

الاستهلال

قال تعالى:

(صنع الله الذي أتقن كل شئ).

الأنعام الآية رقم "88"

قال رسول الله صلي الله عليه وسلم:

(إن الله يحب من أحكم إذا عمل عملاً أن يتقنه).

صدق رسول الله صلي الله عليه وسلم

إهداء

- لوالدي العظيم الذي علمني كيف أفكر
- لوالدتي التي صبرت علي في صغري، وفي كبري
- لزوجتي الوفية- وهي تحمل عني عناء التربية وجمرتها_
- لأخواني – وهم يحملون عبء الثقافة والغربة – وأخواتي- وهن يقلدنني وشاح المحبة –
- لأبنائي (والعلم يرفع بيتاً لا عماد له)
- لإيلاف وهي تقول عند خروجي : (إن شا الله تنجح يا بابا)
- لخالتي وقد ظلت تدعو لي – متعها الله بالعافية- في ليلاها ونهارها
- لهذا الوطن الجميل القاسي !

لهؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والعرفان

الشكر والعرفان لله سبحانه وتعالى أولاً وله الحمد والمنة على ما أنعم به علينا من نعمٍ لا تحصى. والشكر والتقدير - بعد الله - إلى أسرة كلية اللغات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وكلية الدراسات العليا، والأساتذة الأجلاء، وأخص منهم بالذكر الدكتور تاج السر حسن بعشوم، المشرف على هذا البحث، والذي تجاوزَ بوقته وجهده واجبات الأقران ليُثري البحث بعلمه وملاحظاته، فكان على ما هو عليه الآن. والدكتور بابكر قرشى الذي بذل مجهوداً مقدراً وعلمنا كيف نتذوق اللغة الحبيبة، والأستاذ الفاتح بله عيسى ذلك الذي طوع الانجليزية لتجري على لسانه كيف شاء .

كما أتقدم بالشكر لعميد كلية اللغات الذي لن ننسى مواقفه معنا طيلة فترة الدراسة. والدكتورة ندى منسفة البرنامج والتي أغرقتنا بفضلها ومساعدتها في كثير أمور .

مقدمة المترجم

مما لا شك فيه أن العلم هو العامل الرئيس في نهضة الأمم ، إذ لا تنهض أمة إلا بالتعليم ، وكثير من الحضارات الانسانية التي سادت إنما سادت بالعلم (فالعلم يرفع بيتاً لا عماد له ..) والذي ينبغي علينا هو الاهتمام بجودة التعليم مثل اهتمامنا بجودة الصناعة ولا شك كذلك أن دور الترجمة الذي تلعبه لكبير جداً في نقل العلوم الانسانية من حضارة لأخرى الشئ الذي يسهم - كذلك - في النهضة المنشودة.

وبما أن الهدف الرئيس للجودة الشاملة للعملية التعليمية هو إرضاء المستفيد الداخلي المتمثل بالطالب والمعلم، والمستفيد الخارجي والمتمثل بأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل بالتحسين المستمر للعمليات التربوية، وحيث إن الجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين ، وبما أننا نعمل في هذا الحقل لذا فقد وقع اختيارنا لهذا الكتاب الذي بين أيدينا لنقوم بترجمة الجزء الأوسط منه وذلك في إطار ما حدد لنا- وقد فعلنا - لما فيه من فوائد جمة يحتاجها المجتمع. فإن ما يطرحه هذا الكتاب هو نشر ثقافة الجودة وفلسفتها وهو بذلك يعد لبنة أساسية في هذا البناء المتكامل. وقد قمت بترجمة الأبواب من الخامس وحتى الحادي عشر ، وقام زميلي الأستاذ / محمود نور بترجمة الأبواب من الأول وحتى الرابع ، وقد أشرنا في المقترح لذلك ، وحددنا الأهداف التي حددت بنا لترجمة هذا الكتاب القيم. وقد واجهتني بعض الصعوبات التي منها أنني نقلت لغة الجودة ومصطلحاتها من لغة الصناعة التي نشأت فيها إلى لغة التعليم ، ومنها بعض المصطلحات الجديدة التي لم يتم تناولها حتى الآن ومن ذلك مصطلح (kaizen) والذي يعني التطوير المستمر للأداء ، وهو مصطلح ياباني حديث.

وفي هذا العصر أصبح نظام الجودة في التعليم سمة العصر الذي نعيشه . عليه أرجو أن يكون هذا الكتاب إضافة حقيقية للمكتبة العربية وإضافة لمؤسساتنا التعليمية في السودان

المستخلص

يهدف هذا الكتاب إلى تثبيت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعلى وجه الخصوص تلك التي تتعلق بالتعليم، وفي هذا البحث ترجمة للفصول من الخامس إلى الحادي عشر بالفصل الخامس منه يدور حول مواصفات الجودة ويركز في الأساس على الإيزو 9000/ 2000 والمبادئ الثمانية التي تقوم عليها وهي: التركيز على المستفيد والقيادة ومشاركة الآخرين وأسلوب المعالجة وطرق أنظمة الإدارة والتحسين المستمر والأسلوب الواقعي في صنع القرار وأخيراً العلاقات المفيدة والمتبادلة بين الموردين.

بينما يتناول الفصل السادس المنظمة ونظرية دورة حياة المؤسسة ومنظمات إدارة الجودة الشاملة وبساطة هيكلتها وكذلك الفرق بين المؤسسة العادية ومؤسسة الجودة.

أما الفصل السابع فيركز على القيادة والخواص التي يحتاجها القائد التربوي وهي: الرؤية والإدارة بطريقة التجوال والمكافئ التربوي للأطفال والحكم الذاتي والتجريب وخلق الإحساس بالأسرة والإحساس بالانسجام والتعاطف والتماسك والحماس.

والفصل الثامن يركز على العمل الجماعي وأهمية العمل بروح الفريق في التعليم ومراحل تكوين الفريق الخمس التالية: التشكيل وشحن الأذهان والسلوك والأداء والتحويل.

أما الفصل التاسع فيتحدث عن المعرفة وإدارتها وماهيتها ومفاهيمها والمعرفة الصريحة والضمنية، وتقاسم المعرفة ومجتمعاتها وابتكارها.

بينما يركز الفصل العاشر على الأدوات وشحن الأذهان والشبكات المتشابهة والرسوم الايضاحية.

الفصل الحادي عشر يتركز حول التقويم وماهيته والتقويم الداخلي والوظيفي وفوائد التقويم التي أجملت في:

- أن التقويم يخلق فهماً أفضل للوظيفة الحالية.
- يوفر وسائل للتعرف على كيفية عمل المنظمات الأخرى.
- يؤكد على أن للمنظمة مجموعة من الأهداف الممتدة.
- يشجع ثقافة الإبداع.

- يؤكد على الجهد المبذول للأفضلية.
- يؤسس خطط عمل واقعية.
- يمكن أن يستخدم لإسناد مبادرات الجودة.

Abstract

This book aims at fixing the concepts of total quality management ,especially those related to education. The researcher has translated, here, the chapters from five to eleven.

The fifth chapter is about quality standards. It focuses on Iso 9000/2000 and the eight principles it is based on. These principles are: customer focus, leadership, involvement of people, process approach, systems approach to management, continuous improvement, factual approach to decision making and finally mutually beneficial supplier relationships.

Chapter six talks about an organization, an institutional life cycle theory, TQM organizations and their simple structure. It also shows the differences between a quality institution and an ordinary institution.

The seventh chapter focuses on the leadership and the attributes which are needed by an educational leader . They are: vision, management by walking about, educational equivalent for the Kits, autonomy, experimentation and support, supporting , creating a sense of family and a sense of the whole, rhythm, passion, intensity and enthusiasm.

Chapter eight is about teamwork, the importance of teamwork in education and the stages of team formation which are : forming, storming , norming, performing and transforming.

Chapter nine concentrates on Knowledge, what's knowledge and it's concepts which are generally known as explicit and tacit knowledge. It also talks about the communities of knowledge and knowledge creation.

Chapter ten focuses on Tools , brain storming, Affinity network and diagrams.

The eleventh chapter talks about benchmarking, what's benchmarking, internal and external benchmarking and the benefits of benchmarking which include:

- Benchmarking creates a better understanding of your current position.

- It provides a means to find out how other organizations are doing.
- It ensures that the institution has a series of stretching goals.
- It encourages a culture of innovation
- It ensures that there is striving to be the best.
- It establishes realistic action plans.
- It can be used to underpin other quality initiatives.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الاستهلال
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	المقدمة

الفصل الخامس

2	علامات الطائرة الورقية
2	الإيزو 9000
3	الفلسفة التي تقوم عليها الإيزو 9000
4	تطبيق الإيزو 9000 في التعليم
6	هل تضمن الإيزو 9000 الجودة
6	المنظمة البريطانية للاستثمار في الكوادر البشرية
7	جائزة ديمنج (اليابان)
8	جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية (الولايات المتحدة)
10	جائزة الجودة الأوروبية

الفصل السادس

14	المنظمة
15	نظرية دورة الحياة المؤسسية
17	منظمات إدارة الجودة الشاملة
18	بساطة الهيكلية

الفصل السابع

24	القيادة
24	القائد التربوي
25	تبليغ الرؤية
26	دور القائد في تطوير ثقافة الجودة
27	تمكين المعلمين

الفصل الثامن

30	العمل الجماعي
30	أهمية العمل الجماعي في التعليم
31	الفرق - وحدات بناء الجودة
32	تشكيل الفريق
35	الفريق الفعال
38	دوائر الجودة

الفصل التاسع

41	المعرفة
41	ما المقصود بإدارة المعرفة
42	ماذا يحدث لو تجاهلنا أساسنا المعرفي
43	ماهي المعرفة
44	المعرفة الصريحة
46	المعرفة الضمنية
47	ايحاءات الكلام للمديرين
48	اقتسام المعرفة
49	مجتمعات المعرفة
50	تكوين المعرفة
52	التعلم من المداولات - التعلم من المعرفة الضمنية
54	المعرفة والتطوير المستمر للأداء

الفصل العاشر

57	الأدوات
57	شحن الأذهان
59	الشبكات المتشابهة
60	الهيكل العظمي للسمة أو مخططات ايشيكاوا الايضاحية

61	تحليل مجال القوة
62	تخطيط المعالجة
62	الرسوم الايضاحية
63	تحليل بارتو
65	عمل خارطة للمسار التعليمي
66	نشر دالة الجودة
	المعرفة والتطوير المستمر للأداء
الفصل الحادي عشر	
70	التقويم
70	ما هو التقويم
72	التعلم من الأفضل
73	التقويم الداخلي
74	التقويم الوظيفي التنافسي
75	نادي السفر التربوي
75	التقويم الشامل
75	عمل خارطة اعملية التقويم
76	تخطيط ممارسة التقويم
78	فوائد التقويم

قائمة الجداول والأشكال

20-19	جدول (1) الفرق بين مؤسسة الجودة والمؤسسة العادية
62	جدول (2) الرسوم البيانية
16	شكل (1-6) مراحل التطور المؤسسي
22	شكل (3-6) الترتيب المؤسسي
61	شكل (1-10) مخطط ايشيكاوا
64	شكل (3-10) مخطط المعالجة
65	شكل (4-10) مخطط التدفق
66	شكل (5-10) أسباب الشكاوي