف والانفعالات النفسية للمشاركين. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى علاج الكثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل المشكلات التي تتصل بعملية اتخاذ القرارات وبالاتصالات والصراعات، بهدف زيادة فهم المشاركين لأنفسهم وللآخرين من المشاركين، ولددينامية الجماعات بنواحيها الإيجابية والسلبية، بحيث يتم تطبيق هذه الأساليب عند العودة للعمل.

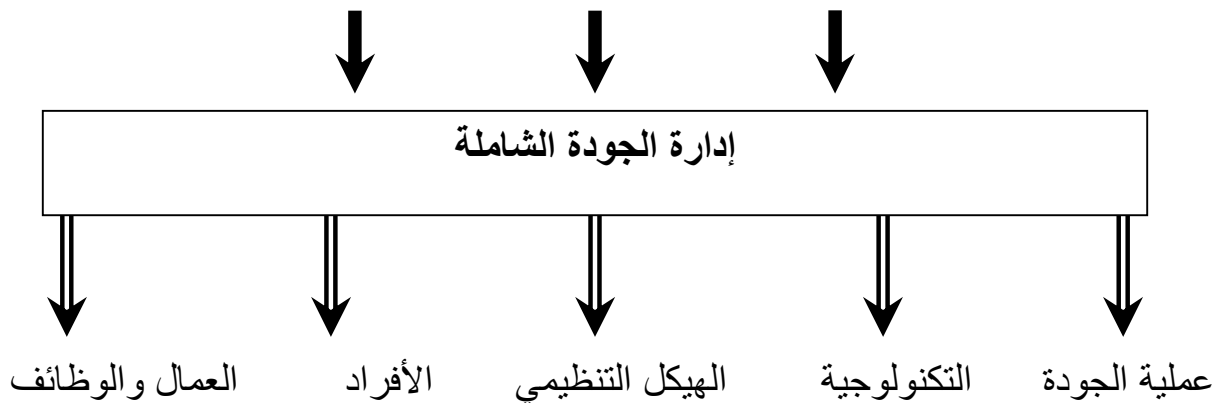
هـ- أسلوب لعب الأدوار Role Plying:⁽³⁴⁾

يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، وتحدد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدرب، والذي عليه أن يتصرف في ضوءها. ويهدف ذلك إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما قد يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وإلى تقليل حدة الصراع، وتوفير جو أفضل يُمكن الثقة بين العاملين من خلال الفصل بين الشخص كإنسان ودوره كموظف، يترتب عليه أن يلعب عدة أدوار حسب موقعه الوظيفي تحتها التوقعات الرسمية من العاملين في التنظيم، وبعد تمثيل الموقف تبدأ عملية المناقشة، إذ يتحدث القائمون بالتمثيل عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار، وكيفية استجابة كل منهم للآخرين.

3- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

وترجع أهمية هذا الأسلوب نظرا للمتغيرات المستمرة المتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة، والالتجاء لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار هذه التغيرات. وقد تعددت تعاريف الجودة، وتباينت بشكل يصعب معه وضع تعريف شامل وجامع يتفق عليه الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة.⁽³⁵⁾

شكل (1) الأنظمة الخمسة في إدارة الجودة الشاملة



6- دراسة عناصر العملية التكوينية في ضوء معايير الجودة:

1-6- مكونات وعناصر نظام الجودة في ميدان العمل والتعليم.

ويتكون نظام الجودة الشاملة من خمسة عناصر (أو خمسة أنظمة) كما مبين في الشكل أدناه، وهذه الأنظمة هي: عملية الجودة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأفراد، والوظائف. وأن أي خلل في تحقيق الموازنة الفاعلة لهذه المنظمة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومتانة نظام إدارة الجودة الشاملة. ويشمل نظام عملية الجودة على كل من العمليات الإدارية والإرشادية والإنتاجية، في حين أن التكنولوجيا تشمل على العديد من المفردات والمكونات Components الضرورية لأداء الوظائف.⁽³⁶⁾

كما يشمل الهيكل التنظيمي Structure على مسؤوليات الأفراد وظروف عملهم أو المنظمة بالإضافة إلى قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. أما نظام الأفراد البشرية فيشمل على التعليم والتدريب والتطوير وتغير الثقافات وغيرها من العناصر، وأخيرا، تشمل الوظائف على موضوعات الجودة ووظائف الأعمال وغيرها. وبين الجدول الآتي هذه الوظائف.⁽³⁷⁾

عملية الجودة التكنولوجية الهيكل التنظيمي الأفراد العمال والوظائف
جدول(01) المحاور الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

| العمال والوظائف | الأفراد | الهيكل التنظيمي | التكنولوجية | عملية الجودة |
|---|--|--|-------------------------------------|--|
| - قضايا الجودة - التغيير الثقافي - الأعمال - الوظائف | - تشكيل فريق العمل. - التعليم والتدريب. - تطوير الإدارة ونظام الحوافز (المكافآت) | - المسؤوليات - الاتصالات - التوجيه | - الخط الإنتاجي - نظام المعلومات | - المنظمة وأنظمة تخطيط الجودة - قيادة المنظمة والسيطرة - تصميم الأساليب والفحص |

وقد عرض "جوران" فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة Quality Trilogy حيث أكد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات هي:

- تخطيط الجودة Quality Planning.
 - السيطرة على الجودة Quality Control.
 - تحسين الجودة Quality Improvement.
- ويبين الشكل(2) في أدناه ثلاثية جوران:⁽³⁸⁾



- ويتلخص مدخل جوران في التركيز على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وأهمية التأكد على مسئولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف (التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة).⁽³⁹⁾

2-6 الجودة في مؤسسات التعليم. (جودة العناصر التكوينية في مؤسسات التعليم وفق نظام الجودة)

1- ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية:

يرتبط مفهوم الاعتماد في الجامعات والكليات بمبادئ وأسس ضمان الجودة والتي تبدو منسجمة ومتداخلة في المضامين والإجراءات من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك ارتباط وثيق بين الاعتماد والاعتراف بالشهادات والترخيص لمزاولة المهنة مثل الطب والهندسة والمحاماة والتدريس وغيرها. ويعرف الاعتماد بشكل عام على أنه الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد "Certain Standard"، أو بمعنى آخر المستوى والمكانة التي يمكن أن تحصل عليها مؤسسة التعليم العالي أو البرنامج التعليمي نظير تطبيق واستيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى الهيئات والمجالس المتخصصة في مجال التقويم والاعتماد، وتعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي لوضع إطار الدرجات العلمية وتنفيذه.⁽⁴⁰⁾

وهو حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل، ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة، وليس تهديدا لها، ولا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية، وليس حجرا على الحرية الأكاديمية أو تعريضا لقيمها، فهو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية "Basic Standards" تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة، وليس طمسا للهوية الخاصة بها.⁽⁴¹⁾

الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية، ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية، والغرض من ضمان الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (الاعتماد الأكاديمي وفقا للمصطلح الأمريكي) كما حددته وزارة التربية الأمريكية في ضمان الحد الأدنى من الجودة بهدف:⁽⁴²⁾

- التحقق من أن مؤسسة أو برنامج التعليم يحقق الحد الأدنى من المعايير.
- مساعدة الطلبة الجدد على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج مقبولة.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي من تحديد الساعات المقبولة عند انتقال الطلبة من مؤسسة إلى أخرى.
- حماية التعليم العالي من الضغوط الخارجية والداخلية الضارة.

- تطوير أهداف للتحسين الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الضعيفة، وحثها على الرقي بالمعايير لتطوير أدائها.
 - إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين جميعاً في التخطيط والتقييم المؤسسي.
 - وضع معايير للترخيص والإجازات المهنية للرقى بمحتويات هذه التخصصات.
 - توفير مصدر (ضمن مجموعة مصادر) للحكم على الأحقية في المعونات الحكومية.
- أما النظام البريطاني فإن الغرض من ضمان الجودة (وفقاً لما حددته هيئة ضمان الجودة البريطانية QAA) يتمثل في تعزيز ثقة الجماهير في جودة ما يطرحه التعليم العالي من برامج وما يمنحه من شهادات، وذلك من خلال:⁽⁴³⁾
- تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية العالي من أجل التحسين المتواصل في نوعية ومستويات البرامج المطروحة.
 - توفير معلومات وبيانات واضحة ودقيقة للطلبة وأصحاب الأعمال وغيرهم حول نوعية ومستويات البرامج المطروحة.
 - تقديم المشورة فيما يتعلق بصلاحيات منح الدرجات العلمية والألقاب الجامعية وتسهيل وضع دليل شاف ينبه إلى المستويات في كافة المواد الدراسية.
 - إصدار أدلة للممارسات وإبراز الممارسات الجيدة، وبرامج مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي (هيئة ضمان الجودة البريطانية Agency Quality Assurance).
- 2 - خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم:⁽⁴⁴⁾
- 1- تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة بصورة مستمرة ودائمة، وتشمل الجوانب التالية:
- * القناعة والتأييد والدعم.
 - * إقناع جميع القياديين على المشاركة والمساندة.
 - * تقدير ومكافأة الإنجازات.
 - * تذليل المعوقات والصعوبات.
 - * توفير الموارد المطلوبة.
 - * تعميم الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.
- وينبغي التركيز هنا على:

- * تكوين سياسة الجودة وأهداف للجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها.
 - * ضمان التركيز على المستفيد عبر المؤسسة.
 - * التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل وليس عملاً إضافياً.
 - * ضمان تشكيل الفرق بقناعة ودعم المسؤول المباشر.
 - * إشراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها.
 - * ضمان تكريم فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز.
 - * ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.
- 2- التوعية ونشر مفهومات الجودة الشاملة بصورة مستمرة ودائمة: ويتم ذلك من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الجودة وهي:⁽⁴⁵⁾
- * إنشاء موقع للجودة على الإنترنت.
 - * نشرات ومطويات عن الجودة الشاملة.
 - * دورات تدريبية عن الجودة الشاملة.
 - * زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق الجودة الشاملة
 - * توزيع أشرطة فيديو أو أقراص CD عن الجودة الشاملة.
 - * توفير المعلومات على الشبكة الداخلية.
 - * المشاركة في الندوات واللقاءات بالداخل والخارج.
- 3- دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة:
- * استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة.
 - * دراسة وضع العاملين والمؤسسة وإمكانية تطبيق الجودة.
 - * دراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية لأعمال المؤسسة التعليمية.
 - * دراسة الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.
- 4- تقييم وتشخيص الوضع الحالي:
- * تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية لدعم الايجابيات وتفادي السلبيات.

* تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية.

* تحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة (ميزانية- أجهزة- دورات).

* تحديد علاقة المؤسسة التعليمية بالجهات الخارجية الأخرى.

* وضع جدول زمنية بالأهداف والأعمال والمهام المطلوبة تحقيقها.

5- الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية: وذلك من خلال المحاور الآتية:⁽⁴⁶⁾

- المحور الأول: المستفيد الأول (المتعلم) ويتضمن العناصر الآتية:

* نوعية المتعلم (صحيا، عقليا، تحصيليا، ثقافيا، ماديا).

* مدى كثافة أعداد المتعلمين في الغرف الدراسية.

* نسبة تكلفة المتعلم في المرحلة التعليمية.

* مدى الدافعية والاستعداد للتعليم لدى المتعلم.

* نسبة الرسوب والتسرب.

* مستوى المتعلم المتخرج من جميع الجوانب مقارنة بغيره في نفس المرحلة

التعليمية.

- المحور الثاني: الإدارة التعليمية وتشمل العناصر الآتية:⁽⁴⁷⁾

* مدى الالتزام بمعايير الجودة.

* مدى القدرة على تطوير وتجديد الأساليب التربوية والتعليمية.

* مدى توافر العلاقات الإنسانية والروح المعنوية بالمؤسسة.

* مدى القدرة على التفاعل مع المجتمع المحلي والإفادة منه.

* مدى توافر الخبرة والدراية الإدارية والتربوية المناسبة.

* مدى القدرة على تحقيق العدالة والإنصاف بين العاملين.

* مدى القدرة على تهيئة مناخ تربوي تعليمي تعاوني مناسب.

- المحور الثالث: الهيئة التعليمية وتشمل العناصر الآتية:⁽⁴⁸⁾

* مدى تناسب أعداد العاملين وكفائتهم العددية وتخصصاتهم.

- * مدى إدراك العاملين لأهداف التعليم في المرحلة التعليمية.
- * مدى استمرارية التدريب على المستجدات العلمية والعملية.
- * مستوى الإعداد والتدريب للعاملين قبل وأثناء الخدمة.
- * الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين والمتعلمين.
- * القدرة على تعزيز الدافعية للتعلم لتحقيق إيجابية المتعلم.
- * القدرة على اكتشاف المواهب وتنمية القدرات على الابتكار والتجديد.
- المحور الرابع: المبنى التعليمي ويشمل العناصر الآتية:⁽⁴⁹⁾
 - * مرونة المبنى وقدرته على تحقيق أهداف التعليم.
 - * مدى مراعاة الشروط الهندسية والصحية في المبنى.
 - * مدى مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الكوارث.
 - * مدى توافر المعامل والورش والملاعب والمكتبة وعيادة الإسعافات الأولية.
 - * مدى توافر أماكن والأجهزة لخدمات الإنترنت وقواعد المعلومات.
 - * مدى توافر خدمات التغذية وصالة الطعام المناسب.
 - * مدى توافر الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المناسبة.
 - * مدى مناسبة حجم المباني التعليمية وقابليتها للاستيعاب.
- المحور الخامس: المناهج التعليمية وتشمل العناصر التالية:⁽⁵⁰⁾
 - * مدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل.
 - * مدى ملائمة المناهج للبيئة المحلية.
 - * مدى ملائمة المناهج وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر المذهلة.
 - * مدى ملائمة المناهج وقدرتها على تنمية طرق التفكير النقدي العلمي.
 - * مدى قدرة المناهج على تبسيط ترسيخ قيم العلم.
 - * مدى قدرة المناهج في مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم الحياتية.
 - * مدى قدرة المناهج على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن.
- المحور السادس: العلاقات الداخلية.

- المحور السابع: المستفيد الخارجي.⁽⁵¹⁾

6- بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها:

أ- تشكيل مجلس للجودة داخل المؤسسة التعليمية: ومن مهام المجلس هي:⁽⁵²⁾

• رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة.

• تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية.

• تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لمجلس الجودة.

• تحيد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة.

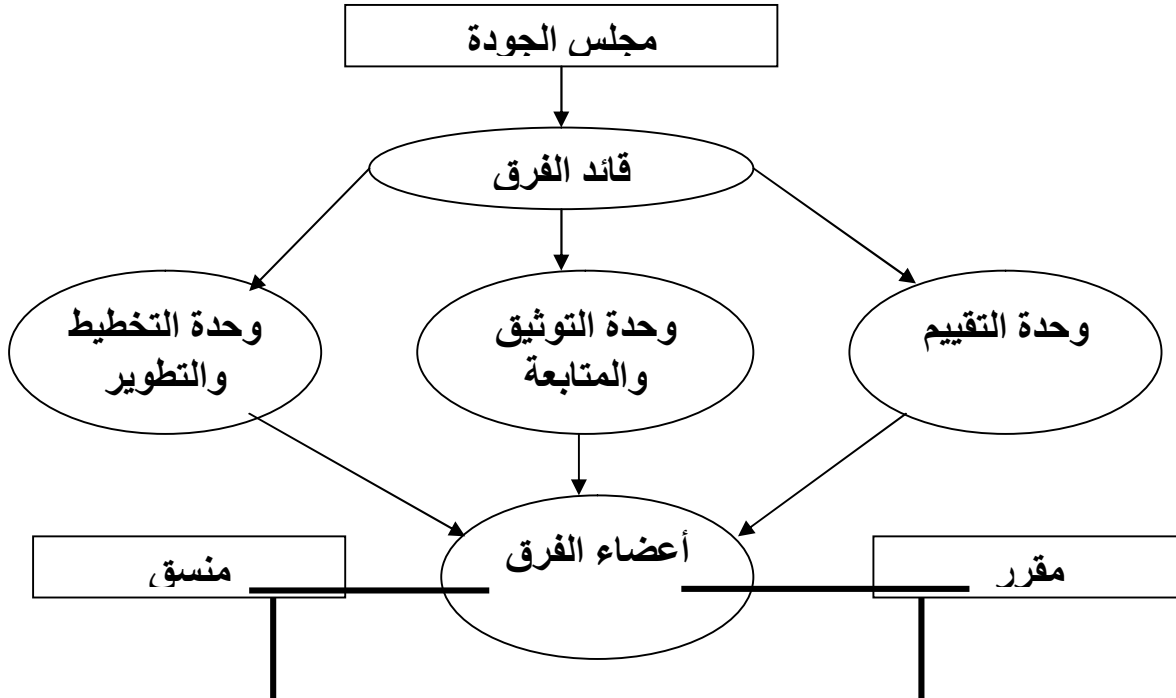
• توجيه ومتابعة التطبيق.

• المشاركة في آلية تكريم الفرق واختبار الفريق المميز في المؤسسة.

• التوجيه بعمل تغطية إعلامية بما يخدم في تفعيل دور العاملين ويشجعهم.

ب- إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق الجودة من خلال فرق العمل:

وفيما يلي شكل (3) نموذج لمجلس الجودة:



المصدر: سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ص 210.

إذا لا بد لأي مؤسسة تعليمية عند عزمها على تطبيق مبدأ الجودة أن تكون قد توفرت لديها بعض العناصر الأساسية لضمان نجاح تطبيق الجودة فيها، وبدون توفر هذه المقومات فقد تتعثر الجهود المبذولة ولا تصل إلى تحقيق المطلوب من تطبيق الجودة، والمقومات الأساسية للنجاح تتلخص في الآتي:⁽⁵³⁾

- 1- وضوح الرؤية في التشريعات والنظم، وكذلك أهداف وغايات المؤسسة.
- 2- دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام.
- 3- نشر الوعي بأهمية تطبيق الجودة أو ما يسمى بثقافة الجودة.
- 4- وضوح أدوات قياس الجودة وإجراءاتها وعملياتها.
- 5- وضوح الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة.
- 6- توفير فرص التدريب المستمر لجميع الأفراد.
- 7- تبني أنماط قيادية مناسبة.
- 8- إشعار ومشاركة جميع العاملين بالمؤسسة بتطبيق نظام الجودة.
- 9- إيجاد نظام دقيق للمعلومات والسماح بتدقيقها وتوفيرها لأي مستفيد.
- 10- توفير آليات ملائمة للتقييم والمتابعة والتطوير.

7- توفير نظام اتصال فعال: من الضروري أن يكون هنالك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها. وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت. ويقول توفيق محمد عبد المحسن أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها انظم اتصالات فعالة إيمانا منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.⁽⁵⁴⁾

8- تطبيق نظام الإيزو(ISO) 9001-2000 في التعليم العالي:⁽⁵⁵⁾

الإيزو كمصطلح هو اختصار "International Standardization Organization"، ويعبر عن معنى "المنظمة العالمية للمعايرة" حيث قامت هذه المنظمة بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة، سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشتمل مواصفات

الجودة العالمية (ISO9000) التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايرة على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها، وهي 9001-9003، وذلك من أجل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات، وقامت المنظمة الدولية للمعايرة بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم (ISO9004)⁽⁵⁶⁾.

فالإيزو (9000) هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمعايرة للشركات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة الدولية، بحيث يمكن لأي شركة في العالم- إذا ما وفرت هذه المقاييس أو المطالب في نظام جودتها، بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة وتشتري هذه المنظمة الدولية للمعايرة على الشركة التي تسعى للحصول على (ISO9000) أن تحفظ لديها بسجلات جودة عددها (17 سجلا)، لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، ومن هذه السجلات:- سجل الجودة- سجل مراجعة العقود- سجل تدقيق الجودة- سجل التدريب.

ويعد مقترح نظام إدارة الجودة لمؤسسة جامعية المعد أساس التوافق مع متطلبات نظام الجودة ISO 9001-2000 بحيث يقود لاكتشاف حالات عدم المطابقة ويطوع عناصر المواصفة المذكورة وصولاً للإيفاء الكامل بمتطلباتها، محاولة جادة بهذا الاتجاه.⁽⁵⁷⁾

إن الأداء المقترح يمكن أن تستخدم لقياس كفاءة نظام إدارة جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية بالاستناد إلى أدوات التوثيق المعتمد للابتعاد عن الاجتهادات الشخصية، مع الاعتماد على المشاهدة والملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات ومسح الوثائق ومراجعتها لدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي تكشف واقع الفجوة من خلال تشخيص حالات عدم المطابقة Nonconformance أو حالات الكفاءة Inefficiencies المشخصة في النظام والمكونة لتلك الفجوة. وجدير بالذكر أن حصول المؤسسات الجامعية على شهادة الجودة وفقاً للمواصفة ISO9001، أو أية مواصفة وطنية، يمكن أن يحقق لها المنافع الآتية:⁽⁵⁸⁾

- تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية المقدمة.

- زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر.
- تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدمية.
- التحسين المستمر وخصوصا في المجال المعرفي الإبداعي.
- وضوح سياقات العمل وإجراءاته.
- تقليل التكاليف.
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.
- تقليل الهدر والتسرب والضياع.
- تحسين الاتصالات، واتسامها بالوضوح والواقعية.
- وضوح الأدوار وتحديدتها للمديرين والعاملين جميعا.
- الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين.

9- جودة الخدمات التعليمية:

أ- المدخلات:

تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم؛ حيث أن المدرسين الكفوئين المهرة والصفوف المتكاملة من حيث تقنيات التعليم ومستلزماته، بالإضافة إلى الطلبة الذين يملكون الدافعية الذاتية والرغبة العالية في الدراسة. كل هذه الأمور تقدم مساهمة كبيرة تلعب دورا بارزا في بناء العملية التعليمية ذات الجودة العالية، وهذا يعني، أن تحقيق مفهوم الجودة الذي يصاحب العملية التعليمية والعلاقة المتبادلة بين المستويات المختلفة من الموارد الموجهة نحو العملية التعليمية (والتي تقاس عادة على المستوى الوطني بنسبة مؤوية من الدخل القومي للبلد) وبين الجودة بالإدراك للتعليم أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان بالجودة المتوقعة لمخرجات التعليم. وهذا يعني، بأن جودة التعليم تفهم على أساس جودة المدخلات التي تسيطر على سياسة التعليم في البلد.⁽⁵⁹⁾

ب- العملية التعليمية:

تقع عادة القوة المحركة الأعظم لحركة الجودة على تحسين جودة العملية التعليمية...، وبمعنى آخر، فإن تحسين جودة المدخلات تعادل في مضمونها تحسين جودة العملية

التعليمية برمتها..وهنا يصعب الجدل بهذا الخصوص من الناحية النظرية، إلا أنه في الواقع العملي كثير من الإسهامات في تطبيقات الجودة يعود إلى تحسين جودة التعليم. ويمكن القول في هذا المفهوم بأن العملية التعليمية ما هي إلا صناعة محددة الأبعاد كما وأن العملية التعليمية الأساسية مثل التعلم والتدريس يعتبران من الفعاليات المعقدة طالما أن جزءا من هذه العمليات غير منظور مما يجعله صعب القياس.

ج- المخرجات:

تعود جودة مخرجات التعليم إلى المفاهيم التقليدية المعروفة والشائعة مثل معايير التعلم والمهارات والتطور المعرفي، وأن أحد الأسباب التي تؤدي إلى تحديد مفهوم خاص لجودة التعليم من خلال مفهوم المخرجات يعود إلى الشعور بإمكانية قياس مثل هذه المخرجات في الغالب. إلا أنه من الناحية الأخرى، لتحقيق المعايير المحددة للتعليم (والتي غالبا ما تقاس من خلال استخدام أسلوب الاختبارات النمطية) هي في حقيقة الأمر لا تكافئ التعليم.⁽⁶⁰⁾

والمقصود بالتعلم هنا هو المخرجات وليس العملية التعليمية والتي تعود إلى العلاقة النسبية Ratio ما بين الحالة الأولية Initial State، أي الحالة المعرفية لدى الطالب عن دخوله في البرنامج والحالة النهائية Late State، أي عند إكمال الطالب لدراسته بالبرنامج، وببساطة يمكن القول بأن العملية تعني بأن الطالب يملك ما مقداره (X) من المعرفة في بداية إلتحاقه بالبرنامج الدراسي ويحصل على ما مقداره من المعرفة في نهاية دراسته؛ أي أن الطالب لا يملك شيء من المعرفة في العلوم الإدارية مثلا في البداية حيث يصبح بعد بضعة سنوات من الدراسة مالكا لمقدار معين من المعرفة في تلك العلوم. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد التعلم على أنه العلاقة ما بين (X) و (Y) "Y/X=L Learning".

ومن المفيد أيضا تعريف (R) على انه مستوى الموارد (أو المدخلات) الضرورية للحصول (L)،... مثل عدد الحصص الدراسية ومدة الدراسة وتكلفة الحصة الواحدة. وتحت مثل هذه المفاهيم المتعلقة بالجودة، سوف نحاول تعظيم قيمة (L) باعتبارها دالة إلى (R). وهذا يعني تحقيق تعظيم التعليم بأقل مستوى من الموارد المستخدمة "L=F(R)".⁽⁶¹⁾

3-6 مبادئ رواد جودة التعليم العالي:

تعود بدايات نجاح النظام الذي تحقق في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى الباحثين Joseph Juran و W. Edwards Deming أمريكيي الأصل، ومن بعدهما المفكرون الرواد اليابانيون اللذين ساهموا في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر. ومن بين هؤلاء الرواد برز كل من Taguchi و Ishikawa. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد برز الكثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة، ومن أبرزهم Phillip Grosby و Feigenbaum Armand اللذان قدما الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة. وسيتم ذكر أهم هذه المبادئ:

أ- مبادئ ديمنج في تحسين جودة التعليم العالي:

البروفيسور "إدوارد ديمنج" أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، اقترح برنامج من 14 نقطة كالتالي:⁽⁶²⁾

- 1- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- 2- تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر.
- 3- منع الحاجة إلى التفويض 100%.
- 4- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكلفة فقط.
- 5- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- 6- الاهتمامات بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- 7- توفير قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
- 8- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- 9- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- 10- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- 11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء- لا حدود للتفوق- أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.
- 12- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- 13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
- 14- توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

ب- جوران وجودة التعليم الجامعي:

تؤدي فلسفة "جوران" في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى ما يلي:⁽⁶³⁾

- تخطيط الجودة- مراقبة الجودة- تحسين الجودة- إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامع.
 - تحقيق زفرات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشاكل تدهور الجودة.
- ويعتمد "جوران" على 10 مبادئ لتطوير الجودة:⁽⁶⁴⁾

1. بناء الاهتمام بفرق التحسين.
2. تحديد أهداف التحسين في المؤسسة.
3. التنظيم لتحديد الهدف.
4. تقديم التدريب و التعليم في مجال الجودة.
5. تنفيذ مشاريع حل المشاكل.
6. تقديم التقارير.
7. الاعتراف.
8. نشر النتائج والاتصال.
9. تسجيل و تدوين الأهداف والنتائج.
10. خلق المناسبة والذكرى يجعل عملية التحسين المستمر جزء عمل المنظمة.

ج- "كروزي" وجودة التعليم الجامعي:

وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى "كروزي" في التعليم الجامعي ما يلي:⁽⁶⁵⁾

- الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها.
- تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.
- معدل الأداء الجامعي تحقق فقط أخطاء أصغر به.
- قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

ويجب أن تهتم الإدارة الجامعية بالالتزام، أي تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام والقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة.

- ويضع "جوران" 14 مبدءاً لتطبيق الجودة وهي كالآتي:⁽⁶⁶⁾

1. التزام الإدارة العليا.
2. فرق تحسين الجودة.
3. مقاييس الجودة.
4. تكاليف الجودة.
5. الانتباه للجودة والاهتمام بها.
6. الخطوات التصحيحية.
7. تخطيط للمعيب الصفري.
8. تدريب المشرفين.
9. يوم المعيب الصفري.
10. وضع الأهداف.
11. القضاء على أسباب حدوث العيوب.
12. الاعتراف (لهؤلاء العمال المتميزون في أداء الوصول إلى الأهداف).
13. مجالس الجودة.
14. كررها ثانية (كرر الخطوات من 1 إلى 13 من أجل التأكد من أن عمليات التحسين مستمرة وغير منتهية).

د- فلسفة "بالدريج" وجودة التعليم الجامعي:

- تقوم تلك الفلسفة على أهمية ما يلي:⁽⁶⁷⁾

- 1- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- 2- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- 3- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- 4- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- 5- تطوير القيادات الجامعية.
- 6- بناء شبكة معلومات متطورة.

8- نماذج مقترحة لإدارة جودة تعليمية شاملة:⁽⁶⁸⁾

يمكن تعريف النظام المقترح بأنه نظام يقوم بإدارة العملية التعليمية كلها بمدخلاتها وعملياتها، ينطلق من أن التعليم نظام متكامل وليس مجرد محطة لمجموعة من المنظومات الفرعية، ويهدف هذا النظام إلى التأكد من أن كل المنظومات الفرعية للتعليم ونواتجه على مستوى عال الجودة، ويقوم النظام على ما يلي:

1- تبني فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة:

إذا كانت فلسفة التعليم تعني ذلك الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ الفلسفة أسلوب وطريقا لتنظيم التعليم وتوضيح القيم والأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها من خلال نظامه التعليمي، فإن هذا الإطار الفكري المنظم يختلف إذا لم يكن مراده تحقيق جودة تعليمية شاملة، ومن المهم الاهتمام بنشر هذه الفلسفة في:

- المجتمع والبيئة الخارجية.

- منظمات المعلمين.

- الإدارة التعليمية المركزية والمحلية والمدرسة.

- المدرسة: معلمين وإداريين وطلابا.

2- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة:⁽⁶⁹⁾

إن أهداف التعليم تعد من أسباب وجود النظام التعليمي ذاته، ولكل نظام أهدافه المختلفة وذات مستويات متعددة، ويمكن أن يكون هناك تنافس بينها، ومن هنا فإن على صناع القرار ومتخذيه أن يضعوا أولويات.

وتتدرج أهداف التعليم من أهداف عامة (Goals) وطموحات للنظام ككل، إلى أهداف أو أغراض (Aims) محددة، وقد يحدد النظام التعليمي أهدافا تختلف بشكل واضح عن أهدافه الحقيقية الواقعية، وما لم يكن هناك وعي في أي نظام تعليمي بأهدافه المحددة وألوياته فإنه سينقصه وجود أسس رشيدة ونقاط للبدء لتحسين أدائه، والتخطيط للمستقبل، أو الاستخدام الأفضل لتحليل الكلفة لهذه الأغراض، ومن هنا كانت أهمية صياغة أهداف محددة ومرتجة وقابلة للتحقيق يمكن الوصول عن طريقها إلى تحقيق الجودة الشاملة لكل جوانب العملية.

وتتضمن هذه الأهداف ما يراد من مخرجات التعليم بما تتضمنه من كل ما ينبغي اكتسابه من أنماط التفكير والمهارات والاتجاهات وتنمية القدرات والإمكانات بشكل يعكس ما أداه التعليم بالنسبة للفرد. بمعنى أن المخرجات هنا ستكون هي القيمة المضافة The Education Valu-Added إلى التلاميذ بتعرضهم لعمليات تعليمية محددة تحقق الجودة الشاملة.

3- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف تبينها وتنفيذها:

والسياسات التعليمية مبادئ مرشدة وموجهات للقيام بخطوات مقبلة، واتخاذ قرارات تناسب ما وضع من أهداف، ومن هنا فإن مثل هذه السياسات ترتبط بالفلسفة المتبناة كما ترتبط بالأهداف الموضوعية، ونجاح هذه السياسات يتطلب توافر عدة شروط فيها، ومنها:

أ- ديناميته ومرونتها.

ب- قابليتها للتطبيق وتوافر مقومات تنفيذها.

ج- اتجاهها الاصطلاحي والتجويدي.

د- استمراريتها.

هـ- شمولها.

و- جدواها الاقتصادية.

ز- الاتفاق عليها.

ح- إعلانها ونشرها بين أفراد المجتمع والعاملين بالتعليم.

4- توصيف الوظائف التعليمية بما فيها وظائف المعلم والإدارة التعليمية: المدير-

الموجه-الأخصائي الاجتماعي- الأخصائي النفسي-الموظفون الكتابيون. وطبيعي أن يتطلب هذا التوصيف تحليلاً للعمل والعاملين، وهي عملية هامة يحتاج إليها تطوير التعليم، كما تحتاج إليها إدارته وفقاً لنظام لإدارة الجودة الشاملة.

5- وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف السابق: وهنا ينبغي أن

نسلم أنه نتيجة لعدم توصيف وظائف الإدارة التعليمية، فإن شغلها يسير وفق إجراءات لا تخدم تطوير التعليم وتجويده.

ولذلك يصير ضرورياً في إطار نظام لإدارة جودة تعليمية شاملة أن يشغل المنصب

التعليمي الفني، والفني الإداري، فرد تتوافر فيه شروط موضوعية محددة وفق أسلوب علمي.

6- توفير مدخلات جيدة:⁽⁷⁰⁾

وهذه المدخلات هي بمثابة المصادر العناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام التعليمي من أداء وظيفته، وتشمل المدخلات ليس فقط التلاميذ، والمعلمين بل أيضا الإداريين، والمواد التعليمية، والتسهيلات المادية، والمعدات وغيرها. ولا تتوقف كمية ونوعية ونسب المدخلات المختلفة المطلوبة على عدد المتعلمين من التلاميذ، ولكن أيضا على الطبيعة الخاصة لنظام التعليم وأهدافه وبيئته واحتياجات المتعلمين أنفسهم.

وطبيعي أن يكون هناك مقياس لاختيار التلاميذ وفق معايير محددة وشروط ينبغي أن تتوافر فيهم، تختلف من مرحلة إلى أخرى، ومستوى محدد للمعلمين والإداريين وتوافر كفاءات معينة فيهم، وبرامج لتدريبهم في أثناء الخدمة، وشروط للمواد التعليمية اللازمة والمبنى والمعدات والتمويل الكافي لأداء النظام وتحقيقه لأهدافه، بل إن هناك شرطا آخر ينبغي ألا يغفل وهو شرط الكلفة الفعلية.

7- تطوير الأداء التعليمي وتحسينه:

ذلك أنه حتى يمكن تحقيق الأهداف والحصول على مخرجات ذات جودة من العملية التعليمية، فإنه ينبغي أن يكون للنظام التعليمي طرقه الفعالة لأداء هذا العمل، ويتضمن ذلك توافر تقنيات ملائمة وطرق تربوية وبناء تنظيمي فعال وترتيبات، وأسس للتسيير والإدارة، كما تتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية مخرجات التعليم والرقابة عليها وقياس أداؤها.

وتتضمن من جهة أخرى مناهج يرتبط محتواها بأهداف النظام التعليمي واحتياجات المتعلم ومتطلبات التنمية والبيئة، كما أنها تتضمن قيام المعلم بدوره بشكل فعال، ويحتاج ذلك إلى أن يكون المعلم راضيا عن عمله متقبلا لوظيفته، ومقتنعا بدوره، يؤديه بإخلاص وتفان.⁽⁷¹⁾

8- ربط الجامعة بما حولها:

الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة اعتبار التعليم نسقا فرعيا لنسق مجتمعي أكبر، ويعني هذا ربط الجامعة بالبيت وربطها بالبيئة والوسائط التربوية الأخرى.

9- خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة: ويهتم بما يلي:

- أ- القيادة الإدارية الديمقراطية.
- ب- التشجيع ورفع الروح المعنوي.
- ج- العمل الجماعي وتنمية روح العمل في فريق.
- د- اعتبار العلم هدفا ووسيلة.
- هـ- تحكيم العقل والمنطق.
- و- تنمية القيم الخلقية.

10- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي:

التشاركية (المشاركة في التسيير) مبدأ هام ترتبط بالمناخ التنظيمي، وتساعد على تحقيق هدف نظام إدارة الجودة الشاملة، بل إنه قبل ذلك يتفق مع التعريف المحدد له.

11- مشاركة الطلبة في التوجيه والمتابعة:

اعتبار الطلبة مدخلا هاما لنظام إدارة الجودة الشاملة يحتم الاهتمام بأن يكون لهم دور، بل أدوار في العمليات الإدارية بعامة، وعمليات التوجيه والمتابعة.

12- وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء: ويتضمن ذلك:

- التوجيه.

- التنمية الذاتية.

- التدريب في أثناء الخدمة.

- التشجيع (نظام للحوافز).

13- وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة: يشمل:

- وضع معايير لقياس الأداء.

- المتابعة.

- التقويم.

- تدريب جهاز الرقابة.

- التغذية الراجعة.

7 معوقات تطبيق نماذج الجودة الشاملة

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات إلا أن تطبيقها يصادف العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:⁽⁷²⁾

1- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل الجودة الشاملة، وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار).

2- عدم ملائمة الأوضاع

3- المركزية في اتخاذ القرار، لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية.

4- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة .

5- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، هيئة التدريس، وأساليب التقييم المتبعة، كفاءة وفاعلية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).

6- عدم إدراك الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

7- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

8- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

وتصنف بعض المراجع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتالي :

1- معوقات تنظيمية وإدارية : وتشمل ازدواجية السلطة وتعقد النظم الإدارية وعدم فعالية القيادات الإدارية وقلة الموارد المالية .

2- معوقات ثقافية : وتشمل تعدد وتنوع ثقافات العاملين ومقاومتهم للتغيير.

3- معوقات متعلقة بمشاركة العميل : وهي قائمة على مقاومة المنظمة لمشاركة

المستفيد أو العملاء وبالتالي عدم قدرة العميل على الحصول على الخدمة بالشكل الذي يريده ويتخيله.

4- معوقات متعلقة بطبيعة العمل والمهام : يتميز العمل داخل المنظمة بتعدد الأنشطة وتداخلها مع بعضها مع الطبيعة المتغيرة للتقنيات والمعرفة السائدة في المجتمع.

5- معوقات متعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة: وتشمل عدم التركيز على العمليات الأساسية وعدم بناء نظم فعالة للمعلومات وعدم شمولية مؤشرات ومعايير الجودة للعمليات الإستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط المنظمة⁽⁷³⁾.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ط2، 2006.
- 2- أحمد الخطيب: البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1424هـ-2003م.
- 3- بوزيان راضية وبن عميرة ماجدة: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر- الواقع واستراتيجيات الإصلاح في ظل العولمة-، الملتقى البيداغوجي الرابع، جامعة بسكرة، 25-26 نوفمبر 2008.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، نقلا عن: محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 5- حسن حسين البلاوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2006.
- 6- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008.
- 7- فهيمة بديسي: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد21، جوان2004.
- Leon Meggison & al, "management: concepts and applications", Harper & Row Publishers, second Edition, New Yourk, 1986
- 8- محمود عيشوني، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل. من موقع: <http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap8.ppt>.(13-11-2008.16:50)
- 9- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر، الرياض، السعودية، ط1، 1414هـ/1993م.
- 10- محمد سيد فهيم ، إسهامات الخدمة الاجتماعية في التنظيمات الصناعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث مصر (2014).

قائمة المراجع

- 11- محمد الريس مثلش ، مسلم العامري، : نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين،(دراسة تطبيقية)، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع الجزائر، 2015
، عن مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
- 12- أحمد إسماعيل جبي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، (د ط)، 1418هـ-1998م.
- 13 - بسمان فيصل محبوب: إدارة الجامعات العربية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإدارية، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، (ب ط).
- 14- صبيحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، 2005 ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- François Gaby & Claude Jambart, La qualité dans les services, Fondement témoignages, outils economica, 2^{ème} Edition, Paris.
- 2- Joy Hazer, Barry Render, Operation Management, Prentice Hall, 3rd Edition, New-jersey, 2001.

- (1) محمد سيد فهدى ، إسهامات الخدمة الاجتماعية في المنظمات الصناعية، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث مصر (2014).
- (2) حسن حسين البيلوي وآخرون: مرجع سابق، ص:19.
- (3) جابر نصر الدين، تاوريرت نور الدين: مرجع سابق، ص: 102.
- (4) François Gaby & Claude Jambart, La qualité dans les services, Fondement témoignages, outils economica, 2^{ème} Edition, Paris, P25.
- (5) Joy Hazer, Barry Render, Operation Management, Prentice Hall, 3rd Edition, New-jersey, 2001, P171.
- (6) أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ط2، 2006، ص:31-32.
- (7) حسن حسين البيلوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2006، ص:22.
- (8) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (9) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (10) أحمد الخطيب: البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1424هـ-2003م، ص:206.
- (11) فهيمة بديسي: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد21، جوان 2004، ص:94.
- (12) المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- (13) المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- (14) المرجع نفسه، ص:94. نقلا عن:
- Leon Meggison & al, "management: concepts and applications", Harper & Row Publishers, second Edition, New Yourk, 1986
- (15) فهيمة بديسي: المرجع نفسه، ص:95.
- (16) سعيد بن محمد الربيعي: مرجع سابق، ص:377-378.
- (17) المرجع نفسه، ص:378.
- (18) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (19) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (20) فهيمة بديسي: المرجع نفسه، ص:95-96.
- (21) سعيد بن محمد الربيعي: المرجع نفسه، ص:378.
- (22) المرجع نفسه، ص:378-379.
- (23) صبحي جبر العتيبي:، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، 2005ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- (24) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص:46-47.
- (25) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر، الرياض، السعودية، ط1، 1414هـ/1993م، ص:451.
- (26) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص:55.
- (27) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص:451.
- (28) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص:336.

- (29) المرجع نفسه، ص:336.
- (30) المرجع نفسه، ص:337.
- (31) المرجع نفسه، ص:340.
- (32) المرجع نفسه، ص:343.
- (33) المرجع نفسه، ص:345.
- (34) المرجع نفسه، ص:346-347.
- (35) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص:46.
- (36) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008، ص:29.
- (37) المرجع نفسه، ص:30.
- (38) المرجع نفسه، ص:67.
- (39) محمود عيشوني، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل. من موقع:
<http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap8.ppt>.(13-11-2008.16:50)
- (40) سعيد بن محمد الربيعي: مرجع سابق، ص:393-394.
- (41) المرجع نفسه، ص:394.
- (42) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (43) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (44) المرجع نفسه، ص:206.
- (45) المرجع نفسه، ص:206.
- (46) المرجع نفسه، ص:207.
- (47) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (48) المرجع نفسه، ص:208.
- (49) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (50) المرجع نفسه، ص:208-209.
- (51) المرجع نفسه، ص:209.
- (52) المرجع نفسه، ص نفسها.
- (53) المرجع نفسه، ص:387-388.
- (54) توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، ص:172. نقلا عن: محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص:207.
- (55) بسمان فيصل محبوب: إدارة الجامعات العربية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإدارية، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، (ب ط)، ص:121.
- (56) المرجع نفسه، ص:121.
- (57) المرجع نفسه، ص:209-210.
- (58) المرجع نفسه، ص:121-122.
- (59) عبد اليسار العلي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008، ص:290.

(60) المرجع نفسه، ص:291-292.

(61) المرجع نفسه، ص نفسها.

(62) فريد النجار: مرجع سابق، ص:76.

(63) المرجع نفسه، ص 77.

(64) محمد عيشوني: الباب الثامن - مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة، من موقع:

<http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap8.ppt>

(65) فريد النجار، مرجع سابق، ص:77.

(66) محمد عيشوني، موقع سابق.

(67) فريد النجار، مرجع سابق، ص:77.

(68) أحمد إسماعيل جبي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، (د ط)، 1418هـ-1998م، ص:424.

(69) المرجع نفسه، ص:425.

(70) المرجع نفسه، ص:426.

(71) المرجع نفسه، ص:427.

(72) بوزيان راضية وبن عميرة ماجدة: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر-الواقع واستراتيجيات الإصلاح في ظل العولمة-، الملتقى البيداغوجي الرابع، جامعة بسكرة، 25-26 نوفمبر 2008، ص:427.

(73) محمد الرئيس مشلش ، مسلم العامري، : نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي

للعاملين،(دراسة تطبيقية)، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع الجزائر، 2015، عن مجلة المنظمة العربية للتنمية

الإدارية ، جامعة الدول العربية. ص 35.