



## الفصل الأول

# إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في الحقل التربوي

### عناصر الفصل:

- المقدمة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- نبذة تاريخية عن إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- فوائد الجودة في التعليم
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- دور مدير المدرسة في إدارة الجودة الشاملة
- مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
- معايير الجودة الشاملة في التعليم
- المراجع

## المقدمة

لقد شهد القرن الحادي والعشرين تطورات مذهلة وقفزات متسارعة في مجال الانفجار المعرفي والثورة العلمية والتقنية في شتى المجالات ، ولعل أولها مجال التربية والتعليم. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة المدرسية تلعب دوراً هاماً وأساسياً في مواكبة التغييرات المتلاحقة من جهة وتوظيف إمكاناتها المتاحة لاستخدامها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة، لاسيما وأن الإدارة المدرسية تتولى إعداد الجيل لتأهيله وجعله عضواً فاعلاً في المجتمع الذي يتأرجح بين كل التغييرات المتلاحقة وبين الحفاظ على التراث الأصيل والقيم والعادات والتقاليد السامية من جهة أخرى مما يدفع بالإدارة المدرسية كجهاز قيادي بالدرجة الأولى إلى ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية وبناء شبكة اتصال فاعلة تيسر عملية تبادل المعلومات وتأسيس فريق عمل نشط يقظ ليتولى الوقوف على سبل تحقيق الأهداف التربوية المأمول تحقيقها. ولعل مشروع مدارس المستقبل جاء متزامناً مع ما يشهده القرن الحالي من تطورات هائلة وانفجار معرفي واسع النطاق ليقوم بسد حاجات الميدان التربوي ومقابلة طموحاته التي تتطلع إلى تهيئة الميدان التربوي لمواجهة هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة وتوظيف التقنية المتطورة لخدمة العملية التعليمية لإعداد جيل على مستوى راقٍ من التأهيل ويحقق بلا شك نقله نوعية في مجال التعليم في العالم العربي.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة (أحمد، 2002) عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء وعلى ضرورة تحسين ظروف العمل وبيئته الإدارية التي اتسمت بالخوف والحذر وترتكز الجودة على الجهود الإيجابية التي يبذلها شخص ما. تعرف الجودة بأنها (العزاوي، 2005) الموائمة للاستعمال، فهي تعني لمعظم الناس التفضيل. ويتم تحقيق الجودة إذا كانت الخدمات تشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن، ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الجودة الشاملة كما عرفت منظمة التقييس العالمية (المصدر السابق) هي عقيد أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المطالب الآخرين. وقد عبر البعض عن إدارة الجودة بالقول (السلمي، 2002) أنها حين استخدام الموارد في مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمات بحيث تنخفض التكلفة

ويقل الهدر والفاقد من الخامات والموارد المادية، ويقل وقت الجمود وتوقف العمليات الإنتاجية، إنها التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويرها من حيث التصميم وطرق الإنتاج والمدخلات والوظائف. ويرى عقيلي كما ورد في (عيسى، 2005) أن إدارة الجودة هي قيام المنظمة بتقديم خدمة ذات مستوى عال من الجودة المتميزة التي تقدر من خلالها على تحقيق رغبات واحتياجات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. وينظر علم الإدارة إلى الجودة على أنها ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض المعد له. وإدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة الأداء إذ يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقل وقت ممكن. كما أنها تعنى باستخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر. (أحمد، وحافظ، 2003) وتعرف الجودة أيضاً بأنها معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر ومتطور، بحيث لا يوجد حد معين للجودة نستطيع أن نصل إليه فالجودة هدف يمكن قياسه وليس إحساس مبهم الصلاحية، وهي جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز (عبد الباقي، 1999) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمنظمات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (اللوذي، 1999) وهناك من ينظر إلى مفهوم إدارة الجودة على أنه "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه" (عقيلي، 2001) وحيث أن إدارة الجودة الشاملة ظهرت أول ما ظهرت في المجال الصناعي، لذا فإن مفهومها انتقل من مجال الصناعة إلى التعليم (أحمد، 2003) مما ساعد على تقوية أواصر العلاقة بين الأسرة، والمجتمع والمدرسة وإدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعتبر استراتيجية إدارية مستمرة التطوير وتعمل على خلق بيئة تعليمية فعالة

تسمح للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمسؤولين من الحكومة وأرباب العمل بالتعاون لتوفير الموارد التي يحتاجها التلاميذ لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية المتلاحقة وسوق العمل . أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي كما عرفه أحمد، في (عيسى، 2005) فهي استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيس وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة في كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاءً لكافة أجهزة المجتمع المستفيد من هذا المخرج. وتعني إدارة الجودة في مجال التربية والتعليم السعي إلى تحقيق ما يلي: (عيسى، 2005) التركيز الدقيق على التلميذ، التكامل مع استراتيجية الجهة التعليمية (المدرسة، الإدارة العليا، وزارة التربية والتعليم)، إشراك التلاميذ للعمل مع هيئة التدريس والإذاعة المدرسية، الاستمرار في التطوير، ملاحقة الفكر الإداري الحديث وتطبيقه في كافة إدارات المدارس ومستوياتها ووظائفها، اعتبار كل فرد في المدرسة مسؤول عن الجودة، يجب أن تتضمن كل العمليات المنفذة للجودة الشاملة وأن تكون متماشية مع متطلبات التغيير الثقافي. وإدارة الجودة الشاملة في التعليم إنما هي نمط أو طريقة لتحقيق الأهداف، وليست مجرد الإنجاز، فتحقيق الأهداف يتوقف على نوعية المدخلات البشرية والمادية المستخدمة وكذلك طرق استخدام هذه المدخلات واستثمارها. (أحمد وحافظ، 2003) أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي بمثابة منهج يركز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية تجعل الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات، بما يضيف تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي المؤسسات التعليمية. (المرجع السابق)

من هذا المنطلق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعني تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي تعاوني بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين المدارس للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة وبالتالي لتأهيل كل تلميذ وإعداده بما يتناسب وقدراته ومهاراته وحاجاته والعمل على نموه بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية وذلك لمقابلة متطلبات المجتمع وسد حاجات سوق العمل.

## نبذة تاريخية عن إدارة الجودة الشاملة:

يعد فردريك تايلور والذي أطلق عليه أبو الإدارة العلمية من أول المهتمين بعملية التنظيم الصناعي التي كتب أسسها في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911 وقد ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، وانصب اهتمامه على تخفيض تكلفة العمل والحد من الفاقد فيه، مع رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (عابدين، 2001) ولقد اهتم تايلور بضرورة الفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ حيث أن التخطيط من مهام الإدارة العليا، بينما تقع مسؤولية التنفيذ على العمال. وحيث أن الجودة ظلت في القرن التاسع عشر مرتبطة بالمجال الصناعي، فقد تم إنشاء وحدة مهمتها التفتيش والرقابة والتدقيق للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة، ولما كانت العلاقة بين العامل والمدخلات غائبة، فإن إحساسه بالجودة كان غائباً، بينما انحصر دور مديري الإنتاج في تسليم المنتجات في مواعيدها المحددة وكمياتها المطلوبة كأمر يسبق جودة المنتج وذلك خوفاً من أن يفقدوا مناصبهم في حالة عدم تمكنهم من تحقيق متطلبات الإنتاج، مما أدى إلى تدني مستوى المنتجات وهذا ما دعا إلى استحداث وظيفة جديدة هي وظيفة كبير المفتشين (صالح، 1995) وظل اهتمام الشركات الأمريكية بالجودة يتزايد لاسيما بعد الحرب العالمية الثانية وخروج اليابان مهزومة من الحرب مما جعل إنتاجها يتصف بالرداءة وهذا ما جعلها تستقطب بعض علماء الجودة الأمريكيين للاستعانة بهم وكان أبرزهم إدوارد ديمينج الذي يعتبر من أبرز علماء الجودة والذي ساعدت أفكاره اليابانيون لتحسين الجودة والإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية (المرجع السابق) وتستند فلسفة إدوارد ديمينج لإدارة الجودة على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة (أحمد، 2002).

## مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة:

لقد مرت أساليب الرقابة على الجودة بمراحل عديدة في تطورها وهذه المراحل هي:  
(العزاوي، 2002):

### 1- التفتيش: بداية الثورة الصناعية - 1940

في تلك الفترة كانت الرقابة على الجودة تصدر من العامل ذاته حيث يقوم بفحص إنتاجه الذي ينتجه باعتباره المسؤول عن صناعة المنتج بأكمله . وبظهور مفهوم المصنع واسع النطاق والذي يحتوي على مجموعة من العمال وذلك ضمن التطورات التي شهدتها