# رواد إدارة الجودة الشاملة ( TQM)، والإسهامات التي تعكس أدوارهم في النهوض بالتعليم

إعداد:
د. مريم علي صالح العامري
محاضر، كلية الاداب، جامع سبها، ليبيا

الاستلام: 15.2.2025 القبول: 12.6.2025

**المستخلص:**

تهدف الورقة العلمية إلى تسليط الضوء على أفكار رواد إدارة الجودة الشاملة، والتطرق إلى تعريف الجودة وفق ما ورد من تعريفات لغوية واصطلاحية جاء بها العديد من الدارسين للجودة على ضوء نتائجهم ودراساتهم وأبحاثهم حول الجودة، وتتبع أفكار رواد الجودة في المجال الأم المجال الأساسي الذي نشأت وترعرعت فيه وهو مجال الصناعة، حيث أسهمت إدارة الجودة في تحقيق النمو والتنمية المخطط لها والمطلوبة في المجالات الصناعية في الدول التي اهتمت بتطور الصناعة والبيئة الصناعية و الأفراد والمجتمعات وتحقيق الاكتفاء والتطلع الي نقل ما تم تحقيقه للغير خارج الحدود الجغرافية وتحقيق العولمة، وكيف انتقل هذا المفهوم ليطبق في مجال التعليم من قبل العديد من الدول التي اهتمت وتهتم بالتعليم من الدول الأوروبية والأسيوية والعربية، ودور أفكار رواد ومؤسسي إدارة الجودة في نقل أفكارهم لتغذية البيئات التعليمية وتحقيق الازدهار والنمو والتنمية للأفراد والبيئات التعليمية وتطوير إجراءات العمل والمساهمة في توفير احتياجات ومطالب العملية التعليمة.

**الكلمات المفتاحية:** رواد – إدارة - الجودة – شاملة – التعليم.

**Abstract:**

The paper aims to shed light on the ideas of the pioneers of Total Quality Management, and to address the definition of quality according to the linguistic and technical definitions provided by many researchers in light of their results, studies and research about Quality. The ideas of quality pioneers in the mother field are traced back to the primary field in which they originated and were nurtured, which is the field of industry, where quality management contributed to achieving the planned and required growth and development in the industrial fields in the countries that were interested with the development of industry, the industrial industrial environment, individuals and societies, achieving self-sufficiency and the aspiration to transfer what has been achieved to others outside geographical borders and achieving globalization, how this concept was transferred to be applied in the field of education by many countries that were and are interested in education form European, Asian and Arab countries, and the role of the ideas of the pioneers and founders of quality management in transferring their ideas to nourish the environments education, achieving prosperity

for individuals and educational anvironments, developing work procedures, and contributing to meeting the needs and demands of the educational.

**Keywords:** Al aducation Pioneers – administration – Quality - Comprehensive

## المبحث الأول: (الإطار العام للبحث):

### - المقدمة:

إدارة الجودة الشاملة ويشير هذا المفهوم بشكل عام إلى مجموعة الأساليب والإجراءات التي تحقيق أقصي درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة بأقل جهد وتكلفة ممكنين، وقد نشاء وترعرع وساد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال العلوم والخدمات الصناعة بفضل أفكار مجموعة من الرواد والعلماء

الذين طوروا البيئة الصناعية بفضل إسهاماتهم الفكرية ودراساتهم في هذا المجال، وقد انتقل مفهوم الجودة من مجال الصناعة ليطبق في مجال التعليم لتطوير أساليب العمل.

وبالتالي فان مفهوم إدارة الجودة، يكمن فيما يتبعه المسؤولون من أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة، وذلك وفقا لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء والمحافظة علي مستوي الجودة.

وفي عصر العولمة يكمن الهدف العام للجودة في التعليم في رفع مستوى العملية التعليمية مع التركيز على الكفاءة والنوعية للوصول إلى الجودة المطلوبة في الأداء ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تتسم بها البيئة الحديثة ومواكبة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع وطموحاته المتغيرة والمتجددة.

وقد أدركت بلدان متقدمة كثيرة أهمية الجودة وعملت على إحلال إدارة الجودة الشاملة في كثير من قطاعاتها التعليمية علي مختلف مستوياتها ومراحلها، حيث إن كثيرًا من الجامعات الأمريكية والبريطانية أخذت بإدارة الجودة الشاملة ومنها جامعة (ولاية اوريجون)، وجامعة (نورث وست ميسوري)، وغيرهما، وعمدت كثيرا من دول العالم الثالث من بينها الدول العربية إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لإصلاح العملية التعليمية وتطويرها.

### 1- مشكلة البحث:

تتناول مشكلة البحث شرح موضوع إدارة الجودة الشاملة، هذا الاتجاه الجديد الذي اجتاح البيئات المهنية على جميع أنواعها ودراجاتها، وعملت المنظمات على تطبيق مبادئها لغرض تحقيق الجودة في العمليات والمخرجات وتحقيق النمو العقلي والمهني والأدائي على الصعيد الفردي والمؤسسي والمجتمعي، وتحقيق الرفاهية العلمية والاكتفاء المهني والعلمي، وتمثلت مشكلة البحث في العنوان الذي يقول: (رواد إدارة الجودة الشاملة ( TQM )، والإسهامات التي تعكس أدواهم في النهوض بالتعليم).

### 2- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :-

أ- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ب- التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

ت- التعرف على رواد إدارة الجودة الشاملة وأدوارهم التي ساهمت في النهوض بالتعليم.

**3- تساؤلات البحث:**

يطرح البحث عدة تساؤلات وهي:-

أ- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟.

ب- ماهي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟.

ت- من هم رواد إدارة الجودة الشاملة، وماهي أدوارهم التي ساهمت في النهوض بالتعليم ؟.

**4- أهمية البحث:**

أ- تبيان الأهمية العلمية والقيمة المعرفية لإدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

ب- الوقوف على الإسهامات العلمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها العلمي والإيجابي على التربية والتعليم بشكل خاص.

**5- مصطلحات البحث:**

**أ - التعليم:**

- لغة: هو (من الفعل (علم) بفتح العين وشد اللام بمعني علم وعلمه الشيء تعليما فتعلم).[1]

- اصطلاحا: هو (العملية المنظمة التي يمارسها المعلم لنقل ما في ذهنه من ومعلومات).[2]

**ب - الجودة:**

- لغة: هي (كون الشيء جيداً وفعلها جاد) والجودة أصلها من الجود، والجيد نقيض الرديء).[3] أما في المعاجم الإنجليزية فالجودة هي (سمة متأصلة أو مميزة للشيء) والجودة بشكل عام هي: (بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته).[4]

- اصطلاحا: هي (كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualities) ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلابته).[5]

**ت- إدارة الجودة الشاملة:**

- اصطلاحا: هي (الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل).[6]

وهي: (مجموعة من الخصائص، أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك

(1) هايل الجازي، (2016، موقع اكتروني)
(2) هايل الجازي، (المرجع السابق، موقع اكتروني)
(3) محمد بن مكرم، (1980، ص:555).
(4) عبد الله زاهي وهبي، (2005، ص: 453).
(5) مهدي السامرائي، (2007، ص:28:27).
(6) احمد علي إبراهيم حطاب، (2010، ص:23)

التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع).[7] وهي (طريقة وفلسفة في الحياة بحيث تجعل من التعليم متعة وسرور للطلاب).[8] وهي (مجموعة السمات والخصائص التي تعبر بدقة عن جوهر التربية بما في ذلك كل أبعادها مدخلات وعمليات ومخرجات وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة).[9] وهي (الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا).[10]

**ث- رواد:**

- لغة: هي (كلمة في صورة جمع تكسير، وجذرها (رود) وهي مصدر الفعل (راد) بفتح الدال بمعني من أراد فعل شيء معين).[11]

- اصطلاحا: هم الأشخاص الذين يتقدمون ويتصدرون في مجال معين، سواء كان ذلك في العلم أو الثقافة أو الفن أو الأعمال التجارية أو أي مجال أخر، ويعتبر الرواد رمز للابتكار والريادة حيث يكونون الأوائل في اكتشاف وتطوير أفكار ومشاريع جديدة ومبتكرة.

* عليه من خلال تعريف مصطلحات البحث فإن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري واطر تنظيمي قادرا على احتواء المسؤوليات بكافة أنواعها المحاطة بكل فرد في المنظمة أو المنشأة وتمهيد الطريق لغرس المبادئ الجيدة التي من الممكن جدا تطبيقها بكل يسر وجودة تامة.

**6- منهجية البحث:**

استخدم في البحث المنهج (الوصفي) لتناول موضع البحث بالشرح وتتبع مسيرته العلمية ويعرف المنهج الوصفي بأنه (دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع أو البشر يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أبعادها المختلفة وصف هذه الظواهر أو المواقف أو الأحداث في وقت معين).[12]

## المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

**1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند العديد من المنظمات:**

إدارة الجودة الشاملة تستمد مقوماتها من مفهومها وخصائصها، وأي تغيير في مفهوم الجودة الشاملة سوف ينعكس على إدارتها. وإدارة الجودة هو مصطلح اطلقته قيادة الأنظمة الجوية اليابانية عام (1985) لوصف أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة، ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معان ابرزها واقصرها: (أنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن).[13]

ويعرفها «دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية بأنها: (مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر، لأداء المنظمة من خلال استخدام

(7) حسن حسين البيلاوي، وآخرون، (2008، ص:21).
(8) فاروق عبده فليه، (2007، ص:343).
(9) راشد محمد راشد، (2007،ص:639).
(10) خضير كاظم حمود، (2000، ص:74).
(11) معجم المعاني الجامع، (ب ت)، تعريف وشرح معني الرواد).
(12) محمد محمد الهادي (1995، ص98).
(13) ديمنغ هاغسترتم، وروبيرت، (2009، ص:61).

الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل).[14]

ويعرفها نظام المواصفات القياسية البريطانية بانها (مجموعة الخصائص والملامح المتصلة بالمنتج أو الخدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء أو المستفيدين منها).[15]

وتعرفها منظمة الأيزو العالمية بانها (الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تنال رضاء العميل ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة).[16]

يتضح إن (إدارة الجودة) تجمع بين الجودة والإدارة، بمعني القيام بالجودة بطريقة إدارية صحيحة خالية من الأخطاء والعيوب الإدارية مثل الخطأ في التخطيط، أو التوجيه، أو في اتخاذ القرارات والخطاء في اللوائح والإجراءات والخطأ في عمليات التنفيذ والمتابعة.

**2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**

يعد تطبيق الجودة الشاملة وإدارتها في قطاع التعليم من أهم المعايير للمنافسة من أجل إعداد القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج على المستوي المحلي والعالمي وهذا دافع قوي للاهتمام بجودة التعليم.

فمن الدلائل البارزة لأهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما يلي:- [17]

أ- النداء الذي وجهته مجلة هارفرد التربوية الشهيرة عام 1996 تحت عنوان: «نعمل سوياً من أجل الإصلاح» كتيب يضم أفضل أربعة دراسات حديثة للاهتمام بالتعليم.

ب- ما قام به المجلس البريطاني خلال عامي (1998؛ 1999) في عقد حلقة بحث دولية في مدينة أدنبرة بإسكتلندا عام (1998) حول «ضمان الجودة وإحداث التحسينات في المدارس».

ت- حلقة البحث الدولية عن إصلاح التعليم في الفترة (14-19) فبراير (1999) والتي غطت موضوعات متعددة بشأن جودة التعليم.

ث- حلقة البحث الدولية حول «ضمان الجودة والمستويات في التعليم « والتي عقدت في أكسفورد بإنجلترا في الفترة (7-12) عام (1999).

ج- تزايد الشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم شملت الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

* فإدارة الجودة الشاملة هي نهج تنظيمي يهدف الي تحسين الأداء وضمان تقديم منتجات وخدمات بأعلى معايير الجودة من خلال إشراك كافة الموظفين وتعزيز التحين المستمر، وعلى ضو ما سبق يمكن تحديد وذكر بعض من الفوائد التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعكي أهمية تطبيق هذا الاتجاه في مجال التربية والتعليم:- [18]

(14) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، (2007، ص:30)
(15) رأفت عبد العزيز البوهي، وأخرون، (2018، ص:61)
(16) المرجع السابق، (2018، ص:30)
(17) عبد الله زاهي،(2005، ص:451)
(18) هيتم جبار طه، (2023، موقع اكتروني).

أ- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المؤسسة التعليمية.

ب- الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهارى والنفسي والاجتماعي للطلاب.

ت- رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين.

وكذلك من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وجعل تطبيق إدارة الجودة ذو أهمية نذكر ما ورد عن (سارة المجالي) ما يلي:- [19]

أ- الشمولية في كافة المجالات التعليمية والتقييمية والتدريسية.

ب- تقليل الهدر في الوقت والجهد والمال.

ت- خلق بيئة تعليمية معاصرة تعمل على التطوير المستمر.

ث- قيمة أساسية من قيم الدين ومطلب مهم من متطلبات العصر الحديث.

* فإدارة الجودة الشاملة عملية تعمل على ضبط مكونات النظام الإداري والتعليمي للمؤسسة التعليمية أو المنظمة وتقدم افضل الأساليب والاستراتيجيات التعليمية بهدف تحقيق التحسين المستمر، وتشجع على النمو الثقافي وتقديم الأفكار المبتكرة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة خالية من الأخطاء والعيوب تعزز القدرة على التكيف مع التغيرات وتلبية احتياجات العملاء وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي وتحقيق التميز في بيئة عمل تنافسية.

**3- الدراسات السابقة:**

**أ- دراسة:** سيمورSeymour،(1991)،(إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)، أمريكيا .[20]

هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين باثنان وعشرون كلية من الكليات الأمريكية التي حاولت تنفيذ الجودة وتمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين بالكليات مجتمع الدراسة واستخدم الباحث المنهج «المسحي» في دراسته للوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن نتائج الدراسة هناك بعض الصعوبات التي تمثل معيقا لتنفيذ الجودة بالصورة المرجوة وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة وهي: الوقت غير كافي للتنفيذ والتدريب والتخطيط وهناك تشكك وارتياب في نجاح الجودة الشاملة وعدم توافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة ذات الطابع التجاري والصناعي مع النطاق الاكاديمي و وجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير والوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة لكي تصل إلى النتائج المتوقعة وتمسك بعض الأفراد بارائهم، وهناك قيم إدارية وأكاديمية تعيق تنفيذ الجودة والاختلال الوظيفي وسلطة الجامعة أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من سلطة الجامعة ومعارضة أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطي عند اشتراكهم في عملية الجودة، وقد أوضح الذين شملهم الاستطلاع إن المزايا الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: زيادة كفاءة الاستخدام، وزيادة الاستماع للزبائن المستفيدين أي العملاء، وزيادة قابلية صنع القرارات وإزالة القيود والعقبات وتحسين الاتصالات عبر وحدات المؤسسة وتحسين التركيز على رسالة المؤسسة، وتقليل العيوب والعطلات، وتحسين الكلفة بشكل فاعل وتوصلت الدراسة إلى

(19) سارة المجالي، (2023، موقع اكتروني).

(20) سارة المجالي، (2023، موقع اكتروني).

أن الوحدات الإدارية في الكليات تعتمد منهجية إدارة الجودة الشاملة في أدائها.

**ب- دراسة: كورتيني** Courtney، (1995)، (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية)، الولايات المتحدة الأمريكية.[21]

هدفت الدراسة إلى التعرف على منافع تطبيق الدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر الموظفين والاكاديميين خلال عام الدراسي الجامعي (1994) وتكون مجتمع الدراسة من كبار الموظفين الأكاديميين البالغ عددهم (2429) في مؤسسات التعليم العالي، وقد أخذت عينة ممثلة للمجتمع من الموظفين الاكاديميين واستخدم الباحث (استبانة) كأداة للدراسة في دراسة الجودة بمؤسسات العليم العالي، ومن نتائج الدراسة أن (99) مؤسسة قد اعتمدت إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا في أدائها، وأن (61%) من هذه المؤسسات التي اعتمدت إدارة الجودة الشاملة كان تطبيقها بشكل متكامل، وأن (39%) منها كانت تعتمد التطبيق بحسب الأقسام، وأن هناك منافع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وظهور مستويات عالية من النجاح في الكليات التي طبقت المنهجية بشكل متكامل، وأن طرائق التنفيذ

الناجحة والتوجيهات الجديدة والأفكار الواضحة لإدارة الجودة الشاملة، تكون ناجحة في إرشاد السياسة المستقبلية وصنع القرارات في المؤسسات التي تنوي اعتماد منهجية إدارة الجودة الشاملة.

**ت- دراسة: ثومبسون** Thompson، (1996)، (ملائمة جائزة مالكوم بالدرج للتعليم العالي لتقييم الجودة في معاهد جورجيا)، أمريكيا.[22]

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي ملائمة جائزة «مالكوم بالدرج» لقياس وتقويم الجودة في معاهد جورجيا الفنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين بالمعاهد الفنية التابعة للتعليم العالي بجورجيا، وتكونت عينة الدراسة من (160) فردا، من قدامي المديرين في أتنان وثلاثون معهدا فنيا، لتقييم المدراء للمعايير السبعة الرئيسية وتفرعاتها وتمثلت أداة الدراسة في (الاستبيان) كأداة للتعرف على أراء المديرين حول معايير مالكوم، ومن نتائج الدراسة أن عينة البحث تدرك أهمية المعايير السبعة الرئيسية وتفرعاتها، مما يجعل هذه المعايير ملائمة للتطبيق في التعليم العالي، وأن هذه المعايير يجب أن تكون بمثابة الدافع لتنفيذ وتحسين الجودة في المعاهد الفنية بجورجيا، وأن هناك مستويات عالية من النجاح في الكليات التي طبقت المنهجية بشكل متكامل، كما أشار الباحث إلى طرائق التنفيذ الناجحة والتوجيهات الجديدة والأفكار الواضحة لإدارة الجودة الشاملة، مع ذكر الأفكار الواضحة للنماذج تكون ناجحة في إرشاد السياسة المستقبلية وصنع القرارات في المؤسسات التي تخطط لاعتماد منهجية إدارة الجودة الشاملة.

**ث- دراسة: جاري** Garey، (1999)، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من الكليات والجامعات) أمريكا.[23]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

(21) محمود داوود، وأخرون، (1995، ص 122).
(22) محمود داوود، وأخرون، مرجع سابق، (ص 122).
(23) مهدي السامرائي، (2007، ص 175).

المكونات البيئية والمدخلات والنظام السياسي والمخرجات والتغذية الراجعة على ضوء نموذج «كوستين» وتكون (مجتمع الدراسة) من جميع عمداء الكليات والجامعات موزعين على (60) مؤسسة حكومية بالتعليم العالي واختار الباحث عينة بلغت (33) مفردة من المجتمع واستخدم الباحث

نموذج «كوستين» إطارا للعمل وللدراسة والتحليل، وتمثلت أداة الدراسة في (الاستبيان) وقد احتوي على أسئلة مفتوحة موجهة إلى عمداء الكليات والجامعات، ومن نتائج الدراسة أن مدخلات البيئة الخارجية التي تشمل الدعم كان لها الأثر البالغ في تحفيز عميد الكلية ورئيس الجامعة لتطبيق برامج الجودة الشاملة في الحرم الجامعي وأن العوامل الداخلية مثل الممارسات وتخفيض الميزانية لها الأثر في إثارة عميد الكلية ورئيس الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن النظام السياسي لم يكن يندرج من ضمن إدارة الجودة الشاملة في عدد يصل إلي (50%) من الكليات والجامعات التي شملتها الدراسة وأن المخرجات ونظام التغذية الراجعة التي تعد من مكونات أنموذج «كوستين» لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات ولذا كان لها تأثير في مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**ج- دراسة: كوشي Couch، (1999)، (مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات كارولينا الأمريكية) أمريكيا.[24]**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكليات ومعرفة الفروق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقياس تأثير بعض المعايير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العوامل الشخصية: (العمر- العرق- الجنس- سنوات التوظيف) والعوامل المتعلقة بالكلية مثل: (مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية- مكان الكلية- حجمها- مدي مشاركة المجتمع في إدارة الجودة في كليات كارولينا)، وتكون مجتمع الدراسة من (464) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وقد قام الباحث ببناء (استبيان) بالاعتماد على معايير جائزة «مالكوم بالدريج»، وتم استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاستخراج النتائج، ومن نتائج الدراسة توجد مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات وتوجد فروق في الاستجابات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة واتضح أن الجنس والعرق لا يؤثران في مدي تطبيق معايير الجودة الشاملة وكذلك العوامل مثل المنطقة وحجم الكلية وأن مدة تطبيق معايير الجودة الشاملة لم يكن لها اثر بالغ في مدي تطبيق معايير الكلية لمعايير الجودة الشاملة وأن الجوانب الإيجابية التي كان لها أثرا في تطبيق معايير الجودة الشاملة أدت إلي تحسين وتطوير الاتصال وتطوير النظام وخدمة الزبون وزيادة المساهمة في صنع القرار على مستوي الكلية وأن الجوانب السلبية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة هي عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي وضياع الوقت وزيادة كثافة العمل فضلا عن كثرة العمل الكتابي.

**ح- دراسة: كلونشي Clonchy ، (2000)، (الاخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية)، أمريكيا.[25]**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدي الإخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتكون (مجتمع الدراسة)

(24) محمود داوود، وأخرون، مرجع سابق، (ص 178).
(25) مهدي السامرائي، (2007، ص 178).

من جميع العاملين بالجامعات الخاصة والحكومية والبالغ عددها (184) مؤسسة وتمثلت عينة الدراسة في (العينة العشوائية) من العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة واستخدم (الاستبيان) كأداة للدراسة في شكل أسئلة مفتوحة، ومن نتائج الدراسة أن الجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في زيادة مرتفعة وأن (74%) من هذه الكليات مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن (86%) منها تشجع اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها وأن (57%) منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة

**خ- دراسة:** ديل، ماريا، وأخرون، (2020)، (عوامل جودة التعليم العالي- حالة الجامعة البيروفية) أمريكيا اللاتينية.[26]

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة التعليمية في إحدي الجامعات الخاصة في البيرو بناءا على تصور الطلاب والخريجين وقد تكونت العينة من (29) طالبا و(20) خريجا من برنامج الإدارة والمالية لاحدي الجامعات الخاصة في البيرو، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة وبناءا على وجهات نظر الطلاب والخريجين حددت الدراسة (10) عوامل أو أبعاد أساسية التي تحرك جودة خدمة التعليم التي تقدمها جامعة البيرو هي:(الأساتذة المحاضرون، والمناهج والأنشطة اللامنهجية، والموقف، والقبول والاعتراف بالجامعة، والبنية التحتية، والمكتبة، والقبول، وأليات الاتصال المناسبة مع أعضاء هيئة التدريس والسلطات، والخدمات)، ومن نتائج الدراسة إن مؤشرات الجودة الرئيسية لخدمة التعليم هي:(الأساتذة وتخطيط المناهج)، نظرا لأن الطلاب كانوا يستخدمون الخدمة التعليمية، فقد كانو

أكثر تركيزا على كيفية تلقيهم للخدمة بدلا من ماهية الخدمة التي يتلقوها أي قاموا بتقييم جودة العملية، وفي المقابل قاموا بتقييم جودة ما حصلوا عليه ويمكن أن تساعد هذه النتائج الطلاب والخريجين على تطوير استراتيجيات تعمل على تحسين جودة التعليم وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية ويمكن تركز الأبحاث الإضافية على العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة في التعليم العالي في مراحل مختلفة من مراحل دراسة الطالب، وتقترح الدراسة أطارا لجودة خدمة التعليم العالي بناءا على تجارب الطلاب والخريجين، ويمكن أن تستخدمه مؤسسات التعليم العالي لمواصلة تحسين جودة التعليم العالي لمواصلة تحسين جودة التعليم.

## - المبحث الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة وإسهاماتهم التي تعكس النهوض بالتعليم:

### 1- رواد إدارة الجودة الشاملة.

ظهر كثير من العلماء والباحثين في إدارة الجودة الشاملة، حيث كان لهم دور بارز في وضع أساسيات تساعد على نجاح المنظمات والمؤسسات في تقديم أعمالها بالشكل المطلوب، ومن أهم علماء الجودة في هذا المجال:-

**- إدواردز ديمنغ دبليو (1900- 1993).**

وهو رائد أمريكي ولد عام (1900)، حاصل علي شهادة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات

(26) Arrieta, Mdc and Avolio, B. (2020

تحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، وقد لقب بقائد الجودة في العالم ولكن تجاهلته أمريكا، ومن ثم قام «إشيكاوا» (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة «ديمنج» لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينيات، حيث قدر اليابانيون ما قدمه لهم فقلده إمبراطور اليابان عام (1960) وساما رفيعا تقديرا لجهوده في مجال الجودة، حيث ساعدت أساليبه في تسريع تعافي اليابان بعد العرب العالمية الثانية وما بعدها، لقد اشتق أول فلسفة سمحت للأفراد والمؤسسات بالتخطيط والتحسين المستمر.[27]

ويعد « ديمنغ» أول رائد في ضبط الجودة الحديثة، وأدرك الحاجة الي فصل الاختلاف إلى أسباب قابلة للتخصيص، وأن الجودة غير قابلة للتخصيص، وهو مؤسس مخطط التحكم، وأول من نجح في دمج الإحصاء والهندسة والاقتصاد، وأكد إن الجودة المحددة هي من حيث الجودة

الموضوعية والذاتية، والجودة الموضوعية جودة الشيء المستقل، والجودة الذاتية هي الجودة بالنسبة لكيفية إدراك الناس لها.

**- جوزيف جوران (1904-2008).**

ولد عام (1904) بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو متخصص في الرياضيات في مجال الهندسة الكهربائية، وعمل أستاذا بجامعة نيويورك، وقد أصدر عام (1951) أكثر كتبه شهرة وهو كتاب (دليل مراقبة الجودة)، لقد قدم أفكاره في الجودة للشركة التي يعمل فيها ولكن رفضت أفكاره فانتقل الي اليابان التي وجد فيها بيئة قادرة على احتواء أفكاره حيث دعم الجودة في اليابان عام (1954) والقي عديد من المحاضرات عن إدارة الجودة الشاملة.[28]

وفي عام (1979) قام بتأسيس «معهد جوران» وهو معهد متخصص في إدارة الجودة، ويعتمد منهجه علي ثلاثة مبادئ وهي:(مبدأ باريتو، ونظرية الإدارة، تخطيط الجودة)، ويعود إليه الفضل على نطاق وأسع في إضافة البعد البشري إلى إدارة الجودة، وطور تخطيط الجودة ومراقبة الجودة وتحسين الجودة، وتنوير العالم بمفهوم (عدد قليل حيوي، أفضل من كثير تافه) الذي هو أساس مخططات باريتو، ونقل المعرفة النوعية بين الشرق والغرب.[29]

**- فيليب كروسبي (1926-2001).**

يُعد من أشهر رواد الجودة الغربيين، ولد في عام (1926) في مدينة «ويلينج» غرب ولأية فرجينيا الأمريكية، كانت البداية العملية لـ «كروسبي» عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية وتنقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديرا للجودة لمشروع صواريخ (بيرشيخ) في شركة (مارتن ماريتا) في الفترة من (1956) الي (1979)، واشتهر في عام (1979) من خلال كتابه «الجودة المجانية» Quality Is Free والذي كان من أكثر الكتب مبيعا ورواجا.[30]

ويُعد أول من نادي بفكرة «صناعة بلا عيوب» وعلى هذا الأساس حرض المؤسسات على أن

تكافح باستمرار، لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء، ويُعد صاحب المبادئ الأربعة للجودة وتحديد الجودة من خلال التوافق مع المتطلبات.

(27) إدواردز ديمنغ دبليو، ( 2024، موقع إكتروني)
(28) منصور عبد الرحمن الجنوبي، (2024، ص:678)
(29) جوزيف جوران، (2024، موقع أكتروني)
(30) فيليب كروسبي، (2024، موقع أكتروني)

**- مالكوم بالدريج (1922).**

**وهو من رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكيين، ولد عام (1922) في «اوماها نبراسكا» بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو سياسي ورائد أعمال وقد عمل بالجامعة الأمريكية (ييل) وهو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكيا، وقد دعا إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات المجتمع كافة، خصوصا المؤسسات التعليمية، وقد وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست برنامجا إضافيا فحسب تطبقه المنظمة، لكي تهدف من ورائه تحسين مستوي الجودة لديها بل إنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة وانها فلسفة إدارية وقد أنشاء الكونجرس الأمريكي عام (1987) جائزة «مالكوم بالدرج» لزيادة الوعي بإدارة الجودة والاعتراف بالشركات الأمريكية التي طبقت أنظمة إدارة جودة ناجحة والجائزة هي أعلى تكريم رئاسي في البلاد لتميز الأداء، ويمكن منح ثلاث جوائز سنويا في ست فئات (تصنيع – شركة خدمات – أعمال صغيرة – تعليم – رعاية صحية – غير ربحية).[31]**

**ومن أهم أفكاره: (القيادة تقود الإدارة العليا المنظمة وكيف تقود المنظمة داخل المجتمع الاستراتيجية كيف تؤسس المنظمة وتخطط لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية، والعملاء كيف تبني المنظمة علاقات قوية ودائمة مع العملاء وتحافظ عليها، القياس والتحليل وإدارة المعرفة كيف تستخدم المنظمة البيانات لدعم العمليات الرئيسة، والقوي العاملة كيف تقوم المنظمة بتمكين وإشراك القوي العاملة لديها، وكيف تصمم المنظمة العمليات الرئيسة وتديرها وتحسنها، والنتائج كيف تعمل المنظمة من حيث رضا العملاء والشؤون المالية والموارد البشرية وأداء الموردين والشركاء والعمليات والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وكيف تقارن المنظمة بمنافسيها).**

**- أرماند فيجنباوم (1920).**

**وهو أحد فلاسفة الجودة الأمريكيين، ولد عام (1920) بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، يحمل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد من معهد (ماساشوسيتس) التكنولوجي، ويعد من أهم فلاسفة الجودة الذين أسهموا في فكر الجودة المعاصر وهو مثله مثل «ديمنج وجوران» وترجع الجهود إليه في استخدام تعبير (الرقابة عن الجودة الشاملة) إلي إحدي المقالات التي[32] قدمها في نهاية عام (1965)، وقد طور مفهوم الإدارة الشاملة (TQM) في كتابه الذي صدر عام (1961)، حيث أشار إلى أن المسئولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون كل عمل، وتشمل إسهاماته في:(مراقبة الجودة الشاملة وهي نظام فعال لدمج جهود تطوير الجودة وصيانة الجودة وتحسين الجودة للمجموعات المختلفة في المنظمة وذلك لتمكين الإنتاج والخدمة على المستويات الأكثر اقتصادا والتي تسمح بإرضاء العميل، والمساءلة عن الجودة، نظرا لأن الجودة هي عمل الجميع فقد تصبح وظيفة ويجب أن تدار بفاعلية وأن تكون لها رؤية أعلى مستويات الإدارة، وقد شدد على نهج النظم في الجودة (يجب أن تركز جميع المنظمات على الجودة)، ويمكن فصل تكاليف الجودة إلي تكاليف الوقاية والتقييم والفشل (الخردة والضمان وما الي ذلك)، وهو منشئ مفهوم «المصنع الخفي» وهو أن نسبة كل مصنع تضيع بسبب عدم تصحيح الأمور في المرة الأولي.**

(31) مالكوم بالدرج، (2024، موقع إكتروني)
(32) منصور عبد الرحمن الجنوبي، (مرجع سابق، ص: 679).

**- كاورو ايشيكاوا (1915-1989).**[33]

**مهندس ياباني ولد في طوكيو عام (1915) وتخرج من جامعة طوكيو عام (1939) تخصص في هندسة الكيمياء التطبيقية، وكان والده «اشيرو» رئيسا لجمعيتين يابانيتين هما: اتحاد المنشآت الاقتصادية اليابانية، والاتحاد الياباني للعلوم والهندسة حيث ساعدته مكانة والده العلمية والعملية أن يلتقي بعدد كبير من العلماء من خارج اليابان وداخلها وحضور المحاضرات القيمة عمل ضابطا تقنيا بحريا من عام (1939) إلى عام (1941)، وعمل في شركة نيسان للوقود السائل من عام (1941) الي عام (1947)، بدا «ايشيكاوا» حياته الأكاديمية أستاذا مشاركا في جامعة طوكيو، وتولي رئاسة معهد «موساشي» للتكنولوجيا عام (1978)، وفي عام (1949) انضم إلى مجموعات أبحاث مراقبة الجودة التابعة لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية، وقدم مفهوم دوائر الجودة عام (1962) ويعود الفضل إليه في تطبيق حلقات الجودة بصورة منتظمة لتشخيص وحل المشاكل في العمل وقام بتطوير مفهوم خصائص الجودة الحقيقية والبديلة الخصائص الحقيقية هي وجهة نظر الزبون والخصائص البديلة هي وجهة نظر المنتج ودرجة التطابق بين الصواب والبديل تحدد في النهاية رضا العملاء، ودعي لاستخدام الأدوات**

**السبعة (فرق جودة العمال)، وطور مفهوم مراقبة الجودة الشاملة اليابانية حيث أكد على الجودة**

**أولا وليس الأرباح قصيرة المدي، واستخدم الحقائق والبيانات لتقديم العروض، والمشاركة الكاملة هي احترام الإنسانية كفلسفة إدارية.**

**- والتر أيه شوهارت (1891-1867).**

**ولد عام (1891) بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو فيزيائي ومهندس وإحصائي ويَعرف (بأب مراقبة الجودة الإحصائية) حيث حدد جميع المبادئ والاعتبارات الأساسية التي تدخل في ضبط الجودة، وعمل كعضو في الرابطة الأمريكية للإحصاء وجمعية الاقتصاد القياسي والمعهد الدولي للإحصاء والجمعية الإحصائية الملكية والجمعية الأمريكية لتقدم العلوم وأكاديمية نيويورك للعلوم قام في عام (1924) بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر أطلق عليه «دائرة شويهارت، وقام في عام (1931) بتأليف كتاب «الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة» ويعد من أفضل المؤلفات التي أسهمت في تحسين جودة المنتجات والسلع.**[34]

**تمثلت فلسفته في الجودة في التحفيز وأن يتم التحفيز عن طريق مكافاة العامل على جودة أدائه بدلا من اللوم وبذلك تتحسن جودة المنتجات ويري أن التطوير المستمر أحد مظاهر الجودة وعمل على تطوير التفكير في مختبرات هاتف بيل منذ تأسيسه في عام (1925) حتي تقاعده في عام (1956) ونشر سلسلة من الأوراق في مجلة بيل سيستم التقنية، وقد تم تلخيص عمله في كتابه (التحكم الاقتصادي بجودة المنتجات المصنعة) من قبل الجمعية الأمريكية للاختبار والمواد في عام (1933)، ودعت الجمعية إلى تحسين الإنتاج خلال الحرب العالمية الثانية في معايير الحرب الأمريكية (1942).**[35]

(33) كاورو ايشيكاوا، (2024، موقع إكتروني).
(34) والتر أيه شوهارت، (2024، موقع إكتروني).
(35) والتر أيه شوهارت، (2024، موقع إكتروني).

**- جينيشي تاجوتشي (1924).**[36]

**من رواد الجودة اليابانيين ولد عام (1924) في توكاماتشي باليابان، وهو مهندس وعالم إحصاء شغل منصب عميد الأكاديمية اليابانية للجودة وعمل بمعمل الاتصالات الكهربائية من عام (1954) حتي (1955)، وطبقت أفكاره في عدة شركات وحاز علي جائزة ديمنج سنة (1960) ثلاث مرات على ميدالية شيورات، وجائزة الشريط الأزرق عام (1990) من إمبراطورية اليابان**

**وأصدر كتابه (التصميم التجريبي) سنة (1958)، وانصبت أفكاره في الجودة بالتركيز على استخدام الوسائل الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة حيث اشتهر بمفهومين هما: (آلة الخسارة – وخصائص التصميم)، ونادي بتطوير وسائل لتحسين الجودة والتي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به وهذه الوسائل مرتكزة على المبدأ الثالث من مبادئ ديمنج، من أعماله البارزة: دالة الخسارة: التي يتم من خلالها تحديد قيمة الخسارة عند الحيود عن الهدف، وخصائص التصميم: تعني كلما اتجهت قيمة التكلفة الي الهدف كلما أدي الي انخفاض التكلفة مما يدل على أن لدي العملاء الرغبة في الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وتغيير هدف الجودة من الحصول على المواصفات المطلوبة والوصول نحو الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف، وأن الجودة (الانحراف عن الهدف خسارة للمجتمع)، وقد رُوج لاستخدام تصميم المعلمات (تطبيق تصميم التجارب) أو الهندسة القوية وتطوير المنتجات والعمليات التي تعمل على الهدف بادني قدر من التباين والتي لا تتأثر بالظروف البيئية.**

**9- شيغيو شينغو (1909-1990).**

**من رواد الجودة اليابانيين ولد عام (1909) بمدينة ساغا اليابانية وتوفي عام (1990) وهو واحدا من كبار المؤثرين في مسيرة الجودة في اليابان، وقد عُرف في الغرب أكثر منه في اليابان، وقد كتب عددا من الكتب باليابانية وترجم بعضها للإنجليزية، وهو من أبرز خبراء العالم في مجال تحسين عمليات التصنيع وله عديد من الإنجازات وصفت بأنها (عبقرية الهندسة) عام (1930).**[37] **وفي عام (1951) قدم إسهاما خاصا به أطلق عليه مفهوم (الضبط الإحصائي للجودة) من خلال البحث والتطبيق في (300) شركة، وفي عام (1961) قدم إسهاما رئيسيا في تقديم مفهوم ضبط الجودة الصغرى وتطبيقاتها من خلال تطوير نظام معالجة الأخطاء، أو ما يسمي (بوكا- بوكي (poka-poky وفي عام (1970) قدم «شينجو» نظام الأعداد الخطي الذي يقضي بتخفيض فترة التجهيز والأعداد من ساعات إلى دقائق، وتقديرا لإسهاماته في مجال الجودة في الصناعة منحته جامعة «يوتا» في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1988) درجة الدكتوراه الفخرية وأنشئت جائزة باسمه وهي جائزة « شينجو» للتميز في الصناعة.**

**3- الإسهامات التي تعكس أدوار رواد الجودة في النهوض بالتعليم.**

**انتقل مفهوم الجودة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد «مالكوم بالدرج» الذي اشتغل منصب وزير التجارة في حكومة «ريجان»(1987)، واصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن «رونالد براون» عام (1993) إن جائزة «مالكوم» في الجودة قد**

(36) جينيشي تاجوتشي، (2024، موقع إكتروني).
(37) شيغيو شينغو، (2024، موقع إكتروني)

امتدت لتشمل قطاع التعليم، إلى جانب الشركات الأمريكية.[38]

**وتعـرف إدارة الجـودة الشـاملة في التعليـم بأنهـا:** (القيام بالعمل بأسلوب صحيح لتحسين الأداء بصفة مستمرة وهي أيضاً فلسفة إدارية ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد أسسا ودعائم لعملية التطوير المستمر داخل المؤسسة).[39]

وإن انتقال الجودة من مجال الصناعة إلي مجال التعليم جاء عبر مراحل متتالية نذكرها:-

أ- الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر التي ظهرت فيها مفاهيم علماء الجودة وأفكارهم الأولي لمراقبة الجودة وفحص المنتجات.

ب- في القرن العشرين تطور ضمان الجودة وتطوير الأساليب الإحصائية في العمليات.

ت- في القرن الحادي والعشرون استخدام تقنيات المعلومات وتحليل البيانات لتعزيز أنظمة إدارة الجودة في التعليم.[40]

وأنه من المرتكزات المستخلصة من أفكار رواد الجودة للنهوض بالتعليم ما يلي:[41]

أ- أقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع نمو مفهوم الجودة وأهميتها في التعليم

ب- زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعل العالم يتطلع الي نظام تعليمي يتسم بالجودة.

ت- الثورة التكنولوجية الشاملة القائمة على دقة البيانات وجودتها.

ث- استثمار طاقات الأفراد وطاقتهم الإبداعية.

ج- إيجاد نظام شامل لضبط جودة المناهج الدراسية.

ح- إيجاد هيكل تنظيمي يرتكز على الجودة.

خ- تطوير المهارات الإدارية.

د- تكوين فرق العمل المنظمة.

ذ- الاستجابة لحاجات المجتمع.

ر- الاتصال الفعال والمتمر مع جميع الأطراف في العملية الإدارية.

* إن الجودة في التعليم تعني إيجابية النظام التعليمي من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات بحث تكون متفقة ومتوافقة مع النظام التعليمي وآمال ومقاصد المتعلمين والمجتمع، فإدارة الجودة الشاملة في التعليم أصبحت أساس عملي ونظري متفق عليه حسب رأي الغالبية الكبرى من العاملين والمستفيدين من وفى النظام التعليمي، لضمان تكوين وصنع بيئة تعليمية خالية من التذبذب وتعيش انضباط يسير وفق معايير محكمة ورصينة، كان للجودة الفكرية والثقافية والعلمية النصيب كبير في صنعها، وللقيم الدينية والأخلاقية والقيم الاجتماعية والتطورات التكنولوجية الحديثة في وضع مبادئها التي تجعل من البيئة التعليمة وحياة الطالب والمعلمين في هذه البيئة يعيشون واقع زاخر يؤثر بشكل جيد وفاعل في النفس والعقول البشرية وينمو فيه الأداء ويتطور بتسلسل منطقي ورصين.

(38) حسن حسين البيلاوي، وآخرون، (2006، ص: 25:27).
(39) سلامة عبد العظيم حسين، (2004، ص:57).
(40) منصور عبد الرحمن الجنوبي، (مرجع سابق، ص:675)
(41) مروى عمر، (2022، ص: 90)

فإدارة الجودة الشاملة تخلق جوا من التعاون يقئ بشكل كبير من الوقوع في الخطأ أو تكراره وتقوم على القياس الدقيق الكمي والكيفي والنوعي لأداء كل من تطبق عليهم هذه المقاييس من المعلمين والمتعلمين، وفي ضوء كل الفوائد التي تحققت وتحققها المنظمات في المجتمعات التكنولوجية الحديثة المتقدمة، والمجتمعات التي تسعى للتقدم والتطور والنمو تظل إدارة الجودة الشاملة الدافع الذي يدعو إلى الاستمرار وعدم التوقف في طلب التطلع إلى الأفضل والأجود والأحسن والمناسب، فتحقيق الأهداف وإيصال الرسالة العلمية للأواسط المحيطة بالبيئة التعليمية والمستفيدة من خدماتها مهمة وأمانة كبري تستوجب العمل بكل علمية وحرفية لضمان تحقيق هذه الأهداف واكتساب رضاء المستفيدين داخليا وخارجيا وان هذا لا يأتي إلا باتباع منهجية واتخاذ أسلوب صريح ودقيق وواضح قابل للتطبيق ويساعد على النمو والتطور، وانه خير وافضل أسلوب وجد وطبق حتى هذه اللحظة هو برنامج وأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي لاقي رواجا بسبب قدرته على تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة الجودة بمعناها الشامل لتحسين أنظمة إدارة المؤسسات، وتعزيز الوعي المستمر من خلال التشخيص العملي لمشاكل المؤسسة والمخاطر التي تواجهها.

**- المراجع:**


1- احمد علي إبراهيم حطاب، (2010)، مدخل الجودة الشاملة في التعليم، المكتبة الإلكترونية الفيوم.

2- إدواردز ديمنغ دبليو، موقع الالكتروني:

اطلع عليه يوم (الجمعة) بتاريخ (10- 9 – 2024) الساعة: (1) ظهرا .https//:www.qad.com

3- جوزيف جوران، الموقع الإلكتروني:

، اطلع عليه يوم (الأربعاء) بتاريخ (13- 11- 2024)، الساعةhttps//:www.sixsigmadaily.com (3) ظهرا.

4- جينيشي تاجوتشي، الموقع الإلكتروني:

، اطلع عليه يوم (الأحد) بتاريخ (10-10- 2024) الساعة (4)https//:www.investoedia.com مساءا.

5- حسن حسين البيلاوي، وآخرون، (2006)، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، عمان.

6- حسن حسين البيلاوي، وآخرون، (2008)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، عمان.

7 - خضير كاظم حمود، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان.

8- ديمنغ هاغسترتم، وروبيرت، (2009)، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة: هند رشدي، دار كنوز، القاهرة.

9- راشد محمد راشد، (2007)، معايير جودة الأداء التدريسي لمعلمي العلوم بالتعليم العام في ضوء أبعاد التعلم, المؤتمر العلمي التاسع عشر لتطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة، (المجلد الثاني)، جامعة عين شمس، القاهرة.

10- رأفت عبد العزيز البوهي، وأخرون، (2018)، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، الجزائر.

11- سلامة عبد العظيم حسين، (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان.

11- سارة المجالي، (2023)، الجودة في التعليم مفهومها وأهميتها ومعايرها، موقع اكتروني: almo3allem.com، اطلع عليه يوم (الأربعاء) بتاريخ (15- 7- 2025) الساعة (15: 12) مساء.

12- شينغو، شيغيو، الموقع الإلكتروني:
https://en.m.wikipedia.org، اطلع عليه السبت (9-10- 2021) الساعة (10) صباحا.

13- عبد الله زاهي وهبي، (2005)، في اقتصاديات التعلم، دار وائل، عمان.

14- فاروق عبده فليه، (2007)، اقتصاديات التعلم مبادي راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة، عمان.

15- فيليب كروسبي، الموقع الإلكتروني:
https//:www.sixsigmadaily.com، اطلع عليه يوم (الخميس) بتاريخ (14- 11- 2024)، الساعة (7) مساءا.

16- كاورو ايشيكاوا، الموقع الإلكتروني:
https//:www123.helpme.com، اطلع عليه يوم (الأحد) بتاريخ (10- 10- 2024)، الساعة (9) مساءا.

17- مالكوم بالدرج، الموقع الإلكتروني: , https://asq.or اطلع عليه يوم (الخميس) بتاريخ (14- 10- 2024)، الساعة (4) مساءا.

18- منصور عبد الرحمن الجنوبي، (2024)، منهجيات الجودة وأهميتها في التعليم، المجلة التربوية، العدد (122)، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.

19- مروى عمر، (2022)، الجودة التعليمية، مجلة سلوك، مجلد (9)، العدد (2)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

20- محمد بن مكرم، (1980)، ابن منظور - لسان العرب، (ط1)، دار صادر، بيروت.

21- محمد عوض الترتوري، جويجان، أغادير عرفات، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات مراكز المعلومات، (ط1)، دار المسيرة، عمان.

22- مهدي السامرائي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان.

23- معجم المعاني الجامع، (ب ت)، تعريف وشرح معني الرواد، الموقع الإلكتروني:
https:||www.almaany.com، اطلع عليه يوم (الأحد) بتاريخ (13- 7- 2025) الساعة (6:30) مساءا.

24- مهدي السامرائي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان.

25- محمود داوود، وآخرون، (1995)، (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، دار الكتب العلمية، الرياض.

26- هايل الجازي، (2016)، مفهوم التعليم لغة واصطلاحا، الموقع الإلكتروني:
https:||mawdoo3.com اطلع عليه يوم (الأحد) بتاريخ (12- 7- 2025) الساعة (6)

27-هيثم جبار طه، (2023)، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، موقع اكتروني:
alhadathcenter.net ،أطلع عليه يوم (الأربعاء) بتاريخ (15- 7- 2025) الساعة (3 : 12) مساء.

28- والتر أيه شوهارت، الموقع الإلكتروني: . https://en.m.wikipedia.org اطلع عليه يوم (الثلاثاء) بتاريخ (12- 10- 2024) الساعة (5) مساءا.

29- يافت ياقوت، (2019، رواد إدارة الجودة، المعلم للنشر، العراق.

30-Arrieta, Mdc and Avolio, B. (2020)."Factors of high education quality serice: the case of a Peruvian university"Quality Assurance in Education.