Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (6), Issue (12) : 30 Mar 2022
P: 103 - 117

ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (6)، العدد (12) : 30 مارس 2022 م
ص: 103 - 117

Total Quality Management Its importance, requirements, and some application criteria and obstacles in general education according to selected references

Nehad Hassan ALramadneh
Al-Kittah Elementary Mixed School || Jordan

Abstract: This study aimed to identify the importance of adopting total quality management systems in education for the development of education, The study took many selected references in total quality management. Where the study began with an introduction that included the definition of total quality and the reasons for its interest. Then it focused on the principles of quality improvement, its objectives, the benefits of their application in education, and the justifications for the necessity of adopting quality systems in education. The study also included the obstacles to the application of total quality and the factors for achieving success in quality management. Where the study found a low level of quality in public education, and this necessitates the need to work to raise the level of quality in education, this necessitates the necessity of working to raise the level of quality through holding training programs for total quality management in order to raise awareness of the importance of adopting quality in education and introducing quality concepts, principles, objectives and how to apply them, In addition to the necessity of conducting other studies on total quality in public education and comparing their results in order to take the necessary measures to adopt quality in education.

Keywords: total quality management ،public education.

إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها وبعض معايير تطبيقها ومعيقاتها في التعليم العام وفقا لمراجع مختارة

نهاد حسن الرماضنه
مدرسة الكته الأساسية المختلطة || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لتطوير التعليم، واتخذت الدراسة العديد من المراجع المختارة في إدارة الجودة الشاملة. حيث بدأت الدراسة بمقدمة شملت التعريف بالجودة الشاملة وأسباب الاهتمام بها. ثم ركزت على مبادئ تحسين الجودة وأهدافها وفوائد تطبيقها في التعليم ومبررات ضرورة الأخذ بنظم الجودة في التعليم. كما تضمنت الدراسة عوائق تطبيق الجودة الشاملة وعوامل تحقيق النجاح في إدارة الجودة. حيث توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الجودة في التعليم العام وهذا يوجب ضرورة العمل على رفع مستوى الجودة في التعليم، كما يوجب العمل على رفع مستوى الجودة من خلال عقد البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بهدف رفع مستوى الوعي بأهمية تبني الجودة في التعليم والتعريف بمفاهيم الجودة ومبادئها وأهدافها وكيفية تطبيقها بالإضافة إلى مقترحات بإجراء دراسات أخرى حول الجودة الشاملة في التعليم العام ومقارنة نتائجها بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني الجودة في التعليم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم العام.

المقدمة.

يشهد العالم تطور تكنولوجي وعلمي كبير. والتعليم هو رافعة التقدم والتطوير للمجتمع والدولة وفي كل المجالات حيث تتوقف فعالية وكفاءة جميع المجالات على فعالية وكفاءة مخرجات عملية التعليم، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة هي السبيل للتطوير المستمر لعملية التعليم حيث أنها تركز على التطوير المستمر للمنتج أو الخدمة بهدف الوصول إلى رضا المستفيد.

يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن المبادئ والأساليب والمهارات التي تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للعمليات والوظائف والمنتجات والخدمات باستخدام الموارد المالية والبشرية، وذلك من خلال الالتزام المستمر بتلبية حاجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية. ومن المهم إدراك أن إدارة الجودة الشاملة هي جزء أساسي من فلسفة المنظمة وأنها الأساس الذي تقوم عليه المنظمة (راضي والعربي، 2016)

وهنالك سببين رئيسيين لانتشار وبروز إدارة الجودة الشاملة منذ ظهورها وحتى الوقت الحاضر، السبب الأول هو انتشار الثورة الصناعية في أوروبا الغربية خلال القرن الثامن عشر حيث كان لها الأثر الكبير في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في أوروبا، وقد امتدت الثورة الصناعية في مختلف مناطق العالم في القرن التاسع عشر. أما السبب الثاني فيعود إلى إسهامات علماء الإدارة من مختلف دول العالم والذين كان لهم الدور الأكبر في تأسيس مفهوم الجودة الشاملة، ومن هؤلاء العلماء العالم الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) والعالم الأمريكي ودرو ويلسون (Woodrow Wilson) والعالم لوثر قوليك (Luther Gulick) والعالم فريدريك تايلور (Fredrick Taylor). حيث وضع هؤلاء العلماء اللبنات الأساسية في الجودة الشاملة من خلال بحوثهم المتعددة والتي أجريت على عدد من الشركات والموظفين. ويعتبر العالم الأمريكي والتر شيوهارت (Walter Shewhart) أول من بدا دراسته على الجودة فيما عرف باسم دائرة شيوهارت، وجاء بعده العالم ادوارد ديمنج وطور تلك الدوائر التي لاتزال معروفة باسم دوائر والتر شيوهارت والتي تعتبر من الأدوات الهامة في تطبيق الجودة الشاملة (صالح وصريمي، 2015)

تشهد منظمات الأعمال تحديات كبيرة في المجتمع المعاصر ترتبط بالجانب النوعي من حيث الخدمات والسلع، وتعتبر النوعية سلاح التنافس لذلك تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري وذلك انه يؤشر إلى ثلاثة مرتكزات أساسية هادفة وهي تحقيق رضا المستهلك، إسهامات العاملين في المنظمة، استمرار التحسين والتطوير (حمود، 2016)

رافق تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعض الصعوبات لما يحتاجه هذا التطبيق من الصبر وتحمل العمل الشاق لسنوات عديدة ومع ذلك أصبح اليوم أقوى بكثير مما كان عليه في الماضي. كما أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد عمليات فحص وتصحيح أخطاء وإنما أصبحت تركز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية، وبهذا أصبح تبني وتطوير الجودة من أهم مبادئ الإدارة في العالم بآسره (أبو النصر، 2015)

إن اعتماد الجودة في التعليم يوصلنا إلى تحقيق جودة التعليم الذي هو أساس التنمية والتقدم وتكامله معرفيا ومهاريا، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والقادرة على المنافسة (طعيمة، 2015).

مشكلة البحث:

أوصت دراسات مثل دراسة أبو عبده (2011) ودراسة حمودة (2008) إلى تبني نظم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم بهدف تطوير التعليم وتحسين مخرجات عملية التعليم.

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في قطاع التعليم لاحظت الباحثة وجود ضعف في مخرجات التعليم بسبب أنظمة العمل المتبعة في المدارس. كما ترى الباحثة ضرورة تبني نظم الجودة الشاملة في التعليم بهدف تحسين

مخرجات التعليم، حيث كانت مشكلة الدراسة هي الإجابة عن السؤال التالي: ما أهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لتحقيق تطوير التعليم والتحسين المستمر لمخرجات التعليم.

أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما مبادئها؟
2- ما أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
3- ما أهمية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
4- ما المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1- المقصود بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
2- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
3- أهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لتطوير التعليم.
4- المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وسبل التغلب عليها.

أهمية البحث

أهمية البحث تتلخص فيما يلي:

1. تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي بين العاملين في قطاع التعليم بالجودة ومتطلبات تطبيقها في المدارس الحكومية.
2. لفت نظر القيادات التعليمية إلى ضرورة تبني برامج محددة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس.
3. وضع استراتيجيات مشتركة للارتقاء بالواقع التعليمي في المدارس الحكومية في الأردن.
4. عقد وتنظيم دورات تدريبية حول كيفية تبني الجودة والاعتماد المدرسي.

مصطلحات الدراسة

- **الجودة**: عرفها ديمنج على" أنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد من الخدمة أو المنتج في الحاضر أو المستقبل" (ابوناصر، 2008)
- **الجودة**: "مطابقة تطلعات العملاء وتعديها" (حمود، 2010)
- **الجودة**:" إنتاج المنظمة لمنتج أو تقديم خدمة على مستوى عالي من التميز، بحيث يكون بإمكانها الوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين بما يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم من خلال مقاييس محددة للإنتاج أو لتقديم الخدمة" (إبراهيم، 2011)
- **الجودة الشاملة**: "الطريقة الشاملة التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على إيجاد قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين" (حمود، 2016)
- **إدارة الجودة الشاملة**:" هي استخدام المنهج العلمي بهدف تحسين عمل المؤسسات والعاملين للوصول إلى أفضل المنتجات أو الخدمات التي تلبي تطلعات العملاء ورضاهم " (أبو النصر، 2015)

- **إدارة الجودة**: "هي أداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة وبدون أخطاء من خلال أن يبذل كل فرد في المؤسسة كل ما يمتلكه من جهود وإمكانات وقدرات للوصول إلى المطابقة في المواصفات بين الأنموذج المحتمل وبين المنتج أو الخدمة الفعلية" (عطوي، 2017)
  - **إدارة الجودة الشاملة إجرائيا**: مجموعة الإجراءات الهادفة إلى تطوير التعليم العام وفوائدها وطرق التغلب على معوقات تطبيقها والحاجة الماسة لإدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمخرجات التعليم.

2- الدراسات السابقة

- **دراسة الظفيري (2011)**، بعنوان: " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين " هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظف في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.
- **دراسة النشاش (2006)**، بعنوان:" تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية"، هدفت إلى تعرف مستوى الجودة الشاملة لدي الجامعات الأردنية مقارنةً بالنماذج العالمية، وتكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعات الأردنية الأربع التي حازت على جائزة ضمان الجودة البريطانية وعددهم (58) فرداً. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت أبرز النتائج إلى تدني مستوى الجودة الشاملة لدى الجامعات الأردنية مقارنةً بالنماذج العالمية.
- **دراسة التميمي (2006)**، بعنوان " درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها "، هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، وبلغت عينة الدراسة (384) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من أفراد المجتمع. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبيان، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة فاعلية متوسطة لاستخدام نظام إدارة الجودة في تطوير المناهج، كما وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الفاعلية الكلية، تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، ولصالح ذوي الخبرة من (10-19 سنة).
- **دراسة الملاح (2005)**، بعنوان " درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس " هدفت إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة، وتكونت عينة الدراسة من 346 عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام الاستبانة، حيث أشارت أبرز النتائج إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة بنسبة ((65%، وأشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة، كما وأشارت إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس والعمر.

- **دراسة الغافري (2004)**، بعنوان: " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس"، هدفت إلى تعرف درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يصورها مديرو المدارس، حيث بلغ عدد أفراد العينة (70) مديراً ومديرةً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد أشارت أبرز النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- **دراسة خضر (2004)**، بعنوان: " درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن"، هدفت إلى تعرف على آراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها، حيث بلغ عدد أفراد العينة (190) مديراً ومديرةً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة، وقد توصلت أبرز النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وأظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الطلبة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5)، (6-10) سنوات.
- **دراسة كورنين (Cornin، 2004)**، بعنوان: " مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي". هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116 (إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.
- **دراسة ريجيولد (Regauld، 2003)**، بعنوان: " ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة " هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألفت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، كما أظهرت أيضا أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.
- **دراسة هيرناندیز ((Hernandez، 2002)**، بعنوان: " دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها "، هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120 (مشرفاً ومديراً،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

- **دراسة لويس وسميث (Lewis & Smith، 1997)**، بعنوان: " تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي "، هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الامريكية، وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، حيث الالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق.

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجدت الباحثة توافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الملاح (2005) ودراسة التميمي (2006) ودراسة النشاش (2006) ودراسة الظفيري (2011) والتي أظهرت مستوى متوسط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الحكومية.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة هيرنانديز (Hernandez، 2002) ودراسة ريجيولد (Regauld، 2003) والتي أظهرت أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو الأفضل من بين الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير بهدف التحسين المستمر.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة خضر (2004) ودراسة الغامري (20049 ودراسة لويس وسميث (Lewis and Smith، 1997) ودراسة كورنين (Cornin، 2004).

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في كيفية اختيار عينة الدراسة وفي تحسين موضوع الدراسة ومشكلتها. وما يميز هذه الدراسة حسب اطلاع الباحثة أنها تناولت ضرورة تبني نظم الجودة في التعليم بهدف تطوير مخرجات التعليم والوصول بها إلى المستويات المرغوبة، حيث لا يوجد دراسة سابقة في محافظة جرش حسب اطلاع الباحثة تناولت ضرورة تبني نظم الجودة في التعليم بهدف تحسين وتطوير مخرجات التعليم بشكل مستمر. حيث هدفت الدراسات السابقة إلى تحديد درجة تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الحكومية مثل دراسة الغافري (2004) ودراسة الملاح (2005) ودراسة الظفيري (2011) ودراسة هيرنانديز (2002) أما الدراسة الحالية هدفت الكشف عن أهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بهدف تطوير مخرجات التعليم.

3- منهجية الدراسة.

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي من خلال الوثائق ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك أن الجودة الشاملة هي الوسيلة للارتقاء بمخرجات التعليم، وتم اختيار المراجع التي تناولت إدارة الجودة الشاملة من حيث مبادئها وفوائدها وأهمية تبنيها في مؤسسات العمل للاستفادة منها في هذه الدراسة.

4- نتائج الدراسة- الجودة الشاملة؛ روادها، مراحل تطورها؛ أهدافها؛ فوائدها، متطلبات نجاحها

أبرز رواد الجودة الشاملة

1. **إدوارد ديمنج**: وهو أبو الجودة لأنه أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة حيث فكر في كيفية تحفيز الموظفين بشكل جيد لتصل المؤسسة إلى مستوى الجودة الشاملة
2. **جوزيف جوران**: كان يرى أن ضمان الجودة يحتاج أن يمتلك كل فرد في المؤسسة كل ما يحتاجه للقيام بعمله بأفضل صورة. . . وقد عرف الجودة أنها الملائمة في الاستعمال (عطية، 2009)

تبني اتجاه إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

1- الوصول إلى رضا المستفيد
2- المشاركة الفعالة من جميع العاملين باعتبار الجودة مهمة لكل فرد في المؤسسة
3- الاستمرار في التحسين والتطوير لمستوى جودة المنتج أو الخدمة (عطيه، 2009)

مراحل تطور إدارة الجودة:

1- مرحلة الفحص والتفتيش: في هذه المرحلة كان يتم الاهتمام بفحص المنتجات من خلال أخذ عينة محددة من المنتجات في وقت محدد ليتم مطابقتها للمواصفات التي تم تحديدها مسبقا بهدف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. . . وهذا يعني أن الخطأ أو العيب في المنتج قد وقع فعلا. . . أي أن عملية الفحص لم تمنع وقوع الأخطاء وإنما تكتشفها لتصححها.
2- مرحلة مراقبة الجودة أو ضبط الجودة: في هذه المرحلة كان يتم وضع الإجراءات واستخدام أساليب تضمن المحافظة على جودة المنتج أو الخدمة وتطويرها والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة مسبقاً بحيث تكون الخدمة أو المنتج متوافق مع المواصفات.
3- تأكيد الجودة: في هذه المرحلة يتم التركيز على منع وقوع الأخطاء من البداية من خلال القضاء على أسباب الأخطاء قبل وقوعها. . . فتأكيد الجودة تهتم باتخاذ جميع الإجراءات المناسبة لتوفير الثقة بأن الخدمة أو المنتج تركز على الجودة لذلك في هذه المرحلة كان يتوجب على الإدارة وضع فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية من الأخطاء بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد وقوعها.
4- حلقات السيطرة النوعية وهي تعني التوجه إلى إقامة أقسام خاصة بالجودة بحيث تتحمل المسئولية إذا وقع الخلل.
5- إدارة الجودة الشاملة: في هذه المرحلة كان التركيز على الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة والاهتمام أيضا بجودة العمليات والتشجيع على العمل الجماعي التشاركي بين جميع أعضاء المؤسسة (عطيه، 2009)

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على الاهتمام برغبات واحتياجات المستفيد ورضاه
2- التركيز على العمليات بمعنى الوصول إلى الكفاءة العالية في العمليات من خلال التحسين والتطوير المستمر للأداء بما يحقق المتطلبات المخطط لها مسبقا
3- التركيز على المخرجات بحيث تكون المخرجات الفعلية مطابقة للمخرجات الأنموذج المخطط للوصول إليها.

4- التركيز على الموظفين حتى يكونوا قادرين على إثبات جدارتهم ومهارتهم في العمل من خلال التحسين المستمر لمهاراتهم وكفاياتهم.
5- التركيز على التغذية الراجعة من خلال المتابعة المستمرة لأداء المؤسسة والتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات
6- بناء القرارات من خلال منظومة معلومات دقيقة وسليمة ومن خلال التشاركية مع العاملين بصناعة القرارات (الطويل، 2006)

مبادئ تحسين الجودة في التعليم

1- التركيز على متطلبات وحاجات الطلبة والمجتمع والمؤسسات
2- التركيز على تحسين العمليات من خلال إيجاد الحلول لأي مشاكل أو عوائق قد تعترض التحسين والتطوير لعملية التعليم
3- وضع إجراءات واضحة ودقيقة لمنع وقوع الأخطاء
4- التحسين المستمر من خلال التواصل الفعال بين المؤسسة التعليمية والطلبة والمجتمع مؤسسات العمل الأخرى للتعرف على المهارات الحقيقة التي تتطلبها المهن الأخرى وتلبيتها (عطيه، 2009)

رأي الباحث. . . في التعليم من الضروري تنمية وتحسين المناهج الدراسية وأساليب التدريس ومهارات المعلمين وجميع العاملين بهدف إشباع حاجات ورغبات المستفيدين سواء كانوا طلبة أو المجتمع أو مؤسسات العمل الأخرى بحيث تركز المناهج والأنشطة التعليمية وأساليب التدريس على تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الطلبة بما يضمن تحقيق رضا الطلبة ومؤسسات العمل الأخرى التي سيتوجه الطلبة بعد تخرجهم للعمل بها.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

1- التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لإحداث التطوير المستمر في كل المجالات.
2- تقديم السياسات التكاملية والخدمات المتميزة القائمة على الأداء السليم بعيدا عن الخطأ.
3- جمع المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.
4- تشجيع عمل الفريق القائم على الاحترام المتبادل والثقة.
5- إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرار.
6- دعم القادة التربويون لثقافة الجودة الشاملة ونظمها.
7- تحقيق رضا العميل وتلبية حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية.
8- التدريب المستمر للعاملين.
9- تحديد مهام العاملين بدقة ووضوح.
10- تطبيق نظام الحوافز لتحفيز العاملين على التحسين المستمر لأدائهم.
11- الوصول إلى أقصى استفادة من مهارات وقدرات العاملين وتفويض الصلاحيات لهم (الحريري، 2010)

المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

1- التركيز على الوصول إلى رضا الطالب وأولياء الأمور والمؤسسات التي تستفيد من الطلبة الخريجين
2- العمل الجماعي التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية واستثمار الخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة

3- أن يشمل التحسين والتطوير جميع مجالات وعناصر المؤسسة التعليمية والتخطيط والأهداف وأساليب العمل والتدريب وغيرها
4- اعتماد مبدأ أداء العمل الصحيح وبالشكل الصحيح وبدون أخطاء من أول مرة وكل مرة. . . وذلك من خلال التشديد على منع وقوع الأخطاء في أداء العمل أو أن تكون الأخطاء في أقل مستوى (العطوي، 2017)

رأي الباحث... مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيدين من طلبة ومجتمع ومؤسسات العمل الأخرى وهذا يتحقق من خلال شمول عملية التحسين والتطوير لجميع عناصر النظام التعليمي من معلمين ومناهج ووسائل تعليمية وتحقيق الأمان والرضا للطلبة والعاملين بحيث أن تكون عملية التحسين والتطوير مستمرة ولا تقف عند حد معين والتركيز أيضا على منع الأخطاء أو التقليل منها قدر المستطاع.

أهداف إدارة الجودة

1- التوصل إلى المنتجات الخالية من الأخطاء والعيوب
2- وصول المنتجات أو الخدمات إلى مستوى تطلعات العملاء ورضاهم في الحاضر والمستقبل
3- التركيز على التحسين المستمر
4- القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح (رضوان، 2013)

فوائد تطبيق مفاهيم الجودة

1- التقليل من الأخطاء
2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل
3- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة
4- رفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين
5- تحديد المسؤوليات والتقليل من الاجتماعات الغير ضرورية (أبو ناصر، 2008)

فوائد تبني فلسفة الجودة في التعليم

1- التحسين المستمر للخدمات التعليمية المقدمة للطلبة مما يوصل إلى رفع الدافعية عند الطلبة لاكتساب المعارف والعلوم.
2- تحسين وتطوير مهارات العاملين في المؤسسة التعليمية باستمرار من خلال البرامج التدريبية المختلفة والفاعلة وهذا يستوجب ضرورة إقناعهم بتبني ثقافة الجودة الشاملة باعتبارها من متطلبات العصر.
3- التواصل الفعال بين العاملين والإدارة والمشرفين
4- تحديد مسؤوليات العاملين بدقة ووضوح بحيث يقوم كل عامل بأداء عمله بأتم صورة لأنه المسئول عن أي خلل أو خطأ في مجاله (عطية، 2009)

فوائد إدارة الجودة

- العملاء:

1- إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم
2- توفير منتجات آمنة وموثوقة

- الموظفون:
1- توفير بيئة عمل آمنة ومريحة
2- توفير الحوافز
3- الاستمتاع في العمل
- المستثمرون:
1- زيادة الإنتاجية
2- زيادة الأرباح
- المجتمع:
1- زيادة فرص العمل
2- تحقيق المتطلبات القانونية والتنظيمية
3- تحسين الصحة والأمان (عايض، 2012)

مبررات ضرورة الأخذ بنظم الجودة في المؤسسات

1- الجودة من أهم أسس ومرتكزات نجاح المؤسسات
2- وجود علاقة قوية بين تطبيق الجودة وزيادة الإنتاج والأرباح
3- النتائج الايجابية التي وصلت إليها المؤسسات التي تبنت نظم إدارة الجودة (عايض، 2012)

منهج إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على تلبية تطلعات ورغبات العملاء
2- التركيز على منع وقوع الأخطاء منذ البداية
3- التقليل من الفاقد
4- التخطيط المسبق بهدف تطوير العمليات والتقليل من الأخطاء (راضي والعربي، 2016)

عمليات إدارة الجودة

1- التخطيط للجودة: ويتضمن تحديد حاجات وتطلعات العملاء بهدف تحسين الخدمات او المنتجات بما يلبي تطلعاتهم
2- ضبط الجودة وتهدف إلى تقليل الهدر في العمليات
3- تحسين الجودة بمعنى الوصول إلى مستوى للخدمة أو المنتج تفوق الوضع الحالي (الحراحشة، 2011)

اعتبارات يجب مراعاتها في أي منظمة حتى تتمكن من إدارة العمل وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي:

1- دعم الإدارة العليا
2- استخدام أساليب جديدة في إدارة العمل
3- الابتكار والتغيير والتطوير
4- الاستمرار في التحسين
5- مشاركة جميع العاملين بفعالية
6- التدريب المستمر لجميع العاملين

7- رفع مستوى الإنتاج وخفض التكلفة
8- وضع حلول ممكنة التنفيذ لجميع المشكلات
9- الوعي الكامل من كل العاملين بأهمية الجودة وأهدافها وماهيتها (راضي والعربي، 2016)

عوائق تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

1- ضعف المتابعة من قبل الإدارة 2- نقص الخبرة عند المدراء والمسئولين
2- ضعف القدرة على اتخاذ القرارات.
3- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب
4- عدم فهم المتغيرات الداخلية والخارجية من قبل المسئولين (أبو ناصر، 2008)

عوامل تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة

1- وضوح المهام
2- وضوح السياسات
3- وضوح المسؤوليات
4- وضوح العوامل الحرجة لتحقيق النجاح
5- صياغة ثقافة الجودة بطريقة صحيحة واضحة (حمود، 2000)

خطوات تحسين الجودة

1- زيادة الوعي بالجوانب التي تحتاج الى تحسين وتطوير
2- تحديد أهداف للتحسين
3- تنظيم استخدام الموارد المتاحة
4- توفير التدريب المناسب
5- تنفيذ البرامج المقترحة لحل المشكلات
6- المراقبة المستمرة لدرجة التقدم في العمل
7- الاعتراف بفضل جميع العاملين
8- التقييم المستمر للنتائج
9- التحسين والتطوير المستمر (حمود، 2010)

الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من الضروري أن تتبنى المؤسسة التعليمية نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وذلك للاعتبارات التالية:

1- تحسين وتطوير مخرجات التعليم بهدف تقليل الفجوة العلمية والتكنولوجية بين الدول المتقدمة ودول العالم الثالث.
2- أن التعليم في الدول النامية يركز على الكم في استيعاب المتعلمين وأهمل النوع والجودة في التعليم الذي يكتسبه الطلبة لذلك من الضروري التوجه لإدارة الجودة الشاملة.
3- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع في العالم يحتاج إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم

4- بما أن الطلبة بوصفهم مخرجات عملية التعليم هم محور عملية التعليم فمن الضروري تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرضا لهم وجعلهم عناصر فاعلة في المجتمع بعد تخرجهم.
5- إدارة الجودة الشاملة تستهدف استثمار وتنمية الإبداعات والطاقات العالية التي يمتلكها الطلبة.
6- التوصل إلى قرارات سليمة وعلمية وممكنة التطبيق وذلك أن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على ضرورة المشاركة في الأفكار والمقترحات من جميع العاملين في المؤسسة (عطيه، 2009)

المناقشة:

1- ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة التعليمية وفي المجتمع بأكمله بهدف تقبلهم لها وإقناعهم بضرورة اعتمادها وذلك من خلال خبراء مختصين من داخل أو خارج المؤسسة التعليمية بحيث يكون لهم القدرة على التأثير والإقناع.
2- الرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل من خلال لجان ضبط الجودة بحيث تكون هذه اللجان مكونة من أعضاء من داخل المؤسسة التعليمية وأعضاء من المجتمع المحلي من أصحاب الخبرة في هذا المجال وأعضاء من مؤسسات العمل الأخرى التي سوف تستقبل خريجي قطاع التعليم.
3- عقد الشراكة مع المجتمع المحلي ومؤسسات العمل الأخرى لتقديم الدعم المادي لمؤسسات التعليم بهدف تطبيق نظم الجودة الشاملة في التعليم، وإشراكهم في الرقابة على ضبط الجودة.
4- التدريب والتأهيل المستمر للمدراء والمسئولين لرفع قدرتهم على صنع واتخاذ القرارات السليمة من خلال الاستعانة بخبراء مختصين من داخل أو خارج المؤسسة التعليمية.
5- وضع الموظف في المكان الذي يناسب قدراته ومهاراته بناء على أسس وقواعد سليمة واضحة ومحددة.

الاستنتاجات:

1- إن حاجة الدول النامية لتبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تنبع من حاجتها للتحسين والتطوير المستمر لمواكبة مسار الدول المتقدمة وفي جميع المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والمهنية وغيرها، وبما أن التعليم هو رافعة التقدم والازدهار والنهوض للدولة وذلك أن الطلبة الذين يتخرجون من النظام التعليمي يتجهون للعمل في القطاعات الأخرى الصناعية والتجارية والمهنية وغيرها، من هنا يظهر أنه كلما زادت كفايات ومهارات ومعارف الطلبة الخريجون كلما كانت قدرتهم أكبر على أداء عملهم في المستقبل بفعالية عالية وبالتالي قدرتهم على تطوير العمل باستمرار والوصول بالمجتمع والدولة إلى النهوض والرقي في جميع المجالات. إن تبني الدول النامية لنظم إدارة الجودة الشاملة يبدأ بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسات التعليمية وفي المجتمع بأكمله، ومن ثم وضع أسس وقواعد سليمة لاختيار المدراء والمسئولين بالإضافة إلى ضرورة اعتماد رقابة على ضبط الجودة مبني على أسس علمية سليمة وان يشرف على رقابة ومتابعة الجودة لجان مشتركة تشمل أعضاء من المؤسسات التعليمية وأعضاء من مؤسسات العمل الأخرى وأعضاء من المجتمع المحلي.
2- إن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حاجة ملحة بهدف رفع مستوى مخرجات عملية التعلم والتعليم
3- إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة بمبادئها الصحيحة السليمة توصل الدول النامية إلى النهوض والازدهار الذي تسعى إليه بلا شك.
4- من أهم المعوقات التي تعيق تطبيق نظم إدارة الجودة في التعليم هي عدم القدرة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بالإضافة إلى ضعف الإمكانات المادية المتوافرة.

5- كما يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة والمعطلة، ومن خلال عمل الورش والندوات للعاملين بهدف إقناعهم بضرورة تبني نظم إدارة الجودة الشاملة بهدف الارتقاء بمستوى أداء العاملين تفوق التوقع وهذا يتطلب مختصين قادرين على الإقناع والتأثير.

الخلاصة

إدارة الجودة الشاملة إدارة فاعلة إذا تم تبنيها وتطبيقها في التعليم حيث أنها تقوم على أساس تسخير كل الإمكانات والجهود الممكنة من العاملين بهدف الوصول إلى أداء العمل الصحيح وبأفضل صورة ممكنة من أول مرة وكل مرة كما أنها تركز على منع وقوع الأخطاء والعيوب وذلك بوضع الخطط والبرامج الوقائية والرقابية القائمة على أسس علمية للوصول إلى أفضل المخرجات وبصورة تفوق التوقعات.

وبما أن مهنة التعليم هي أم المهن وذلك أنها المسؤولة عن تدريب وتمكين وتأهيل الأفراد العاملين في باقي المهن والقطاعات وتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على مواجهة المشكلات والقضايا التي تواجههم في الحياة بشكل عام وفي العمل بشكل خاص، فكان من الضروري لقطاع التعليم تبني مفاهيم الجودة الشاملة وذلك انه تتوقف عليه رفعة ونهضة المجتمع والدولة، وهنا من الضروري الإشارة إلى أن العاملين هم العنصر الأهم في العمل وذلك أنهم هم الذين يقومون بأداء العمل لذلك من الضروري بناء مناخ ايجابي يتبنى العاملين فيه مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة ويدركون أهميتها وفوائدها، وهذا ليس بالأمر السهل فمن اكبر التحديات والمعوقات لتحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو القدرة على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتقبلها من قبل العاملين، لذلك يتوجب عقد وتنظيم الدورات واللقاءات والاجتماعات التي تهدف لنشر مفاهيم الجودة الشاملة وإقناع العاملين بها، ومن ثم العمل على تنظيم الدورات التدريبية وباستمرار للعاملين بهدف رفع كفاياتهم ومهاراتهم في أداء العمل للوصول إلى مستوى الجودة الشاملة المرغوب.

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم له دور كبير في التقليل من النفقات وذلك لأنه يقوم على مبدأ منع الأخطاء والعيوب وبالتالي تقليل نسبة الأموال المنفقة على إصلاح الأخطاء والعيوب، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات عند الطلبة والعاملين وهذا بدوره يقلل من النفقات.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تركز على الوصول إلى رضا المستفيد وبما أن الطلبة ومؤسسات العمل الأخرى هم المستفيدين فمن الضروري التركيز على فهم وإدراك وتتبع حاجات وتطلعات الطلبة ومؤسسات العمل الأخرى وتسخير كل الجهود والإمكانات لتلبية متطلباتها وحاجاتها بصورة تفوق التوقع.

الجودة علم وهي التميز في كل شيء، وقد يكون تبني إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل لكنه أيضا ليس مستحيل فهو فقط يحتاج إلى إدارات واعية مدركة الحاجة الماسة لتبني نظم إدارة الجودة الشاملة بهدف الوصول إلى الصدارة في العالم كله، وذلك من خلال الإخلاص والتفاني في العمل وهذا ما وجهنا له رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).

التوصيات المقترحات.

1- ضرورة العمل على رفع مستوى الجودة من خلال عقد البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بهدف رفع مستوى الوعي بأهمية تبني الجودة في التعليم والتعريف بمفاهيم الجودة ومبادئها وأهدافها وكيفية تطبيقها.
2- اعتماد نظم الجودة الشاملة في التعليم بهدف تحسين وتطوير مخرجات التعليم بشكل مستمر.

3- عقد وتنظيم برامج تدريبية وباستمرار لمدراء المدارس وجميع العاملين في التعليم حول نظم إدارة الجودة الشاملة.

4- تنظيم وعقد لقاءات واجتماعات دورية منظمة بين مدراء المدارس وجميع العاملين في التعليم لنقل وتبادل الخبرات والمقترحات والأفكار حول نظم إدارة الجودة الشاملة بهدف تعميق فهم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وكيفية تطبيقها في التعليم.

5- نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال المحاضرات والاجتماعات والدورات والمنشورات وغيرها بين جميع العاملين في التعليم والمجتمع بأكمله.

6- ضرورة إجراء دراسات أخرى حول الجودة الشاملة في التعليم العام ومقارنة نتائجها بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني الجودة في التعليم.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، لينا (2011)، **الجودة الشاملة في التعليم**، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- أبو النصر، مدحت (2015)، **إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو عبده، فاطمة عيسى (2011)، **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو ناصر، فتحي (2008)، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- البواليز، واصل (2016)، **تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادات الفعالة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- التميمي، فواز محمد (2006)، **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الحراحشة، حسين (2010)، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2010)، **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير (2000)، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمود، خضير (2010)، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، عمان ك دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير (2016)، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمودة، صباح سليم (2008)، **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خضر، غازي محمد أحمد (2004). **درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن**. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- راضي، بهجت؛ والعربي، هشام (2016)، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيق**، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.

- رضوان، محمود (2013)، **إدارة الجودة الشاملة**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الصالح، شاكر؛ والصريمي، خالد (2015)، **الجودة الشاملة**، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الطويل، هاني (2006)، **الإدارة بالإيمان**، عمان: المكتبة الوطنية.
- الظفيري (2011). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين**. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمّان، الأردن.
- عايض، عبد اللطيف (2012)، **إدارة الجودة**، صنعاء: يطلب من جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- عطوي، جودة (2017)، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطية، محسن (2009)، **الجودة الشاملة والجديد في التدريس**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغافري، صالح بن سعيد (2004). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الملاح، منتهى أحمد علي (2005). **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**. دراسة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- النشاش، هيام محمد (2006). **تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Cornin, Melvyn Charies, (2004). **Continuous Improvement in A New York State School District**: A Case Study. Dissertation Abstracts International, A 65/04. p. 1189, Oct .
- Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). **Total Quality Management in Education**: The Application of TQM in a Texas School District. Dissertation Abstracts International, A 62/11. p. 3639, May .
- Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1997). **Why Quality Improvement in Higher Education?**. International Journal VOL. 1, January December, pp. 18 – 19 .
- Regauld, Micheal Henry (2003) " **AStudy of Continuous Improvement Process Based on Total Quality Management Principles As Applied to the Educational Environment** " MA thesis, Pennsylvania State University .