







































○ تحليل باريتو.

**الخطوة الثالثة - الضبط الإحصائي للعمليات:** تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جود العمليات.

**الخطوة الرابعة - تصميم التجارب:** يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات<sup>(33)</sup>.

#### 4. مرحلة الرقابة والتقويم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقويم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها. وتتطلب عملية الرقابة والتقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:

**الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.

**الخطوة الثانية:** وضع تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

- الخطوة الرابعة :** اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.
- الخطوة الخامسة :** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- الخطوة السادسة :** مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين<sup>(34)</sup>.

### المحور الرابع – معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. ويمكن القول إن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>(35)</sup>

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
4. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
5. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد
6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
7. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8. اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة ، كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها<sup>(36)</sup>:

1- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته للظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

2- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

3- عدم توافر اتصالات فعالة.

4- الافتقار إلى العمل الجماعي.

5- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.

6- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها<sup>(37)</sup>:

1- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

2- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

4- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة ، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة .

### ● الخاتمة :

يشهد قطاع التعليم اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى المستويات كافة ، وذلك لما له من أهمية كبيرة ودور أساسي في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمع .

وتواجه مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لها دور كبير في تغيير شكل العالم . فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد التكنولوجي المتسارع أساساً له .  
وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين بوصفها احد المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة ، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة تلبية لاحتياجات المستفيدين .  
إن مفهوم الجودة في التعليم لا يزال حديثاً ولم يعطي الاهتمام الكافي إذ أنه بعد النجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهور التنافس للحصول على الأفضل وإرضاء الأفراد . ظهر اهتمام المؤسسات التعليمية للحصول على نوعية أفضل من التعليم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل من خدمة المجتمع .

#### • التوصيات

- 1- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في قطاع التعليم المتوسط والعالي .
- 2- تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في إدارة التعليم والجامعات لأن تبني هذا المفهوم يمثل تحولاً جذرياً في إدارة هذه القطاعات من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة .
- 3- تطوير العمل في الجامعات في مختلف الكليات والأقسام والعمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 4- العمل على إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع الجامعة من خلال مهارات عمل الفريق .
- 5- تنمية الكفاءات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- 6- تطوير المناهج الدراسية وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي .

• الهوامش :

1. نعمة عبدالرؤوف منصور : تصور مقترح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزه . المدينة المنورة . الجامعة الإسلامية 2005 م .
2. حامد محمد على الشمراني : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير الجودة رسالة الدكتوراه . جامعة أم القرى – السعودية 2008م .
3. جعفر إدريس ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية : دراسة حالة فرغ جامعة الطائف بالخرمة ، محلة اماراباك للعلوم والتكنولوجيا . المجلد الثالث . العدد السابع ص ص 39 – 62 .
4. فواز التميمي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل . عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع عمان . 2008 ص 13.
5. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي الجودة في المنظمات الحديثة , دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان طا 2002 ص 15 .
6. مهدي السامرتي: إدارة الجودة الشاملة في القاطعين الإنتاجي والخدمي دار جرير للنشر والتوزيع عمان. الطبعة الأولى 2007 ص 28 .
7. حسن شحاته ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة الدار المصرية اللبنانية . 2003 م ص 285 .
- .. عبدالكريم محمد احمد العوني : تقويم مناهج اللغة العربية في المراحل الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة اسبوط . 2007 م ص 12 .
- .. عدنان بن احمد بن راشد : مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم والتربية والتقنية (جستن ) الجودة في التعليم 1428/3/28 هـ . ص 11.
8. احمد إبراهيم احمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسة دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية ط. 2003 ص 166.
9. Rhodes I.A.on the voad to quality .congress library.U.S.A.1997.P37c
10. مهدي السامرني مرجع سابق ص 38
11. محسن على عطية: الجودة الشاملة والجديدة في التدريس دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2009 ص 117.
12. صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان – 2004 ص 115 .
13. مهدي السامراني مرجع سابق ص 424 ص 425 .

14. "peiermortimore: mcasuring educational quality" brish journal of (educational srudiesvoll (39
15. صالح ناصر عليقات ص 114.
16. مهدي السامراني : مرجع سابق ص 42.
17. صالح ناصر عليقات: مرجع سابق ص114.
18. مهدي السامراني : مرجع سابق ص426.
19. محسن عبدالستار محمود : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة . المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية – 2008 ص 178 ص179 .
20. احمد ابراهيم احمد : مرجع سابق .
21. عماد خليفة الدبر – عبدالله فرغلي خميس – المجلة العلمية لضمان جودة التعليم الجامعي . المجلد السادس (13) 2013 ص 30- 31 .
22. صفوان حامد أبو الريش : واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية . مجلة العلوم التربوية - العدد الأول 2014- ص 327 – 328 .
23. حسين بشير محمود، دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر. الواقع والتحديات والطموح جامعة المنصورة ص 13 . 2005م.
24. بربري محمد أمين ، بكيل عبدالقادر : أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية ، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ص 16.
25. فيليبيا تكسنون : إدارة الجودة الشاملة التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة . تعريب عبدالفتاح السيد النعماني - مركز الخبرة المهنية الإدارة - 1996 ص 138.
26. صالح ناصر علميات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير - عمان - دار الشروق للنشر والتوزيع - 2004 ص 13.
27. مصطفى احمد سيد الأنصاري ، محمد مصيلحي : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي - المركز العربي للتدريب للدول الخليج - 2002- ص 45.
28. احمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية - عمان - دار الشروق للنشر والتوزيع - 2006 ص 23 -
29. مصطفى احمد سيد المرجع ص 47.
30. عماد خليفة الدبر – عبدالله فرغلي خميس ، مرجع سابق ص 32 .
31. صفوان حمد ابوالريش : واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة السعودية – مجلة العلوم التربوية – العدد الأول – 2014م ص 324-325 .
32. محفوظ أحمد: جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر عمان، لطبعة الرابعة ، 2009 ص 21-22.

33. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو-2000-2001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان - طبعة الثانية ، 2009 ص111.
34. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان ، الطبعة الثانية 2009 ص 36.
35. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: مرجع سابق ص49.
36. محسن عبدالستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية طبعة 2008 ص99.
37. عواطف إبراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة - دار الفكر ناشرون وموزعون - عمان ، الطبعة الأولى 2009 ص212.