



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات"

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: "حوكمة الشركات"

تحت عنوان

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم الجزائرية

دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة

تحت إشراف

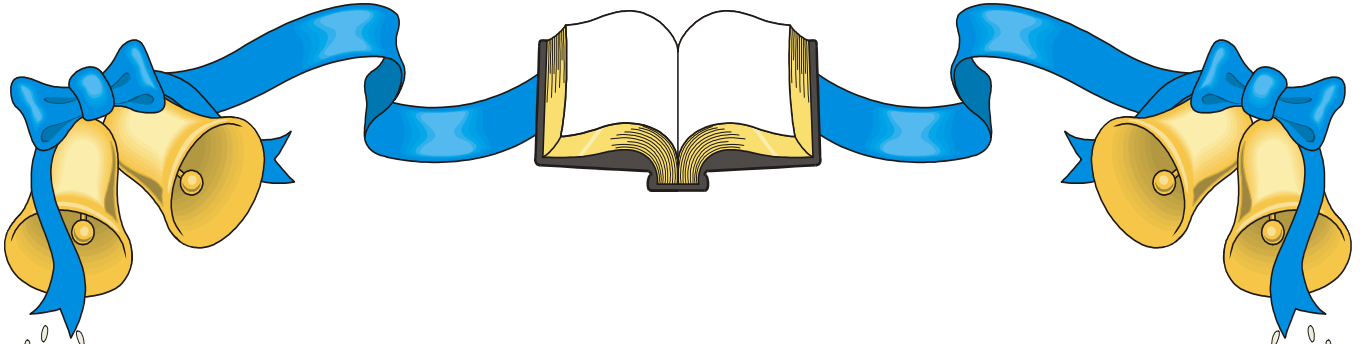
د. شليل عبد اللطيف

إعداد الطالب

يزيد قادة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بندي عبد الله عبدالسلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. شليل عبد اللطيف	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	مشرفا
د. كرزابي عبد اللطيف	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. شعيب بغداد	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا



# الإهداء

اهدي هذا العمل إلى:

\*- روح والدي الطاهرة

\*- أمي الغالية و التي أسأل الله أن يحفظها و أن يقدرني على رد جميلها

\*- زوجتي و رفيقة دربي و التي كان لها فضل كبير في تشجيعي على مواصلة الدراسة رغم كل

الصعاب التي اعترضتني

\*- بناتي: شرايين قلبي و نور عيني

\*- أخي و أخواتي و أصدقائي

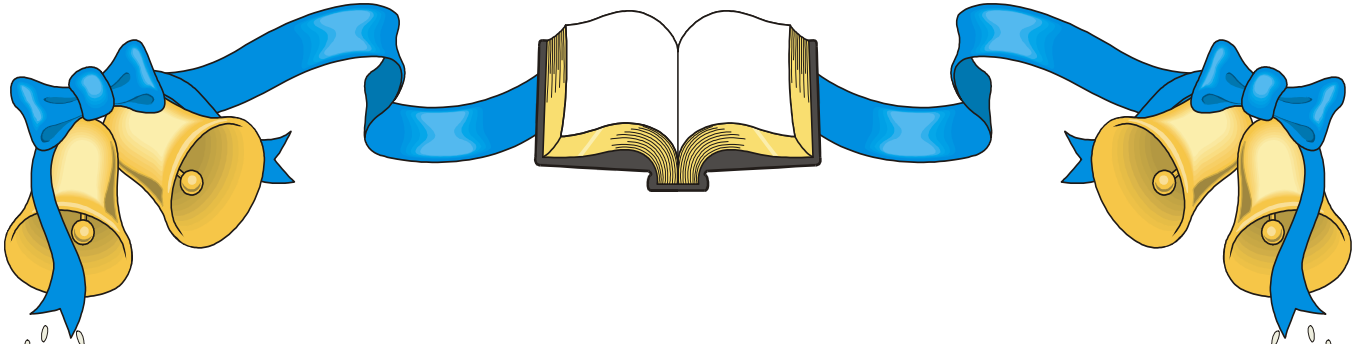
\*- كل طلبة مدرسة الدكتوراه : إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات

تخصص حوكمة الشركات

\*- كل الأساتذة الأفاضل الذين درسوني في جميع الأطوار التعليمية و خاصة مرحلة ما بعد

التدرج





# شكر و تقدير

❖ يسعدني بعد أن أتممت بفضل الله عزوجل هذه المذكرة أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام

و التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور شليل عبداللطيف على قبوله الإشراف على إنجاز هذا العمل

و على صبره و حلمه و سعة صدره حيث أنه لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه و إرشاداته.

❖ أتقدم بالشكر الجزيل و الخاص إلى الدكتور صوار يوسف على كل ما قدمه لي من مساعدات

و نصائح لأجل إتمام هذا العمل.

❖ كما أتوجه بالشكر و الإمتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه

المذكرة .

❖ كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل سواء من قريب

أو من بعيد.



فارس المصطفى

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ر	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي
02	المطلب الأول: تعريف الجودة
04	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
10	المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الرابع: فوائد إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الخامس: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية
15	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الرابع: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثالث: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الأول : والتر شيوارت
30	المطلب الثاني : إدوارد ديمينغ

33	المطلب الثالث : جوزيف جوران
35	المطلب الرابع : فليب كروسي
36	المطلب الخامس : كاورو إيشكاوا
38	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي
39	مقدمة الفصل
40	المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم
40	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
41	المطلب الثاني: الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم
43	المطلب الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم
44	المطلب الرابع: معايير الجودة الشاملة في التعليم
47	المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والتعليمي
51	المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
51	المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
52	المطلب الثاني: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
53	المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
57	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التعليم
58	المطلب الخامس: مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
60	المبحث الثالث: المدرسة وإدارة الجودة الشاملة
60	المطلب الأول: من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة
63	المطلب الثاني: خصائص مدرسة الجودة الشاملة
64	المطلب الثالث: عناصر النظام التعليمي في المدرسة
70	المطلب الرابع: أدوار بعض العناصر المدرسية في الجودة التعليمية
74	المطلب الخامس: تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
77	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي , تجارب ونماذج عالمية

78	مقدمة الفصل
79	المبحث الأول: تجارب دولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس
79	المطلب الأول: التجربة البريطانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
79	المطلب الثاني: التجربة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
81	المطلب الثالث: التجربة الماليزية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
82	المطلب الرابع: التجربة السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
84	المبحث الثاني: تجارب و نماذج لمدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
84	المطلب الأول : المدرسة المتوسطة في منطقة باي -أريناك
85	المطلب الثاني: المدرسة الفنية الثانوية في المنطقة رقم (3)
86	المطلب الثالث : تجربة مدينة ديترويت الأمريكية
87	المطلب الرابع : نموذج مدينة نيوتاون New town الأمريكية
90	المبحث الثالث: نماذج عربية مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس
90	المطلب الأول: نموذج مقترح لإدارة جودة تعليمية شاملة لأحمد إسماعيل حجي
93	المطلب الثاني: نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة المصرية
98	المطلب الثالث: نموذج عليّات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الأردن
100	المطلب الرابع: نموذج محسن عبد الستار لتحقيق الجودة التعليمية
102	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الرابع : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية</b>
103	مقدمة الفصل
104	المبحث الأول : تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر
104	المطلب الأول: مفهوم الإصلاح التربوي و شروطه
106	المطلب الثاني : إشكاليات و تحديات الإصلاح التربوي في الجزائر
107	المطلب الثالث: حتمية تطبيق الإصلاحات التربوية في الجزائر
108	المطلب الرابع : الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر و بعض مؤشرات نجاحها
119	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية
119	المطلب الأول: مجتمع الدراسة

120	المطلب الثاني: عينة الدراسة
120	المطلب الثالث: أداة الدراسة
122	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
123	المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
124	المطلب الأول : وصف و تحليل الإستبيان الأول الموجه للمدرء
139	المطلب الثاني : وصف و تحليل الإستبيان الثاني الموجه للأساتذة
163	المطلب الثالث : وصف و تحليل الإستبيان الثالث الموجه للتلاميذ
175	المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية
176	خاتمة الفصل
177	الخاتمة العامة
183	قائمة المراجع
190	الملاحق



فائمة الخطا اول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة	01
14	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية	02
34	ثلاثية جوران لإدارة الجودة	03
50	مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة و قطاع التعليم	04
113	نسبة الانتقال إلى السنة أولى متوسط (1999 / 2008 )	05
113	نسبة الانتقال إلى السنة أولى متوسط (2009 / 2010)	06
113	نسبة الاستحقاقات في امتحان شهادة التعليم المتوسط لسنة 2008	07
114	تطور نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي /المتوسط من 2008 /1999	08
114	نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم المتوسط (2009 / 2010)	09
114	نتائج النجاح في شهادة البكالوريا دورة 2008	10
115	تطور إمتحان شهادة البكالوريا (2008/2001)	11
115	نسبة النجاح في امتحان شهادة البكالوريا (2009 / 2010)	12
115	التطور النوعي للناجحين في شهادة البكالوريا من (2008/2000)	13
117	تطور المنشآت القاعدية من ( 1999 إلى 2009)	14
117	عدد المخابر و الورشات في الموسم الدراسي (2008/2007)	15
118	تطور عدد التلاميذ في كل قاعة درس في الطور الابتدائي	16
119	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	17
120	توزيع أفراد عينة الدراسة	18
122	درجات مقياس ليكارت الخماسي	19
124	توزيع أفراد العينة حسب الجنس ( الإستبيان الأول )	20
125	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ( الإستبيان الأول )	21
126	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ( الإستبيان الأول )	22
127	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان الأول	23
128	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول للإستبيان الأول	24
129	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني للإستبيان الأول	25
130	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الأول	26
132	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة للإستبيان الأول	27
133	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشامل للإستبيان الأول	28
134	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية للإستبيان الأول	29
134	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية للإستبيان الأول	30

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
135	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ للإستبيان الأول	31
135	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ للإستبيان الأول	32
136	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس للإستبيان الأول	33
137	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العلمي للإستبيان الأول	34
138	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية للإستبيان الأول	35
139	توزيع أفراد العينة حسب الجنس ( الإستبيان الثاني )	36
140	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ( الإستبيان الثاني )	37
141	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ( الإستبيان الثاني )	38
142	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان الثاني	39
143	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول للإستبيان الثاني	40
144	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني للإستبيان الثاني	41
145	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث للإستبيان الثاني	42
146	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع للإستبيان الثاني	43
147	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس للإستبيان الثاني	44
148	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الثاني	45
152	معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة للإستبيان الثاني	46
154	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإستبيان الثاني	47
155	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ للإستبيان الثاني	48
155	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ للإستبيان الثاني	49
156	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية للإستبيان الثاني	50
156	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية للإستبيان الثاني	51
157	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ للإستبيان الثاني	52
157	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ للإستبيان الثاني	53
158	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المنهج الدراسي للإستبيان الثاني	54
158	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المنهج الدراسي للإستبيان الثاني	55
159	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي للإستبيان الثاني	56
159	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي للإستبيان الثاني	57
160	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس للإستبيان الثاني	58
161	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العلمي للإستبيان الثاني	59
162	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية للإستبيان الثاني	60
163	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان الثالث	61

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
164	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول للإستبيان الثالث	62
165	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني للإستبيان الثالث	63
166	إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث للإستبيان الثالث	64
167	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الثالث	65
170	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة للإستبيان الثالث	66
171	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإستبيان الثالث	67
172	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ للإستبيان الثالث	68
172	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ للإستبيان الثالث	69
173	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ للإستبيان الثالث	70
173	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ للإستبيان الثالث	71
174	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي للإستبيان الثالث	72
174	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي للإستبيان الثالث	73

قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة	01
17	العلاقة بين أداء العاملين و الجودة	02
30	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	03
31	حلقة ديمينغ لتحسين الجودة	04
56	مخطط مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي	05
62	مهارات و مواصفات خريجي النظام التعليمي مقرونا بالجودة الشاملة	06
66	وظائف الإدارة المدرسية	07
69	عناصر النظام التعليمي	08
88	نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة نيوتاون الأمريكية	09
93	عناصر النموذج المقترح لتحقيق الجودة في المدارس المصرية	10

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
190	إستمارة إستبيان موجهة لمدرء المتوسطات	الملحق 01
192	إستمارة إستبيان موجهة لأساتذة التعليم المتوسط	الملحق 02
195	إستمارة إستبيان موجهة لتلاميذ السنة الرابعة متوسط	الملحق 03



العلماء العلماء

### المقدمة العامة

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر و جذب الزبائن و كسب رضاهم و ولائهم .

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير و التي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية لها و ذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم و مسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي حتى تحافظ على وجودها و تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية, و أمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات للمجتمع .

نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية , حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها و الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية و التربوية و لكن المشكلة

تكمن في الفهم الصحيح و التنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز و آليات و أساليب فعندما سئل " إدوارد ديمينغ"<sup>1</sup> أبو الجودة كما يلقب في إحدى اللقاءات الصحفية عن أسرار إدارة الجودة الشاملة أجاب ببساطة و وضوح قائلاً : " لا شيء سوى أن ننفذها " هذا كل ما في الموضوع .

لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولاً جذرياً في أساليب التدريس و أنماط التعليم و مجالاته و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم و التي تمثلت عموماً في تطور تقنيات التعليم و زيادة الإقبال عليه و الانفجار المعرفي الهائل و نمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة و البحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج , من هنا فقد أصبح التعليم مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة و القدرة على التعامل مع كافة المستجدات و المتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر .

هذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية و التعليمية و الإدارية و يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة و المتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية و تبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر و الأخذ بأساليب العمل الجماعي و تشكيل فرق العمل و جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل فعال و تفويض السلطات و العمل بالمشاركة و تطوير مقاييس الأداء و التحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية و الإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين و المعلمين بالمدرسة و تحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية .

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات و في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي كما تساهم في تلبية رغبات الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع و أعضاء

<sup>1</sup> إدوارد ديمينغ : هو إحصائي أمريكي ولد عام 1900 , إهتم بتحسين الجودة و استعمال الأساليب الإحصائية , له إسهامات كثيرة في مجال الجودة و يلقب بأبو الجودة .

## المقدمة العامة

هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس و وسائل التقويم و تصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم و هذا يتطلب توفير الجهد و الصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من كافة المستويات الإدارية على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة و يتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بمبدأ المشاركة و التعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية و يسود بينهم التقدير و الاحترام و يتمتعوا بروح معنوية عالية و دافعية نحو التغيير للأفضل ولهذا أصبح من الضروري تعميم هذا النظام في المدارس كافة , حيث يساعد هذا التوجه المؤسسة المدرسية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغييرات المنشودة في دورة العمل المدرسي .

فالمؤسسات التعليمية هي التي يعول عليها في بناء الإنسان و تطوير مهاراته و زيادة قدراته و تنمية شخصيته لأن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر و تداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضم في كافة الميادين .

لقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل و أن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها , و تعتبر المدرسة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري و ينمي قدراته و مهاراته و طاقاته لكي يكون إنسانا مبدعا و منتجا.

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية يعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج ومنها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل و منها ما يتعلق بالإدارات التعليمية و المدرسية بالإضافة إلى تدني مستوى خريجي هذا النظام و عدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات و بالتالي فإن مشكل التعليم في الجزائر عموما يكمن في **عدم جودته** , فلا يزال التوجه منصبا على **التوسع الكمي** على حساب الاهتمام بمسائله **النوعية** و ضبط إجراءاته في كافة المستويات إذ يغلب على التعليم التلقين و السلطوية و سيادة الطابع التقليدي و تقييد فرص الإبداع و غياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد و تدني مستوى التعليم و مستوى أداء العاملين .

## المقدمة العامة

إن هذه المشكلات يمكن التقليل منها أو معالجتها إذا تم إصلاح و تطوير الجهاز الإداري و التربوي داخل المؤسسات التعليمية و ذلك بإقامة نظاما تعليميا ذو جودة عالية كحتمية لا بد منها من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

لمعالجة هذه المشاكل و تدارك هذه النقائص قامت السلطات الجزائرية بالقيام بإصلاحات تربوية جوهرية متعددة مست جميع عناصر النظام التعليمي و ذلك لجعله يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في العالم في شتى المجالات و لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة .

### أولا: إشكالية البحث

مما سبق ذكره سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية :

1- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ و ماهي أهم مبادئها ؟

2- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟ و ماهي مجالاتها و مبررات تطبيقها ؟

3- ماهي أهم التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟

4- ماهي أهم الإجراءات المتخذة من أجل تجويد التعليم في الجزائر ؟ و هل حققت المطلوب ؟

5- إلى أي مدى يلتزم المدرء والمدرسين و التلاميذ في المؤسسات التعليمية الجزائرية بمبادئ ومعايير إدارة الجودة

الشاملة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء .

## المقدمة العامة

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تأثير لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك تأثير لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و عن إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية .

2- التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

- 3- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- 4- التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

### رابعاً: أهمية البحث

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية :

- 1- تناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية .
- 2- التأخر الواضح في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- 3- عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- 4- ضعف المخرجات في المدارس الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- 5- تزويد القيادات التعليمية و المدرسية في الجزائر بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

### خامساً: دوافع اختيار الموضوع

- 1- الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .
- 2- انعدام الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالجزائر.
- 3- حاجة المؤسسات التعليمية الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح و التميز.
- 4- من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسساتنا التعليمية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### سادساً: صعوبات البحث

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال خاصة بالجزائر.
- 2- عدم وجود استجابة من بعض المعنيين بملاً الاستمارة و خاصة المدراء .

3- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية .

### سابعاً : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1- المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من متوسطات ولاية سعيدة.

2- المحدد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثالث للموسم الدراسي 2010 / 2011

3- المحدد البشري: اشتملت الدراسة على عينة من مديري و أساتذة و تلاميذ متوسطات ولاية سعيدة.

### ثامناً :الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات في دول مختلفة من العالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاته في التعليم المدرسي أما في العالم العربي فكان لدول المشرق العربي القسط الوافر من هذه الدراسات حيث تمكنا من الإطلاع على البعض منها و الذي له علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس و ذلك للوقوف على نتائجها و الاستفادة من الأساليب و الإجراءات المتخذة ,أما في الجزائر فلم نتمكن من العثور على دراسات لها علاقة بموضوعنا ما عدا دراسة قام بها مرداوي كمال وابن سيروود فاطمة الزهراء قدمت للملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسة بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة(ديسمبر 2010 ) , و فيما يلي استعراض مختصر لأهم الدراسات التي تم الإطلاع عليها و هي كما يلي :

دراسة نعمة عبد الرؤوف ( 2005 ) : هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة و ذلك من خلال معرفة مدى تبني مديري هذه المدارس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة , و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبيان مكون من أربعة مجالات هي : مفهوم إدارة الجودة الشاملة , إتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة , ممارسات إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر حيث وزع هذا الإستبيان على مدرءاء هذه المدارس .

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى المدرءاء , و أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لديهم لا تعتمد على الأساليب الإحصائية إلى جانب عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر و هذا ما يعني حسب الباحثة أن الإدارة المدرسية لا تلتزم بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة , و نظرا لهذا القصور في النظام الإداري في المدارس الثانوية الذي يحول دون جودته فقد عمدت الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة معتمدة في بنائه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية : التركيز على العميل القيادة الفاعلة , الإدارة بالحقائق, التحسين المستمر , العمل بالمشاركة و السعي لإحداث التغيير .



دراسة حامد محمد علي ( 2007 ) : تأتي هذه الدراسة لاقتراح معايير للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة , حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أهمية و إمكانية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة , و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبيان مكون من سبعة مجالات هي : معيار جودة القيادة المدرسية , معيار جودة تقنية المعلومات , معيار جودة التخطيط المدرسي , معيار جودة إدارة الموارد البشرية المدرسية , معيار جودة العمليات , معيار جودة المخرجات و معيار جودة رضا المجتمع و مؤسسات التعليم المختلفة و سوق العمل , حيث وزع هذا الإستبيان على جميع مشرفي الإدارات المدرسية بإدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية .

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم جدا و درجة إمكانية تطبيق هذه المعايير كانت بدرجة كبيرة , و حسب الباحث فإنه رغم ارتفاع درجة أهمية و إمكانية تطبيق هذه المعايير في مدارس التعليم العام إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود عوائق تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي و مع هذا فإن الباحث يرى أن تطبيق المعايير المقترحة في المدارس سوف يجد من هذه المعوقات و بالتالي يصبح تحقيق الجودة التعليمية في المدارس السعودية أمرا ممكنا .

دراسة صباح سليم حمودة ( 2008 ) : تأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين , حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية من مدرء هذه الثانويات وزعت عليهم إستبيان مكون من تسعة مجالات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي هي : التخطيط المدرسي شؤون الطلبة و حاجاتهم , القيادة و الإدارة , الموارد البشرية , العمليات , المنهاج , الموارد المالية , المجتمع المحلي والتغذية التحسينية.

لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي و شؤون الطلبة و حاجاتهم , و قد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى كون الفئة المستجوبة هم المدرء فمن الطبيعي أن يصفوا أنفسهم بهذه الصفة الجيدة فهم يريدون أن يكونوا متميزين في الإدارة من حيث التخطيط الإستراتيجي إلى جانب إبرازهم لأنفسهم بأنهم حريصون على تلبية حاجيات الطلبة و معالجة مشكلاتهم و الإهتمام برفع مستوى تحصيل جميع الطلبة و لهذا أوصت الباحثة بضرورة القيام بدراسات مماثلة و لكن من وجهة نظر فئات مختلفة كالمعلمين و الطلبة للوقوف على حقيقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المدارس .

دراسة فيصل عايد محمد ( 2010 ) : جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و إذا ما كانت هناك علاقة بين هذا التطبيق و أداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين ,

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبيانين : الأول من أجل قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت و الثاني لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في هذه المدارس .

لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة , حيث أرجع الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بمعايير و مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المحاولات الجادة و المستمرة من الوزارة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية و العملية التعليمية للوصول إلى الجودة و الإتقان في المنتج النهائي و اهتمامها بتأهيل و تدريب المعلمين و التطوير و التحسين المستمر في جهاز الإشراف الذي بدوره يقوم بتطوير المعلمين و متابعة أدائهم التعليمي , إلى جانب وجود علاقة إيجابية و قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أداء المعلمين التعليمي .

**دراسة مرداوي كمال وابن سيروود فاطمة الزهراء (2010):** جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إلمام وتأيد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و مدى إمكانية تطبيقها في التعليم وكذا العوامل التي تشجعهم على تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة و العوامل التي تحد من تقبلهم لهذه المبادئ, و لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة من مدرءا متوسطات بولاية قسنطينة و ذلك بتوزيع إستبيان مكون من 39 فقرة موزعة على سبعة مبادئ وهي على التوالي : الإلتزام نحو إدارة الجودة الشاملة , التركيز على المستفيدين , التحسين المستمر , المشاركة والتفويض , التعليم والتدريب , الأدوات و التقنيات و المكافآت .

لقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه هناك ميل مديري المؤسسات التربوية إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يدل على إلمامهم و تأييدهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة , كما أوضحت الدراسة بأنه هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و ذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق و التي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود بعض المعوقات و التي بحسب رأي المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي و تحقيق الأهداف التربوية .

### تاسعا: منهجية البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع , كما تم إجراء دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة من خلال توزيع ثلاثة إستبيانات وجهت لكل من المدرءا و الأساتذة و تلاميذ السنة الرابعة متوسط.

### عاشرا: تقسيمات البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول :

**الفصل الأول :** سنتعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة و قد قسم إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لماهية إدارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة , أما المبحث الثالث فسيتم فيه استعراض أبرز رواد الجودة الشاملة و أهم إسهاماتهم .

**الفصل الثاني :** يخص إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث , الأول سنتكلم فيه عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم و الثاني سنتطرق فيه إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم أما المبحث الثالث فقد خصصناه للمدرسة و إدارة الجودة الشاملة .

**الفصل الثالث :** سيتم فيه إبراز تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم و كذلك تجارب بعض المدارس العالمية الناجحة في تطبيق هذا المنهج إلى جانب ذلك سوف نتطرق إلى بعض النماذج المقترحة لمفكرين عرب من أجل التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة بالمدارس العربية .

**الفصل الرابع :** وهو الفصل التطبيقي و الذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية و ذلك من خلال التعرض إلى تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر و القيام بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة لمعرفة ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة و ذلك بتوزيع ثلاثة إستبيانات لكل من المدرء , الأساتذة و تلاميذ السنة الرابعة متوسط و القيام بمعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج.

الفصل الأول

## مقدمة الفصل

تسعى اليوم جل المؤسسات العالمية و المحلية سواء كانت صناعية أو خدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات و خدمات تجعلها تحقق رضا العميل و توقعاته و بالتالي التقدم و التميز على منافسيها و ذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير في أساليب و أنماط العمل وبالمنافسة الشديدة و الشرسة .

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين و المؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و أن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة .

في ظل المنافسة العالمية الشديدة لكسب أكبر حصة سوقية أصبح العميل يحظى بالاهتمام الأكبر يسعى الجميع لإرضائه و تحقيق متطلباته حيث أصبح يتوقف عليه بقاء و استمرارية المؤسسات وهذا ما نادى به إدارة الجودة الشاملة حيث أثبتت التجارب أن معظم المؤسسات التي طبقت هذا المنهج قد حققت نتائج إيجابية من خلال ازدياد حصصها السوقية و رضا العملاء عنها.

من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري الحديث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة و تطورها التاريخي

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعها وخدماتها.

### المطلب الأول: تعريف الجودة

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين في هذا الموضوع , وحتى يمكن قياس الجودة لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

فالجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جادَ ومصدره جُودَةً بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل.<sup>1</sup>

أما اصطلاحاً فالجودة **Qualité** من الكلمة اليونانية **Qualitas** التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان<sup>2</sup> ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

من هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:

- 01- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"<sup>3</sup>.
- 02- تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فوزالشمسي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو(9001)", عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008 ص13.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة و طارق شبلي: "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - طبعة الأولى 2002 ص15.

<sup>3</sup> مهدي السامرائي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى 2007 ص28.

<sup>4</sup> Terfaya Nassima : "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques", Ed Houma, Alger 2004 p13.

03- أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: " تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر ارضاءً للمستهلك<sup>1</sup> .

04- عرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR على أنها : قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.<sup>2</sup>

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي:<sup>3</sup>

01- جوران (Juran) عرف الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".

02- فيجنباوم (Feigenbaum) عرف الجودة بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".

03- كروسبي (Crosby) عرف الجودة بأنها: "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة".

04- تاجيشي (Taguchi) عرف الجودة بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها".

05- أما ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات".<sup>4</sup>

إن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة باختلاف الجهة المستخدمة أدى بالباحث جارفين Garvin إلى جمع جميع مفاهيم الجودة وحددها بخمس مداخل يمكن تناولها كما يأتي:<sup>5</sup>

01- مدخل التفوق: يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك.

<sup>1</sup>-Seddiki Abdallah : " Management de la qualité ",De l'inspection à l'esprit kaizen , opu , 2004 p24

<sup>2</sup>- Daniel Duret , Maurice pillet : qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002 P21

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان - 2005 ص15

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري : إدارة الجودة الكلية - الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ص33

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 - دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة ثانية 2009 ص21و22

- 02- مدخل يعتمد على المنتج: بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة على قياس الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك.
- 03- مدخل يعتمد على المستخدم: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.
- 04- مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويرتبط مفهوم الجودة هنا بمفهوم كروسبي: الأخطاء الصفرية والتي تعني أن الجودة طليقة حرة Quality is free خالية من أي نقائص أو عيوب وكما يقول "Sallis" أن الجودة بهذا المفهوم المطلق " كل منا يعجب بها و العديد منا يرغبها والقليل منا يمتلكها".<sup>1</sup>
- 05- مدخل يعتمد على القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شرائه ومتى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية و هذا ما يتطابق مع تعريف Gaucher & Coffey للجودة بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

يرى العديد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس الأمريكي فردريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 والتي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد من الزمن من خلال الممارسات والحركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه.<sup>2</sup>

إلا أن هذه النشأة الحديثة لموضوع الجودة لم يمنع البعض من إرجاع موضوع الجودة إلى عصور موهلة في القدم مستدلين بما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها ، كما أن المادة 229 والتي تخص تنظيم الأعمال تنص على ما يلي:

<sup>1</sup>-Edward Sallis : "Total Quality Management in Education" , Kogan page , London ,third edition 2002 P 22 .

<sup>2</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص39



"إذا كان بناءً قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يُقتل ذلك البناء".<sup>1</sup>

### الجودة في الإسلام

إن أسلوب الجودة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه فجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بالإتقان والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الإتقان من خلال:<sup>2</sup>

-إنجاز الأعمال بإتقان وجودة عالية : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

-التعرض للقيم السامية و استخدام الوقت بحساب وعدم تضييعه و التعامل مع الناس باحترام وتعاون.

-استخدام الموارد على مختلف أنواعها باقتصاد وعدم الإسراف و التشاور والصدق في اتخاذ القرار والعدل في التعامل مع العاملين وإعطاء الحقوق لأصحابها.

### مراحل تطور مفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدتها , وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:<sup>3</sup>

#### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة Work Shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي: مرجع سابق ص40

<sup>2</sup> صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق و مقترحات التطوير ,دار الشروق للنشر و التوزيع ,عمان, طبعة أولى 2004 ص20 و 21

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) دار وائل للنشر, عمان ,الطبعة الأولى 2001 ص22

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر<sup>1</sup>، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها:

\* - ظهور المصنع ليحل محل الورشة

\* - ازدياد حجم العمل.

\* - ازدياد أعداد العاملين.

\* - ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فردريك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائدا آنذاك وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.<sup>2</sup>

فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز وتتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.<sup>3</sup>

إن عملية الفحص كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب قد حصل فعلا و عملية الفحص اكتشفت الخطأ و لكنها لم تقم بمنعه.

<sup>1</sup> فواز التميمي : مرجع سابق ص25

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص23

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر ، عمان ، لطبعة الرابعة 2009 ص25

### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف وهذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات **sampling inspection** ويعود العالم والتر شيوارت **Walter SHEWART** من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً.<sup>1</sup> كما يعد ادوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين 1960 إلى 1970 وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتوجات و تعزيز مكانة الشركات.<sup>2</sup> لقد عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة "L'Association Française pour le control industriel de la qualité" "AFCIQ" أنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام".<sup>3</sup> فقد اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكراً وتصححه وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاءً إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص46

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق ص19

<sup>3</sup> Benedicte Gautier et Jean- Louis Muller, la qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988, P 24.

لقد اتسمت هذه المرحلة ب:<sup>1</sup>

1- التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق.

2- إعطاء تحذيرات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع الخطأ.

كما أنه تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:<sup>2</sup>

أ- الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب- الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ت- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

#### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، و في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومترابط بجميع الأنشطة في المؤسسات، كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه و تنفذ طلباته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي : إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى 2007 ص14

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2009 ص67

<sup>3</sup> محسن بن نايف العتيبي: نفس المرجع ص15

الجدول الموالي يلخص أبرز مراحل إدارة الجودة:

جدول رقم 01 : أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	تأكيد الجودة	الرقابة الإحصائية على الجودة	الإدارة العلمية	المراحل الخصائص
التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة.	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.	مراقبة جودة المنتج النهائي.	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ).	الاهتمامات
بداية الثمانينات	سنوات الخمسينات	مطلع الثلاثينات	بداية القرن العشرين.	الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة
تكوين وتحفيز العنصر البشري	الإجراءات التنظيمية والتقنية	الاحتمالات والإحصاء	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقا	النماذج والتقنيات الأساسية
جميع أعضاء المنظمة ومحيطها	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	مهندسي الجودة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	الجهات المختصة مباشرة
مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران كروسيبي وفيجنوم	جوزيف جوران	ادوارد ديمنج	فريدريك تايلور	الرواد الممهدين للانطلاق

المصدر : موزاوي سامية , رسالة ماجستير بعنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو و إدارة الجودة الشاملة

" , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , الجزائر دفعة 2003/2004 ص 47

## المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال.

1. يعرف سيهكتر (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن".<sup>1</sup>

2. تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة 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 المصالح الآخرين.<sup>2</sup>

3. أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>3</sup>

4. عرفها كروسبي (Crosby) بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.<sup>4</sup>

5. يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.<sup>5</sup>

6. يعرفها هود جاتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> صالح ناصر عليمات : مرجع سابق ص18

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق ص39

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ص22

<sup>4</sup> سهام شيباني : مداخلة بعنوان : إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة - جامعة سعيدة يومي 13 و

14 ديسمبر 2010

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود : إدارة الجودة و خدمة العملاء - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الطبعة الأولى 2009 ص16

<sup>6</sup> Jean Brilman : les meilleurs pratique de management , 3<sup>eme</sup> édition , édition d'organisation , paris ,2000 p217

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل ومتكامل أساسه:

- 1- العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.
- 2- التحسين المستمر للعمليات المختلفة.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### المطلب الرابع: فوائد إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي:<sup>1</sup>

أولاً: الفوائد التي تعود للمؤسسة: وتمثل في الآتي:

- 1- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- 2- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- 3- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- 4- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- 5- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- 6- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- 7- إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص54 و 55

ثانيا: الفوائد التي تعود إلى العملاء و الموردون وهم:

أ- العملاء الداخليون:

- 1- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- 2- تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- 3- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- 4- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- 5- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.
- 6- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

ب- العملاء الخارجيون:

1. التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها .
2. استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
3. توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
4. قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لربائنها الخاصين.

ج- الموردون(المجهزون):

1. حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
2. ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.

المطلب الخامس: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:<sup>1</sup>

- الهدف: تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
- الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة: تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ص 57



فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لامركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي .

- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق ولهذا تحمّل المسؤولية يكون جماعي.
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
- **اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك.
- **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر غير أنّ الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلاّ لمّرات محدودة وذلك عند الحاجة.<sup>1</sup>
- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تديتها كما أنّها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم ومقترحاتهم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.
- بالإضافة إلى أنّ الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنّها تركز على النتائج فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وتركّز على الإدارة من الخلف

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 156

وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها.<sup>1</sup>

الجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

جدول رقم 02 : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الميكمل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود.	مرن أو أقل تعقيدا، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الانتاج.	نحو الزبون(المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي(بعد حدوث الخطأ).	مبدأ وقائي(قبل احتمال حدوث الخطأ).
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات.	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر و المدرب و المعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر : مهدي السامرائي , مرجع سابق , ص 4

<sup>1</sup> -Vincent Laboucheix : traité la qualité totale ,les nouvelles règles du management des années 1990 ,Dunod ,paris , 1990 P 111.

## المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يركز على مجموعة من المبادئ و يتبع مجموعة من المراحل و يحتاج إلى توافر متطلبات التطبيق كي يحقق النجاح.

### المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة , حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- التركيز على العملاء

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.<sup>2</sup>

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة , فلذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبيين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده, فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته .

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها.<sup>3</sup>

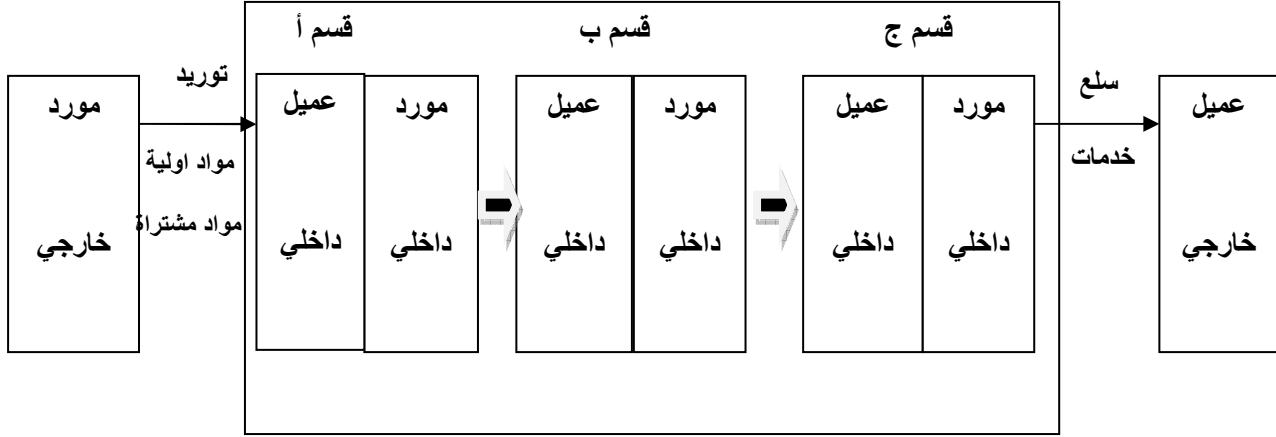
<sup>1</sup> قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص 94

<sup>2</sup> - Marcel et Tayeb Hafsi : le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000, p 102.

<sup>3</sup> حامد محمد علي الشمراي : رسالة دكتوراه بعنوان : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة - جامعة أم القرى - 2008

كما يمكن توضيح العلاقة بين المورد والعميل من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 01 : شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة



المصدر : قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص 95

## 2- التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته و نهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.<sup>1</sup>

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ تخطيط وتوثيق الإجراءات .
- ❖ تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
- ❖ استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل .
- ❖ استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ

<sup>1</sup> فواز التميمي: مرجع سابق ص 29

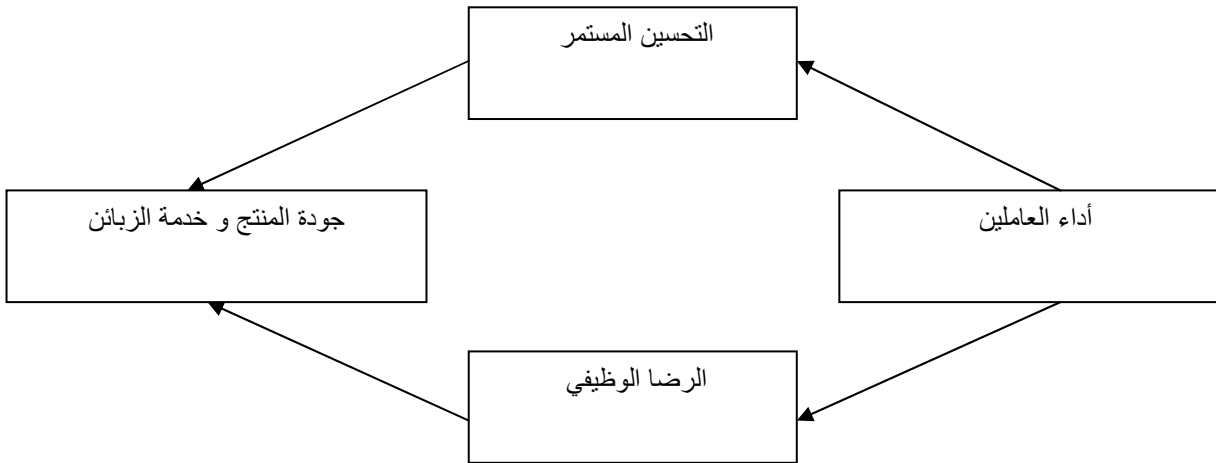
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , طبعة أولى 2000 ص 101

### 3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، و هذا ما ينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة .

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين التمكين و الجودة

شكل رقم ( 02 ) : العلاقة بين أداء العاملين و الجودة



Source : Evans,J &Dean,J:Total Quality Management ,organization and strategy, south western , 2003 p271

### 4- دعم وتأييد الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها<sup>1</sup> والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها ، لذلك فان الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة 1996 ص 46

الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .

### 5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة

مع المواصفات ،لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج .

### 6- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة .<sup>1</sup>

تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا .

### 7- معلومات التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة<sup>2</sup> , كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة .

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق ص 96

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص 96

## المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات, وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها.

من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:<sup>1</sup>

**1. القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتحوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين .

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة , لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف .

**2- الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات , فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

**3- فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً .

فرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق ص63

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتتاع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل .

لذا فإن مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد .

**4- التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له .

وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات و المواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته .

**5- التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات .

إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية .

**6- فعالية نظام الاتصالات<sup>1</sup>:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ رؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت .

كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال إيماننا منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة: مرجع سابق ص206



### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل. ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1) مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- ❖ اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- ❖ التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- ❖ تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته .
- ❖ إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
- ❖ بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- ❖ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة .
- ❖ وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

**2) - مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة بـ PDCA , كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق . وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- ❖ تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف .
- ❖ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا.
- ❖ وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ص213

- ❖ وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف .
  - ❖ إختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
  - ❖ تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
  - ❖ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة .
  - ❖ تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.
- (3) - مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:<sup>1</sup>
- الخطوة الأولى:** خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:
- ❖ التعليم وإعادة التعليم للمدربين .
  - ❖ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
  - ❖ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات .
- الخطوة الثانية:** أدوات حل المشاكل : إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل و من أهم أدوات حل المشاكل :
- ❖ تحليل العمليات.
  - ❖ العصف الذهني.
  - ❖ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.
  - ❖ 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 جودة العمليات .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص111

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

#### 4- مرحلة الرقابة والتقييم

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 والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها .

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم 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 .

و قد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

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

**الخطوة الثانية:** خلق 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 المتفاعلين.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويهان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الطبعة الثانية 2009 ص 36

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة. كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

### المطلب الرابع: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

1- مجموعة جمع البيانات: وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أ- التعرف على السوق

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

#### ب- العصف الذهني

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ .

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية, طبعة 2008 ص195

ث- مجموعة العمل

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين .

د- التصور العقلي

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوى الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير .

2- مجموعة تحليل البيانات: وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:<sup>1</sup>

أ- جدول باريتو

يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الايطالي(باريتو 1848-1923) التي تبين بأن 20% من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة .

يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات وهي:

- التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة و الأكثر أهمية.
- جمع البيانات المتعلقة بالعملية و تنظيمها طبقاً لأولوياتها و أهميتها .
- تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية .
- وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً

يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة و الإنتاجية و يستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:<sup>2</sup> 1- الرسم البياني الخاص بالترددات 2- الرسم البياني الخاص بالتكاليف

<sup>1</sup> الهاللي الشريبي الهاللي : مرجع سابق ص 198

<sup>2</sup> -Jean-Marie Gogue : Management de la Qualité , Ed Economica , 4° édition ,2005 p85

### ب- الرسم البياني للسبب والأثر

تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكاوا Ishikawa" ويتم تصميمه بهدف:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي .
- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية.
- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه ( السياسات- الإجراءات-الأفراد - المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر .

### ج- الرسم البياني للتشابه

تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية و يمكن أن يساعد هذا الأسلوب على :

- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة.
- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية و ملحّة.

عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار و في النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة .

### المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

و يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>1</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 ومسئوليتهم تجاهه .

4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا 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 تغييرا تاما 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>2</sup>

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

<sup>1</sup> محمد عوض التتوري و أغادير عرفات جويحان : مرجع سابق ص49

<sup>2</sup> محسن عبد الستار محمود عزب : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة , المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية , طبعة 2008 ص99

- 2- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير .
  - 3- عدم توافر اتصالات فعالة.
  - 4- الافتقار إلى العمل الجماعي .
  - 5- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة.
  - 6- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم .
- إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها:<sup>1</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 و تحقيق 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.

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة , دار الفكر ناشرون و موزعون , عمان , الطبعة الأولى 2009 ص212



## المبحث الثالث: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها و صياغة مبادئها و المداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية .

### المطلب الأول : والتر شيوارت walter shewhart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ ) (PDCA) .

فيما يلي إيضاح لهذه المفردات:<sup>1</sup>

**الخطة Plan:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير .

**العمل DO:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

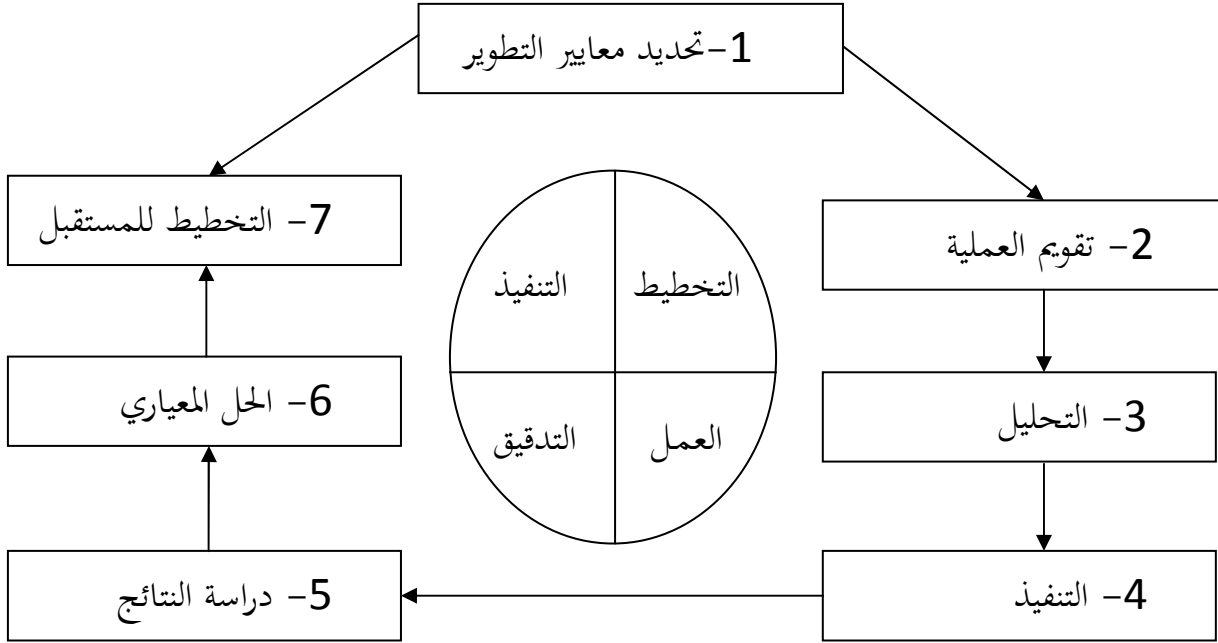
**التدقيق Check:** وفيها يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

**التنفيذ Act:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص81

الشكل الموالي يقدم توضيحاً لنموذج شيوارات لإدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم (03) : نموذج شيوارات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 82

### المطلب الثاني: إدوارد ديمينغ Edward Deming

هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي:<sup>1</sup>

أ) حلقة Deming في تحسين الجودة : لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات .

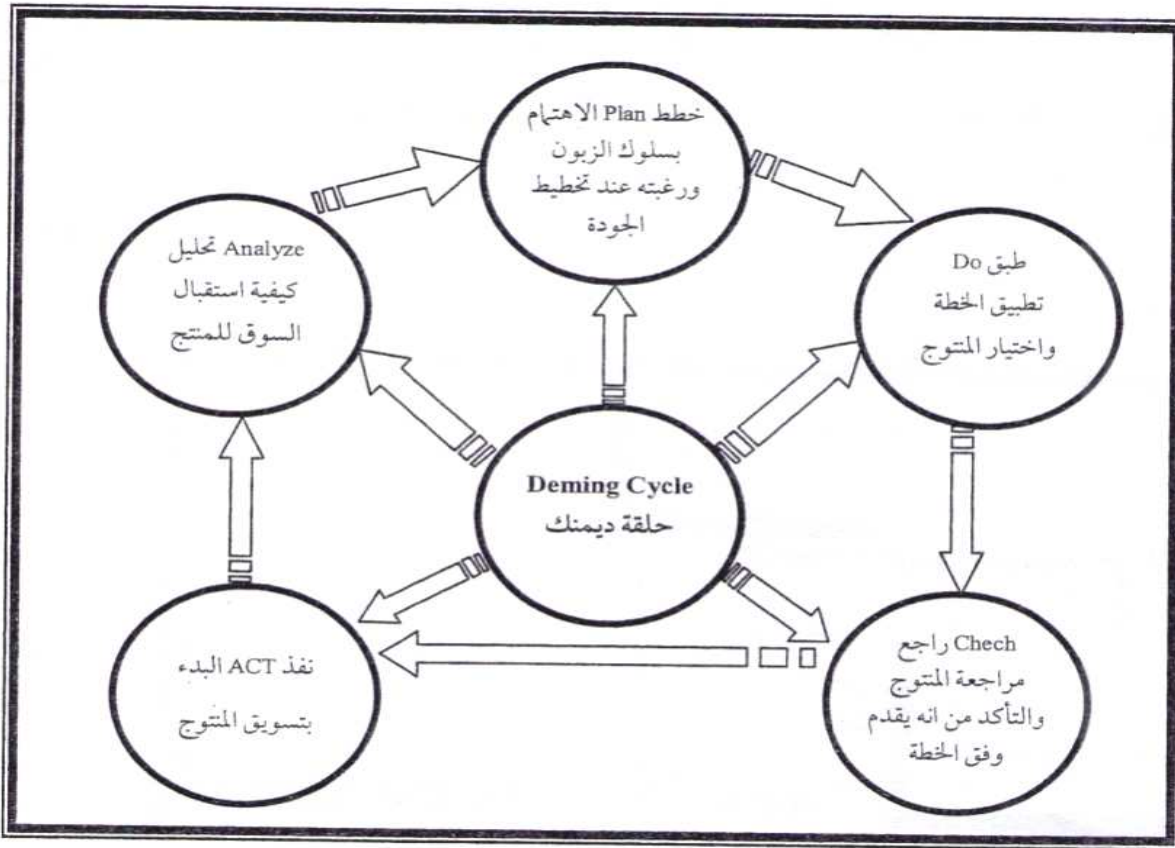
هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

- إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج (خطط) Plan

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص 219

- القيام بإنتاج المنتج (افعل) Do
  - فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة (افحص) Check
  - تسويق المنتج (نفذ) ACT
  - تحليل الكيفية التي تم استقبال المنتج بها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى (حلل) Analyze
- الشكل الآتي يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجودة :

شكل رقم (04) : حلقة ديمينغ لتحسين الجودة



المصدر : يوسف حجين الطائي و آخرون : مرجع سابق ص 220

- ب) النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة : لقد وضع ديمينغ أربعة عشرة نقطة اعتبرها بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة و هي :
- 1- الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة .
  - 2- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة .
  - 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.

- 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية .
- 5- تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية .
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل .
- 7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين .
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة .
- 9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- 10- التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف .
- 11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة و التحسين.
- 12- إزالة الحواجز التي تقف حجرة عثرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء .
- 13- تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات .
- 14- وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

### ج) الأمراض السبعة المميّنة لديمينغ

- في أثناء هذا التحويل نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمينغ (أمراضا مميّنة) تثبط من همة هذا التحويل وأنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه النقاط هي :
- 1- ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
  - 2- التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى .
  - 3- عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين و الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
  - 4- الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل .
  - 5- إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
  - 6- كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ(الوقاية خير من العلاج)
  - 7- الكلف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

### المطلب الثالث : جوزيف م. جوران Joseph M.Juran

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، عرف "Juran" الجودة على أنها "المواءمة للاستخدام"، سلط "Juran" الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين، لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة، أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.

#### أ- خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة : تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

1 - خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن .

2- وضع أهداف التحسين .

3 - التنظيم لبلوغ الأهداف .

4- توفير التدريب .

5- الإضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات .

6 - إثبات التقدم .

7 - إعطاء تقديرات .

8- إيصال النتائج .

9- الحفاظ على النقاط المحققة .

10- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية .

ب- ثلاثية جوران لإدارة الجودة : وضع (Juran) خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت بـ (ثالوث الجودة) وهي

موضحة في الجدول الموالي :

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد : مرجع سابق ص39

جدول رقم (03): ثلاثية جوران لإدارة الجودة

إدارة الجودة	تخطيط الجودة	تحسين الجودة
تخطيط الجودة	تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين. تحديد حاجات الزبائن. تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن . تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة .	تقييم أداء المنتج الفعلي . مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج . معالجة الفروقات
تحسين الجودة	وضع البنى الإرتكازية . تحديد مشاريع التحسين. تحديد فرق العمل لتلك المشاريع تزويد فرق العمل بالموارد و التدريب والحوافز لتحفيزهم على : * تشخيص الأسباب * تحديد العلاج الشافي * وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة	ضبط الجودة

Source :Joseph.M.Juran:\* Juran on Leadership for Quality\*,N.Y, Free Press ,1989 p22

كما ركز مدخل "Juran" على:<sup>1</sup>

1- تشكيل ووضع سياسة رسمية للجودة.

2-الجودة من خلال تصميم المنتج.

3-تدقيق الجودة.

4- مدخل الأنظمة لإدارة الجودة في عموم المنظمة .

5- البحث عن الجودة عند كل مرحلة دورة تطوير المنتج .

6-كلف الجودة .

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد : مرجع سابق ص36

## المطلب الرابع : فيليب كرو سي Philip Crosby

يعد الأمريكي Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها , طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي:<sup>1</sup>

أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة: لقد وضع برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

- 1- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة .
- 2- تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها.
- 3- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .
- 4- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
- 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها .
- 6- اعتماد إجراءات التصحيح آنياً وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء .
- 7- إنشاء برنامج المعيب الصفرية والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها .
- 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة .
- 9- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة .
- 10- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- 11- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة .
- 12- دعم العاملين المتميزين المشاركين .
- 13- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة .
- 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص226

ب- ثوابت Crosby

حدد Crosby أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسبي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الإلتزام بها وهذه الثوابت هي:<sup>1</sup>

- تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة و التي يجب إحترامها بشكل صارم .
- منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
- مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

ج- لقاح الجودة

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي:

- التحديد
- التعليم
- التنفيذ

إن تحديد الجودة ومستواها أولاً ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع .

المطلب الخامس :كاورو إيشكاوا kaoru Ishikawa

يعتبر كاورو إيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "Deming" و "Juran" ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة"Quality Control Circles" والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل... الخ .

طور " إيشكاوا " مخطط السبب- الأثر "Cause-Effect" والذي عرف أيضا بمخطط "عظمة السمكة" و الذي

اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسة أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن

<sup>1</sup> محمود عيد المسلم الصليبي : الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية -دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2008 ص36



العاملين ، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال:<sup>1</sup>

- 1- وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام .
  - 2- تدريب العاملين على حل المشكلات و تحليل البيانات والأساليب الإحصائية .
  - 3- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات .
  - 4- مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة .
- طور إيشكاوا مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة و التي تتمثل بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتج أما مواصفات الجودة البديلة فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتج .
- درجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضا الزبون .
- اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة و أساليب نشر وظيفة الجودة وهي:
- 1- فهم مواصفات الجودة الصحيحة .
  - 2- تحديد طرائق قياس و اختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
  - 3- اكتشاف مواصفات الجودة البديلة و الفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة و مواصفات الجودة البديلة .
- كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي :
- 1- الجودة أولاً و ليس الأرباح قصيرة الأجل.
  - 2- التوجه نحو الزبون و ليس التوجه نحو المنتج .
  - 3- العملية التالية هي الزبون - تحطيم التعصب الإقليمي .
  - 4- استخدام الوقائع و البيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية.
  - 5- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية , المشاركة الكاملة للإدارة .
  - 6- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف .

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد : مرجع سابق ص 47

## خاتمة الفصل

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و تضمن لها التفوق و التميز و النجاح على منافسيها و بالتالي تكسبها ثقة العملاء و المجتمع ككل .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين و مُتبعاً لمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة .

هذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في بلورته و تطويره نخبة من المفكرين و الرواد تطرقنا إلى أهمهم وذلك من خلال تقديم أهم إسهاماتهم في هذا المجال.

لقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقاً و تميزاً على منافسيها و هذا ما انعكس إيجاباً على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية و الخدمية الأخرى و التي لازلت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل بل حتى المؤسسات التعليمية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج و الاستفادة من مزاياه و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

## مقدمة الفصل

إن النجاح الهائل الذي حققه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة و بعد أن أثبت جدواه في إدارة هذه المؤسسات و تحسين منتجاتها و خدماتها و تحقيق رضا المستفيدين منها, أدى إلى الاهتمام بتطبيقه كأسلوب إداري متميز في المؤسسات التعليمية , و هذا ما دفع بالكثير من الباحثين إلى دراسة مدى إمكانية الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية حيث قاموا بعدة دراسات في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية ولكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح والتنفيذ الناجح لها.

إن المؤسسات التعليمية وطبيعة العمل فيها تختلف عن المؤسسات الإنتاجية الأمر الذي يقتضي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة, فمفهوم الجودة في التعليم يصعب تحديده لأن التعليم ليس سوقا و لا مصنعا.

مع ظهور مفاهيم الجودة التعليمية و ضرورة إكساب الطلاب المهارات التي تجعلهم قادرين على المنافسة في السوق المحلي و العالمي ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتوظيف التكنولوجيا المتطورة لصالح العملية التعليمية , الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم المدرسة الفعالة و الاستقلال الذاتي للمدارس, فاتجهت معظم المجتمعات الحديثة بوظيفة المدرسة من مجرد مؤسسة للتعليم إلى مؤسسة تعليمية ذات وظيفة اجتماعية مساندة لتطورات الحياة الاجتماعية و مساهمة في أعمال المجتمع .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم أصبح ضرورة لا بد منها, لأن المخرج التعليمي هو مدخل لكل القطاعات الأخرى فإذا حسن المخرج التعليمي و جاد جادت مدخلات القطاعات الأخرى و بالتالي جادت عملياتها و حسنت مخرجاتها و نالت رضا المستهلكين و المستفيدين منها .

للتفصيل أكثر سوف نتناول في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي حيث نتعرض في المبحث الأول إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم أما المبحث الثاني فنستعرض فيه تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم و في المبحث الأخير سوف نتطرق إلى المدرسة و إدارة الجودة الشاملة .

### المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته و تحسين الأداء و تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات التعليمية وفقاً للمواصفات المطلوبة بأفضل الطرق و بأقل جهد هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك تباين بين المختصين في تحديد تعريف الجودة في التعليم حيث يصعب تحديد تعريف محدد لها أو النظر إليها من زاوية واحدة فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلي جميع متطلبات وتطلعات الزبائن ذوو العلاقة من الطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات والمجتمع بشكل عام .

فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها<sup>1</sup>: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.

يعرفها البعض الآخر على أنها<sup>2</sup>: عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم في مختلف المجالات لتحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة.

كما عرفها رودس Rhodes<sup>3</sup>: بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات و البيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة و تستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرسة أو المؤسسة التعليمية.

عرفها السعود 2002 بأنها<sup>4</sup>: قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة و أولياء الأمور و أصحاب العمل و غيرهم .

في حين يرى آخرون أن الجودة الشاملة تعني<sup>1</sup>: إيجابية النظام التعليمي بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره و نموه واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2003 ص 166

<sup>2</sup> صالح ناصر عمليات : مرجع سابق ص 96

<sup>3</sup>- Rhodes. L. A: " On the road to quality", Congress library, U.S.A, 1997, P37.

<sup>4</sup> مهدي السامرائي :مرجع سابق ص 38

إضافة لكل ما سبق يمكننا أيضا تحديد تعريف للجودة التعليمية على أنها مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة وشمولية عن التربية متضمنة الأبعاد المختلفة لعملية الجودة من مدخلات و عمليات و مخرجات و التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع.<sup>2</sup>

كما يؤكد Craiy Et Johnson: على أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتمد على ستة مفاهيم أساسية هي<sup>3</sup>:

- 1- القيادة: حيث تلعب دورا كبيرا في وحدة الهدف وتوجيه مسيرة التعليم.
- 2- فهم أصحاب المصلحة - العملاء - حيث تعتمد المدارس على ثقة العملاء وبالتالي يجب عليها تفهم متطلبات العملاء بل تجاوز تلك التوقعات في تحقيق جودة التعليم.
- 3- الأسلوب الواقعي في صياغة القرار: تعتمد القرارات على تحليل عميق للبيانات وخاصة تلك البيانات المرتبطة بالجودة حيث لا بد أن تتضمن احتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة في المدارس.
- 4- المشاركة الجماعية: إن مشاركة جميع الأفراد هو استغلال لقدراتهم بما يعود بالفائدة على المنظمة.
- 5- مدخل العمليات : يتحقق التعليم بصورة أكثر كفاءة عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية.
- 6- التحسين المستمر: أن يكون التحسين في العمليات والنتائج هو الهدف الدائم للمدارس.

### المطلب الثاني: الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية و التجارية و العسكرية و الحرفية و يعد المنهل الذي تنهل منه جميع المهن وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسة الإنتاجية و الخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية و إدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسامة نور الدين الفزاني و م. خليفة على الأسود : مقال بعنوان : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم , اطلع عليه يوم 2010/12/26 عن موقع :

<http://www.enginspection.com/DIN%20EN%20Iso%20>

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح : إقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان , الطبعة الثانية 2007 ص343

<sup>3</sup> محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني : رسالة دكتوراه بعنوان - تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم : جامعة أم القرى

2009ص19

<sup>4</sup> أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ص 156

على هذا الأساس أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- 1- العجز التعليمي: و المقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية و النواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
  - 2- معدلات البطالة المرتفعة: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية و المناسبة للمخرجات التعليمية و العكس.
  - 3- اتساع الفجوة بين الإنتاج و التعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن و الوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.
  - 4- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحله، فالظاهر أن التعليم مجاني و الواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.
  - 5- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي .
  - 6- التعليم يركز على المعارف و المعلومات و ينسى ولا يهتم بالسلوكيات و المهارات.
  - 7- عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات .
  - 8- أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف على غير تخصصاتهم العلمية .
- كما يمكننا أيضاً تحديد حاجة التعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية<sup>2</sup>:
- 1- استثمار إمكانيات و طاقات جميع الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية .
  - 2- الحاجة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسات التعليمية .
  - 3- مواكبة المؤسسات التعليمية لعولمة نظام الجودة حيث أصبح سمة من سمات العصر .
  - 4- تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات و المؤسسات و الشركات المحلية و الإقليمية و العالمية .
  - 5- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة .
  - 6- إمداد القطاعات المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة المجالات .
  - 7- الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي لأن البحث العلمي هو الوجه الآخر للتعليم .

<sup>1</sup> محسن علي عطية : الجودة الشاملة و الجديدة في التدريس ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2009 ص 117

<sup>2</sup> محمد جابر خلف الله : مقال بعنوان : تطبيق معايير الجودة في التعليم، اطلع عليه يوم 15 جانفي 2011 عن موقع :

### المطلب الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها و رغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **جودة الطالب:** يعتبر الطالب محور عملية التعليم و التعلم و هو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف و مهارات و قيم لتتحقق فيه صفات الجودة و كذلك يتم الإهتمام بالخدمات المقدمة له , كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية و السلوكية .

2- **جودة المعلم:** يعتبر المعلم الأساس في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في القسم و المختبرات, إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط و مقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية و اقتدار في إيصالها و رغبة في إعطائها.

3- **جودة الإدارة و التشريعات و القوانين :** تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية و في ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات و القوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين و تسعى لتحقيق رسالة المدرسة ببسر و سهولة لبناء نظام الجودة و استمرار العمل على التحسين المستمر .

4- **جودة البرامج و المناهج التعليمية:** يجب أن تعكس البرامج و المناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة و المجتمع و أن تكون واضحة و مستندة إلى معايير الجودة و تعكس متطلبات الحاضر و المستقبل في التقدم للطالب.

5- **جودة المباني التعليمية و مرافقها و تجهيزاتها :** يجب أن تتوفر المباني الكافية و الآمنة و المرافق الصحية و الملاعب و التجهيزات و المختبرات و مصادر التعليم اللازمة من مكتبات و أجهزة حاسوب و غيرها .

6- **جودة الكتاب المدرسي:** ضرورة إتصافه بالحدثة و التجديد الدائم للمعلومات و احتوائه على الصور الملونة و الخرائط و الأشكال التوضيحية الضرورية للطالب و المعلم و اتصافه بالوضوح في الكتابة و الطباعة و وجود دليل للمعلم يرافق الكتاب المدرسي.

<sup>1</sup> صباح سليم حمودة :مذكرة ماجستير بعنوان :درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان, 2008, ص31



7- جودة التقويم : بالنظر إلى أهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة و ضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية التعلمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة و محددة و يسهل إستخدامها و القياس عليها إلى جانب الإستفادة من التغذية الراجعة التحسينية و توظيفها نحو التحسن و التقدم في جميع العناصر التعليمية .

8-جودة الإنفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية , و لاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع:معايير الجودة الشاملة في التعليم

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي وتشمل<sup>2</sup>:

#### 1 - معيار جودة عضو هيئة التدريس {المعلم}

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل و المستمر . ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها<sup>3</sup>:

- ❖ - حجم أعضاء هيئة التدريس و كفاياتهم التدريسية.
- ❖ - مستوى التدريب و التأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ - مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع .
- ❖ - مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.

#### 2 - معيار جودة الطالب

يقصد به تأهيل الطالب علميا و اجتماعيا و ثقافيا و نفسيا ليتمكن من إستيعاب دقائق المعرفة.

وتحدد مؤشرات هذا المعيار بما يلي :

- ❖ -انتقاء و قبول الطلبة.
- ❖ - نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس .

<sup>1</sup> صالح ناصر عليجات : مرجع سابق ص115

<sup>2</sup> محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني : مرجع سابق ص 23

<sup>3</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 424-425

- ❖ - متوسط تكلفة الطالب الواحد.
- ❖ - استخراج معدل عدد السنوات اللازمة و الفعلية لتخريج طالب واحد ، ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهدورة بسبب الرسوب و التسرب .
- ❖ -نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها.
- ❖ -الكشف عن دافعية الطلبة و استعدادهم للتعلم .
- ❖ -احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين.

### 3 - معيار جودة المناهج الدراسية

يتضمن أصالة المناهج و جودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات و التطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته و أبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام و يعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث و الإطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي .

كما أنه من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد "Peter Mortimore" تعزيز النواحي : الروحية و العقلية والأخلاقية و الثقافية والعملية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات و خبرات الحياة .<sup>1</sup>

### 4 - معيار جودة البرامج التعليمية

يقصد بجودة البرامج التعليمية<sup>2</sup>: شمولها و عمقها و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية و مدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية .

### 5 - معيار جودة تقويم الطلاب

يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب و أن تسهم هذه الأساليب في التعليم و الاستفادة من التغذية الراجعة ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية و العدالة و الموضوعية في أساليبهم و تمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها ، و كذلك قدرة هذه الأساليب التقويمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم.

<sup>1</sup>- Peter Mortimore : "Measuring Educational Quality", British Journal of Educational Studies, Vol(39), N<sup>0</sup>(1), February 1991, P70.

<sup>2</sup> صالح ناصر عليما : مرجع سابق ص 114

لذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها<sup>1</sup>:

- ❖ وضع نظام فعال لتقويم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية وعلمية حديثة.
- ❖ الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي.
- ❖ التدريب المستمر لمصممي التقويم والمقيمين أنفسهم .
- ❖ العمل على تنوع أساليب التقويم بحيث تحتوي على الجوانب التالية { شفهي، تحريري، عملي }
- ❖ شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم { مهارات، معارف، اتجاهات، قيم }
- ❖ الاهتمام بأساليب التقويم البديل للاختبارات الذي يركز على تقويم الأداء وتقييم ملفات أعمال الطلاب والتقويم القائم على الملاحظة وغيرها.

#### 6 - معيار جودة الإمكانيات المادية

تتعدد الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث و التجهيزات و المختبرات والمكتبات إضافة إلى التهوية و الإضاءة و الضوضاء. وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية<sup>2</sup>:

- ❖ مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.
- ❖ مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من المكتبة.
- ❖ مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من المختبرات و الورشات.
- ❖ حجم الاعتماد المالي.

#### 7 - معيار جودة العلاقة بين المدرسة و المجتمع

و ذلك من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع و المشاركة في حل مشكلاته و ربط التخصصات بطبيعة المجتمع و حاجاته و التفاعل بين المدرسة و مواردها البشرية و الفكرية و بين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية و الخدمية .

#### 8 - معيار جودة تقويم الأداء

ويتضمن المؤشرات التالية :

- ❖ إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم.
- ❖ مدى سلامة إجراءات التقويم و أدواته .

<sup>1</sup> محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني : مرجع سابق ص 24

<sup>2</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 427

- ❖ مدى القدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقييم .
- ❖ مدى فاعلية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين .
- ❖ شمول عملية التقييم.

## 9 - معيار جودة الإدارة التعليمية

إن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح , ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة التعليمية جودة التخطيط الإستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار<sup>2</sup>:

- ❖ التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة.
- ❖ مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة و أعضاء هيئة التدريس و القيادة الإدارية.
- ❖ اختيار القيادة الإدارية وتدريبهم.

## المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي

يرى اكسيو Xue 1998 أن هناك اختلافات جوهرية بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الصناعة والأعمال يجب أن تكون واضحة وتوضع في الاعتبار عند تطبيق مدخل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم و يمكن إجمال هذه الاختلافات في الآتي<sup>3</sup>:

### 1- مؤسسات التعليم ليست مصانع

يرى ألكسندر أستن 1993 « Alexander Astin » أن التصور الخاص للمنتجات الصناعية لا يمكن تطبيقه ببساطة على مؤسسات التعليم حيث أن التصنيع يمثل عملية مادية يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى أجزاء يتم تجميعها بعد ذلك في منتج نهائي أما المتخرجون من مؤسسات التعليم فلا يتم إنتاجهم من قبل هذه المؤسسات بهذه الطريقة لأن الهدف من التعليم هو تعزيز وتنمية قدرات طلابه ، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات التعليمية تختلف عن الشركات الصناعية في أن عملياتها الرئيسية تشمل التدريس والتعلم ولا تنتج منتجات مادية.

### 2-الطلاب ليسوا مجرد عملاء كما أنهم ليسوا العملاء الوحيدين

على الرغم من أن كثير من الكتابات التي تناولت تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم تنظر إلى الطلاب

<sup>1</sup> صالح ناصر عليجات : مرجع سابق ص 114

<sup>2</sup> مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 426

<sup>3</sup> الهلالي الشربيني الهلالي: مرجع سابق ص 206

على أساس أنهم العملاء الأساسيين إلا أن كارابيتروفيك 1998 « karapetrovic » يذهب إلى أن مؤسسات التعليم يجب أن تضع في اعتبارها أن الطلاب ليسوا العملاء الوحيدين .

حيث يصنف لويس وسميت 1994 « lewis et smith » العملاء في التعليم إلى أربع مجموعات تشمل<sup>1</sup>:

أ-الداخلية الأكاديمية: تتضمن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية.

ب-الداخلية الإدارية: تتضمن الطلاب من حيث احتياجاتهم الإدارية والعاملين بالمؤسسات التعليمية من

أكاديميين وإداريين.

ج- الخارجية المباشرة: تشمل أصحاب الأعمال والمؤسسات التعليمية الأخرى.

د-الخارجية غير المباشرة: تضم الحكومة والمجتمع والوكالات المختلفة .

### 3- هناك صعوبة في قياس الجودة في مجال التعليم

إن مؤسسات التعليم تواجه صعوبة في قياس جودة التعليم فعلى العكس من الصناعة لا يمكن بسهولة تحديد المنتجات بوضوح في مجال التعليم لأن هذه العملية تتضمن عملا عقليا غالبا ما يصعب قياسه بشكل مباشر ومن ثم فتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم وقياس التطور الذي يحدث في مجال الإدارة والتدريس والبحث يتطلب بشكل متواصل تطوير مؤشرات ومقاييس توضح الجهود التي تتعلق بالجودة.

### 4-التعليم له توجه أكاديمي

إن المنافسة بين المؤسسات التعليمية لم تصل إلى النقطة التي تشعر فيها بعض هذه المؤسسات التعليمية بأن وجودها مهدد بالخطر فإذا كانت الشركات لكي تبقى وتنجح تضطر بشكل دائم إلى تقليل التكاليف وتحسين الإنتاج أو نوعية الخدمة وتقديم منتجات جديدة وأهم من ذلك كله مواجهة احتياجات وتوقعات العملاء ، فالشيء المهم في التعليم يتمثل في عدد الأوراق البحثية التي تنشر وعدد و نوعية الطلبة المتخرجون .

كما أنه هناك من يرى بأن المؤسسة التعليمية ليست مصنعا وآليات وأساليب العمل بها تختلف عن المؤسسات الصناعية في أربعة جوانب أساسية هي<sup>2</sup>:

1)الأهداف : ففي القطاع الصناعي نجد أن الربح يعتبر مؤشرا شائع الاستخدام لقياس الفاعلية والحكم على مدى تحقيق الأهداف بينما نجد في القطاع التعليمي وطبقا لما يراه Tribus فإن هدف كل مؤسسة تعليمية هو تزويد كل

<sup>1</sup> الهلالي الشريبي الهلالي : مرجع سابق،ص 209

<sup>2</sup> عبد المحسن النعساني: مداخلة بعنوان - نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية - حلب-سورية في 13/11 مارس 2003

طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات وهي : المعرفة (تمكننا من الفهم) والمهارة (تمكننا من العمل ) و الحكمة (تمكننا من وضع الأولويات) والمؤهل العلمي (يمكننا من اكتساب الثقة داخل المجتمع) .

**2) العمليات :** نجد أن عملية التعليم والتأهيل تختلف تماما عن تلك العمليات التي تتم في خطوط التجميع ، فهي عملية تفاعلية بين الأساتذة والطلبة وعلى ذلك فإن الإجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لا يمكن ضبطها مسبقا خطوة بخطوة كما هو الحال في خطوط التجميع يضاف إلى ذلك أن كلا الطرفين (الأستاذ والطالب) كائنان بشريان يخضع سلوكهما لحوافز وأهداف مختلفة وتقلبات عاطفية وأنماط فردية من المهارات التفاعلية وعليه فمن الصعب وضع تعليمات وإجراءات متسلسلة للعملية التعليمية في قاعات الدرس.

**3) المدخلات:** إن المؤسسات التعليمية لا يمكنها التحكم بجودة المدخلات (الطلاب) فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن أن يتم فرضها على المتقدمين إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة في الحصول على الطلبة المرغوبين بسبب أن معايير الجودة الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد في حين أن هناك العديد من الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في جودة المدخلات والتي لا يمكن تقييمها بسهولة مثل : اتجاهات الطلبة نحو التعليم ، مهاراتهم في التفاعل مع الآخرين وغيرها .

**4) المخرجات :** إنه من الصعبه بمكان أن يتم وضع مقاييس دقيقة لقياس جودة المخرجات في القطاع التعليمي فبالنسبة للشركات الصناعية نجد أن المخرجات التي تتسم بالجودة هي تلك التي يمكنها إرضاء متطلبات الزبائن ، أما في المجال التعليمي فهناك العديد من الزبائن : الطلبة والآباء والمعلمون وإدارة المؤسسة وأرباب الأعمال المرتقبون والمجتمع ككل وبالتالي من منهم ستكون مصلحته لها الأولوية الأولى عند حدوث صراع بين المصالح ؟ وعليه فمن الصعبه الوصول إلى معيار مثالي للحكم من خلاله على جودة مخرجات القطاع التعليمي.

الجدول الموالي يقدم مقارنة بين بعض المفاهيم في القطاع الصناعي و القطاع التعليمي :

جدول رقم (04) مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم

قطاع التعليم	قطاع الصناعة	
زيادة المعرفة والكفاءة اكتساب المهارات / تطوير الشخصية	سلع / خدمات	المنتج
الطالب / ذوو الطالب/سوق العمل المؤسسات العامة والخاصة /المجتمع	المشتري/ المستخدم النهائي للسلعة أو الخدمة	الزبون
الطالب الجديد / الكتب/ وسائل الإيضاح معدات/فصول/معامل	مواد أولية / قطع الغيار معدات / آلات	المواد الخام
المدرسين/ الموظفين	المنتجين / الفنيين / المهندسين	العاملون
الامتحانات / ورقات البحوث/ عمليات التقييم الفصلي/التقارير والفروض المنزلية	الكشف/القياسات/الاختبارات /التحليل	فحص الجودة
التدريس / التدريب / التلقين / التوجيه	التجميع / التركيب/ التصنيع/ اللحام/ القطع/ التحويل / المعالجة	العمليات الإنتاجية
تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع / تصميم الامتحانات	تصميم السلعة / الخدمة	التصميم

Source :Shutler .P, Crawford.L : « The challenge of iso 9000 certification in Higher Education » Quality Assurance in Education,Vol(6) N<sup>0</sup>(3), 1998,p157

### المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات وما من شك أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة تمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المختصة.

### المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق , فلإدارة الجودة الشاملة يوجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم وأن هذه المبررات تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات ولذلك كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها<sup>1</sup>:

- 1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية .
- 2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.
- 3- تزايد الرغبة عالمياً في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري و التطبيقي.
- 4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلاً من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.
- 5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين:
  - (أ) بين العالمي والمحلي و ذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالمياً دون أن ينفصل عن جذوره.
  - (ب) بين الكلي والخصوصي وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية .
  - (ج) بين التقاليد والحداثة وذلك في كيفية التجاوب مع التغيير دون التنكر للهوية .
  - (د) بين التوسع المائل في المعارف وقدرة الإنسان على استيعابها .
  - (هـ) بين الروحي والمادي فالعالم يتطلع إلى قيم وأخلاقيات سامية وهذه مهمة نبيلة للتربية.
- 6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص 178- 179

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ص 164



إضافة لكل هذا هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية .
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- علمية نظام الجودة وسمعة من سمات العصر الحديث .
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم .
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية .

### المطلب الثاني: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير و تحسين الخدمات و المخرجات مع تخفيض في التكاليف و الوقت و الجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي<sup>2</sup>:

- 1- تحقيق الجودة.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات .
- 3- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشكلات و تجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.
- 4- التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها .
- 5- البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين.

كما أنه لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم أهداف أخرى تستلزمها طبيعة العصر وما يشهده من تغيرات على جميع الأصعدة ومن هذه الأهداف<sup>3</sup>:

- 1-تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعلم .
- 2-رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة بما فيهم :  
-الإدارات التعليمية من خلال إعدادها وتزويدها بثقافة الجودة الشاملة .  
-المدرسون من خلال تدريبهم المستمر وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء والتخطيط والتقويم والمتابعة المستمرة.
- 3-تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.

<sup>1</sup> عناية محمد حضير : رسالة ماجستير بعنوان واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها , جامعة النجاح الوطنية -فلسطين 2007 ص 37

<sup>2</sup> رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010 ص 27و28

<sup>3</sup> محسن على عطية : الجودة الشاملة والجديد في التدريس ، مرجع سابق ص 115-117

- 4- تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها .
- 5- تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- 6- توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم العالمية.
- 7- تدفع المؤسسات التربوية إلى مواكبة التغيرات في سوق العمل ورغبات المنتفعين من الخدمة التعليمية.
- 8- تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية .
- 9- تحديد بوضوح مسؤولية الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية .
- 10- خلق الثقة بين المدرسة والمنتفعين وإدامتها وزيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا تختلف كثيرا عن خطوات تطبيقها في المصانع والمؤسسات الإنتاجية ، وإن المؤسسة التعليمية أيا كان مستواها عندما تعتمز الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملها لا بد لها من القيام بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

#### أولا : نشر ثقافة الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وثقافية جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية وهذه العملية تقتضي بأن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادتها العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية والإيمان بها والانخياز التام لتطبيقها و لتحقيق ذلك يجب على المؤسسة التعليمية ما يأتي:

- 1- تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- 2- تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة و الهدر في الوقت والجهد ، ويتم ذلك كما يلي :
  - أ- اختيار المديرين و المدرسين والعاملين الذين يتسمون بمؤهلات للعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.
  - ب- عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم .
  - ج- بناء برامج تدريبية للإداريين والمدرسين والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة وتنفيذه وتحسينه وضبطه.
  - د- تزويد جميع العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته.

<sup>1</sup> محسن علي عطية : الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2008 ص116

<sup>2</sup> محسن علي عطية : الجودة الشاملة والمنهج : نفس المرجع ص 142

هـ- التأكد من أن الجميع أصبحوا قادرين على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

### ثانيا : التخطيط لتطبيق نظام الجودة

إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفاته مخرجاته , بمعنى أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته وعليهم:

- 1- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية: بما أن درجة جودة الأهداف تحكمها درجة صلتها باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل فإن ذلك يقتضي إيجاد مخرج تعليمي يلي رغبات و احتياجات كل عملاء المؤسسة التعليمية.
- 2- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها .
- 3-تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.
- 4-تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية من خلال:
  - الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون.
  - الاحتكاك والاتصال الشخصي والمقابلات الشخصية.
  - تشكيل اللجان التي تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير .
  - متابعة أداء الخريجين .
  - ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- 5- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة .

### ثالثا: التنظيم لتطبيق نظام الجودة

إن تبني نظام تطبيق إدارة الجودة في التعليم يقتضي إعادة تنظيم العملية التعليمية لتستجيب إلى معايير نظام الجودة وعلى هذا الأساس فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي:

- 1-وحدة الفعلية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين فيها.
  - 2-أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها.
  - 3-تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.
- ولغرض القيام بهذه الخطوة تشكل المؤسسة التعليمية مجلسا للجودة برئاسة مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات و الابتكار و التجديد .

### رابعا: تنفيذ نظام الجودة

إن تنفيذ خطة نظام الجودة يقع على فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها

دوائر الجودة تتولى كل مجموعة مهمات محددة في تطبيق نظام الجودة وتحدد كل مجموعة الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ والكلفة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة ومتابعة الجودة في المجال أو القسم الذي تتابعه كل مجموعة , وتعرف العناصر التي تحتاج إلى تحسين مع مراعاة أن ما يتبع من عمليات وإجراءات يؤدي إلى تحقيق جودة العملية التعليمية وزيادة جودة الأداء وتقليل نسبة الفقد في الإنتاج واشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تحمل مسؤولية التحسين المستمر وصنع القرار ونشر ثقافة الجودة .

### خامسا: التقويم

إن التقويم في إدارة الجودة الشاملة يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تتم تأديتها بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة كما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي و الإداري ويتم التقويم بإتباع الآتي :

1-التقويم الذاتي: و ذلك بتشكيل فريق تقويم يستفيد من تقارير دوائر الجودة ومجلس الجودة لمقارنة النتائج المحققة بالحالة التي كانت عليها المؤسسة ونشر الحقائق وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

2-التقويم الخارجي: تشكل المؤسسة التعليمية لجانا أو فرقا من المدرسين والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة مهمتها تقويم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي .

أما عليّات فقد أشار إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1-التمهيد:وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .
- تحديد احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ .

### 2-التنفيذ: ويتضمن الممارسات التالية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم .
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

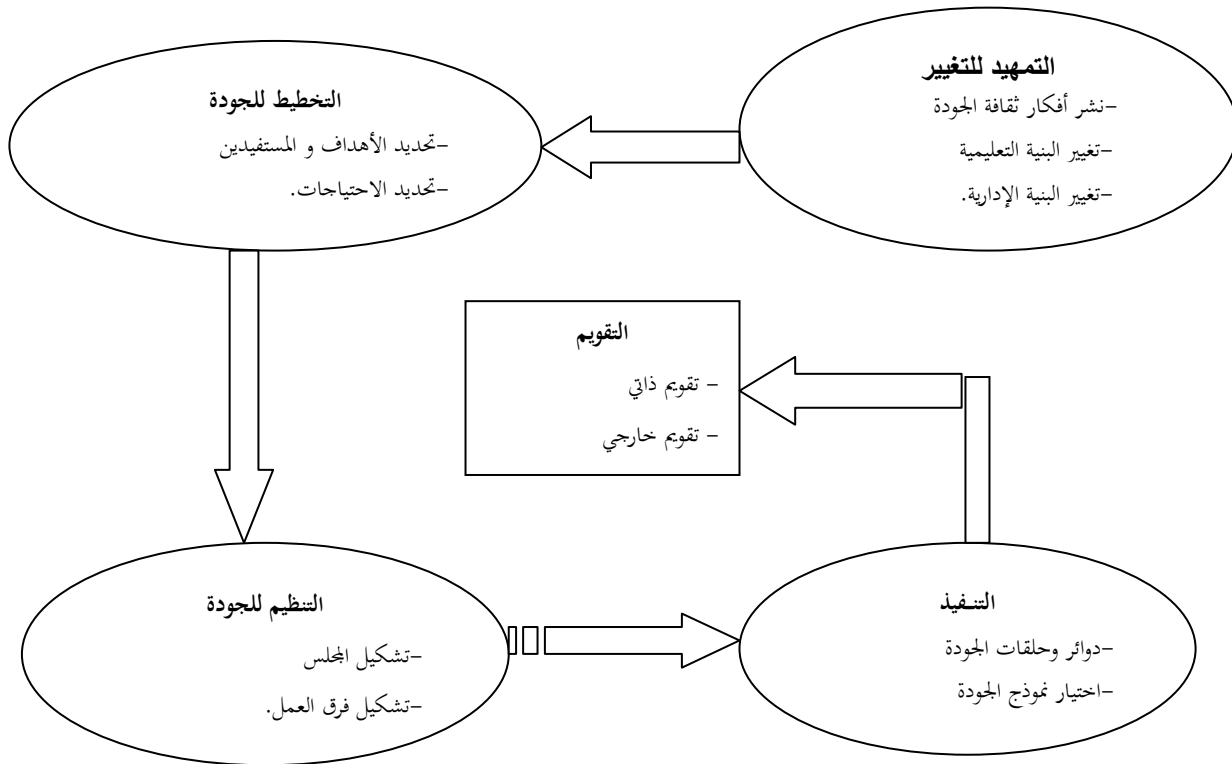
<sup>1</sup> صالح ناصر عليّات : مرجع سابق ص102

3-التقويم: من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم ما يلي:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل و تحديد الأخطاء وتصحيحها .
- المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.

الشكل الموالي يمثل مخطط مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

شكل رقم (05) : مخطط مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي



المصدر: حامد محمد علي الشمراني: مرجع سابق , ص 41

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يكتنفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة ومتحمسة لهذا النظام ويمكن تلخيص أهم المعوقات في أربع قضايا رئيسية هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام

- 1- عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية.
- 2- عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
- 3- البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.
- 4- المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي.<sup>2</sup>
- 5- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي .
- 6 - قصور المناهج و طرائق التعليم : تتميز هذه المناهج بالقصور في محتواها و أساليب تقويمها و نقص وسائلها التعليمية وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ و التلقين.<sup>3</sup>

#### ثانياً: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية

- 1- قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يقارن العاملون بين ما يقوله مديرهم وما يفعله.
- 2- عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات و المدخلات التعليمية.
- 3- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.
- 4- استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة.
- 5- عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس و تقويم الأداء.
- 6- مقاومة التغيير و التطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين و العاملين في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فائزة بنت محمد بن حسن أخضر: مداخلة بعنوان : مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام - المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية -2007 ص13

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان : مرجع سابق ص68

<sup>3</sup> محمد جاد أحمد : التحديد التربوي في التعليم قبل الجامعي , العلم و الإيمان للنشر و التوزيع , الإسكندرية , الطبعة الأولى 2008 ص100

<sup>4</sup> رافدة عمر الحريري : مرجع سابق ص74

- 7- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم .
- 8- عدم إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم .
- 9- تمسك المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس.<sup>1</sup>

### ثالثاً: القضايا المتعلقة بالطلبة

- 1-الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب.
- 2-استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس وإغفال استخدام التعلم الذاتي .

### رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل : يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>2</sup>

- 1-استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى.
- 2-حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منتظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن .
- 3-ضعف النظام المالي و المعلوماتي, فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة.

### المطلب الخامس مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ينبغي العمل بما يلي:<sup>3</sup>

- 1-تأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة و وسائط الاتصالات المتطورة التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول بسرعة و دقة على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج .
- 2-إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.
- 3-التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات التعليمية .
- 4-تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث : قيمها ،معتقداتها ،تقاليدها وعاداتها.

<sup>1</sup> محمد جاد أحمد : مرجع سابق ص105

<sup>2</sup> فائزة بنت محمد بن حسن أخضر : مرجع سابق ص15

<sup>3</sup> محمد عوض التزوي و أغادير عرفات جويحان:مرجع سابق ص 68

- 5- إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان .
- 6- إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله .
- 7- ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي و العمل على تلبيتها .
- 8- إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغدوا المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة فقط بل تتعدى ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتنميتها.
- إضافة لكل هذا ومن أجل تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها ينبغي مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>
  - 1-ارتباط تحقيق الجودة التربوية الحقيقية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية فجودة النظام التعليمي تمثل جزءا مهما من حجم النشاط الاقتصادي .
  - 2-سرعة التغيير في النظم التعليمية و مرونتها وتحديد الأجهزة والمعدات .
  - 3-استقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية و تهيئة البيئة التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية .
  - 4- تلبية احتياجات المجتمع عن طريق تحقيق أقصى إمكانات أبنائه في التعلم والتحصيل .
  - 5-الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية<sup>2</sup> .
  - 6-تنمية طرق التعليم الإيجابي والاهتمام بمسؤولية الفرد في التعلم وممارسة التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
  - 7- مراعاة المناهج الدراسية لعملية الانفتاح الحضاري حتى نستطيع مجابهة التحديات المختلفة .
  - 8-الإلمام بأعمال الآخرين حتى تحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك ، فالجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المدرسة بل تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات والتقويم المستمر للجهود المبذولة.
  - 9-الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي حتى يعمل الجميع باقتناع في نجاح تنفيذها.
  - 10-جودة النظام التعليمي تعتمد اعتمادا أساسيا على جودة المعلم الذي يقوم بتنفيذ الخطط التربوية حيث أن اكتساب المتعلمين أفضل تربية مرتبط بمن يقوم بتعليمهم بأفضل إعداد و تدريب<sup>3</sup> .
  - 11-التزام جميع القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية والمعلمين والعاملين بمجال التربية وتأسيس الثقة بينهم.

<sup>1</sup> محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص 182

<sup>2</sup> محسن علي عطية : الجودة الشاملة والجديد في التدريس ،مرجع سابق ص 113

<sup>3</sup> محسن عبد الستار محمود عزب :مرجع سابق ص 186



### المبحث الثالث: المدرسة وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بعملية التربية والتعليم وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم وتساعدهم على التفاعل مع بيئتهم ولهذا لم يعد تسيير المدرسة يعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية وإنما اتجه نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة و في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة .

#### المطلب الأول: من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة

لقد بنيت فلسفة المدرسة التقليدية على فلسفة تربوية يتركز هدفها الأساسي حول المعرفة وكان هم التربية المدرسية محصوراً في تزويد التلاميذ بأكبر كمية ممكنة من المعلومات كهدف في حد ذاته.

إن المدرسة التقليدية اهتمت بالجانب المعرفي وأهملت الجوانب الإدارية والعلمية والتطبيقية ولم تدخل في أهدافها عملية الفهم والتطبيق والتحليل والتركيب وغيرها من مستويات الجانب المعرفي بل اقتصر على أدنى المستويات وهو مستوى التذكر والاسترجاع للمعلومات واعتبر المنهج مرادفاً للمقررات الدراسية وأن أي نشاط حر يمارسه التلاميذ بقصد إشباع رغباتهم وتنمية ميولهم ما هو إلا مجرد لهُو ولعب وأنه خارج نطاق المنهج.

فقد ظلت تلك الفلسفة التربوية التقليدية توجه التربية المدرسية حتى بدأ ظهور الآراء والاتجاهات التربوية الجديدة في فلسفة التربية وتغلغل الفلسفة الديمقراطية في ميدان التربية.

في ظل الفلسفة التربوية الحديثة أصبحت رسالة المدرسة والتربية هي بناء شخصية التلميذ وتوجيه سلوكه وبناء أجيال جديدة من البشر يقودون مسيرة الحياة و من هنا فإن أهداف المدرسة الحديثة أو مدرسة الجودة هي<sup>1</sup>:

- مساعدة التلميذ على النمو المتكامل للنواحي الجسمية والعقلية والوجدانية والروحية والاجتماعية إلى أقصى حد تمكنه قدراته واستعداداته من تحقيقه.

- تنمية الروح الوطنية والقومية.

- تزويد التلميذ بقدر مناسب من المعارف الإنسانية والمهارات العلمية والفنية والعملية .

كما أن مدرسة الجودة تسعى أيضاً لتحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

1- إعداد متعلمين يتصفون بما يلي:

- امتلاك المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو في ميدان العمل .

<sup>1</sup> محمد عطوة مجاهد : المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية 2008 ص 9

<sup>2</sup> إبراهيم بن عبد الكريم الحسين : مداخله بعنوان: الجودة في التعليم العام، اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، منطقة القصيم بتاريخ 1428/04/29/28 هـ بعنوان من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة -موقوفات التحول -

- القدرة على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة و الابتكار.
- القدرة على التعلم مدى الحياة .
- التشبع بالقيم الدينية والوطنية .

2- إعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي وتمسك في الوقت نفسه بقيم مجتمعه.

3- تحقيق تطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة وتجاوزها .  
إضافة لكل هذا فإن مدرسة الجودة تسعى لتحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

1- تدريب العقل: أي تطوير القدرة العقلية للفرد المتعلم و زيادة ذكائه.

2- تعليم الأساسيات: أي عمليات التعلم الأساسية لبقاء الثقافة و انتقالها إلى الأجيال.

3- التكيف مع المجتمع: أي تعليم التلاميذ كيفية التكيف مع الواقع الاجتماعي في مجتمعاتهم.

4- حل المشكلات و التفكير الناقد : أي إعداد الأفراد ليكونوا قادرين على تطبيق إجراءات الطريقة العلمية لحل المشكلات التي تواجه مجتمعهم.

5- التعليم من أجل إحداث التغيير الاجتماعي : أي الإسهام في تصحيح المشكلات الاجتماعية و تحمل المسؤولية ووضع الإجراءات الوقائية .

6- التربية لتحقيق الذات : أي مساعدة الأفراد على الإبداع و اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية .

7- التربية من أجل الإعداد للمهنة و للمستقبل .

8- ممارسة الأساليب الديمقراطية فكرا و عملا في كل المعاملات الإنسانية و العمل على تطويرها و تنميتها.

يرى بونستنكل 1992 BONSTINGL<sup>2</sup>: أن المدرسة بتوفيرها أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة

تمثل جهة تقديم الخدمة والطالب يمثل المستفيد الأول , لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة .

<sup>1</sup> ربيع محمد و طارق عبد الرؤوف عامر : الديمقراطية المدرسية , دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2008 ص14  
<sup>2</sup> رياض رشاد البنا : مداخلة بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في التعليم : المؤتمر التربوي العشرون للتعليم الابتدائي : بالسعودية أيام 20 و 21 يناير 2006

من هنا فإن مدرسة الجودة هي تلك المدرسة التي توفر للتلاميذ تعليماً ينمي مواهبهم وإمكاناتهم و يكسبهم مهارات و عادات و صفات جسمية و عقلية و مزاجية يستطيعوا بها أن يتكيفوا مع المجتمع الذي يعيشون فيه.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نقول بأنه إذا ما طبق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإننا سوف نتحصل على مخرجات للنظام التعليمي تملك المواصفات و المهارات الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم ( 06 ) : مهارات و مواصفات خريجي النظام التعليمي مقرونا بالجودة الشاملة



المصدر : فاروق عبده فليه : مرجع سابق ص 355

<sup>1</sup> ابراهيم وجيه محمود : التعلم - أسسه و نظرياته وتطبيقاته - دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ,الإسكندرية , طبعة 2006 ص 229

### المطلب الثاني: خصائص مدرسة الجودة الشاملة

لمدرسة الجودة خمس خصائص تعرف بأعمدة الجودة وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### ◀ التركيز على العميل

يعتبر كل فرد "مورد وعميل" في مدرسة الجودة الشاملة ومستهلكي المدرسة هم التلاميذ وعائلاتهم ويصنف أولياء الأمور بأهم من أهم العملاء و يرجع ذلك لاهتمامهم بتعلم أبنائهم , فمسؤولية المدرسة أن تتعامل مع أولياء الأمور لاستخراج كل الطاقات لدى التلاميذ والاستفادة من عملية التعليم الموجودة في المدرسة .

فأولياء الأمور والمدرسة يعملون سويا لتحسين عملية التعليم للتلاميذ للتعرف على نواحي القوة وتدعيمها وتقليل جوانب الضعف وعلاجها, ويوجد لدى المدارس عملاء داخليين وهم التلاميذ و المعلمون و المديرين و الموظفون أما العملاء الخارجيين فهم أولياء الأمور و المجتمع و الحكومة وقطاع الأعمال.

#### ◀ الاندماج الكلي (التفاعل الكلي)

يجب على كل فرد أن يشارك في تحويل الجودة، إن الجودة ليست فقط لائحة المدرسة أو مسؤوليات المدير إنها مسؤولية كل فرد وتتطلب الجودة من كل فرد داخل المدرسة أن يبذل قصارى جهده لتحقيقها .

#### ◀ القياس

لا يمكن تحقيق التحسين والتطوير لأشياء لا يمكن قياسها ، إن المدارس لا يمكنها أن تواجه مستويات الجودة وإقامتها إلا إذا كان لديهم القدرة على قياس التقدم في تحقيق الأهداف لهذه المستويات فالطلاب يستخدمون درجاتهم لقياس تقدمهم والمجتمعات تستخدم ميزانية المدرسة في قياس فاعلية عملية التعليم<sup>2</sup>.

#### ◀ الالتزام

يجب على إدارة المدرسة أن تلتزم بالجودة وأن تكون عملية التغيير لجودة المدارس من الأولويات ، فبعض الناس تقاوم التغيير والإدارة ينبغي أن تساعده لتحقيق الجودة .

#### ◀ التحسين المستمر

إن التعليم بصفة عامة هو عملية متصلة تمتد بصفة مستمرة طوال الحياة لتشكيل الإنسان و تنميه في مراحل حياته المختلفة و لهذا فالتحسين المستمر يهدف إلى تنمية الفرد وتطويره و تزويده بمهارات التكيف مع المتطلبات الحضارية و مواكبة المستجدات التربوية الحديثة و التفاعل مع برامج التنمية المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ابراهيم أحمد: مرجع سابق ص 54

<sup>2</sup> محمد الصيرفي : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم ,مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع, الإسكندرية, طبعة 2009 ص316

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف عامر : التربية و التعليم المستمر , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2007 ص11

إضافة لهذا فإن مدرسة الجودة تتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تدعيم المشاركة والإدارة الذاتية للعناصر المدرسية مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية وزيادة الفعالية .
- تفويض المدير لجزء من الصلاحيات والسلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء.
- تحديد المسؤولية ونطاق الإشراف بين أعضاء المجتمع المدرسي حتى ينساب العمل بكفاءة .
- القيام بعمليات التخطيط العلمي داخل المدرسة وذلك بتحديد الأهداف المستقبلية .
- تمكين الطلاب من اكتساب مفاهيم أساسية تتعلق بالديمقراطية وحقوق الإنسان والحريات والتعاون.
- وجود قنوات اتصال فعالة داخل المدرسة وخارجها .
- حفز أعضاء المجتمع المدرسي وتفعيل ممارستهم الإدارية والفنية.
- إشراك التلاميذ في السلطة و تحمل المسؤولية من خلال المشاركة في رسم السياسات و اتخاذ القرارات<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عناصر النظام التعليمي في المدرسة

إن التعليم هو نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وهذا يعني أن له عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها وتنعكس آثارها في مخرجات نظام التعليم , ومن أهم عناصر النظام التعليمي التي يجب أن تتصف بالجودة عندما تتبنى المؤسسة التعليمية نظام الجودة الشاملة ما يأتي<sup>3</sup>:

#### (I)-المدخلات

هذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية أهمها :

#### أ)-رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها

هذه الرسالة تمثل المهمة الأساسية للمدرسة والتي تتلخص عادة في تقديم الخدمة التعليمية ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع أما فلسفة المدرسة فتعبر عن نوع الخدمة المقدمة لتلاميذها وتعطي تصورا عن أهداف التنظيم المدرسي وقيمه في حين نجد أن أهداف المدرسة هي ترجمة رسالتها إلى غايات محددة النشاطات والجهود .

إن الأهداف في إطار الجودة الشاملة ينبغي أن تعبر عن متطلبات السوق وحاجات المجتمع وما يراد من المؤسسة التعليمية.

<sup>1</sup> محمد عطوة مجاهد : مرجع سابق ص 131

<sup>2</sup> أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 ص 269

<sup>3</sup> محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص 190

(ب)- السياسات والتشريعات

السياسات تعني المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح ، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي .

(ج)- الموارد البشرية

هي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية و هي كما يلي<sup>1</sup> :

- **المديرون**: يمثلون عقل المنظومة ويتحملون مسؤولية تخطيطها وتوجيهها وقيادتها وتقومها واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة وتحمل مسؤولية مواجهة أية تغيرات والتكيف معها.
- **الهيئة التدريسية**: وهي أكبر المدخلات بعد الطلاب وتشكل كفايات وفعاليات هذه الهيئة أساسا مهما لنجاح المدرسة .
- **الطلاب** : هم أهم مدخلات العملية التعليمية إذ بدونهم لا يكون هناك تعليم داخل المدرسة وعليه ينبغي الوقوف على كافة النواحي المتصلة بالطلبة من حيث نموهم و تعلمهم<sup>2</sup> .
- **عناصر بشرية أخرى** : وتتضمن الأفراد والعناصر العاملة المعاونة للإدارة المدرسية في المجالات المختلفة.

(د)-الموارد والإمكانات المالية والمادية

تزود الموارد المالية الإدارة بالقوة الشرائية الضرورية للحصول على المدخلات الباقية و أن نقصها يعتبر المسؤول الأساسي عن الكثير من المشكلات المدرسية والتي تؤثر على أداء النظام التعليمي .  
أما الإمكانات المادية فترتبط أساسا بالأبنية التعليمية المتاحة ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية كما تشمل على كافة التجهيزات والمعدات العلمية والتكنولوجية المتاحة والمكتبات بتجهيزاتها المختلفة والملاعب المتاحة للأنشطة .

(ه)-المنظومة المعلوماتية

تعتبر أداة الربط بين المنظومات الفرعية داخل المدرسة وبين كافة عناصر البيئة الخارجية و تتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل المستخدمة إلى جانب البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المدرسة وأغراضها.

(و)-المناهج الدراسية

إن بناؤها يقوم على أساس أهداف المجتمع ومحتوى الثقافة بعد تحليلها على يد متخصصين بحيث تراعي احتياجات ومطالب النمو و تماشى مع قدرات التلاميذ وميولهم وتراعي احتياجات المجتمع المتجددة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محسن عبد الستار محمود عزب: مرجع سابق ص 190

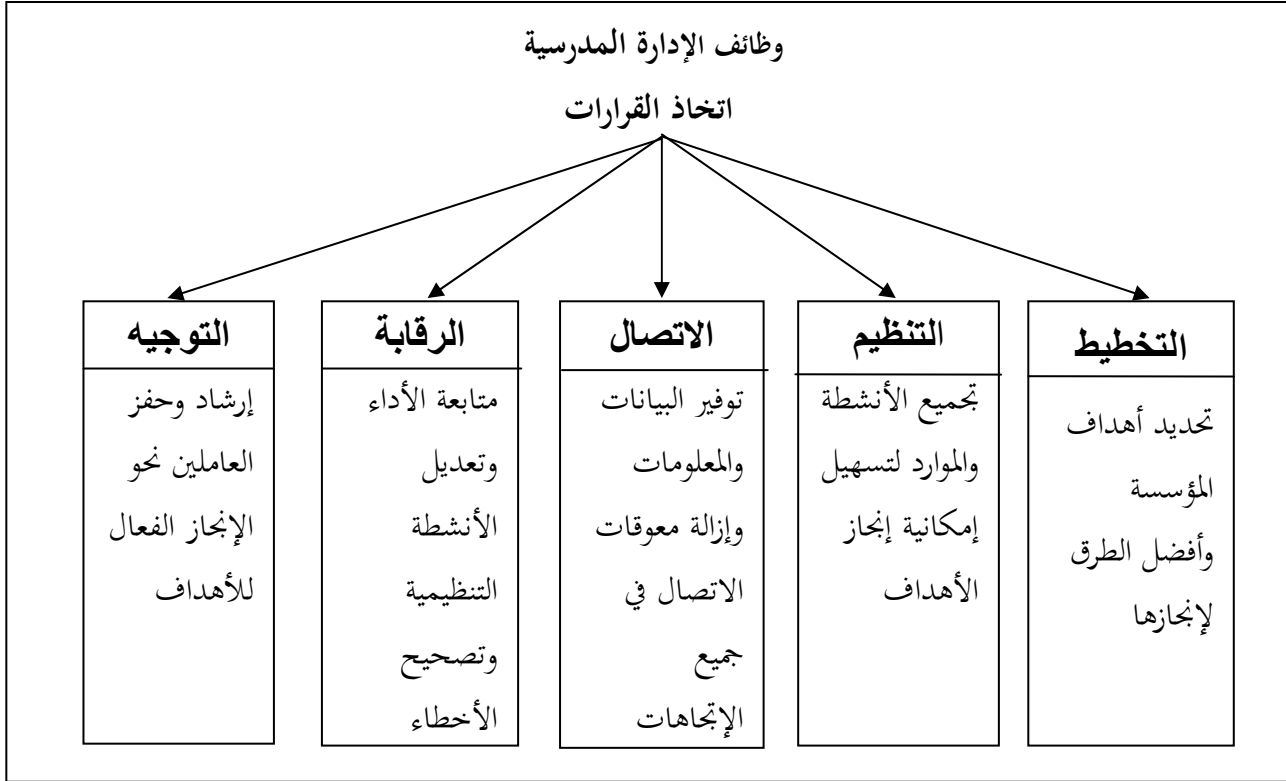
<sup>2</sup> أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص 29

<sup>3</sup> محمد عظوة مجاهد: مرجع سابق ص 7

(II) - العمليات

العمليات هي جوهر الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل داخل منظومة الإدارة المدرسية . والشكل الموالي يوضح العلاقة بين هذه الوظائف والعمليات للإدارة المدرسية:

شكل رقم (07) : وظائف الإدارة المدرسية



المصدر : محسن عبد الستار محمود عزب , مرجع سابق ص199

فيما يلي توضيح لكل عملية أو وظيفة من هذه الوظائف:

**1- التخطيط**

هو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم من خلالها تحديد الغايات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف والموارد والإمكانات وذلك من خلال سياق زمني محدد<sup>1</sup> . كما أن التخطيط يجب أن يتسم بالواقعية وأن يقوم على الشمول و الاتزان و أن يتصف بالمرونة و أن يراعي الظروف الخارجية و أن يقوم على التكامل حتى يحقق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عطوة مجاهد :مرجع سابق ص 129

<sup>2</sup> عبد الغني عبود : إدارة التربية في عالم متغير , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 2000 ص106

يتضمن التخطيط التعليمي عدة عمليات أساسية أهمها: <sup>1</sup>

- ☞ تحليل الأوضاع التعليمية: وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحديد المشكلات التي تعيق التطور ودراستها.
- ☞ تحديد أهداف الخطة التعليمية: بحيث تكون محددة وواضحة و قابلة للتنفيذ خلال فترة زمنية معينة.
- ☞ وضع افتراضات خاصة بالتنبؤ بالمستقبل : تتعلق بالتغير المتوقع حدوثه مستقبلا في النظام و عناصره.
- ☞ تحديد البدائل المختلفة للوصول إلى أهداف الخطة التعليمية واختيار المناسب منها .

و يعد التخطيط أحد المعطيات الأساسية للتعليم العصري، ومعنى ذلك ربط خطط التعليم بأهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من أجل رفع مستوى المعيشة للأفراد و تحسين ظروف الحياة لديهم.<sup>2</sup>

## 2-التنظيم

إن التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد والإمكانات المتاحة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة . وتشتمل عملية التنظيم على ما يلي<sup>3</sup>:

- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ برنامج الخطة .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين جميع العاملين بالمدرسة .
- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي .
- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية على برامج التنفيذ بشكل أمثل .

## 3-الاتصال

تعتمد الإدارة على المعلومات والبيانات وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة والمعلومات الصادقة وسرعة استخدامها حتى لا تفقد أهميتها ولذا فإن الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف.

لكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية ينبغي على مدير المدرسة أن:

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين ويعمل على إزالة معوقاته .
- يمتلك مهارات الاتصال ويحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل .
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد دياب :الإدارة المدرسية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، طبعة 2001 ص 390

<sup>2</sup> ابراهيم عصمت مطاوع : التجديد التربوي -أوراق عربية و علمية- دار الفكر العربي ، القاهرة ، طبعة أولى 1997 ص 613

<sup>3</sup> محسن عبد الستار محمود عزب :مرجع سابق ص 204



#### 4- الرقابة

- هي قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية , وإذا ما كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات وتصمم لها العلاج المناسب<sup>1</sup>.
- يذكر وليام نيومان و كيربي وارن أن نظام الرقابة الجيد يضم ثلاثة أنواع من الرقابة وهي<sup>2</sup> :
- الرقابة القبلية الموجهة : و تكون الرقابة هنا باستمرار سابقة على الأداء .
  - الرقابة ب( نعم أو لا ) : و هنا فإن العمل لا ينتقل من خطوة إلى خطوة تالية حتى يمر باختبار للتأكد من عدم وجود أخطاء في الخطوة الأولى .
  - الرقابة بعد العمل : أي أن العمل يتم أولاً ثم تقاس النتائج وفقاً للمستويات أو المعايير التي توضع .

#### 5- التوجيه

يهدف التوجيه إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة و توجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة فعن طريقه تسير جهود العاملين بالمدرسة في الطريق المخطط له نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ويقصد بالتوجيه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤديوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة , أي أنه إرشاد المرؤوسين لأسلوب الأداء الصحيح لتحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين لاكتساب المهارة والكفاية العالية.

#### ( III ) المخرجات

المخرجات هي المحصلة النهائية للموسسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظمة , وتنقسم مخرجات المؤسسة التعليمية (المدرسة) إلى ما يلي:

- مخرجات بشرية: وهم الطلاب المتخرجون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية ذات جودة عالية.
- مخرجات مادية: وتتمثل في النتائج الملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية المتخرجين كما ونوعاً.
- مخرجات معنوية : وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي والمعرفي للمتخرجين وارتفاع قيم المواطنة .

#### ( IV ) التغذية المرتدة (الراجعة)

هي التي توفر للإدارة المعلومات والبيانات الكافية سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تساعد الإدارة في تصحيح الأخطاء وتعديل المسار في حالة حدوث أخطاء وعدم مطابقة النتائج للأهداف الموضوعية أو تساعد الإدارة في اتجاه التحسين والتطوير المستمر لكافة عمليات ومخرجات المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد عطوة مجاهد : مرجع سابق ص130

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل حجي : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية , دار الفكر العربي القاهرة طبعة 2000 ص 167

الشكل الموالي يلخص أهم عناصر النظام التعليمي :

شكل رقم (08): عناصر النظام التعليمي



المصدر : حامد محمد علي الشمراني : مرجع سابق 72

### المطلب الرابع: أدوار بعض العناصر المدرسية في الجودة التعليمية

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب إبراز أهمية دور كل فرد في المدرسة واعتباره مسؤولاً بحيث تغيرت أدوار كل من المعلم والطالب والمدير فأصبح الطالب محور العملية التعليمية ينقب ويبحث ويحلل ويتعلم , ودور المعلم يتمثل بالتوجيه والإرشاد والمساعدة , وأصبح دور مدير المدرسة التخطيط للمستقبل و يضع الحلول والاستراتيجيات لتنفيذ كل هدف ويضع البدائل<sup>1</sup>.

#### (I) - دور إدارة المدرسة

تلعب الإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية حيث أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة لديها القدرة على الابتكار والإبداع و أن المدير الذي يشارك العاملين معه في وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل يستطيع تحقيق الجودة التعليمية الشاملة. تتلخص أهم أدوار مدير المدرسة لتحقيق الجودة فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- يتولى توزيع الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة و يصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ.
  - 2- يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج كما هو مقرر ويكون مسؤولاً عن تسيير العمل بالمدرسة .
  - 3- يكون ديناميكياً حيويًا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف.
- كما يقوم بأدوار أخرى أهمها<sup>3</sup>:

- 1- إختيار العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل (تكوين فريق العمل).
  - 2- عمل تقييم أولي للبيئة التعليمية و وضع الملاحظات و إيجاد الحلول.
  - 3- تدريب العاملين بفريق الجودة .
  - 4- إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين .
  - 5- إعطاء هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم .
- إلى جانب كل هذا ينبغي على مدير المدرسة القيام بالمهام التالية<sup>4</sup>:

- 1- تحديد رؤية و رسالة المدرسة و فقا للمعايير القومية و التي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها و تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعة .

<sup>1</sup> محمود عيد المسلم الصليبي : مرجع سابق ص60

<sup>2</sup> محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص192

<sup>3</sup> رافدة عمر الحزيري : مرجع سابق ص 182

<sup>4</sup> عزة جلال مصطفى : التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم - دليل عملي - دار النشر للجامعات , القاهرة , الطبعة الأولى 2010 ص93

- 2- المشاركة في إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين و التي تمكنهم من الوقوف على المستوى الأكاديمي للعاملين و تساعدهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة .
- 3- التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة للتأكد من حسن الاستفادة منها و تفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية و المؤسسات الإنتاجية و التي تحقق إندماج المدرسة مع البيئة الخارجية .
- 4- متابعة المعلمين داخل الأقسام .
- 5- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة .
- لكي يقوم مدير المدرسة بدوره على أكمل وجه ينبغي عليه أن يتصف ببعض المهارات الإدارية وهي <sup>1</sup>:

- بناء الثقة والصراحة.
  - بناء المزاملة وروح الفريق .
  - الإدارة بالحقائق .
  - تعزيز الإنجازات (التقدير والمكافآت).
  - التطور والتحسين المستمر للأداء .
- كما يحتاج نجاح القائد المدرسي للقيام بهذه الأدوار بفاعلية إلى منحه درجة كبيرة من الاستقلالية في التسيير والتخطيط و اتخاذ القرارات التي تصب في تحقيق الجودة التعليمية المرجوة.

## (II) - دور المعلم

تنادي إدارة الجودة الشاملة بالتغيير في علاقات المعلمين بالطلاب والمدراء حيث ينبغي أن ينظروا إلى التعليم من خلال أعين التلاميذ وأن يعملوا مع المدير كفريق عمل وبالتالي تحمل بعض مسؤوليات وسلطات المدير.<sup>2</sup>

يعتبر المعلم من أهم عناصر نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب.

من هنا فإن دور المعلم لم يعد يقتصر على التلقين و التحفيظ لأن عمله التلقيني يخلق شخصيات سلبية في المجتمع و لهذا وجب عليه أن يدفع تلاميذه إلى التفكير و البحث و الإستقصاء و التجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري: نفس المرجع ص 196

<sup>2</sup> فيصل بن محمد عمر الطس: رسالة ماجستير بعنوان "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة : جامعة أم القرى 2009/2008 ص 71

<sup>3</sup> أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة , مرجع سابق ص 32

فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفاء الذي يمتلك الكفايات الشخصية والفنية والمهنية التي تجعله قادرا على تقديم تعليم نوعي متميز .

تتمثل أهم أدوار المعلم لتحقيق الجودة فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الاحتياجات التعليمية للتلاميذ .
- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.
- استخدام إستراتيجيات تستجيب لحاجات التلاميذ .
- إشراك التلاميذ في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي .
- الاستخدام الفعال للأساليب المتنوعة في التدريس لإثارة دافعية المتعلمين .
- إدارة وقت التعلم بكفاءة والحد من الوقت الفاقد .
- التمكن من بنية المادة العلمية وفهم طبيعتها .
- التقويم الذاتي و تقويم التلاميذ .

كما أن للمعلم دور مرتبط بأربع مجالات هي<sup>2</sup>:

(أ)-**تصميم التعليم**: أدى انتشار الحاسوب التعليمي إلى أهمية أن يتزود المعلم بمهارات المصمم التعليمي لكي يتسنى له تصميم المادة الدراسية التي يدرسها وتنظيمها .

(ب)-**توظيف التكنولوجيا**: لقد حدث تغير هائل في عرض المعلومات من حيث ترميزها ونقلها وأصبح الدور الرئيسي للمعلم يتطلب استخدام تكنولوجيا المعدات والأجهزة بفاعلية عند تقديم التعليم.

(ج)-**تشجيع تفاعل الطلبة**: يوجد أربعة أنواع من التفاعل وهي:

- تفاعل المتعلم والمحتوى .
- تفاعل المتعلم مع المعلم .
- تفاعل المتعلم مع المتعلم .
- تفاعل المتعلم مع نفسه .

د-**تطوير التعلم الذاتي للطلبة**: يقوم دور المعلم على تطوير التعلم الذاتي للطلاب، ويعرف التعلم الذاتي للطلاب بأنه قدرة الطلبة على المشاركة بنشاط في تعليمهم.

<sup>1</sup> محمد عطوة مجاهد : مرجع سابق : ص 150

<sup>2</sup> غسان يوسف قطيبيط : حوسبة التقويم الصفي , دار الثقافة للنشر و التوزيع ,عمان, الطبعة الأولى , 2009 ص26

من هنا فإن المعلم الجيد هو ذلك الشخص الذي:<sup>1</sup>

- 1- يقود طلابه للحصول و اكتساب أكبر قدر من تعلم الجودة.
  - 2- يطور علاقات طيبة مع طلابه و زملائه.
  - 3- يركز مجهوداته على نقل المعارف و أن لا ينفصل عن طلابه و زملائه .
  - 4- يتحلى بالانضباط و يفرضه داخل القسم.
- كما ينبغي على المعلم الناجح أن يتمتع بالخصائص التالية:<sup>2</sup>
- 1- التعمق في مادة تخصصه أو القضية التي يدور حولها الحوار.
  - 2- التمتع بالمهارة في صياغة الأسئلة و توجيهها .
  - 3- أن يكون لديه إلمام في العلوم التربوية و علم النفس .
  - 4- التمتع بالقدرة على الإنباه الدائم لإجابات التلاميذ حتى يتسنى له توجيههم بصورة صحيحة .

### (III)- دور الطالب

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادر على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء و لكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم وهذا يتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد و متسارع والتعامل معها بفاعلية ، إنسانا يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات , كما يتطلب ذلك تحولا كبيرا في دور المؤسسة التعليمية والمعلم الذي فرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب ومتغيرات العصر وتحقيق الجودة .

فمن أدوار الطالب لتحقيق الجودة ما يلي<sup>3</sup>:

- المشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل حجرة الدرس.
- التدريب على تحمل مسؤولية تعلمه ومسؤولية تحقيق رسالة فصله .
- المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم بالنسبة لهم جميعا.
- التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية .

<sup>1</sup> -Laifa ait boudaoud : l'évaluation dans le système scolaire en algérie , casbah édition , Alger , 1999 p95

<sup>2</sup> نبيل أحمد عبد الهادي : نماذج تربوية تعليمية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، طبعة ثانية 2004 ص96

<sup>3</sup> مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم ، اطلع عليه يوم 2010/11/10 عن موقع

- التحدث عن نظام صفه التعليمي و التعليمي ورسائلته و أهدافه و إجراءات الوصول إليها .
- المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم .
- العمل بكفاءة في مجموعات العمل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة .
- العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات .
- ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.
- احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء جميع الطلاب.
- كما أنه لتحقيق الجودة التعليمية ينبغي على الطالب أن يكون قادرا على: <sup>1</sup>
- 1- التواصل مع الآخرين و استقبال و نقل المعلومات بكفاءة .
- 2- الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها الحياتية و العملية.
- 3- التعامل مع الكمبيوتر و إجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .
- 4- الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية .
- 5- امتلاك مهارات التفكير المنطقي و النقدي و الإبتكاري و القدرة على حل المشكلات .
- 6- اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته و مجريات حياته .
- 7- التعاون و التنافس و تقبل الرأي الآخر.
- 8- امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة .

#### المطلب الخامس: تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أفراد أسرة المدرسة على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### ● عملاء المدرسة الداخليين هم:

- التلاميذ
- المعلمون
- الإداريون
- العمال

<sup>1</sup> عزة جلال مصطفى : مرجع سابق ص103

<sup>2</sup> أحمد ابراهيم أحمد : مرجع سابق ص 209

• عملاء المدرسة الخارجيين هم:

- أولياء الأمور .

- مؤسسات المجتمع المستفيدة من الطلبة بعد تخرجهم.

(I)- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الداخليين

1- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التلميذ

(أ)- تحقيق رضا التلميذ: ويتم ذلك من خلال هذه النقاط:

- توفير كل التسهيلات التعليمية من مكتبات وتكنولوجيا .

- علاقات جيدة بين التلاميذ والمعلمين والإداريين وزملائهم الآخرين.

(ب)- التحسين المستمر:

إتباع التقويم المرحلي بانتظام وعدم الاقتصار على التقويم النهائي و على التحسن في الجانب المعرفي فقط بل و في الجانب الخلقى .

(ج)- مشاركة التلاميذ الفعالة:

ويتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفعالة في تعليمهم داخل الفصل من حيث تنظيم التعلم فيكون التلميذ المسؤول الأول عنه والمعلم مجرد مرشد للمعرفة ولن يتم ذلك إلا بتغيير أسلوب المناهج التقليدية المتبعة وكذلك اعتبار التلميذ عضو فعال في مجالس المدرسة ويتحمل مسؤولياته المستقبلية.

(د)- العلاقات الجيدة بين التلاميذ :

لن يتم ذلك بفعالية إلا بإتباع نظام المجموعات داخل الفصول وهذا يحتاج إلى مناخ دائرية لمجموعات التلاميذ وهي تشبه فرق العمل.

(هـ)- الوقاية بدلا من التفتيش :

ويتم ذلك بعمل ملف لكل طالب ويتم انتقاله مع الطالب في مراحل التعليمية يضم كل شيء عنه ابتداء من طفولته الأولى وحتى المرحلة التعليمية المسجل فيها ، فهذا الملف يضم الخلفية الإجتماعية عن أسرته والخلفية الإقتصادية عنه بالإضافة إلى نموه المعرفي و العقلي و الصحي وصحته النفسية فالمدرسة أصبحت تنمي إنسانا متكامل النمو.

(و)- احترام التلاميذ وتنمية قدراتهم والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التي يفضلونها .

(ز)- وضع التلاميذ قواعد العمل بأنفسهم أو القواعد الخاصة بالسلوك والتعليم.



## 2- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المعلمين

- تحقيق رضا المعلم و ذلك بتلبية توقعاته من خلال عمله مع زملائه وتلاميذه .
- إرسال بعثات إلى المدارس الأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين الفني والأكاديمي .
- متابعة منتظمة من قبل الإدارة في المدرسة وخارجها لكل نشاط يقوم به المدرس .
- تكوين فرق عمل بين المعلمين حسب التخصصات .
- عمل سجل لكل معلم يسجل فيه مستوى تقدمه الفعلي وأن يكون التسجيل مبني على الملاحظة الفعلية.
- تحديد معايير الجودة للمعلم من قبل إدارة المدرسة .
- معالجة أي خطأ يقوم به المعلم وقت حدوثه.
- مشاركة المعلم في مجالس المدرسة من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.

## 3- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المديرين و الإداريين

- الحرص على رضاهم من خلال التزام الجميع داخل المدرسة بأداء مسؤولياتهم وكذلك تلبية احتياجاتهم من قبل الإدارة التعليمية التابعين لها .
- عمل دورات تدريبية وذلك لتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة .
- عمل دورات لتبصيرهم بأساليب الإدارة الفعالة .
- التقويم المستمر من قبل المستويات الإدارية العليا .
- إتباع معايير الجودة في الجانب الإداري والإنساني .

## 4- أما بالنسبة للعمال فبالإضافة إلى كل ما سبق نحتاج إلى:

- احترام العمال أكثر مما هو موجود في المدارس وحث كل أفراد المدرسة على ذلك.
- التأكيد دائما على أهمية التعاون بينهم وبين بقية الأفراد داخل المدرسة.
- تحفيزهم باستمرار.
- الاهتمام بتثقيفهم بأهمية توفير جو وظروف مناسبة لإتمام العملية التعليمية بكفاءة .
- إشراكهم في كل مجالس المدرسة.

## (II) - تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين

- وضع المناهج وفق آخر التطورات الموجودة في المجتمع .
- أن يشتركوا في كل قرارات المدرسة الخاصة بالطلبة .
- أن يتعاونوا مع المدرسة بتقديم كل التسهيلات اللازمة لإتمام عملية التعلم بكفاءة ، فمن الممكن أن يخصص أصحاب المصانع يوما واحدا في الأسبوع لتدريب الطلاب عمليا وذلك لربط الجانب النظري بالتطبيقي .

## خاتمة الفصل

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها و إنما للإستفادة منها في العملية التدريسية من خلال تطوير الأساليب الإدارية و التعليمية تحقيقا لجودة المخرج التعليمي و سعيًا لمضاعفة إفادة المستفيدين من العملية التعليمية .

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس و ذلك من خلال رفع مستوى الأداء و تقليل الأخطاء و زيادة الإنتاجية بمستوى عال من الإتقان , كما يساهتم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي ، و هذا ما يؤدي إلى تلبية رغبات جميع المستفيدين منها بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الحديثة وهذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة .

كما أنه لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المدرسة من التميز و النجاح و هذا ما لجأت إليه العديد من المدارس في العالم فكانت نموذجًا يقتدى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أدى هذا أيضا بالعديد من المفكرين إلى إقامة و تشكيل نماذج و أنظمة تعتبر كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و هذا ما سنتناوله في الفصل الثالث .

الفصل الثالث

## مقدمة الفصل

تشير كثير من التجارب التي تمت على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في أمريكا وإنجلترا إلى أن هذه المؤسسات قد استفادت بدرجة كبيرة , وقد كانت محاولات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات قد بدأت في الثمانينيات من القرن الماضي ثم تضاعفت عدة مرات في التسعينات من القرن ذاته حتى أصبح من الصعب الآن أن نجد مؤسسة من مؤسسات التعليم في أمريكا أو إنجلترا أو اليابان لا توجد فيها محاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة , أما على مستوى الدول العربية فقد حاضرت العديد منها تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية .

قصد إحداث نقلة نوعية في التعليم و الوصول به إلى مستوى أرقى يواكب جودة الأداء و بالتالي جودة المخرج التعليمي بادرت العديد من المدارس لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة و إقامة نموذجاً خاصاً بها يتماشى و طبيعتها الخاصة و يمكنها من تحقيق التميز و النجاح.

كما أن العديد من الباحثين في مجال الجودة قاموا بتقديم نماذج و أنظمة تصلح للتطبيق السليم و الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

من أجل الوقوف على هذه التجارب العالمية و الاستفادة منها تم تخصيص هذا الفصل إلى تجارب ونماذج عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي, و يتضمن ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: تجارب دولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

المبحث الثاني: تجارب و نماذج لمدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: نماذج عربية مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

## المبحث الأول: تجارب دولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس

من أجل تحقيق قفزة نوعية في التعليم و الحصول على منتجات تعليمية ذات جودة عالية و بمواصفات عالمية لجأت العديد من الدول إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مدارسها .

### المطلب الأول: التجربة البريطانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اهتمت بريطانيا بتبني الأفكار التي أثارها حركة إدارة الجودة الشاملة خلال النصف الأول من عقد التسعينات من القرن العشرين.

لقد كان من أهم هذه الأفكار ما يلي<sup>1</sup>:

❖ - الاهتمام بالمعلم وإتاحة الفرصة له للتعبير عن آرائه.

❖ - إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية وإدارة المؤسسات التعليمية.

❖ - تقوم المؤسسات التعليمية البريطانية بدراسة مدى نجاح الجودة في مجال الصناعة رغبة منها لتحقيق هذا

النجاح في المجال التعليمي من خلال الاعتماد على الأساليب الإستراتيجية وسياسات تطبيق الجودة وتفسير

النتائج.

كما يهتم النموذج البريطاني للجودة التعليمية بتفعيل دور المعلمين في الأنشطة وحل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية والاهتمام بفريق العمل في تحقيق الجودة .

### المطلب الثاني: التجربة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد اهتمت اليابان بالتعليم ليكافئ أفضل المؤسسات التعليمية في الدول الأوروبية وهدفت سياستها التعليمية إلى الحصول على موارد مادية وبشرية وقانونية للتعليم والجمع بينهم بطريقة مناسبة في ظروف اجتماعية متاحة مما جعل هذه السياسة تتسم بالمرونة والإبداع , كما أن إدارة الجودة الشاملة في اليابان تتسم بدوائر الجودة و التي تعتبر جزءا ضروريا من عمليات الجودة.

لقد حرصت الحكومة اليابانية على توفير الاعتمادات المالية الكافية لضمان جودة التعليم و وضعت أسس الجودة

الشاملة في التعليم تمثلت فيما يلي<sup>2</sup>:

1- الأصالة والمعاصرة: وتعنى المحافظة على الثقافة القومية وقيمها الذاتية الأصيلة وتكيف وتأقلم الثقافات الغربية مع

<sup>1</sup> حامد محمد علي الشمراي : مرجع سابق ص65

<sup>2</sup> تامر : مقال بعنوان : المعايير العالمية لجودة التعليم و نماذج تطبيقية لبعض المدارس , اطلع عليه يوم 20/10/2011, عن موقع :

الثقافة القومية اليابانية.

2- إثراء التربية الخلقية في البيئة اليابانية: تعتبر الأخلاق اليابانية و ما يرتبط بها من قيم أصيلة ركيزة أساسية في العملية التربوية ، فالتعلم نشاط أخلاقي في البيت والمدرسة و في العمل يغرس فيهم الإحترام و الإلتزام والمسؤولية داخل الجماعة والإصرار والاستمرار في تحقيق مايطمح إليه والرغبة في إتباع معايير اجتماعية في الحياة اليومية ومن ثم يتمكن المواطن الياباني من الإسهام في بناء المجتمع وتقدمه.

3- إحترام فردية الإنسان: وتعنى التركيز على الفردية من حيث الإنماء الكامل للشخصية اليابانية ورعاية قدرات الفرد على الإبداع والابتكار والتفكير و تزويده بأساسيات المعرفة وتوسيع مجالات الإختيار أمامه في التعليم و العمل ونشر المعلومات التكنولوجية لتصبح في متناول الجميع.

4- التعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع: و ذلك بإحياء التربية في البيت ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة و مساهمتهم بفعالية في العملية التربوية إلى جانب إحياء مجالس الآباء والمعلمين.

5-زيادة الفرص التعليمية طوال الحياة: وتمثل في التحول إلى التعليم المستمر مدى الحياة باستعادة الوظيفة التربوية للمنزل والاهتمام بإكساب التلاميذ المهارات والمعارف الأساسية وتنمية القدرة لديهم للتعليم الذاتي .

6-تحسين محتوى التعليم: أي التركيز على الموضوعات التي تؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية و التفكير الناقد و فهم أعمق لثقافة اليابان وتقاليدها و إجادة المهارات الأساسية من قراءة و كتابة و حساب وتنويع طرق التدريس وتحسين أساليب التقويم وتوسيع برامج التربية المهنية التي تشارك فيها الشركات الصناعية و مدارس التدريب و غيرها وإحداث نوع من التكامل بين جميع المواد الدراسية و مراجعة برامج الدراسات الاجتماعية و التربية المنزلية وتعزيز التربية الخلقية والصحية والبدنية.

7- تحسين نوعية المعلم : ويتم ذلك بإعادة النظر في برامج إعداد المعلم بتصميم برامج أكثر مرونة لإعداد المعلمين وتنظيم برامج تدريبهم أثناء الخدمة والتركيز على طرق التدريس الحديثة في هذه البرامج.

8-التحكم في تكنولوجيا المعلومات : يسهم محتوى التعليم وطرق التدريس والبحث المستخدمة في تكوين يابانيين ذوي قدرات إبداعية ولديهم الحس الدقيق لكيفية التصرف والتحكم فيها بمهارة.

9-تحسين العوامل البيئية المؤثرة في التعليم : وهذا بالحد من المدارس كبيرة الحجم وتقليل كثافة الفصول وإصلاح محتوى الكتب الدراسية وتجهيز المدارس بوسائط ووسائل المعلومات.

10- تنمية المنظور الدولي: و ذلك باكتساب المهارات اللغوية الأجنبية للانفتاح على الثقافات الأخرى واكتساب أنماط للسلوك أكثر انفتاحاً على العالم تتمثل في اتساع الأفق وصفات المواطن العالمي.

لقد نجحت اليابان في تحقيق جودة التعليم ، كونها اتجهت في تخطيطها للمستقبل إلى تكوين نظام عصري أكثر مرونة وحرية ، قائم على أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية مع الحفاظ على ثقافتها وقيمها الذاتية الأصيلة .

### المطلب الثالث: التجربة الماليزية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد تميزت ماليزيا بالتخطيط والعمل الدؤوب لكل ما من شأنه النهوض بالتعليم و تحقيق الجودة التعليمية المنشودة وذلك بإتباع ما يلي<sup>1</sup>:

1- وضع خطة شاملة للنهوض بالتعليم وحدد عام 2020م أمداً للتقدم لتصبح ماليزيا إحدى البلدان المتقدمة بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

2- رفعت الوزارة شعاراً مميزاً يدركه جميع المعنيين بالتربية وعنوانه العمل الفاعل والسريع.

3- وضع نظام إجرائي واضح الملامح في المدارس يدركه كل من له علاقة بالتربية بما في ذلك أولياء الأمور.

4- تصدر في أدلة المدارس وواجهاتها الشعارات التي تسعى إلى تحقيقها وهي الرؤية (Vision) والرسالة أو المهمة (Mission) والهدف العام (Aim) والأهداف الخاصة (Objectives) والوظائف والأدوار.

5- دراسة شاملة بالتعاون مع جامعة هارفارد حول وضع قاعدة معلومات يتم من خلالها جمع المعلومات عن المدارس والمناهج والطلاب وغيرها ومن ثم تحليلها ودراستها.

6- تقديم جائزة لكل معلم يقدم اقتراح بحث أو دراسة يحظى بالقبول.

7- تمويل البحوث والدراسات من قبل وزارة التربية ووزارة العلوم والتقنية .

8- العناية بالمتفوقين من الطلاب علمياً و تربوياً حيث تم تهيئة مدارس خاصة لهم ألحق بها سكن داخلي.

<sup>1</sup> علي جبران : مداخلة بعنوان : تجارب رائدة محلية و إقليمية و دولية "المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة , أفلق الشراكة بين التعليم العام و الخاص" عمان أيام 9-10/04/2011

9- إنشاء معهد متخصص مميز في برامج وعناصره البشرية للعناية بالمعلمين والقيادات التربوية والإدارية وتدريبها.

10- اعتبار الخبرة التربوية والتدريسية شرطاً أساسياً ضمن شروط أخرى في العاملين بوزارة التربية.

كما اتجهت الحكومة الماليزية نحو إقامة العديد مما يعرف بالمدارس الذكية التي تتوفر فيها مواد دراسية تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم واستيعاب التقنية الجديدة , ويعتبر مشروع المدارس الذكية إحدى الركائز الهامة لمشروع يهدف إلى تحويل ماليزيا إلى عاصمة المعلوماتية في العالم عبر تحويل المجتمع الماليزي إلى مجتمع مبني على قاعدة المعرفة بحلول عام 2020, و ينظر المشروع إلى الطالب على أنه شريك أساسي في عملية التعليم وليس فقط مجرد متلق و يمكنه من اقتناء المعرفة عبر برامج خاصة معدة لهذا الغرض والتركيز على الإنجازات الشخصية ويسمح هذا المشروع للمدارس أن تتكيف مع المتغيرات الاجتماعية خلال عملية إعداد طلابها لمتطلبات القرن الحالي.

لقد بذلت وزارة التعليم جهوداً ناجحة في بناء المدارس وهيئتها على أحسن وجه من ناحية البيئة المدرسية والوسائل التعليمية والخدمات الملحقه بالمدرسة فضلا عن تدريب المدرسين وتأهيلهم ومواكبة المقررات المدرسية وطرق التدريس للتطورات المعاصرة والتوافق مع متطلبات العملية التربوية السليمة.

### المطلب الرابع : التجربة السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بدأت المملكة العربية السعودية تجربتها مع الجودة الشاملة في 26-10-1420 هـ و ذلك بتأسيس مركز الملك فهد للجودة لدعم تحول المؤسسات التعليمية نحو الجودة ويهتم المركز بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس و الإدارات وفق سياسة وأهداف التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق نقلة نوعية في التربية والتعليم.

بدأ مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة رحلته نحو التميز من خلال التطلع لمواكبة المستجدات العالمية في مجال الجودة بفلسفة مغايرة وغير تقليدية في ظل تحديات العولمة التي تتطلب الاستجابة الذكية التي تستفيد من الجانب الإيجابي للعولمة من خلال تغيير نمط التفكير والعمل وفق المبدأ «فكر عالمياً ونفذ محلياً» مع المحافظة على الثوابت الوطنية إلى جانب الإطلاع على أحدث أدبيات إدارة الجودة وأفضل الممارسات العالمية في جودة التعليم.

عمل المركز على وضع خطة إستراتيجية لتطبيق الجودة تركزت على ستة أهداف إستراتيجية هي:<sup>1</sup>

1- تطوير أساليب نشر ثقافة الجودة في الميدان التربوي.

2- بناء إطار ضمان الجودة لمدارس التعليم العام وأدلة العمل المرتبطة به.

<sup>1</sup> عبدالعزيز الوابل و سعد الحرشان : مقال بعنوان : التعليم في الأحساء , الجودة تصنع الفارق , مجلة المعرفة العدد 190 , جانفي 2011



3- إعداد القيادات التربوية لتتوافق ممارساتها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- دعم مشاركة المدارس وإدارات التربية والتعليم في جوائز الجودة.

5- تدريب فرق التحسين في المدارس وإدارات التربية والتعليم.

6- تواصل المركز مع الجهات ذات الاهتمام بالجودة «محلياً وعربياً وعالمياً».

لما كانت التوقعات والتطلعات العالية تقود إلى الأداء المتميز عمل المركز على دعم وتشجيع مبادرات المؤسسات

التعليمية للمشاركة في جوائز التميز المحلية والعربية والعالمية وكانت ثمرة ذلك:

أ- حصول 7 مدارس من محافظة الأحساء على شهادة المطابقة لنظام الجودة (الإيزو 9000).

ب- حصول العديد من المعلمين والطلاب على جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز.

ج- حصول أعضاء المركز على شهادات من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن.

وقد عمل المركز على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الميدان التربوي في جميع المناطق عن طريق إصدار الكتيبات والنشرات

في مجال إدارة الجودة الشاملة وتقديم البرامج التدريبية الحديثة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة في التعليم و الملائمة لاحتياجات

الواقع التربوي السعودي إلى جانب ذلك القيام بالزيارات الميدانية الدورية للمدارس بهدف دعم استراتيجيات التحول نحو

الجودة الشاملة وتقديم الاستشارات وتكون هذه الزيارات ضمن خطة عمل متكاملة.

## المبحث الثاني : تجارب و نماذج لمدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بعد أن تبين بأنه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , لجأت العديد من المدارس في دول مختلفة من العالم لتبني هذا المنهج الجديد من أجل تحسين الأداء و تحقيق الجودة.

المطلب الأول : المدرسة المتوسطة في منطقة باي -أريناك<sup>1</sup>

تقع المدرسة المتوسطة في باي - أريناك Bay-Arenac في مدينة باي Bay بولاية ميتشجان Michigan وقد عين الدكتور "جون واهان" Jon whan مديرا للمدارس في يناير 1993م وكانت من أولى مهامه الرسمية أن يقوم بتطوير مبادرة للجودة لمدارس المقاطعة ، وقبل تبني المقاطعة لمبادرة الجودة زود كل فرد في المقاطعة بنظرة كلية شاملة عن الجودة وقام العاملون بمراجعة لعملية التنفيذ وشجعوا على استكشاف برامج بديلة لإدخال التحسينات على المدارس حيث سعى جميع العاملون إلى تبني تطبيق نظام الجودة.

لقد اعتنقت مجموعة المدارس المتوسطة في منطقة باي أريناك Bay-Arenac مبادئ الجودة بقوة وبشكل غير رسمي حيث تمت معاملة جميع العاملين باحترام وقد تم تحفيزهم على استكشاف طرق جديدة لتحسين العمليات الإدارية ونتائج الطلاب وكانت عملية تدريب هيئة العاملين من الموظفين هي الأولوية الأساسية لمجموعة المدارس بالنسبة للمنطقة الواقعة بها ، وقد عمل المدير مع مجلس المدرسة من أجل خلق بيئة مفتوحة تشجع على المشاركة الشاملة والفعالة في عملية تطبيق مبادئ الجودة حيث ينظر إلى كل فرد على أنه رائد للجودة ويشجع على استكشاف ودراسة الأفكار الجديدة التي سوف تساعد مجموعة المدارس على تحقيق رؤيتها، وقد طورت مجموعة المدارس قاعدة قوية للجودة.

تعتمد مبادرة الجودة في باي أريناك Bay-Arenac على ثقافة التنظيم بدلا من معتقدات المدير أو موجه الجودة (وموجه الجودة هو شخص ملتزم بالجودة ويادخالها في التنظيم وهو عندما يترك موقعه في المنظمة (المؤسسة) فإن مبادرة الجودة عادة ما تفشل وتحقق.

لقد تم تشكيل فريق تخطيط متجانس لإدارة مبادرة الجودة وتم أيضا تدريب المسؤولين عن تسهيل الأمور لمبادرة الجودة ، ولتسهيل عمل فرق الجودة في مختلف الوظائف والمهام وتعمل أقسام شؤون الأفراد على تطبيق معايير الجودة لتحسين عملية تحديد الميزانية وخلق بيئة ثقافية إيجابية وتطوير منتجات جديدة.

في صيف 1994م أقامت مجموعة المدارس معهدا الثاني للجودة ، وقد أجري مسح على هيئة العاملين لتحديد احتياجاتهم وتم تطوير مناهج دراسية خاصة بالمقاطعة مع توفير كتيبات ونشرات مساندة للمبادرة ولقد عمل الممثلون

<sup>1</sup> -Jerome S. Arcaro : Quality in Education: An Implementation Hand book, Florida;St. Lucie Press. 1995 p67

الإداريون وممثلو هيئة التدريس وهيئة العاملين معا من أجل حل المشكلات التي تواجههم ، كما ركزت فرق العمل على تحسين العمليات .

في أثناء العام الأول من المبادرة كان الهدف الأسمى لمجموعة المدارس هو مساعدة العاملين على التطوير وزيادة الاهتمام بالعملاء في الداخل والخارج و مساعدة الطلاب على النجاح.

هذا ويعزى نجاح برنامج الباي أريناك إلى حد بعيد لما بذله أفراد فريق التخطيط من جهود ومنسقي الجودة حيث يقوم منسقو الجودة باستعراض مدى التقدم الحادث في التنفيذ بصفة مستمرة.

بسبب ما حدث من نجاح خلال العام الأول للمشروع فقد تقدمت سريعا مبادرة باي - أريناك ، وقد حدد الدكتور "واهان" Whan اتفاقا للعمل مع هيئة العاملين من أجل إزالة معوقات تحقيق النجاح وتم تشجيع الأفراد العاملين على تطوير طرق جديدة للعمل على زيادة الإنتاجية وجودة نوعية الخدمات المقدمة رغم أن الموارد ضئيلة ومحدودة فقد استطاع الأفراد العاملين فيها إيجاد طرقا جديدة لإيجاد وإنتاج الموارد ، وكانت برامج التعلم النوعية المختلفة برامج ابتكارية ساعدت على تحسين جودة ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة للمجتمع.

### المطلب الثاني: المدرسة الفنية الثانوية في المنطقة رقم (3) <sup>1</sup>

تقع المدرسة الفنية الثانوية للمنطقة رقم 03 في " لنكولن ماين " Lincoln-Maine وتقدم هذه المدرسة تدريبا فنيا ومهنيا لخمس مدارس بالمنطقة وقد بدأت رحلتها مع الجودة في عام 1992 م .

ينظر مدير المدرسة " أشلي لوبلانك " Ashely Leblanc لمسألة الجودة على أنها وسيلة لترسيخ علاقة وطيدة مع مجتمع الأعمال ، فالجودة توفر للمدارس فرصة لإقرار علاقة وثيقة مع عملائها الأساسيين وهم الطلاب .

يعتبر مدير المدرسة قائدا ورائدا حقيقيا للجودة يعمل على إزالة المعوقات التي تقف حائلا في سبيل العاملين بإيجابية وهو يتطلع دائما لبرامج جديدة تستطيع المدرسة تنفيذها وإشباع حاجات العميل وإرضائه.

لقد استطاع المكتب الإداري تقليل نفقات تشغيل المدرسة بما يقرب من 10% عن طريق تبني أنظمة للجودة هذا وتعتبر هيئة العاملين في المدرسة جاهزة ومعدة إعدادا فريدا لتنفيذ مبادرة الجودة ، حيث تؤكد الشواهد بصورة جلية وجود الجودة داخل الفصول ولقد تبني المعلمون والطلاب رؤية ورسالة خاصة بالفصل حيث يعتبر الطلاب جزءا من عملية التقييم وقد تم وضع معيار للسلوك في المدرسة وتم تطويره كما تم تشجيع الطلاب على إدارة عملية التعلم .

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ص 79.

لقد كان التركيز في المدرسة منصب على الزبون (العميل), وتعتبر مدرسة " ماين " Maine من أوائل المدارس التي تطبق وتنفذ مبادرة الجودة ، فقد كان العاملون و مجلس اتحاد الطلاب روادا للجودة في حقل التعليم حيث اعتبرت هيئة العاملين الجودة طريقة لتطوير البرامج التي تلي متطلبات واحتياجات العميل ، وقد استخدمت الجودة في بادئ الأمر من جانب هيئة العاملين بهدف تحديد و تلبية متطلبات العميل .

لقد شارك المدير وهيئة التدريس وهيئة العاملين بشكل متكرر في جلسات تدريبية عن الجودة فكانت الجودة ذات معنى حقيقي لتلك المدرسة، وقد استثمرت هذه المجموعة ميزانيتها في مجال الجودة وهذا الاستثمار ساعد على تحقيق النجاح.

### المطلب الثالث : تجربة مدينة ديترويت الأمريكية

تبنّت مدينة ديترويت التعليمية الواقعة في ولاية ميشغن الأمريكية فلسفة إدارة الجودة الشاملة منذ العام الدراسي 1989-1990 على نحو تجريبي في البداية، وبعد نجاح التجربة تم تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

استعملت مدينة ديترويت إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتنمية الموظفين في الإدارة التعليمية للمدارس العامة.

إن عملية التغيير الضخمة والتحول الكبير من سياق الإدارة التقليدية إلى نماذج إدارية حديثة اتبعتها مدينة ديترويت تعنى إلى حد كبير تطبيق الجودة على مختلف مستويات التنظيم ,فقد جرى إعداد برنامج تدريبي مكثف غايته الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تدريب الكوادر الإدارية في مدارس ديترويت على أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مراحل .

لقد تم تصميم البرنامج التدريبي بالاعتماد على نتائج البحث العلمي في ميدان إدارة الجودة الشاملة حيث تم التركيز في البرنامج على ثلاثة أطوار هي :<sup>1</sup>

**الطور الأول :** قدمت المدينة برنامجاً لتدريب المديرين لمساعدتهم على فهم أهمية دورهم في العملية التعليمية، أي تدريبهم على إدراك دورهم الجديد في ظل أساليب إدارة الجودة الشاملة, وقد ركز التدريب في هذا الطور على:

1- دور المدير في التنظيم الإداري المستوي.

2- دور المدير في القيادة التشاركية.

<sup>1</sup> نعمة عبد الرؤوف عبدالمهدي منصور : رسالة ماجستير بعنوان : تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة , الجامعة الإسلامية بغزة , 2005 ص218

3- دور المدير في فريق العمل كفرد سلطاته تتساوى مع سلطة أي فرد من أفراد الفريق.

4- دوره في حل المشكلات كعضو مساهم وليس صاحب سلطة أو قرار نهائي.

**الطور الثاني:** جرى فيه تدريب مديري المدارس ومعاونيهم على كيفية تنمية وتوظيف مهارات القيادة التشاركية التي تتطلب منهم التحلي عن الكثير من نفوذهم التقليدي.

**الطور الثالث:** جرى فيه تدريب مكثف لفريق من العاملين في كل مدرسة مهمته الأساسية الإشراف على عملية التحول في مدارسهم من النمط التقليدي إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس ديترويت فرض عليها:

1 - إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدارس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2 - تحسين الوضع الكلي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة.

3 - التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة الجماعية.

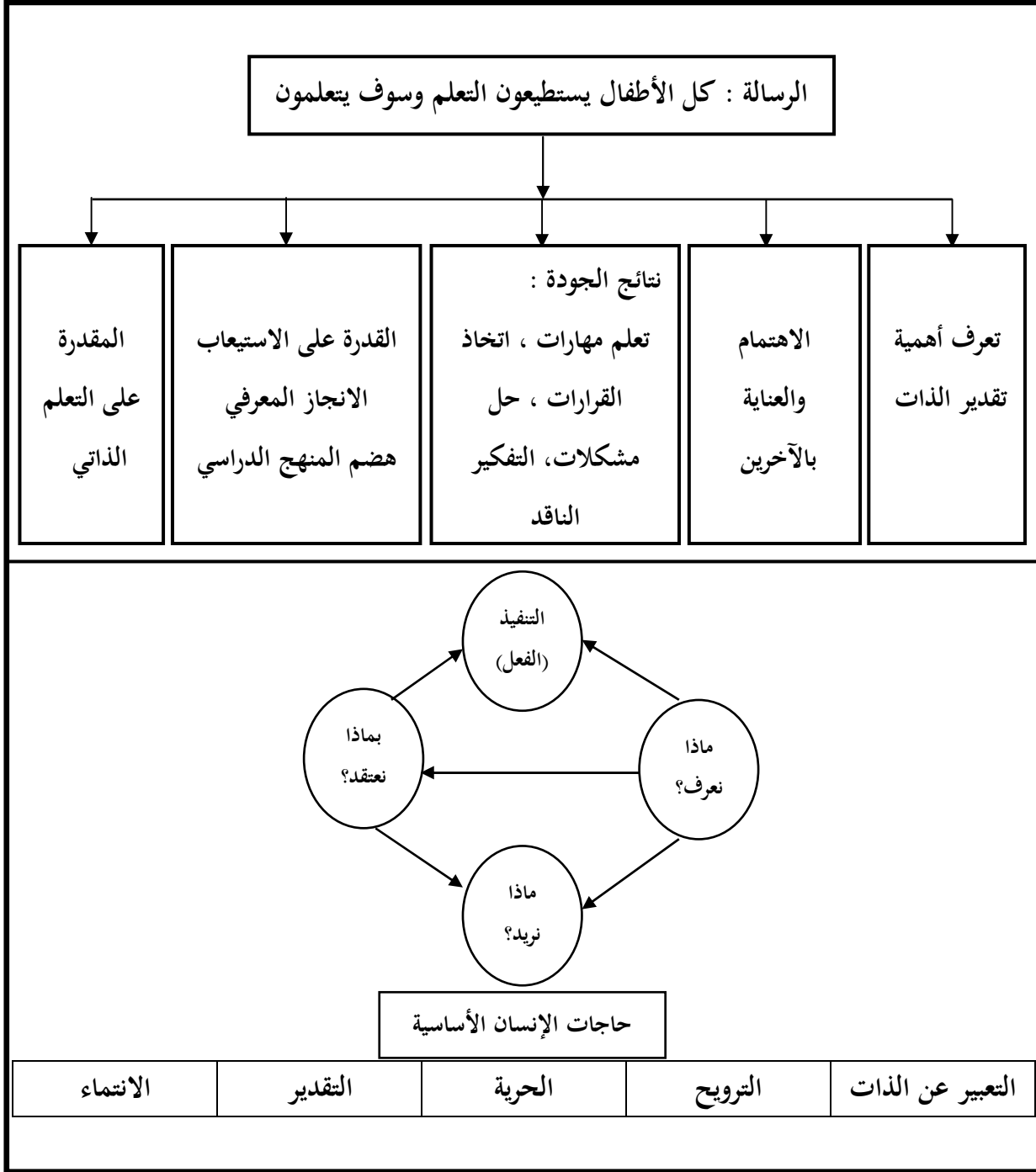
4 - تبني برنامج تطوير وتنقيف العاملين وخاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.

5 - توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسية تستمد منه البيانات والمعلومات التي على ضوءها يجب أن يتم إعداد السياسات التعليمية وعلى هداها يجري التنفيذ والتطبيق.

### المطلب الرابع : نموذج مدينة نيوتاون New town الأمريكية

لقد قامت الإدارة التعليمية في مدينة نيوتاون الأمريكية بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارسها فبنت نموذجاً للجودة الشاملة بالاعتماد على الجوانب النظرية والتطبيقية لعدد من المنظرين في إدارة الجودة الشاملة من أمثال ديمينج ، وقد ظهر نموذج إدارة الجودة الشاملة لمدينة نيوتاون كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم (09) : نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة نيوتاون الأمريكية



المصدر : محسن علي عطية: الجودة الشاملة و المنهج , مرجع سابق ص 147

لقد تم في النموذج السابق الموضح في الشكل رقم ( 09 ) تحديد ما يلي :<sup>1</sup>

**1- الرسالة وهي :** كل الأطفال يستطيعون التعلم وسوف يتعلمون جيدا وقد وضعت تحت الرسالة النتائج التي يراد تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

أ- القدرة على التعلم

ب- القدرة على الاستيعاب

ج- تعلم مهارات صنع القرار واتخاذ وحل المشكلات ومعالجتها والتفكير الناقد.

**2- حددت الحاجات الأساسية للمتعلم وهي نفسها حاجات الإنسان الأساسية و التي تتمثل في :**

الانتماء و التقدير و الحرية و الترويح والتعبير عن الذات وهذا ما يعد الأساس الذي يبنى عليه نموذج إدارة الجودة الشاملة .

إن الحاجات الأساسية والنتائج المتوقعة تتحقق من خلال منطقة التفاعل التي تقع بين النتائج في الأعلى والحاجات

أسفل منها وفي منطقة التفاعل هناك أربع دوائر هي :

\* - بماذا نعتقد؟

\* - ماذا نعرف؟

\* - ماذا نريد ؟

\* - الفعل (التنفيذ).

إن عملية اتخاذ القرارات تنبثق من دائرة ماذا نعرف ؟ و بماذا نعتقد ؟ ثم يأتي الفعل ( اتخاذ القرار ) .

إن دائرة ماذا نعرف هي قاعدة بحثية مهمة يجب أن لا تكتفي بما توفره من معلومات وبيانات مثل درجات

تحصيل الطلبة أما دائرة بماذا نعتقد فهي على درجة كبيرة من الأهمية النسبية لإدارة الجودة وهي تعبر عن الفلسفة التي

تؤمن بها المدرسة وإن هذا الإيمان لا يعني شيئا ما لم يظهر على سلوك الأفراد والجماعات في العم تجاه تلك الفلسفة.

إن نموذج نيوتاون ينظر إلى الطالب على أنه المستفيد (العميل ، الزبون) وإلى عملية التعليم خدمة وإلى عملية

التعلم ( ما تعلمه الطالب ) وذلك من أجل تحقيق التحسن المستمر في العملية التربوية .

<sup>1</sup> محسن علي عطية: الجودة الشاملة و المنهج, مرجع سابق ص 147

### المبحث الثالث: نماذج عربية مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس

من أجل الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و تعميمها على مؤسساتنا , قام العديد من المفكرين العرب ببناء نماذج قد يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الجودة التعليمية المنشودة .

#### المطلب الأول: نموذج مقترح لإدارة جودة تعليمية شاملة لأحمد إسماعيل حجي

يمكن تعريف النموذج المقترح بأنه نموذج يقوم بإدارة العملية التعليمية كلها بمدخلاتها وعملياتها ينطلق من أن التعليم نظام متكامل ويقوم هذا النموذج على ما يلي:<sup>1</sup>

#### (1)-تبنى فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة

إن فلسفة التعليم تعني ذلك الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ الفلسفة أسلوبا وطريقا لتنظيم التعليم وتوضيح القيم و الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها من خلال نظامه التعليمي، ومن المهم الاهتمام بنشر هذه الفلسفة في :

- المجتمع والبيئة الخارجية.
- منظمات المعلمين.
- الإدارة التعليمية المركزية والمحلية والمدرسية.
- المدرسة: معلمين وإداريين وطلاب.

#### (2)-وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة

تعد أهداف التعليم من أسباب وجود النظام التعليمي ذاته ولكل نظام تعليمي أهدافه المختلفة وتدرج أهداف التعليم من أهداف عامة Goals وطموحة للنظام ككل (إعداد مواطن صالح أو تخريج قادة متعلمين) إلى أهداف أو أغراض Aims محددة (تعلم أساسيات الفيزياء أو تنمية القدرة الأساسية للتحدث بلغة أجنبية) وقد يحدد النظام التعليمي أهدافا تختلف بشكل واضح عن أهدافه الحقيقية الواقعية وما لم يكن هناك وعي في أي نظام تعليمي بأهدافه المحددة وأولوياته فإنه سينقصه وجود أسس رشيدة ونقاط للبدء لتحسين أدائه والتخطيط للمستقبل أو الاستخدام الأفضل لتحليل الكلفة لهذه الأغراض ، ومن هنا كانت أهمية صياغة أهداف محددة ومتدرجة وقابلة للتحقيق يمكن الوصول عن طريقها إلى تحقيق الجودة الشاملة لكل جوانب العملية .

#### (3)-وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف وتنفيذها

إن للسياسات التعليمية مبادئ مرشدة وموجهة للقيام بخطوات مقبلة واتخاذ قرارات تناسب ما وضع من أهداف ,

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية , مرجع سابق ص424



و من هنا فإن مثل هذه السياسات ترتبط بالفلسفة المتبناة كما ترتبط بالأهداف الموضوعية, ونجاح هذه السياسات يتطلب توافر عدة شروط فيها منها:

- ديناميتها ومرونتها .
- قابليتها للتطبيق وتوافر مقومات تنفيذها .
- اتجاهها الإصلاحية والتجويدية .
- استمراريتها و شمولها .
- جدواها الاقتصادية.
- الاتفاق عليها و إعلانها ونشرها بين أفراد المجتمع والعاملين بالتعليم .

#### 4- توصيف الوظائف التعليمية بما فيها وظائف المعلم و الإدارة التعليمية والمدرسية

يتطلب هذا التوصيف تحليلاً للعمل والعاملين فهو عملية هامة يحتاج إليها تطوير التعليم كما تحتاج إليها إدارته وفقاً لنظام إدارة الجودة الشاملة.

#### 5- وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف السابق والتعيين في ضوءها

هنا ينبغي أن نسلم أنه نتيجة لعدم توصيف وظائف الإدارة التعليمية فإن شغلها يسير وفق إجراءات لا تحمّل تطوير التعليم وتجويده ولذلك يصير ضرورياً في إطار نظام لإدارة جودة تعليمية شاملة أن يشغل المنصب التعليمي فرد تتوفر فيه شروط موضوعية محددة وفق أسلوب علمي .

#### 6- توفير مدخلات جيدة

هذه المدخلات هي بمثابة المصادر والعناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام التعليمي من أداء وظيفته وتشمل المدخلات ليس فقط التلاميذ و المعلمين بل أيضاً الإداريين والمواد التعليمية والتسهيلات المادية والمعدات وغيرها . وطبيعي أن يكون هناك مقياس لاختيار التلاميذ وفق معايير محددة وشروط ينبغي أن تتوفر فيهم تختلف من مرحلة إلى أخرى ومستوى محدد للمعلمين والإداريين وتوافر كفاءات معينة فيهم وبرامج لتدريبهم في أثناء الخدمة وشروط للموارد التعليمية اللازمة والمبنى والمعدات والتمويل الكافي لأداء النظام وتحقيقه لأهدافه.

#### 7- تطوير الأداء التعليمي وتحسينه

من أجل تحقيق الأهداف والحصول على مخرجات عالية الجودة ينبغي أن يكون للنظام التعليمي طرقه الفعالة لأداء هذا العمل ويتضمن ذلك توافر تقنيات ملائمة وطرق تربوية وبناء تنظيمي فعال ، كما يتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية مخرجات التعليم والرقابة عليها وقياس أدائها ويتضمن من جهة أخرى مناهج يرتبط محتواها بأهداف النظام

التعليمي واحتياجات المتعلم ومتطلبات التنمية والبيئة كما يتضمن قيام المعلم بدوره بشكل فعال ويحتاج ذلك إلى أن يكون المعلم راضيا عن عمله متقبلا لوظيفته ومقتنعا بدوره يؤديه بإخلاص وإتقان .

### 8- ربط المدرسة بما حولها

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم يعتبر نسقا فرعيا لنسق مجتمعي أكبر ويعني هذا ربط المدرسة بالبيت و بالبيئة والوسائط التربوية الأخرى.

### 9- خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة و يهتم بما يلي:

- العمل الجماعي وتنمية روح العمل في الفريق .
- اعتبار العلم هدفا ووسيلة .
- تنمية القيم الخلقية.

### 10- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي

تعتبر المشاركة مبدأ هام ترتبط بالمناخ التنظيمي وتساعد على تحقيق هدف نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 11- مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة

إن اعتبار أولياء الأمور مدخلا هاما لنظام إدارة الجودة الشاملة يحتم الاهتمام بأن يكون لهم دور بل أدوار في العمليات الإدارية عامة وعمليات التوجيه والمتابعة والرقابة خاصة.

### 12- وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء ويتضمن ذلك :

- التوجيه
- التنمية الذاتية
- التدريب في أثناء الخدمة
- التشجيع (نظام للحوافز)

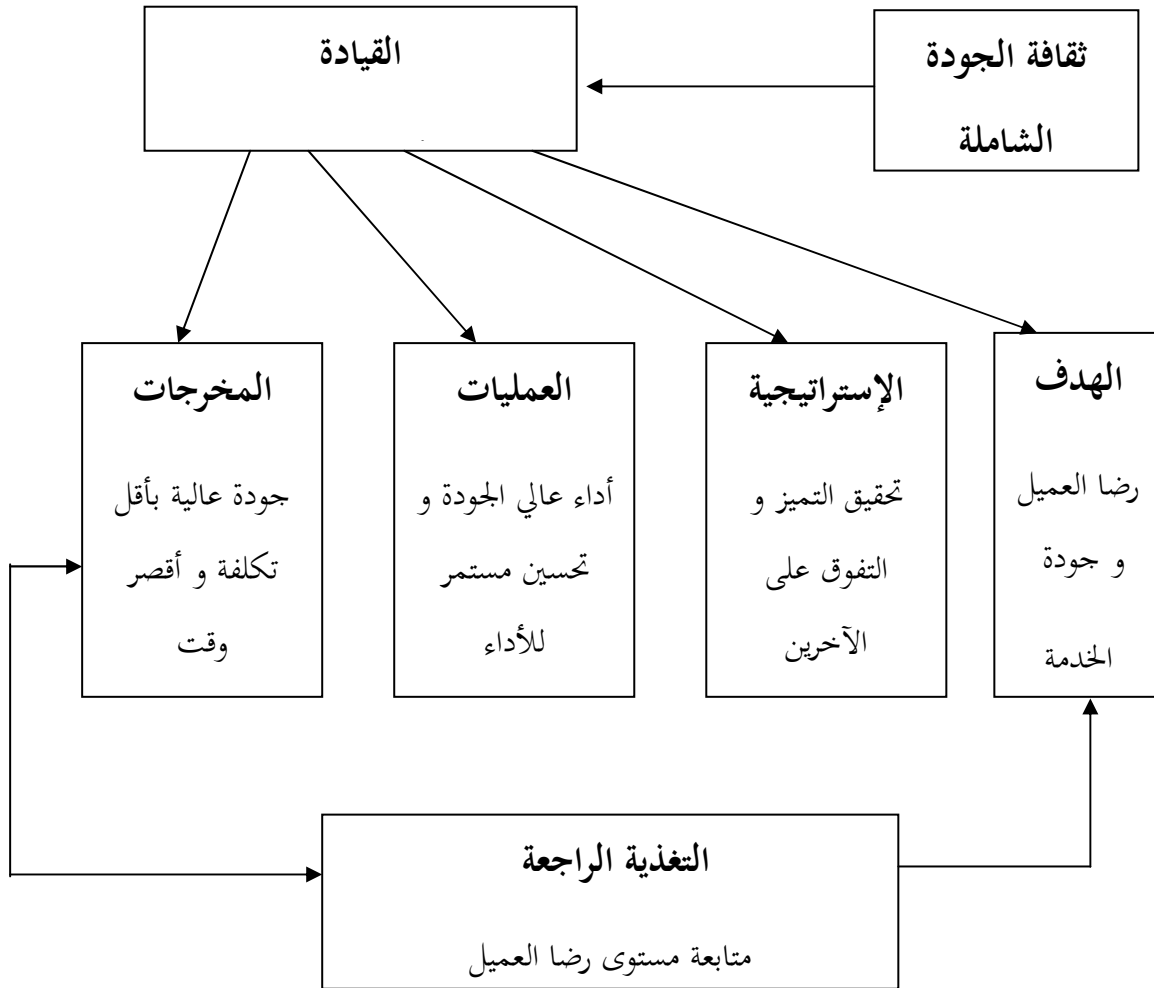
### 13- وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة يشمل:

- وضع معايير لقياس الأداء
- المتابعة
- التقويم
- تدريب جهاز الرقابة
- التغذية الراجعة

المطلب الثاني: نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة المصرية

يقدم الباحثان ( أحلام الباز و الفرحاتي السيد ) نموذجا لتحقيق جودة المنتج التعليمي في المدرسة المصرية يعتمد على سبعة عناصر رئيسية يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (10) : عناصر النموذج المقترح لتحقيق الجودة في المدارس المصرية



المصدر : أحلام البازحسن و الفرحاتي السيد محمود : المنتج التعليمي (المعايير و تحقيق الجودة) , دار الجامعة الجديدة

الإسكندرية, طبعة 2007 ص 79

يمكن الإشارة إلى هذه العناصر على النحو التالي :<sup>1</sup>

### أولا : ثقافة جودة المنتج التعليمي

تمثل هذه الثقافة طريقة العمل و التفكير و الالتزام الشخصي و أسلوب الحياة الذي يشترك فيه أعضاء المؤسسة التعليمية وهو بمثابة توجه تنظيمي نحو جودة المنتج التعليمي.

و لهذا ينبغي نشر و ترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين , لأن جودة المنتج التعليمي لا تقدم إلا من مؤسسات تشجع فيها ثقافة الجودة و التي تنعكس بأثر إيجابي على سلوك كل عضو في المدرسة و تبعا لهذا المنظور فإن ثقافة جودة المنتج التعليمي هي ثقافة طويلة الأجل تدوم في المنظمات التربوية إذا ما اقتنع بها الأفراد و هي وسيلة فاعلة لتحقيق السلوك المرغوب من خلال إتباع إستراتيجية وقائية مفادها افعل الشيء صحيحا من أول مرة .

تبدو أهمية ثقافة جودة المنتج التعليمي في نقطتين أساسيتين هما:

- 1- تراقب الحاجات المتغيرة و المتعددة للمستفيد و تعمل دائما على الوفاء بها.
- 2- دراية كافة العاملين بمنهجية تحقيق الجودة و بمسؤولياتهم المحددة و استبصار المشكلات و تقديم الحلول .

### ثانيا : القيادة

وجود قيادة إدارية فاعلة تقوم بترجمة المدخلات التربوية في المدرسة إلى مخرجات تعليمية و تعليمية ذات جودة عالية هذه القيادة لا بد لها أن تتقيد بمجموعة من الالتزامات لتحقيق جودة المنتج التعليمي و هي :

- 1- البحث عن الفرص للتغيير و النمو و الابتكار و التطوير.
- 2- القدرة على التخيل و التنبؤ بالمستقبل.
- 3- حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة للتعبير عن آرائهم .

<sup>1</sup> أحلام البازحسن و الفرحاتي السيد محمود : مرجع سابق ص80

- 4- تشجيع التعاون و بث الثقة في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .
- 5- تقوية الآخرين من خلال إشراكهم في السلطة و اتخاذ القرارات و زيادة حرية التصرف في العمل .
- 6- القدوة و المثل للآخرين في العمل.
- 7- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح و تقييم إنجازاتهم بشكل منتظم .

### ثالثا : الأهداف

من أجل الوصول إلى المنتج التعليمي الذي يحقق رضا العميل و سعادته لا بد من تحقيق الأهداف التالية:

- 1- فهم حاجات العميل و رغباته.
- 2- توفير المنتج وفق متطلبات العميل من حيث الجودة.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية بما يخدم تحقيق جودة المنتج التعليمي.
- 4- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل.
- 5- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين.
- 6- التميز في الأداء عن طريق تحسين الخدمة و تطويرها باستمرار و رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن شريطة ألا يكون ذلك على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

### رابعا : الإستراتيجية

تقوم إستراتيجية المؤسسة التربوية في ظل جودة التعليم على تحقيق التميز و التفوق على الآخرين من خلال القيام بأربع مهام رئيسية هي:

- 1- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمدرسة البقاء و الاستمرار و تحقيق رسالتها في المستقبل.
- 2- وضع خطة إستراتيجية في شتى المجالات داخل المدرسة و إدخال تحسينات مستمرة و متواصلة على الأنشطة التي تمكن المدرسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها .

3- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المدرسة من أجل تحديد القصور و الخلل لتوفير احتياجات الخطة ووضعها موضع التنفيذ.

4- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط إجرائية تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية تسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة.

#### خامسا : العمليات

تعرف العمليات على أنها مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تحتوي على مجموعة من المهام الفرعية المترابطة والمتكاملة تسهم جميعا في إنجاز هدف مشترك و هو تحقيق مخرجات عالية الجودة .

و لتنفيذ العمليات لابد من عرض أهم التغيرات الأساسية التي تساعد في تنفيذ عمليات جودة التعليم:

1- ثقافة المدرسة و العاملين بها عن جودة التعليم و أهميتها و فوائدها و ضرورتها الملحة لمستقبل المدرسة .

2- إعادة ترتيب و تنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة : بحيث يتحول من الهيكل التنظيمي الرأسي الطويل المتباعد إلى هيكل أفقي متناسق متكامل و مترابط .

3- أسلوب تنفيذ العمل : أسلوب جماعي بروح الفريق و أن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع و من ثم فإن العمل الفردي و النظرة الجزئية و المصلحة الشخصية لا وجود لها .

4- التدريب المستمر: يعد التدريب المستمر وسيلة فعالة لإدراك أهمية جودة التعليم و الارتقاء بمستوى الأداء و تغيير السلوك الإنساني للأفضل و هذا كله يسهم إسهاما فعالا في رفع الكفاءة و تحقيق الجودة.

5- استثمار الوقت : توعية جميع العاملين بأهمية الوقت و تمكينهم من تخطيط وقت عملهم و تنظيمه تنظيما جيدا بمراعاة الأولويات وهذا يمكن المدرسة من السيطرة على الأداء و من ثم تحقيق جودة التعليم .

6- التحسين المستمر للجودة: أي تبني سياسة التحسين المستمر من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة الداخلية و الخارجية.

#### سادسا : النتيجة

في هذه الحالة ننتقل بالمدرسة إلى مصاف المدرسة الفعالة و التي تتميز بمجموعة من السمات أهمها ما يلي:

- 1- معلمين يتمتعون بالقيادة التعليمية القوية.
- 2- معلمين ذوي اتجاهات إيجابية و توقعات عالية.
- 3- تركز على التعلم من خلال برنامج تعليمي منظم .
- 4- توفر نظام لتقويم التلاميذ يرتبط بالبرنامج التعليمي و يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تحسن المستوى.
- 5- توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم و يشجع عليه و يولد الرضا و الدافعية للعمل .
- 6- تهتم بالنمو المهني المستمر للمعلمين و لا سيما في مجالات الإستراتيجيات التعليمية الفعالة .
- 7- دعم الشراكة المجتمعية في برامج المدرسة .
- 8- تخطيط و تنفيذ مشترك للجهود و البرامج التي تستهدف تحسين العملية التعليمية و تفعيل دور المدرسة .

#### سابعاً : التغذية الراجعة

إن تطبيق معايير جودة المنتج التعليمي يتطلب تبني أسلوب التقويم المستمر لأداء العمل في كل المجالات فالشمولية و الاستمرارية يساعدان على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة و التدخل الفوري لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب و لعل أهم الجوانب الإرشادية في هذا المجال ما يأتي :

- 1- يجب أن تتصف المتابعة و التقويم بالشمولية, ذلك أن المدرسة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة و أن أي انحراف فرعي ستأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى و تتأثر من ثم جودة العمل الكلية.
- 2- يجب أن تكون عملية التقويم مستمرة تماشياً مع أهداف الرقابة الوقائية (اكتشاف الانحراف قبل وقوعه )
- 3- ضرورة تغيير مفهوم عملية الرقابة و التقويم من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث.
- 4- تحتاج عملية التقويم إلى جمع معلومات دقيقة ووفيرة و موضوعية عن كل شيء داخل المدرسة.
- 5- تحتاج عملية التقويم إلى وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تحقق و نقاط القوة للعمل على تدعيمها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج و لعل أهم معيار للتقويم هو مدى رضا العميل.
- 6- توعية العاملين بأهمية التقويم الذاتي لأدائهم و إنجازاتهم فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية .

### المطلب الثالث: نموذج عليما لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الأردن

يتضمن نموذج عليما المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية خطة عمل إجرائية يؤدي تطبيقها إلا تحقيق الجودة التعليمية المنشودة , و لغايات تطوير خطة العمل الإجرائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية هناك عدة عناصر أساسية تمثل مجموعها البيئة الأساسية والمساندة وتعد متطلبات رئيسية لإعداد خطة عمل ناجحة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة وهذه العناصر هي :<sup>1</sup>

#### 1-تحديد الأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة

إن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة يساعد إدارة المؤسسة على معرفة مدى قدرتها على البدء بتنفيذ برامج وأنشطة إدارة الجودة الشاملة ، ومن أجل تكوين تصور واضح حول هذه المتطلبات يمكن لإدارة المؤسسة أن تسعى بدابة إلى البحث عن إجابات لمجموعة من الأسئلة من أبرزها :

- ❖ هل التغيير ضروري للمؤسسة وهل هناك حاجة ماسة لإحداثه ؟
- ❖ هل تدرك الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة ضرورة التغيير وأهميته؟
- ❖ هل لدى المؤسسة رؤية (Vision) واضحة تحدد اتجاهها؟
- ❖ هل لدى قادة المؤسسة الرغبة الحقيقية لإدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة ؟
- ❖ وهل لديهم الاستعداد الكامل لدمج جميع العاملين في المؤسسة في عملية التغيير والتطوير؟
- ❖ هل تنوي إدارة المؤسسة استثمار كل الإمكانيات المتاحة للتغيير ؟
- ❖ هل تثق الإدارة بالأفراد العاملين في المؤسسة ؟

#### 2-اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة

يتم اختيار المدخل الملائم لإدارة الجودة الشاملة من خلال :

- ❖ تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وإيجاد القيادة التي تجعل هذه الرؤية حقيقة واقعية.
- ❖ استثمار إمكانيات المؤسسة في عملية التطوير والتحسين .
- ❖ وضع نظام متكامل للتطوير والتدريب والتحسين المستمر.
- ❖ تحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بدقة .
- ❖ وضع نظام للمكافآت والاعتراف بالتميز والإبداع .
- ❖ التركيز على تلبية احتياجات المواطن لتحقيق النجاح والتميز .

<sup>1</sup> صالح ناصر عليما : مرجع سابق ص 173



### 3- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

وذلك بتوفير الموارد المادية والفنية والتسهيلات الضرورية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة وتهيئة جميع أفراد المؤسسة العاملين فيها نفسيا وذلك لفهم وتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

### 4- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

هناك أنماط قيادية ملائمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التي تهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل و التي تعطي اهتماما عاليا لكل من العمل والإنتاج ، كما تولي اهتماما متوازنا للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية.

### 5- التدريب والتعليم المستمر

وذلك بتنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة ، لذا فمن الضروري التركيز على التدريب المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة لتنمية السلوكات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها.

### 6- تحديد حاجات ورغبات المستفيدين

وذلك من خلال التعرف على احتياجات الأفراد في المؤسسة التعليمية على كافة النواحي الاجتماعية والنفسية والثقافية والاقتصادية وغيرها ، والتعرف على احتياجات المؤسسة أيضا بحيث يحدث دمج بين احتياجات الأفراد واحتياجات المؤسسة دون تعارض وبالتالي العمل على تنمية العلاقات الايجابية بين الأفراد في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات مع بعضها البعض بحيث تصبح البيئة المحيطة ذات علاقات واتصال مشترك تعمل جميعا على تحقيق التنمية المستدامة في ضوء العملية التربوية.

### 7- تبني برنامج إعلامي لغايات نشر الوعي

يدور هذا البرنامج حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها ويتضمن هذا البرنامج ما يلي:

- ❖ تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة.
- ❖ إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ إعداد كتيبات إرشادية وتوزيعها على المعنيين.
- ❖ الإعلان عن المكاسب المتوقعة والناجمة عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ تعميم استخدام هذا المفهوم في وحدات المؤسسة والجهات المتعاونة معها.

- ❖ إعداد الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية حول الموضوع ونشر نتائجها في المجلات والدورات العلمية وغيرها.
- ❖ تبادل الخبرات والتجارب مع الأجهزة والمؤسسات المعنية في القطاعين العام والخاص.

### المطلب الرابع: نموذج محسن عبد الستار لتحقيق الجودة التعليمية

يهدف هذا النموذج إلى زيادة القدرة التنافسية للمدرسة , زيادة إنتاجية المدخلات المدرسية من الموارد البشرية والمادية , جودة العمليات الإدارية المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداء , زيادة كفاءة المدرسة في إرضاء المستفيدين والعملاء (الطلاب-المجتمع المحلي) و التحسين المستمر الشامل لكل أنظمة المدرسة. فيما يلي أهم المجالات التي يركز عليها النموذج المقترح وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

**1-تصميم العمل:** يتطلب دراسة وتصميم نظم العمل الإدارية التي تضمن تحديد وتقنين الخطوات وإجراءات العمل اليومي اللازمة لزيادة الفعالية الإدارية للمدرسة و يساعد في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة واضحة المعلم مع توفير التخصص وتقسيم العمل.

**2-تحليل علاقات العمل:** يتطلب التنسيق بين نشاطات الإدارة ومهامها والعمل على توضيح علاقات العمل مع التركيز على نشر جو من الألفة والإخاء بين العاملين وتدعيم روح الفريق في العمل والتحكم والسيطرة على الصراعات والمشكلات التي قد تنشأ بين الأفراد أو جماعات العمل المختلفة.

**3-الهيكل التنظيمي:** يتطلب وضوحا في المستويات الإدارية المختلفة وتسلسلها مع تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات ودراسة حجم الأعمال اللازمة للقيام بها و حدود السلطة ودرجة تفويض الصلاحيات.

**4-تقييم أداء العاملين:** يتطلب ذلك وضع معايير لقياس الأداء تتناسب مع طبيعة المهام والواجبات المطلوب تقييمها في ضوء أسس موضوعية تبتعد عن الأهواء الشخصية.

**5-المهارات الإدارية:** تتطلب تدريب المستويات الإدارية المختلفة على اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لإدارة العمل داخل المدرسة بما يضمن تزويد المديرين والجهاز الإداري بالمدرسة بالمهارات الإدارية الأساسية اللازمة للإدارة الناجحة.

**6-الاتصالات:**تتطلب توضيح خطوط وقنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة وذلك لتجنب التضارب والتداخل في إصدار الأوامر والتعليمات مع تشجيع وتدعيم الاتصال بين جميع العاملين في جميع الاتجاهات بما

<sup>1</sup> محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص294

يضمن تدفق المعلومات في سهولة ويسر، بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال مع البيئة المحيطة لسريان المعلومات في سهولة ويسر إلى إدارة المدرسة الأمر الذي يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية .

**7-التطوير التنظيمي:** يتطلب إدخال التعديلات في النظم والإجراءات المنظمة للعمل بهدف تخفيض الوقت والجهد مع العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية بالإضافة إلى الاهتمام بتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

**8-الحوافز:** وتتطلب وضع سياسات ونظم واضحة وموضوعية للحوافز و استخدامها للتمييز بين أداء الأفراد وفق معايير موضوعية مع دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المدرسة و مراعاة ظروفهم الاجتماعية والتركيز على الحوافز الإيجابية أكثر من العقاب والجزاء.

### منطلقات النموذج المقترح

1- إن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته.

2- إن تحقيق الإدارة المدرسية الفعالة يتطلب تقويم أداء المديرين و الاهتمام بالتنمية المهنية والإدارية لهم .

3- إن إجراءات ونظم العمل الفعالة تسهم في زيادة رضا المستفيدين والمتعاملين مع المدرسة من طلاب وأولياء أمور والمجتمع المحيط بها .

في ضوء كل هذا ينبغي:

❖ الحد من مركزية السلطة داخل الإدارة المدرسية والاهتمام بزيادة السلطات والصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة للتنظيمات الأخرى داخل المدرسة.

❖ الاهتمام بالتحديد الواضح والدقيق لواجبات ومسؤوليات جميع الأفراد داخل منظومة المدرسة .

❖ نشر وتنمية الوعي التنظيمي في كافة أرجاء المدرسة .

❖ استعراض ودراسة المشكلات المدرسية وتقديم الحلول المناسبة لها .

❖ تقديم المشورة الفنية بشأن عمليات التنظيم والتخطيط وتحسين أساليب وطرق العمل.

❖ الاهتمام بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية والتنموية وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم .

## خاتمة الفصل

بما أن الجودة اليوم أصبحت مطلباً لمسايرة هذا العصر المتغير الذي يشهد انفجاراً معرفياً متسارعاً , سارعت العديد من الدول لوضع معايير للتعليم بحيث تكون شاملة تتناول جميع الجوانب المختلفة لمدخلات العملية التعليمية وتسعى لتحقيق الجودة الشاملة فأقامت لنفسها إطاراً عاماً و رؤية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق الجودة في نظامها التعليمي و هذا ما تطرقنا له في المبحث الأول , هذا الاهتمام المتزايد للدول بإدارة الجودة الشاملة فتح المجال لمعظم المدارس بهذه الدول لتطبيقه و تبنيه كنهج إداري بغية تحقيق الجودة التعليمية المنشودة , حيث برزت العديد من المدارس العالمية كنموذج يحتذى به في تحقيق جودة مخرجاتها التعليمية و رضا العملاء عنها و هذا ما رأيناه في المبحث الثاني , هذه التجارب العالمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و النجاحات التي حققتها أدت بالكثير من الباحثين العرب إلى القيام باقتراح نماذج للتطبيق الصحيح و السليم لإدارة الجودة الشاملة في المدارس العربية , هذه النماذج هي عبارة عن تصورات لما يجب القيام به عند اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا و هذا ما فصلنا فيه في المبحث الثالث .

# الفصل الرابع

## مقدمة الفصل

يعتبر التعليم من أهم الركائز التي يبني عليها تقدم الأمم والشعوب, إذ بواسطته تكون التنشئة الاجتماعية و نقل المعارف و هو الأساس في الاستمرارية الحضارية و الاتصال بين ماضي الشعوب و حاضرها.

كما تعتبر المنظومة التربوية المرآة العاكسة لحقيقة الواقع الاجتماعي و الاقتصادي للدول و لهذا بات من الضروري على هذه الدول إن أرادت حجز مكانة لها بين الشعوب والأمم أن تولي منظومتها التربوية العناية و أن تجعلها مواكبة للتغيرات و التطورات الحاصلة محليا و دوليا في شتى المجالات و أن تكون مخرجاتها ذات جودة عالية .

الجزائر كغيرها من الدول أدركت هذه الحقيقة و منذ الاستقلال حيث قامت بإجراء إصلاحات متعددة على المنظومة التربوية لجعلها تتماشى و تطلعات الشعب الجزائري , و رغم كل الجهود المبذولة في هذا الإطار و الإنجازات المحققة في ذلك الوقت , إلا أن المنظومة التربوية الجزائرية ظلت تعاني من عدة مشاكل و نقائص منها: ضعف مستوى التلاميذ , ارتفاع مستويات الرسوب و التسرب , عدم تحقيق المنظومة التربوية للأهداف المسطرة و عدم تلبية حاجات المجتمع من مختلف المهارات المهنية و هي كلها تحتاج إلى إصلاح و معالجة.

لمعالجة هذه المشاكل و تدارك هذه النقائص قامت السلطات الجزائرية بالقيام بإصلاحات جوهرية مست قطاع التربية و التعليم , حيث أوكلت هذه المهمة إلى اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية و التي أعطيت لها كافة الصلاحيات ووفرت لها جميع الإمكانيات من أجل إعداد منظومة تربوية تحقق لنا الجودة التعليمية المنشودة من خلال إعطائنا منتج تعليمي ذا جودة علمية.

من أجل إلقاء الضوء على أهم الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر في التعليم وما إذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت النتائج المرجوة والجودة المتوقعة , سوف نستعرض في هذا الفصل تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر من خلال التطرق إلى مفهوم الإصلاح التربوي و إشكاليات و تحديات الإصلاح التربوي في الجزائر و حتمية تطبيقه و كذا أهم الإصلاحات المنتهجة و بعض مؤشرات نجاحها و هذا في المبحث الأول , أما في المبحث الثاني و الثالث فسوف نتطرق فيه إلى دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال متوسطات ولاية سعيدة .

## المبحث الأول : تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر

تعرف المنظومة التربوية بكل دولة تطورا و تغيرا هادئا و مستمرا و هي عملية تقنية و عادية تنجزها هياكل علمية و تربوية و هكذا تراجع الأهداف و الأغراض و المناهج و طرق التدريس مرحليا من طرف الجهات المختصة و تجرى التعديلات و الإصلاحات اللازمة .

### المطلب الأول: مفهوم الإصلاح التربوي و شروطه

#### I- مفهوم الإصلاح التربوي

يعتبر الإصلاح التربوي رؤية تعكس فلسفة و فكريا يراد تجسيدها في الواقع لتحقيق أهداف متفق بشأنها وهو بطبيعته جزءا من مجموعة من العلاقات المتبادلة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للنظام التعليمي والإصلاحات التي تتم تعكس التغيرات التي تطرأ على الفكرة التي يكونها المجتمع عن مستقبله<sup>1</sup>.

فالإصلاح التربوي هو عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التربوي وتهيئ البشر لقبول التطوير وتفهم أهدافه وتسيير عملية الانتقال إلى النظام المطور حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من التطوير ودفع القائمين على تطبيقه للاستفادة منه.<sup>2</sup>

الإصلاح التربوي يقصد به أيضا التحديث والتجديد في المدخلات و العمليات مسايرة للمعاصرة والمتغيرات الدولية والمحلية في شتى مجالات الحياة مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات و يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.<sup>3</sup>

كما أن الإصلاح لا يحدث عفوا أو مصادفة أو ارتجالا إنه إصلاح مُفكر فيه و يخرج كمشروع تلده الأزمة وتبرره الدراسة المنهجية و تدفع إليه الحاجة للتطوير و لهذا فالإصلاح فكر و تخطيط و تنفيذ و تقويم.<sup>4</sup>

فالإصلاحات التربوية تختلف في مدى انتشارها اعتمادا على مدى ملاءمتها للوسط المطبقة فيه وقابليتها للتطبيق والتجريب وكلفتها المادية ودرجة التحمس إليها من قبل صناع القرار والمستفيدين والمنفذين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز بن عبد الله السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2002 ص 202

<sup>2</sup> علي صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي - توجهات عالمية- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى 2009 ص 18

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2005 ص 359

<sup>4</sup> محمود مصطفى قمبر: دراسات في التعليم العربي و تطويره، عالم الكتب للنشر و التوزيع الأردن، طبعة أولى 2006 ص 73

<sup>5</sup> عبد العزيز بن عبد الله السنبل: مرجع سابق ص 203

## II- شروط الإصلاح التربوي

إن عملية الإصلاح التربوي الشامل تتطلب جهدا و مالا ووقتا و لهذا يجب التريث قبل التأكد من أن هناك حاجة حقيقية للإصلاح و بعد ذلك لابد من القيام بمجموعة من الإجراءات الضرورية و تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

1- إيجاد هيكل دائم للبحث و المتابعة : إذ هناك حاجة إلى منشأة علمية توكل لها مهمة رصد الواقع و التحولات التربوية في ميادين التقييم و المتابعة و إصدار توصيات إصلاح المنظومة التربوية , كما يجب أن توفر لها الإمكانيات والوسائل المادية و تمنح لها كامل الصلاحيات لإنجاز المهام المنوطة بها .

2- توفير فرق من المربين و الباحثين: حيث أن الإصلاح هو عملية بحث علمي موضوعي ميداني يتطلب خبرات وكفاءة علمية عالية و موضوعية في تناول القضايا بعيدا عن التأثيرات الحزبية و الإيديولوجية.

لتحقيق النجاح لعملية الإصلاح التربوي على مستوى المدارس لابد من توافر مجموعة من العناصر أهمها:<sup>2</sup>

- 1- السماح للمدرسة بالتجديد واختيار طاقم العمل القادر على المشاركة وبتلاءم مع عملية التجديد .
- 2- إشراك المدرسين في صناعة القرار: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الرأسية والأفقية وهنا تبرز الحاجة إلى المجالس المدرسية كوسيلة لإشراك المعلمين وأولياء الأمور في وضع وتطبيق إستراتيجيات العمل المدرسي .
- 3- التركيز على التدريب المستمر والتنمية المهنية: لأن ذلك يساعد جميع العاملين على اكتساب الخبرات المهنية المطلوبة لتحقيق إصلاح إداري ناجح.
- 4- إنشاء نظام معلوماتي شامل للمدرسة يسهل تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- 5- توفير المكافآت والعقوبات.
- 6- اختيار المديرين القادرين على تسهيل وإدارة التغيير.

<sup>1</sup> بوفلحة غيات : التربية و التعليم بالجزائر , دار الغرب للنشر و التوزيع , وهران , الطبعة الثانية 2006 ص121

<sup>2</sup> سلامة عبد العظيم حسين و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان : اللامركزية في التعليم رؤية جديدة , دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2008 ص47



## المطلب الثاني: إشكاليات وتحديات الإصلاح التربوي في الجزائر

### I- إشكاليات الإصلاح التربوي في الجزائر

هناك العديد من الإشكاليات التي تعيق عملية الإصلاح التربوي بالجزائر تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- غياب إستراتيجية واضحة لتسيير المنظومة التربوية : إن قطاع التربية قطاع استراتيجي يحتاج إلى دراسات معمقة من طرف باحثين أكفاء وفق نظرة شاملة عبر الماضي و الحاضر و المستقبل .
- 2- طغيان البعد السياسي و الإيديولوجي على محاولات الإصلاح : رغم أهمية موضوع التربية إلا أن الجانب السياسي يطغى دائما على الجانب العلمي و الموضوعي .
- 3- تهميش الكفاءات العلمية التربوية : رغم خطورة وضعية المدرسة الجزائرية نجد أن الكثير من الأفراد الذين يناقشون موضوع تقويمها و إصلاحها لا علاقة لهم بالتربية و التعليم .
- 4- الشح في الإنفاق على المدرسة : يجب النظر إلى المدرسة كقطاع استراتيجي يجب الاستثمار فيه لهذا يجب توفير شروط قيام المدرسة بالمهام المنوطة بها و الاهتمام بالمربين و الرفع من مستواهم المادي و المعنوي .

### II- تحديات الإصلاح التربوي في الجزائر

يواجه النظام التربوي في الجزائر من أجل إصلاح المدرسة الجزائرية عدة تحديات داخلية وخارجية وهي:<sup>2</sup>

#### 1- التحديات الداخلية

يجب على النظام التربوي أن يرفع ثلاثة تحديات داخلية :

- أولاً- ينبغي أن تترجم في المدرسة التغيرات المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حصلت في الجزائر وذلك بتحسين وجهة التعليم أمام احتياجات المجتمع الجزائري الحالي.
- ثانياً- يتعين على المدرسة الاضطلاع جيدا بوظيفتها في التربية والتنشئة الاجتماعية والتأهيل وذلك برفع نوعية النظام التربوي.

ثالثاً- يجب عليها مواصلة تطبيق ديمقراطية التعليم أي جعله في متناول أكبر عدد ممكن من التلاميذ وضمان حدود متساوية في النجاح لكل تلميذ و ذلك بزيادة الإنصاف في النظام التربوي.

<sup>1</sup> بوفلحة غيات : مرجع سابق ص 125

<sup>2</sup> إكزافيي روجيرس: المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية- الجزائر- 2006 ص 10

## 2- التحديات الخارجية

يجب على النظام التربوي كذلك أن يرفع ثلاثة تحديات خارجية :

**أولاً :** تحدي العولمة الاقتصادية التي تتطلب كفاءات عالية متلائمة مع متطلبات حركية المهنة.

**ثانياً :** تحدي المعلوماتية أي اللجوء إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة من أجل التحصيل المدرسي وتعلم

استعمالها في مختلف قطاعات الحياة.

**ثالثاً :** رفع الفعالية الخارجية للنظام التربوي أي جعله أكثر استعدادا للاستجابة لمقتضيات تنمية البلاد الاقتصادية

والاجتماعية ضمن بيئة علمية.

## المطلب الثالث: حتمية تطبيق الإصلاحات التربوية في الجزائر

إن الإصلاح التربوي لا يحدث من فراغ ولكن لا بد له من دوافع تقود إلى حتمية حدوثه فالإصلاح الجديد للنظام

التربوي الجزائري أملتة ظروف مرتبطة أساسا بالتغيرات التي تعيشها البلاد في المجالات الاقتصادية والسياسية و بالحاجات

الاجتماعية الناجمة عن هذه التغيرات وفرضته تحديات كثيرة .

إنها تحديات فرضت على المدرسة الجزائرية مواجهتها بإعداد أبنائها للعيش في عالم تطبعه عولمة الحياة في شتى

مجالاتها المختلفة وتميزه تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة التي اقتحمت جميع المجالات.<sup>1</sup>

من هنا أصبح إصلاح النظام التربوي ضرورة ملحة بسبب الوضع الراهن للمدرسة الجزائرية من جهة وبسبب

التحولات في مختلف الميادين من جهة أخرى وأهم هذه التحولات هي:<sup>2</sup>

- **على المستوى الوطني:** إن اعتماد التعددية السياسية يستلزم نظاما تربويا يتبنى مفهوم الديمقراطية مما يترتب عنه

تكوين روح المواطنة وكل ما يدعو إلى بناء القيم ومواقف التفتح والتسامح والمسؤولية.

- **على المستوى الدولي:** عولمة الاقتصاد تقتضي من النظام التربوي إعداد جيد للأفراد للمنافسة الصارمة التي تميز

الألفية الثالثة حيث الرخاء الاقتصادي للأمم يرتبط أساسا بحجم ونوعية المعارف العلمية وحسن الأداء التكنولوجي.

**كما أن الإصلاح التربوي في الجزائر أصبح ضرورة ملحة و ذلك للأسباب التالية:<sup>3</sup>**

1- **النقائص و الإختلالات في المنظومة التربوية بسبب تعريضها إلى حد بعيد للضغوط الإيديولوجية و الانحرافات**

<sup>1</sup> مديرية التكوين و التوجيه والاتصال: إصلاح المنظومة التربوية النصوص التنظيمية الجزء الثاني: المديرية الفرعية للتوثيق مكتب النشر، جوان 2009 ص 3

<sup>2</sup> شنان فريدة: مقال بعنوان "قانون وتحديات"، مجلة الإصلاح والمدرسة، العدد رقم 00، أبريل 2009 ص5

<sup>3</sup> بوكري بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر-رهانات و إنجازات- دار القصبة للنشر،الجزائر الطبعة الأولى 2009 (-خطاب رئيس الجمهورية - عبد العزيز بوتفليقة - بمناسبة تنصيب اللجنة

الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية، قصر الأمم، الجزائر، يوم السبت 13 ماي 2000) ص11

السياسية التي صرفتها عن بلوغ أهدافها .

- 2- النقائص المسجلة في الميدان و التي تتجلى في التبدني الملموس للمستوى التعليمي العام و انخفاض قيمة الشهادات الممنوحة و في التسرب المدرسي و في إقصاء الآلاف من الشباب من المدرسة سنويا.
- 3- حرمان بعض المناطق المعزولة في الوطن من التمدن .
- 4- عدم قدرة المدرسة على الاستجابة لحاجات المجتمع المشروعة و لا على تلبية رغباته الحقيقية.
- 5- غياب الرؤية الواضحة و سوء الترابط بين مختلف أطوار المنظومة التربوية .
- 6- ضعف الاتصال بالمحيط المحلي و نقص التفتح على المحيط العالمي .

إلى جانب التحديات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية ، هناك الكثير من النقائص الجلية والمدروسة من قبل بعض المنظمات العالمية و خاصة منظمة اليونسكو التي بينت بأن هناك نقائص في المنظومة التربوية الجزائرية لا يمكنها التماشي مع التحديات التكنولوجية الحالية مما يفرض علينا اتخاذ إجراءات جديدة في إصلاح المنظومة التربوية تبني على التحسين و التطوير المستمر و الانتقال من الجانب النظري للإصلاح إلى الجانب العملي بدءاً بالأولويات<sup>1</sup>.

إن الإصلاح التربوي في بلادنا ما غدا إختيار بقدر ما هو حتمية تفرضها ضرورات العصر ومتطلبات المرحلة ومن هذا المنطلق انتهجت الجزائر في السنوات الأخيرة سياسة إصلاحية تربوية شاملة واعية ومدركة لحاجات الفرد الجزائري ومتطلبات التنمية.

## المطلب الرابع : الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر و بعض مؤشرات نجاحها

### (I) - الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر

لقد عرفت المنظومة التربوية الجزائرية عدة إصلاحات أهمها اعتماد المدرسة الأساسية كما جاء في أمرية 1976 وإصلاح التعليم العالي 1971 إلى جانب ذلك وقعت عدة إصلاحات على قطاعات التعليم الأساسي و الثانوي والتكوين المهني و التعليم العالي.

إن الاهتمام بإصلاح المنظومة التربوية كان هو الدافع وراء إنشاء المجلس الأعلى للتربية سنة 1997 و هو الدافع الأساسي أيضا لإنشاء اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم و التي نصبت بتاريخ 13 ماي 2000 هذه الأخيرة قدمت

<sup>1</sup> -Tahar kaci : réflexions sur le système éducatif , casbah éditions ,Alger , 2003 p24

تقريرها حول مشروع الإصلاح إلى مجلس الوزراء الذي كرس خمس إجتماعات لمناقشته و إثارته و الموافقة عليه و قد تضمن المحاور التالية :<sup>1</sup>

### (1)- إعادة صياغة الفعل البيداغوجي

تعتبر المسألة البيداغوجية المحور الرئيسي والمحرك المركزي في عملية الإصلاح الشامل الذي شرعت الجزائر في تطبيقه منذ سنة 2002 والذي مس مختلف مكونات المنظومة التربوية.

إن إصلاح الفعل البيداغوجي في منظومتنا التربوية إقتضى ما يلي:

1- إصلاح المناهج الدراسية.

2- استعمال الترميز الدولي والمصطلحات العلمية بلغة مزدوجة .

3- ترقية المواد الدراسية المساهمة في بناء شخصية التلميذ .

4- تعزيز المواد الدراسية العلمية والتقنية.

5- ترقية تدريس اللغات الأجنبية.

6- البعد الأساسي للتربية البيئية .

7- التربية على المواطنة .

8- إعداد الكتب المدرسية الجديدة.

### (2)- إنشاء نظام جديد للتقييم

يعتبر التقييم ممارسة مستمرة تسمح بوصف وقياس وتكميم "ما هو كائن بالفعل" مقارنة بما هو ممكن أو بالمقارنة مع ما ينبغي أن يكون و هذا ما يؤدي إلى تعزيز عملية البحث عن الانحرافات و تصحيحها .

إن التصور الجديد لمفهوم التقييم في إطار الإصلاح التربوي ركز على تقييم المتعلمات الأساسية لتزويد مراكز القرار بالمؤشرات التي تتيح المتابعة المستمرة لمستوى ونوعية التعليم القاعدي إلى جانب إبراز العوامل الذاتية للتلاميذ والمعلمين والمدرسة وتأثيرها على النتائج المدرسية التي تفرزها اختبارات التقييم والاستجابات.

إن نظام التقييم هذا يسمح ل:<sup>2</sup>

1- صانعي القرار باتخاذ القرارات الصائبة لتحسين نوعية التعليم .

2- قادة المدارس للتصرف كأداة إدارية فاعلة .

<sup>1</sup> بوبكر بن بوزيد: مرجع سابق ص 27 و 28

<sup>2</sup> -Laifa ait boudaoud : Op .cit , p126

3- للمعلمين لتقييم ممارساتهم .

### (3)- تجديد نظام التكوين والتدريب البيداغوجي والإداري

إن تكوين المؤطرين البيداغوجيين والإداريين وتحسين مستواهم يعتبر قطبا قائما بذاته ضمن برنامج إصلاح المنظومة التربوية وتتعلق العمليات المسجلة في هذا المجال بما يأتي:

- تحسين نظام التكوين الأولي للمعلمين ليتماشى مع المعايير الدولية .
- تطبيق نظام جديد للتكوين أثناء الخدمة يوجه خصيصا للمدرسين .
- التدريب المتواصل لجميع المستخدمين للتكفل على أحسن وجه بعمليات إصلاح المنظومة التربوية .

### (4)- إعادة تنظيم المنظومة التربوية

تكفلت وزارة التربية الوطنية بتنفيذ قرارات مجلس الوزراء المنعقد في 30 أبريل 2002 والمتعلق بإعادة تنظيم المنظومة التربوية من خلال ما يأتي:

- 1- التعميم التدريجي للتربية التحضيرية .
- 2- إعادة هيكلة التعليم الإلزامي وهذا بتخفيض مدة التعليم الابتدائي بسنة واحدة و تمديد مدة التعليم المتوسط بسنة واحدة .
- 3- إعادة هيكلة التعليم ما بعد الإلزامي و ذلك على أساس ثلاثة فروع هي: التعليم الثانوي العام و التكنولوجي التكوين والتعليم المهنيين و التعليم العالي.
- 4- إضفاء الطابع الرسمي على التعليم الخاص حيث تم ترسيم مؤسسات التربية والتعليم الخاصة كأحد أهم الإجراءات التي قام بها إصلاح المنظومة التربوية .
- 5- الجوانب التنظيمية

لقد تم استحداث منصب الأمين العام وأصبحت كل مديرية تربية تحتوى على خمس مصالح هي:

- 1- البرمجة والمتابعة
- 2- التمدرس والامتحانات
- 3- المستخدمين والتكوين
- 4- المالية والرواتب
- 5- النشاطات الثقافية والرياضية والعمل الاجتماعي.

أما على مستوى مؤسسات التعليم والتكوين فإنه تم تنظيم المجالس التربوية والتعليمية داخلها بالاعتماد على نمط التسيير التساهمي الذي يشكله مشروع المؤسسة وذلك بتشجيع مشاركة التلاميذ وممثلين عن أوليائهم في حياة المؤسسة التربوية قصد تحسيسهم أكثر بالوضع المدرسي القائم .

**مشروع المؤسسة :** هو تقنية حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف تحددها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية و النصوص التشريعية و لخصوصياتها الجغرافية و الحضرية ومحيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي بحيث يكون التلميذ فيه محور العملية كلها و ذلك بمشاركة و مساهمة كل أفراد الجماعة التربوية و مختلف المتعاملين مع المؤسسة .<sup>1</sup>

كما أن مشروع المؤسسة يسعى إلى ما يلي :<sup>2</sup>

\*- وضع التلميذ في محور العملية التربوية .

\*- إشراك مختلف الفاعلين في إنجاز المشروع.

\*- عصرنة طرائق تسيير المدرسة و أنماط تنظيمها .

\*- إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في سيرورة العملية التعليمية و التعلمية .

**مشروع الخدمة :** يهدف هذا المشروع إلى تكريس التعاقد في العلاقة التي تربط الإدارة المركزية وإدارات الولاية من منظور إلزامية تحقيق النتائج والعمل بأنماط التسيير الجديدة الأكثر فعالية وتجنيد جميع المستخدمين وتوجيه قرارات المسؤولين إلى وجهة مشتركة تحظى برضا الجميع .

### (5) - عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي

أدى ظهور إصلاح المنظومة التربوية إلى تعبئة الموارد والوسائل الناجمة والضرورية لإنجاح تنفيذ عملية الإصلاح وكذا لدعم العمليات التي شرع في إنجازها .

إن تدابير الدعم هذه ذات أنماط متعددة وتخص ما يلي :

1- إنشاء مؤسسات التأطير والدعم .

2- مساهمة المؤسسات الوطنية الأخرى.

3- تعزيز عملية التضامن والدعم لفائدة التمدرس .

4- إسهام التعاون الدولي.

<sup>1</sup> عائشة بلعتر و حبيبة بوكرتوتة : مشروع المؤسسة , سلسلة من قضايا التربية , المركز الوطني للوثائق التربوية , عدد 12 , أكتوبر 2005 ص 8

<sup>2</sup> وزارة التربية الوطنية , الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة , أكتوبر 2010 ص 2

## (II) - بعض مؤشرات نجاح الإصلاح التربوي في الجزائر

إذا كانت الامتحانات الرسمية تمثل فيما مضى المؤشر الوحيد أو المعيار الأوحده الذي يسمح بتشخيص الحالة الصحية لأي نظام تربوي فإن العديد من الدول ومن بينها الجزائر أصبحت اليوم تتجه نحو تأسيس مؤشرات يمكن اعتمادها للقيام بتحليل موضوعي لوضعية وسير نظامها التربوي مما يمكنها من تشخيص حالته العامة ودرجة فعاليته وأهم المؤشرات هي:<sup>1</sup>

### 1- مؤشرات النجاعة البيداغوجية

- لضمان إشراف وتوجيه أفضل للمنظومة التربوية ولتحسين مردوديتها اعتمدت وزارة التربية الوطنية على ما يلي:
- التجانس الكلي بين برامج الإصلاح التربوي لضمان تلاؤمها مع تحسين التعليمات.
  - إعداد جيل جديد من الكتب المدرسية المستجيبة لمتطلبات البرامج الدراسية الجديدة .
  - التحسين المستمر لنوعية التأطير.
  - تفعيل جهاز محاربة التسرب المدرسي بتكليف عمليات الدعم لفائدة التلاميذ .
  - تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الخاصة بالتربية والتكوين والتسيير.
  - تأسيس جهاز متابعة وتقييم مكتسبات التلاميذ وضبط سيرورة المنظومة التربوية بتحليل نجاعتها و مردوديتها .

### 2- نتائج الامتحانات الرسمية الخاصة بنهاية السنة الدراسية

لقد شهدت نتائج امتحانات جميع الأطوار التعليمية في ظل الإصلاحات المتخذة تحسنا ملحوظا وذلك على النحو التالي:

#### أ- امتحان نهاية المرحلة الابتدائية

شهدت السنة الدراسية 2008/2007 تعايش صنفين اثنين من المستويات في التعليم الابتدائي مستوى السنة السادسة أساسي ومستوى السنة الخامسة ابتدائي ولقد أتت نتائج الانتقال إلى السنة الأولى متوسط على النحو المبين في الجدول التالي حيث يلاحظ أن نسبة القبول في هذا المستوى الدراسي تمثل أحسن نتيجة مسجلة منذ إعادة تطبيق هذا الامتحان سنة 1999.

<sup>1</sup> بويكر بن بوزيد , مرجع سابق ص 279

جدول رقم (05) :نسبة الانتقال إلى السنة أولى متوسط (1999 / 2008)

السنة الدراسية	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008
نسبة الانتقال إلى السنة الأولى متوسط	66.27 %	77.42 %	78.94 %	45.79 %	78.83 %	79.49 %	76.43 %	80.93 %	92.63 %

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص 287

جدول رقم (06) :نسبة الانتقال إلى السنة أولى متوسط (2009 / 2010)

السنة الدراسية	2009 / 2008	2010 / 2009
نسبة الانتقال إلى السنة الأولى متوسط	79,91 %	86,76 %

المصدر: مركز التوجيه المدرسي و المهني

### ب-شهادة التعليم المتوسط

بلغت نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط دورة جوان 2008 : 47,93 % فقد ارتفعت هذه النسبة بـ 04 نقاط تقريبا مقارنة بنسبة النجاح في دورة جوان 2007 التي بلغت 44% فقط وفاز ما يقرب من 37% من المترشحين لامتحان شهادة التعليم الأساسي سنة 2008 بدرجة استحقاق أي أنهم تحصلوا على معدل يفوق 12/20 ومن جانب آخر تحصل 310 تلميذ على معدل يفوق 18/20.

الجدول الموالي يبين نسبة الاستحقاقات في امتحان شهادة التعليم المتوسط لسنة 2008.

جدول رقم (07) : نسبة الاستحقاقات في امتحان شهادة التعليم المتوسط لسنة 2008.

النسبة	المجموع	الذكور	الإناث	الإستحقاق
0.11 %	310	58	252	ممتاز
2.81 %	7643	1778	5856	جيد جدا
10.09 %	27443	7858	19585	جيد
23.99 %	65232	24038	41194	حسن
37.01 %	100619	33732	66887	المجموع

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص 288



الجدول الموالي يبين تطور نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي /المتوسط من 1999 / 2008  
جدول رقم (08) : تطور نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي /المتوسط من 1999 / 2008

الدورة	نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي / المتوسط
جوان 1999	33.24%
جوان 2000	41.60%
جوان 2001	41.53%
جوان 2002	37.66%
جوان 2003	36.51%
جوان 2004	35.67%
جوان 2005	41.73%
جوان 2006	60.52%
جوان 2007	43.94%
جوان 2008	47.93%

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص 288

جدول رقم (09) : نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم المتوسط (2009 / 2010)

السنة الدراسية	2009 / 2008	2010 / 2009
نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم المتوسط	73,78%	78,79%

المصدر : مركز التوجيه المدرسي و المهني

### ج- امتحان شهادة البكالوريا

تميز امتحان شهادة البكالوريا سنة 2008 بوجود فئتين اثنتين من المترشحين من حيث تلقيهم للبرامج الدراسية المقررة أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها فإن المترشحين الذين مسهم الإصلاح التربوي هم الذين سجلوا أكبر نسبة في النجاح على مجمل مجموع المسجلين في التعليم الثانوي العام والتكنولوجي .  
والجدول التالي يبين نتائج النجاح الخاصة بالمترشحين الذين مسهم الإصلاح موزعين حسب الجنس .

جدول رقم (10) : نتائج النجاح في شهادة البكالوريا دورة 2008

النسبة	الناجحون	الحاضرون	
49.89%	47240	94697	الذكور
57.94%	97476	168245	الإناث
55.04%	144716	262942	المجموع

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص 290

الجدول الموالي يبين التطور الحاصل في نسبة النجاح في شهادة البكالوريا .

جدول رقم ( 11 ) : تطور إمتحان شهادة البكالوريا (2008/2001)

جوان 2008	جوان 2007	جوان 2006	جوان 2005	جوان 2004	جوان 2003	جوان 2002	جوان 2001
55.04 %	53.29 %	51.15 %	37.29 %	44.52 %	29.55 %	32.92 %	34.46 %

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص292

جدول رقم (12) : نسبة النجاح في امتحان شهادة البكالوريا (2010 / 2009)

2010 / 2009	2009 / 2008	السنة الدراسية
% 61,01	% 31,45	نسبة النجاح في امتحان شهادة البكالوريا

المصدر: مركز التوجيه المدرسي و المهني

لقد صاحب هذا التطور الكمي تحسين في النوع كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (13) : التطور النوعي للناجحين في شهادة البكالوريا من (2008/2000)

نسبة الإستحقاقات	مجموع الإستحقاقات	ممتاز	جيد جدا	جيد	حسن	عدد الناجحين	السنة
% 14.72	16148		54	1239	14855	109690	2000/1999
% 23.32	27858		94	2211	25553	119438	2001/2000
% 20.02	23116		52	1740	21324	115463	2002/2001
% 16.90	19493		45	1376	18072	115323	2003/2002
% 24.26	42623		46	2259	40318	175658	2004/2003
% 23.70	30502		95	2458	27949	128674	2005/2004
% 25.02	48065		224	3795	44046	192121	2006/2005
% 32.61	67596		236	5754	61606	207302	2007/2006
% 20.59	16854		4	728	16122	81829	2008 2007
% 36.68	53077	03	1079	10030	41965	144716	

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص299

### 3- تطور التمدرس

#### أ- تطور تعداد المتمدرسين في التعليم الابتدائي

لقد انتقلت نسبة تمدرس الأطفال في سن السادسة من 43 % سنة 1966 إلى 93 % سنة 1993 ثم ارتفعت بأربع نقاط سنة 2007 لتصل إلى 97 % و هذا يعني أن أهداف التربية للجميع قد تحققت بشكل واسع بل وقد اتسع هذا التمدرس ليمس أطفال السنة الخامسة في إطار التعليم التحضيري.

#### ب- تطور تعداد المتمدرسين في التعليم المتوسط

عرف تعداد تلاميذ التعليم المتوسط خلال فترة 2000/1999 إلى 2009/2008 ارتفاعا وصل إلى 1470000 تلميذ ويعود ذلك إلى استقبال المتوسطات في السنة الأولى متوسط تلاميذ السنة السادسة أساسي و السنة الخامسة ابتدائي التي مسها الإصلاح مما جعل العدد ينتقل إلى أكثر من 3 ملايين تلميذ.

#### ج- تطور تعداد المتمدرسين في التعليم الثانوي

ارتفع التعداد ما بين سنة 2000/1999 و 2009/2008 بأكثر من 52000 تلميذ كما تجدر الإشارة إلى أنه سجل تراجع ما بين سنة 2006/2005 و 2007/2006 يقارب 140000 تلميذ وهذا راجع إلى كون الانتقال إلى التعليم الثانوي لم يخص خلال السنة الدراسية 2006/2005 سوى التلاميذ المعيدين في السنة التاسعة أساسي باعتبار أنه تم تمديد مدة التعليم المتوسط بسنة واحدة .

### 4- تطور تعداد المعلمين والأساتذة

لقد انتقل عدد المعلمين والأساتذة من 327000 إلى 366000 ما بين 2000/1999 و 2009/2008 أي بزيارة تقدر بأكثر من 39000 مرب.

#### أ- تطور تعداد المعلمين في التعليم الابتدائي

إن نوعية التأطير قد تحسنت بشكل ملموس على اعتبار أنه تم في سنة 2001/2000 إحصاء حوالي 2600 معلم ومعلمة حائزين على شهادة ليسانس في حين بلغ عددهم 38021 في الموسم 2009/2008 وبهذا أصبحت هذه الطاقة المستمرة في النماء وسيلة مهمة لتحسين المردود التربوي في التعليم الابتدائي .

#### ب- تطور تعداد الأساتذة في التعليم المتوسط

عرف التأطير في التعليم المتوسط ارتفاعا يقدر ب 32000 أستاذ من 2000/1999 إلى 2009/2008

#### ج- تطور تعداد الأساتذة في التعليم الثانوي

سجل التأطير في التعليم الثانوي ارتفاعا ب 12600 أستاذ من 2000/1999 إلى 2009/2008 .

5- تطور المنشآت القاعدية

لقد عرفت المنشآت القاعدية ارتفاعا محسوسا يبين الجدول التالي تطور عددها على النحو التالي:

جدول رقم (14) : تطور المنشآت القاعدية من ( 1999 إلى 2009)

السنة الدراسية	المدارس	المتوسطات	الثانويات
2000/1999	15729	3315	1218
2001/2000	16186	3414	1259
2002/2001	16482	3526	1289
2003/2002	16714	3650	1330
2004/2003	16899	3740	1381
2005/2004	17041	3844	1423
2006/2005	17163	3947	1473
2007/2006	17357	4104	1538
2008/2007	17487	4272	1598
2009/2008	17796	4584	1699

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص315

كما أن مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي تحتاج إلى ورشات ومخابر تبني بداخلها وإلى تجهيزات خاصة بها لضمان السير الحسن لدروس الأعمال التطبيقية للعلوم الطبيعية والفيزياء والكيمياء .

والجدول الموالي يبين عدد المخابر و الورشات بالنسبة للسنة الدراسية 2008/2007 .

جدول رقم ( 15 ) : عدد المخابر و الورشات في الموسم الدراسي (2008/2007)

المخابر	المتوسط	الثانوي	المجموع
9059	7825	16884	
6733	1206	7939	

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص317

علاوة على هذا فإن كل مؤسسة تربوية في التعليم المتوسط أو الثانوي مجهزة أيضا بمخبر للمعلوماتية يحتوي على موزع و 15 جهاز حاسوب , وفيما يخص التجهيز فإنه بالنسبة للتعليم الابتدائي سيتم تجهيز نسبة معتبرة من المدارس بمختبرات صغيرة أما التعليم المتوسط و الثانوي فإنه سيتم تجهيز المتوسطات و الثانويات الجديدة بالوسائل التعليمية والتربوية و تحديد التجهيزات التربوية للبعض الآخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص318-319

(6) - تطور مؤشرات التمدرس

أ- عدد التلاميذ في قاعة الدرس الواحدة

يبين الجدول التالي تطور عدد التلاميذ في كل قاعة درس بالنسبة لطور التعليم الابتدائي.

جدول رقم ( 16 ) : تطور عدد التلاميذ في كل قاعة درس في الطور الابتدائي

السنوات الدراسية	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009
نسبة شغل الحجرات الوطنية	40.02	38.42	37.49	36.57	35.36	33.93	33.42	31.37	31.55	27.86

المصدر : بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص 319

لقد انخفض عدد التلاميذ في القاعة الواحدة إلى حوالي 27 في الموسم 2009/2008 كما أنه هناك توجه نحو تحقيق الهدف المسطر في الإصلاح والمتمثل في الوصول إلى 25 تلميذ في حجرة الدرس الواحدة.

ب- نسبة التأطير التربوي

لقد سجل هذا المؤشر المحدد لمستوى الاستثمار البشري في قطاع التربية بشكل عام تحسنا معتبرا حيث انتقل العدد من 39 تلميذ /معلم في 1962 إلى 28 تلميذ في سنة 1999 و وصل إلى 20 تلميذ للمعلم الواحد في السنة الدراسية 2009/2008.

### المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية و لمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في التعليم بالجزائر قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المتوسطات لمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة و قد اخترنا مرحلة التعليم المتوسط باعتبارها مرحلة هامة من مراحل التعليم كونها تربط بين مرحلتين مهمتين و هما الطور الابتدائي و الطور الثانوي فهي تتلقى مدخلاتها من التلاميذ من الطور الابتدائي , في حين نجد أن مخرجاتها ماهي إلا مدخلات للطور الثانوي و بالتالي إذا كانت هذه المدخلات ذات جودة فإنها حتما ستفقد للحصول على مخرجات في نهاية التعليم الثانوي عالية الجودة تستفيد منها الجامعات و قطاع الأعمال و المجتمع بصفة عامة, و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع .

#### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع متوسطات ولاية سعيدة في الموسم الدراسي 2010 / 2011 و البالغ عددها 51 متوسطة موزعة عبر دوائر الولاية كما يلي :

جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد المتوسطات	الدوائر
17	دائرة سعيدة
11	دائرة سيدي بوبكر
08	دائرة عين الحجر
07	دائرة بالول
04	دائرة الحساسنة
04	دائرة يوب
51	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مديرية التربية بسعيدة

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 27 متوسطة أي بنسبة قدرها 52.94% من مجتمع الدراسة و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية و كانت موزعة كما يلي :

جدول رقم ( 18 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

عدد المتوسطات	الدائرة
10	دائرة سعيدة
05	دائرة سيدي بوبكر
04	دائرة عين الحجر
04	دائرة بالول
02	دائرة الحساسنة
02	دائرة يوب
27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

لقد انتقيت هذه العينة من جميع دوائر ولاية سعيدة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية حيث أخذ بعين الاعتبار المتوسطات التي تقع داخل المدينة و خارجها , و قد وجهت هذه الدراسة لكل من المدرء و الأساتذة و تلاميذ السنة الرابعة متوسط .

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة لبعض المفتشين بسلك التربية و التعليم و بعض موظفي مديرية التربية لولاية سعيدة .

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال الإصلاحات المنتهجة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة في الفصل الثالث للموسم الدراسي 2010 / 2011 حيث استهدفت الدراسة ثلاثة عناصر أساسية في النظام التعليمي و هم المدرء و الأساتذة والتلاميذ

كون هذه العناصر الثلاثة تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي نظام تعليمي و لهذا ينبغي الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند القيام بأي إصلاح أو تغيير أو تجديد يمس المنظومة التربوية لأنهم في واقع الأمر هم الأعلام و الأدرى بواقع التعليم في المدرسة الجزائرية , ولعلمنا بهذه الحقيقة قمنا بصياغة ثلاثة إستبيانات وجهت لكل من المدراء و الأساتذة و تلاميذ السنة الرابعة متوسط و ذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التربوي و هي : جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ , جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته .

**1-الإستبيان الموجه للمدراء:** لقد تم توزيع 27 استمارة على مدراء المتوسطات المعنية بالدراسة , حيث تم استردادها كلها أي بنسبة 100% و هي مكونة من جزأين :

**الجزء الأول:** يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس, المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:** يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 20 عبارة موزعة على محورين هما: جودة الإدارة المدرسية وجودة الأستاذ.

**2- الاستبيان الموجه للأساتذة :** لقد تم توزيع 120 استمارة على أساتذة التعليم المتوسط بالمؤسسات المعنية بالدراسة , حيث تم استرداد 100 منها أي بنسبة 83.33% و هي مكونة من جزأين :

**الجزء الأول :** يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس , المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:** يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 50 عبارة موزعة على خمسة محاور هي : جودة الأستاذ , جودة الإدارة المدرسية, جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

**3- الاستبيان الموجه لتلاميذ السنة الرابعة متوسط:** لقد تم توزيع 130 استمارة على تلاميذ السنة الرابعة متوسط بالمؤسسات المعنية بالدراسة , حيث تم استرداد 100 منها أي بنسبة 76.92% و التي تكونت من جزء واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 26 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: جودة التلميذ, جودة الأستاذ و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

و قد قام الباحث بتطوير هذه الإستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.



2- الإطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها .

3- استشارة بعض الأساتذة من أصحاب التخصص في هذا المجال .

4- الإطلاع على أهم الإصلاحات التي طبقتها وزارة التربية الوطنية لتجويد التعليم و تحسين مخرجاته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

جدول رقم ( 19 ) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

### 1- صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف و أستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة , و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

### 2- ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته .

## المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الثلاثة الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 19 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA .

المطلب الأول : وصف و تحليل الاستبيان الأول الموجه للمدراء

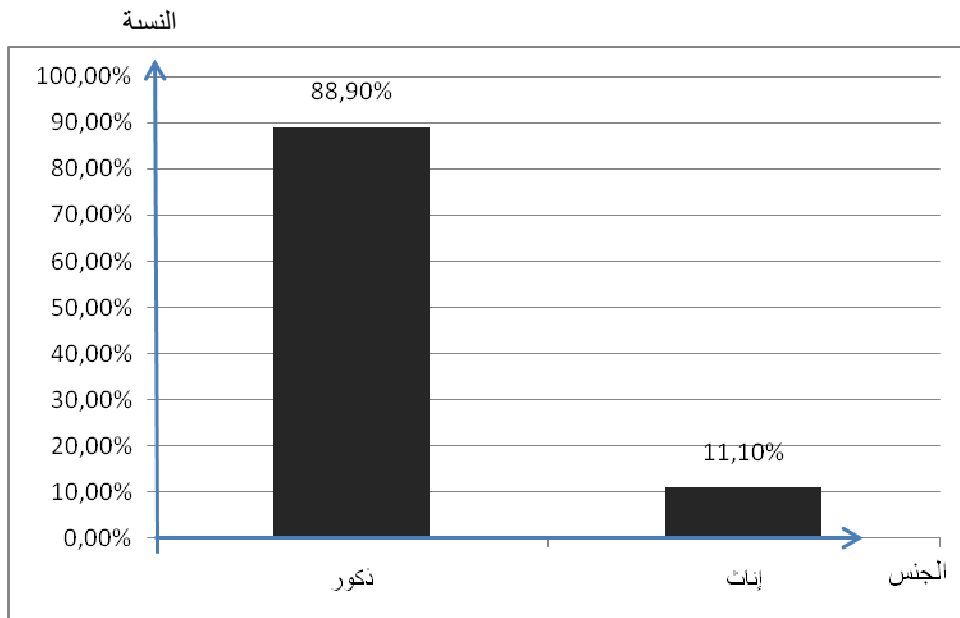
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
88,9	24	ذكر	1
11,1	3	أنثى	2
100	27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الجنس

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 88,9%

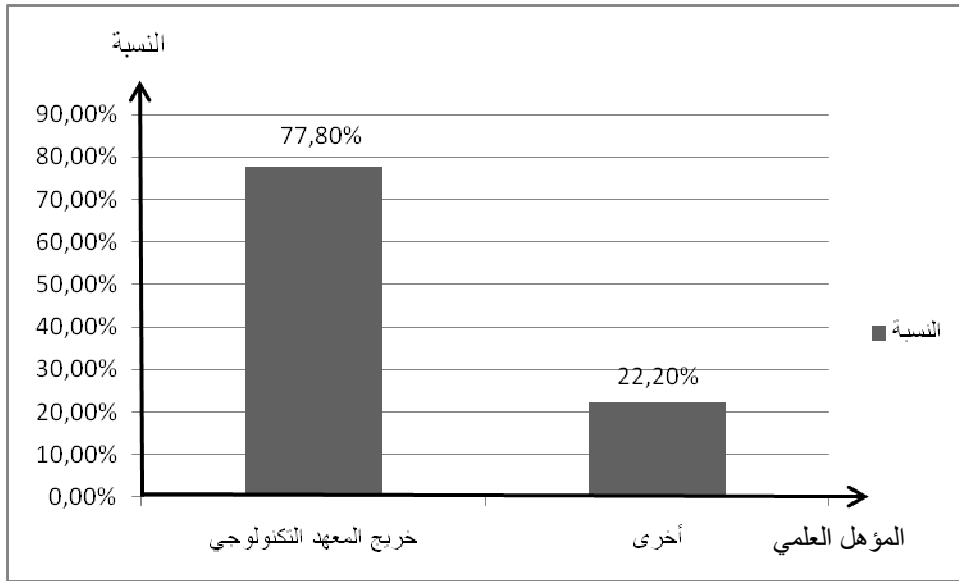
بينما بلغت نسبة الإناث 11.10% وهذا ما يدل على أن جل المؤسسات التعليمية تسير من قبل فئة الذكور.

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
77,8	21	خريج المعهد التكنولوجي	1
22,2	6	أخرى	2
100	27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

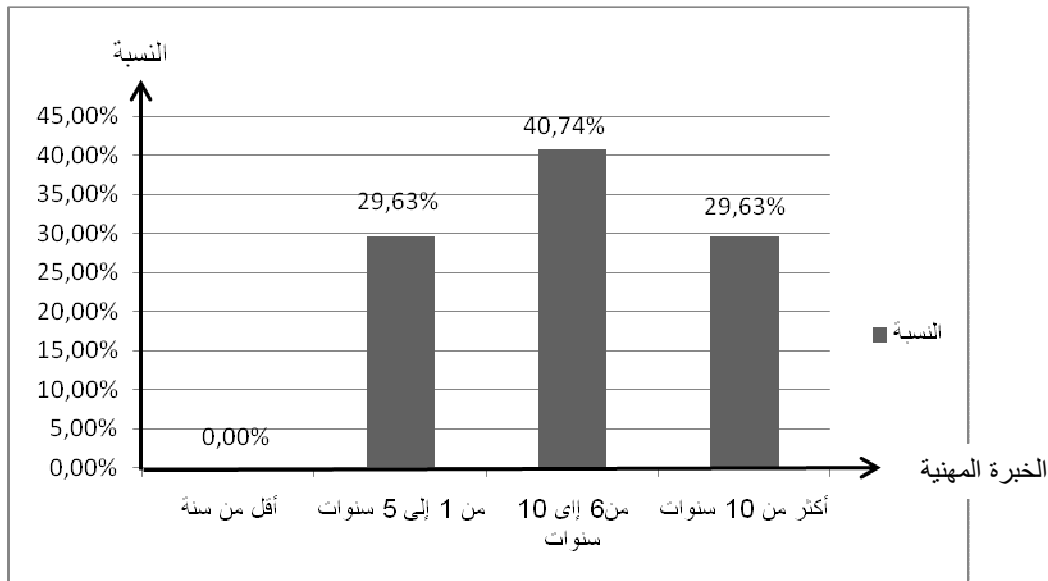
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من المدراء هم خريجو المعاهد التكنولوجية , حيث بلغت نسبتهم 77,8 % في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 22,2% و هذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسات التعليمية ليست لهم شهادات جامعية و بالتالي لم يكملوا دراساتهم العليا .

ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم ( 22 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
00	00	أقل من سنة	1
29,63	8	من 1 إلى 5 سنوات	2
40,74	11	من 6 إلى 10 سنوات	3
29,63	8	أكثر من 10 سنوات	4
100	27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 06 سنوات بنسبة قدرها 70.37% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 06 سنوات 29,63% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصادقية في ملاء الإستهتبان الموجه إليهم.

ثانيا:تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 23 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,878	جودة الإدارة المدرسية ( 12 عبارة )
2	0,933	جودة الأستاذ ( 8 عبارات )
	0,928	جميع عبارات الاستبيان ( 20 عبارة )

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

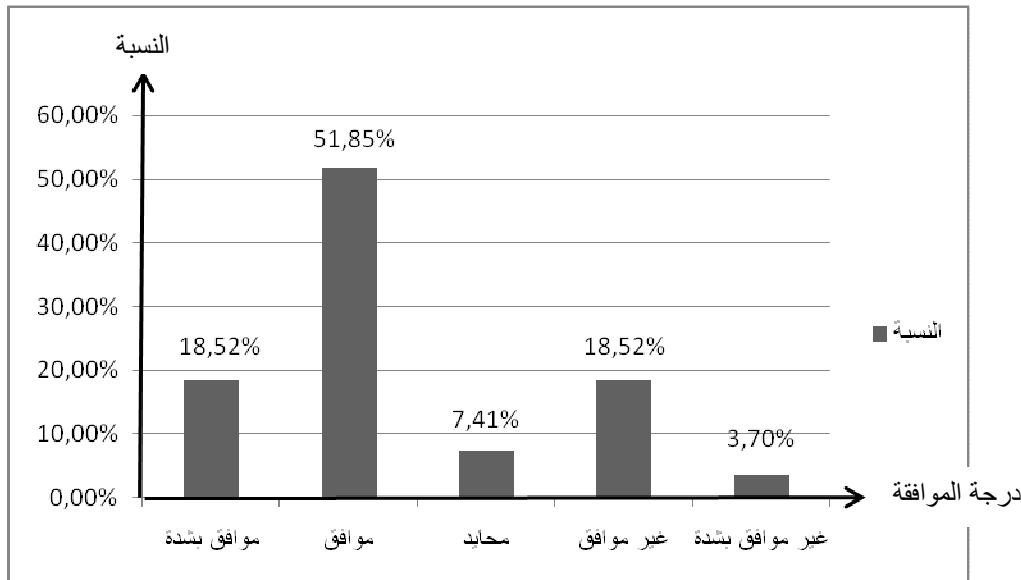
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول و الثاني كانت على التوالي : 0,878 و 0,933 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0,928 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

المحور الأول: العبارات الخاصة بجودة الإدارة المدرسية

جدول رقم ( 24 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العارة 12	العارة 11	العارة 10	العارة 09	العارة 08	العارة 07	العارة 06	العارة 05	العارة 04	العارة 03	العارة 02	العارة 01	أرقام عبارات المحور الأول
18,52	5	4	5	1	4	4	6	6	9	6	6	7	3	1 موافق بشدة
51,85	14	8	15	7	18	11	7	18	17	16	15	15	21	2 موافق
7,41	2	00	2	7	2	5	2	1	1	00	1	2	00	3 محايد
18,52	5	11	5	10	2	7	11	2	00	5	4	1	2	4 غير موافق
3,70	1	4	00	2	1	00	1	00	00	00	1	2	1	5 غير موافق بشدة
100	27													

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - جودة الإدارة المدرسية -

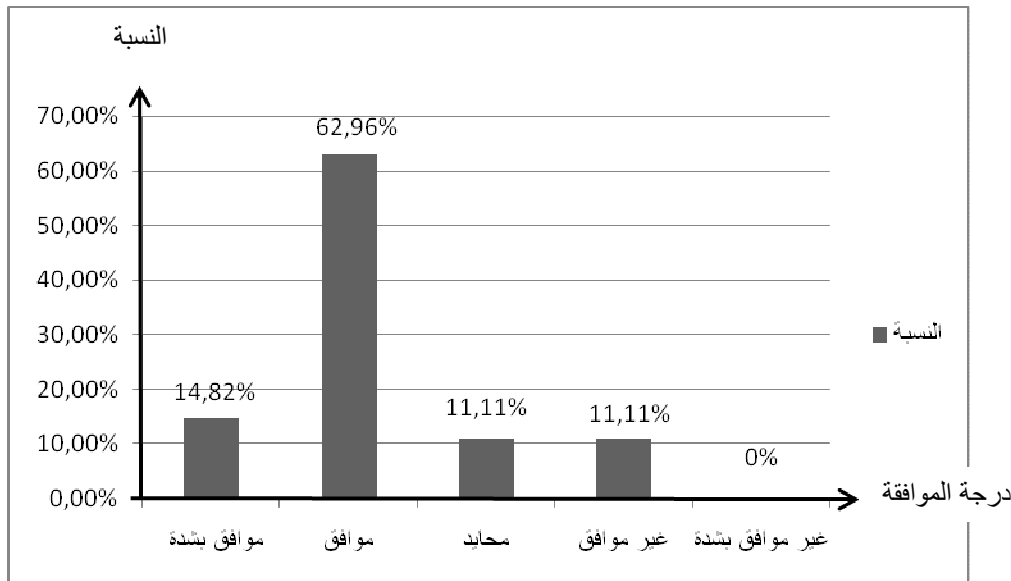
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 70,37% من المدرء المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و موافق بشدة بأن هناك جودة في الإدارة المدرسية و هذه النسبة عالية و تدل على أن معظم المدرء في المؤسسات التعليمية يرون بأن الإدارة المدرسية داخل المؤسسات التعليمية تتمتع بالجودة و هذا أمر مهم لأنه يمهد و يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة لديها القدرة على الابتكار و الإبداع , بينما كانت نسبة 29,63% من الإجابات بين الحياد و عدم الموافقة خاصة فيما يتعلق بعدم إشراك المؤسسة في نشاط المجتمع و كذلك كون الميزانية المخصصة للتسيير غير كافية لتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و التعلمية .

المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة الأستاذ

جدول رقم ( 25 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

النسبة النسبية %	تكرار المحور	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	العبارة 15	العبارة 14	العبارة 13	أرقام عبارات المحور الأول	
14,82	4	5	5	2	6	4	3	3	4	1	موافق بشدة
62,96	17	14	18	21	17	20	9	18	20	2	موافق
11,11	3	5	2	2	2	1	7	1	1	3	محايد
11,11	3	3	2	2	2	2	8	5	2	4	غير موافق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	5	غير موافق بشدة
100	27										

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني - جودة الأستاذ -

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 77,78% من المدراء المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة على عبارات محور جودة الأستاذ وهذه النسبة عالية و تدل على أن معظم المدراء في المؤسسات التعليمية يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية يتمتع بالجودة وهذا أمر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن الأستاذ يعتبر من أهم عناصر نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من التلاميذ وكانت نسبة 22,22% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة .



حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 26 ) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لتحقيقها	2,0000	0,67937	موافق
02	توضيح الأهداف للعاملين و إشراكهم في تحقيقها	2,1111	1,08604	موافق
03	تبنى أسلوب تنفيذ العمل جماعيا بروح الفريق و اعتبار الجودة مسؤولية الجميع	2,0741	0,95780	موافق
04	تفويض جزء من المسؤوليات و السلطات لبعض العاملين الأكفاء	2,1481	0,98854	موافق
05	يشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل المدرسة	1,7037	0,54171	موافق بشدة
06	يهيئ فرص التكوين و التحسين المستمر للعاملين	1,9630	0,75862	موافق
07	تبنى سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية على العاملين (تحكيم الضمير المهني)	2,7778	1,31071	محايد
08	يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع و اتخاذ القرارات	2,5556	1,05003	موافق
09	يلتقي دوريا بالآباء و الأساتذة و العاملين لتدارس أحوال المدرسة	2,1852	0,92141	موافق
10	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي	3,1852	1,03912	محايد
11	تقوم الأساتذة و العاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر	2,2593	0,98421	موافق
12	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و التعليمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة	3,1111	1,39596	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : جودة الإدارة المدرسية</b>	<b>2,3395</b>	<b>0,65532</b>	<b>موافق</b>
13	يلتزم الأستاذ باللوائح و الأنظمة و التعليمات المنظمة للأداء التعليمي	2,0370	0,70610	موافق
14	يتمتع الأستاذ بالكفايات التدريسية اللازمة	2,2963	0,91209	موافق
15	يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير و التجديد في تخصصه	2,7407	1,02254	محايد
16	إلتزامه بأخلاقيات المهنة و العمل بوازع و ضمير	2,0370	0,70610	موافق
17	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير	2,0000	0,78446	موافق
18	القدرة على زيادة فاعلية الطلاب و رفع تحصيلهم الدراسي	2,2222	0,84732	موافق
19	يشارك في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواه	2,0370	0,75862	موافق
20	يتقن التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة	2,2222	0,89156	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : جودة الأستاذ</b>	<b>2,1991</b>	<b>0,68838</b>	<b>موافق</b>
	<b>الدرجة الكلية لجميع عبارات الإستبيان</b>	<b>2,2833</b>	<b>0,61033</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق رقم ( 26 ) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور المدرء , حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو **جودة الإدارة المدرسية** 2,3395 و بانحراف معياري قدره 0,65532 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق** , بحيث جاءت العبارة الخامسة و هي "يشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل المدرسة " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1,7037 في حين جاءت العبارة العاشرة في المرتبة الأخيرة و هي " يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي قدره 3,1852 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا **بالحياد** على هذه العبارة مما يدل بأن المشاركة المجتمعية للمؤسسات التعليمية غير جلية ومبهمه إن لم نقل في بعض المؤسسات منعدمة , كما أن العبارة الثانية عشرة و التي تخص الميزانية كانت درجة الموافقة عليها ضعيفة , بحيث أن أغلب المستجوبين أشاروا إلى أن الميزانية المخصصة للمؤسسات التعليمية غير كافية لتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و التعليمية و تحقيق الأهداف المسطرة .

أما **المحور الثاني** و الذي هو " **جودة الأستاذ** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2,1991 و بانحراف معياري قدره 0,68838 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **موافق** حيث جاءت العبارة السابعة عشرة و هي " يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين والتطوير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,0000 في حين جاءت العبارة الخامسة عشرة و التي هي " يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير و التجديد في تخصصه " بمتوسط حسابي قدره 2,7407 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا **بالحياد** على هذه العبارة مما يدل على أن عضو هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المدرء لا يتجاوب و لا يستفيد بصفة واضحة من التغيرات المعرفية و التكنولوجية المتسارعة من أجل تحسين مستواه التعليمي و التدريسي .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 2,2833 و بانحراف معياري قدره 0,61033 وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ )

جدول رقم ( 27 ) يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	جودة الأستاذ	جودة الإدارة المدرسية		
0,940** 0,000 27	0,656** 0,000 27	1  27	معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة	جودة الإدارة المدرسية
0,874** 0,000 27	1  27	0,656** 0,000 27	معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة	جودة الأستاذ
1  27	0,874** 0,000 27	0,940** 0,000 27	معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة	إدارة الجودة الشاملة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين محور جودة الإدارة المدرسية و محور جودة الأستاذ حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,656 كما أنه هناك إرتباط قوي جدا بين جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون ب 0,940 و بين جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,874 و هذا ما يدل على أن لجودة الإدارة المدرسية و جودة الأستاذ تأثير كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلا أنه لجودة الإدارة المدرسية تأثير أكبر من تأثير جودة الأستاذ و هذا راجع لأن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تسيير و إدارة المؤسسات التعليمية و بالتالي تطبيق اللوائح و القوانين المنظمة لسير العملية التعليمية و التعلمية و لهذا فإن إلتزام الإدارة المدرسية بمنهج إدارة الجودة الشاملة سوف يمهّد و يسهل الطريق لتطبيقه في المؤسسات التعليمية , مع العلم أن كل معاملات الإرتباط في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01 .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 28 ) يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	26	-6,101	0,61033	2,2833	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 2,2833 و بانحراف معياري قدره 0,61033 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور المدراء , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.

الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 29 ) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.876	0,879	0,884	0,940	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 30 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	8,562	1	8,562	190,687	0,000
البواقي	1,123	25	0,045		
المجموع	9,685	26			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,940$  وهذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.884$  مما يعني أن 88,40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B=0.876$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 31 ) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.775	0,754	0,764	0,874	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 32 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	7,396	1	7,396	80,777	0,000
البواقي	2,289	25	0,092		
المجموع	9,685	26			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,874$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,764$  مما يعني أن 76,40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ , بالإضافة إلى أن قيمة معامل الإنحدار  $B = 0.775$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 33 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,404	25	0,848	0.310	1,07	

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.310 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.404 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا :إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 34 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العلمي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,554	25	0,599	0,320	1,029	

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.320 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما خريج المعهد التكنولوجي و أخرى هما مجتمعان متجانسان , أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.554 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة .



ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 35 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,395	0,965	0,360	2	0,721	بين المجموعات
		0,374	24	8,964	داخل المجموعات
			26	9,685	المجموع

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0.965$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig= 0,395$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الثاني : وصف و تحليل الإستبيان الثاني الموجه للأساتذة

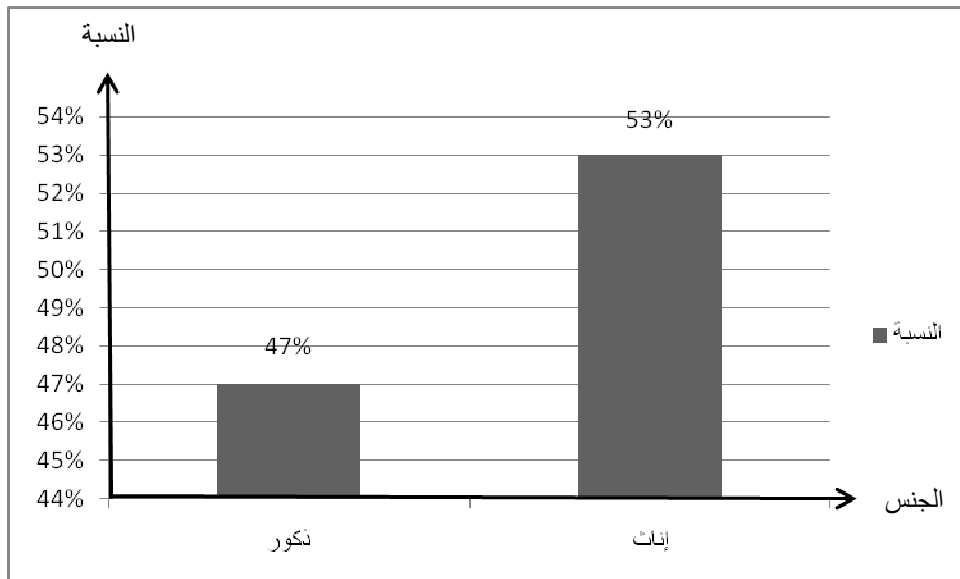
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم ( 36) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
47	47	ذكر	1
53	53	أنثى	2
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الجنس

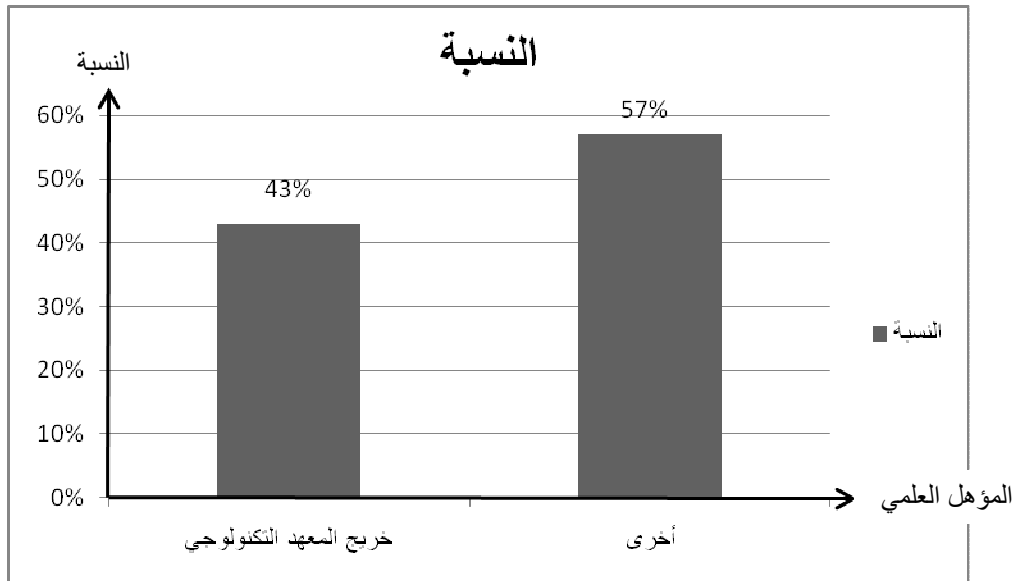
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن فئة الأساتذة المستجوبين أقل من فئة الأساتذات حيث بلغت نسبة الأساتذة 47% بينما بلغت نسبة الأساتذات 53% وهذا ما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية يغلب عليها الطابع النسوي.

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم ( 37 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي	
43	43	خريج المعهد التكنولوجي	1
57	57	أخرى	2
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

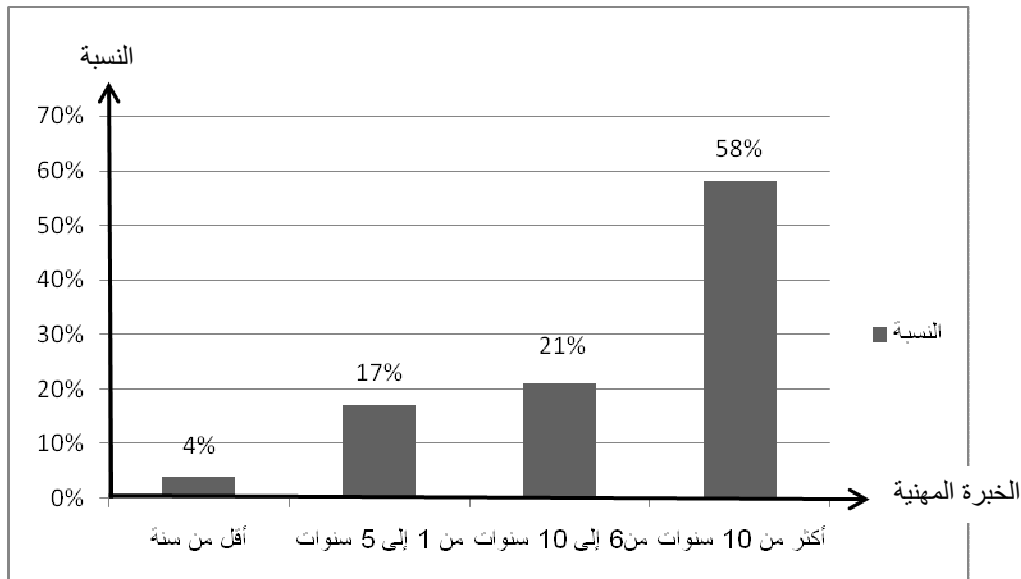
من الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من الأساتذة هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 57% في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي المعاهد التكنولوجية حيث بلغت نسبتهم 43% مما يدل على أن معظم الأساتذة قد أتموا دراساتهم العليا بالجامعات و هذا ما يجعلهم يمتلكون الكفايات و المؤهلات العلمية الضرورية التي تسمح لهم بالمساهمة بفعالية في إنجاح العملية التعليمية و التعلمية و بالتالي تحقيق الجودة المنشودة في مخرجات المؤسسات التعليمية .

ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم ( 38 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
4	4	أقل من سنة	1
17	17	من 1 إلى 5 سنوات	2
21	21	من 6 إلى 10 سنوات	3
58	58	أكثر من 10 سنوات	4
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم الأساتذة المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 06 سنوات بنسبة 79% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 06 سنوات 21% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية في التدريس تجعلهم على دراية تامة بكل ما يحدث داخل المؤسسات التعليمية وعلى الإصلاحات التي مست المنظومة التربوية و هذا ما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصادقية في ملأ الإستبيان الموجه إليهم.

ثانيا: تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان و لكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 39 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,725	جودة الأستاذ ( 05 عبارات )
2	0,927	جودة الإدارة المدرسية ( 10 عبارات )
3	0,883	جودة التلميذ ( 07 عبارات )
4	0,949	جودة المنهج الدراسي ( 15 عبارة )
5	0,890	جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ( 13 عبارة )
	0,969	جميع عبارات الاستبيان ( 50 عبارة )

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

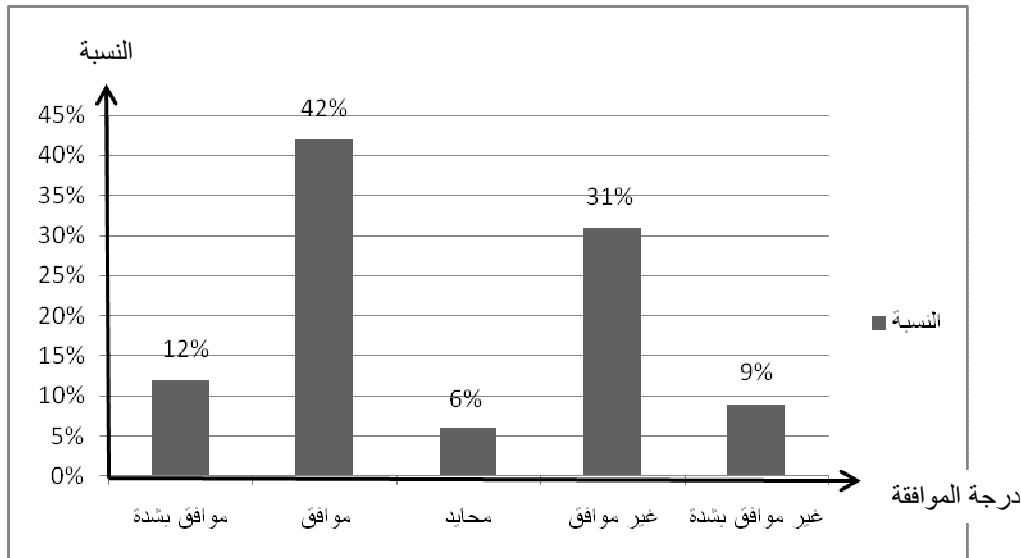
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة كانت على التوالي 0,725 - 0,927 - 0,883 - 0,949 - 0,890 , أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0,969 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

المحور الأول: العبارات الخاصة بجودة الأستاذ

جدول رقم ( 40 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

أرقام عبارات المحور الأول	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	موافق بشدة	10	10	8	20	11	12
2	موافق	26	13	69	69	33	42
3	محايد	6	12	6	2	5	6
4	غير موافق	46	43	12	7	47	31
5	غير موافق بشدة	12	22	5	2	4	9
							100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - جودة الأستاذ -

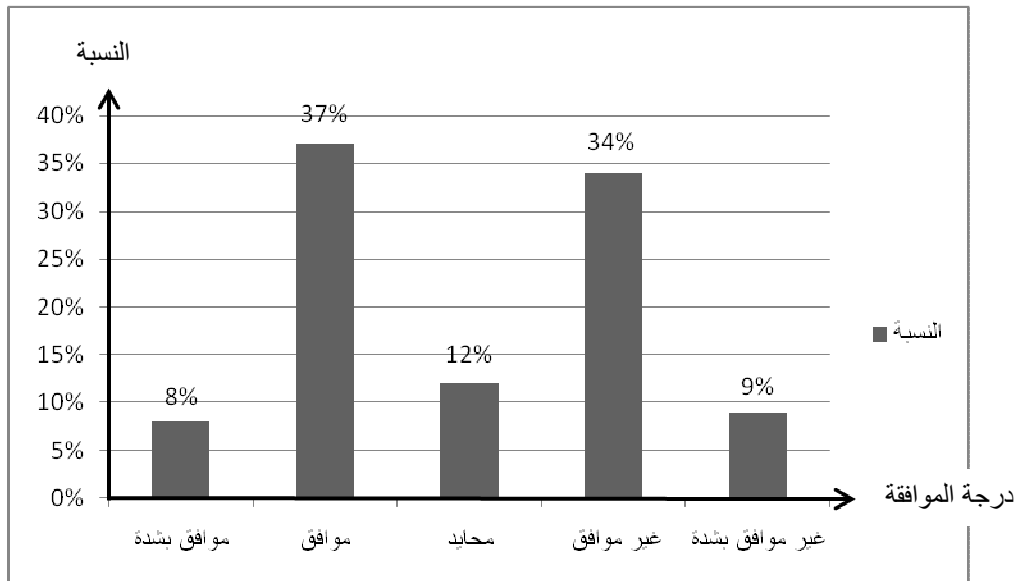
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 54% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و موافق بشدة على عبارات محور جودة الأستاذ و هذه النسبة مقبولة و تدل على أن أكثر من نصف المستجوبين من الأساتذة يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية يتمتع بالجودة و قد جاء هذا الرأي متماشيا مع ما ذهب إليه المدراء في إجاباتهم حين أجابوا بالأغلبية المطلقة على أن الأستاذ يتمتع بالجودة و هذا أمر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن الأستاذ هو الأساس في إنجاح العملية التعليمية والتربوية إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط و مقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية و اقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها و كانت نسبة 46% من الإجابات بين الحياد و عدم الموافقة .

المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة الإدارة المدرسية

جدول رقم ( 41 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 15	العبارة 14	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	العبارة 9	العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	أرقام عبارات المحور الثاني	
8	8	5	6	8	9	11	10	6	8	7	7	1	موافق بشدة
37	37	41	25	35	27	52	36	44	22	52	36	2	موافق
12	12	7	12	11	12	12	33	11	10	4	11	3	محايد
34	34	39	47	37	37	18	15	29	51	32	38	4	غير موافق
9	9	8	10	9	15	7	6	10	9	5	8	5	غير موافق بشدة
100	100												

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني - جودة الإدارة المدرسية -

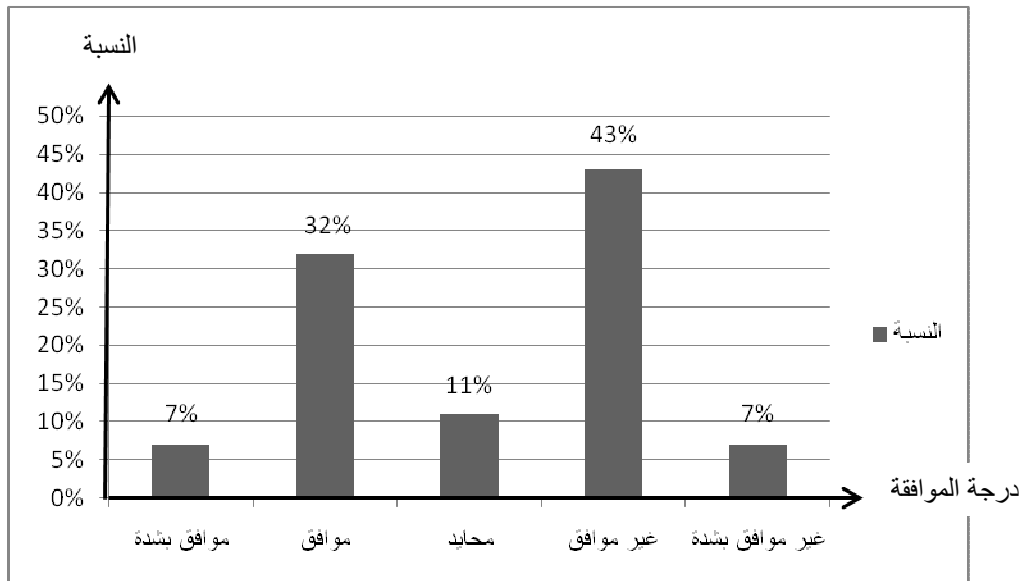
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 45% من إجابات الأساتذة المستقصين كانت بدرجة موافق و موافق بشدة بأن هناك جودة في الإدارة المدرسية , بينما كانت نسبة 43% من إجابات الأساتذة المستقصين بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة وهي نسب تقريبا متقاربة و تشير إلا أنه هناك تباين في إجابات المستجوبين و ذلك راجع لطبيعة و أسلوب تسيير المؤسسات التربوية التي يشتغلون بها .

المحور الثالث: العبارات الخاصة بجودة التلميذ

جدول رقم ( 42 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

النسبة المنوية %	تكرار المحور	العبارة 22	العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	أرقام عبارات المحور الثالث	
7	7	7	7	9	5	8	9	6	1	موافق بشدة
32	32	19	16	60	26	23	26	54	2	موافق
11	11	8	8	5	4	5	44	3	3	محايد
43	43	51	62	15	59	62	19	31	4	غير موافق
7	7	15	7	11	6	2	2	6	5	غير موافق بشدة
100	100									

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث - جودة التلميذ -

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 50% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة على عبارات جودة التلميذ و هذه النسبة مقبولة و تدل على أن نصف الأساتذة المستجوبين في المؤسسات التعليمية يرون بأن التلميذ لا يتمتع بالجودة و لا يلتزم بمعاييرها وهذا الأمر يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و يصعب من مهمة الأستاذ الذي يسعى للحصول على مخرجات ذات جودة عالية بينما كانت نسبة 50% موزعة بين الموافقة و الحياد .

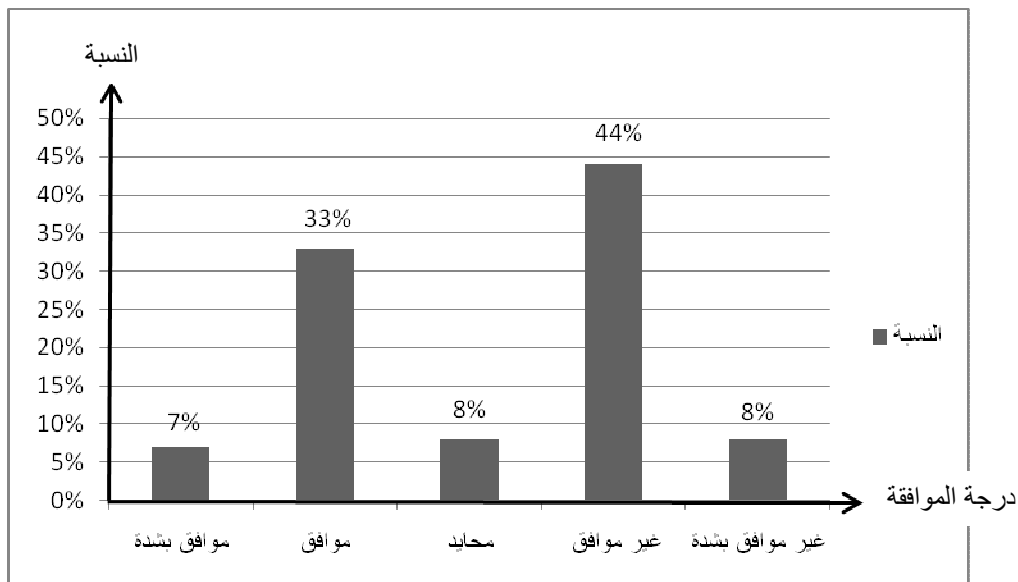


المحور الرابع: العبارات الخاصة بجودة المنهج الدراسي

جدول رقم (43) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 37	العبارة 36	العبارة 35	العبارة 34	العبارة 33	العبارة 32	العبارة 31	العبارة 30	العبارة 29	العبارة 28	العبارة 27	العبارة 26	العبارة 25	العبارة 24	العبارة 23	أرقام عبارات المحور الرابع	
7	7	14	9	9	11	6	9	6	9	3	5	5	6	6	6	4	موافق بشدة	1
33	33	32	29	37	42	27	30	26	27	33	32	60	27	27	25	35	موافق	2
8	8	5	11	3	9	13	8	9	5	14	9	14	6	6	4	2	محايد	3
44	44	48	50	49	38	53	41	44	56	36	34	20	38	44	54	53	غير موافق	4
8	8	1	1	2	00	1	12	15	3	14	20	1	23	17	11	6	غير موافق بشدة	5
100	100																	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع- جودة المنهج الدراسي-

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 52% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة على عبارات جودة المنهج الدراسي و هذه النسبة مقبولة و تدل على أن أكثر من نصف الأساتذة المستجوبين في المؤسسات التعليمية يرون بأن المنهج الدراسي لا يتماشى مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و لا يواكب التغيرات و التطورات المعرفية و التكنولوجية الحاصلة في العالم , كما أنه لا يربط التلميذ بواقعه و ثقافة مجتمعه ولا ينمي فيه مهارات البحث و الإبداع و الابتكار و هذا ما يتنافى مع منهج إدارة الجودة الشاملة بينما كانت نسبة 48% من إجابات المستجوبين موزعة بين الموافقة و الحياد .

المحور الخامس: العبارات الخاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته

جدول رقم ( 44 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 50	العبارة 49	العبارة 48	العبارة 47	العبارة 46	العبارة 45	العبارة 44	العبارة 43	العبارة 42	العبارة 41	العبارة 40	العبارة 39	العبارة 38	أرقام عبارات المحور الخامس
7	7	6	6	6	9	9	8	8	7	8	10	4	8	5	1 موافق بشدة
37	37	64	18	18	11	35	48	47	31	65	25	29	36	54	2 موافق
6	6	11	9	6	1	3	5	2	1	6	7	12	5	7	3 محايد
39	39	18	57	27	24	52	36	40	49	19	55	47	47	31	4 غير موافق
11	11	1	10	43	55	1	3	3	12	2	3	8	4	3	5 غير موافق بشدة
100	100														

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس - جودة المناخ التعليمي و ملاءمته-

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 50% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة على عبارات جودة المناخ التعليمي و ملاءمته و هذه النسبة مقبولة و تدل على أن نصف الأساتذة المستجوبين يرون بأن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يساعد على النهوض بالتعليم و تحقيق الجودة التعليمية المنشودة فعدم وجود نظام واضح للحوافز و المكافآت و عدم وجود نظام فعال للمعلومات والاكتظاظ في الأقسام و انتشار بعض السلوكيات غير التربوية و قلة التجهيز كلها عوامل تقف دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , بينما كانت 50% المتبقية موزعة بين الموافقة و الحياد .

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 45 ) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية	3,2400	1,24819	محايد
02	الاستعانة بمختصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها	3,5400	1,25062	غير موافق
03	يشارك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة له بصورة مستمرة	2,3700	0,97084	موافق
04	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير	2,0200	0,82853	موافق
05	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس	3,0000	1,18918	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : جودة الأستاذ</b>	<b>2,8340</b>	<b>0,76597</b>	<b>محايد</b>
06	يتمتع المدير بشخصية ديناميكية	3,0400	1,16272	محايد
07	يتمتع بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات	2,7600	1,12923	محايد
08	يهتم بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار	3,3100	1,15203	محايد
09	يشارك الأساتذة و العاملين في صنع القرارات و حل المشكلات	2,9300	1,17426	محايد
10	القدرة على تحديد مواطن القوة و الضعف داخل المؤسسة	2,7100	1,03763	محايد
11	يتخذ القرارات على أساس الحقائق	2,5800	1,12079	موافق
12	يتبنى أسلوب الإدارة بالتحوال أي التحوال بين الأساتذة و العاملين و التلاميذ من أجل الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم مباشرة لخلق مناخ أحوي بين القيادة و المرؤوسين	3,2200	1,25191	محايد
13	يشجع الأساتذة و العاملين لمواصلة و استمرار تعليمهم و تطويرهم الذاتي	3,0400	1,18850	محايد
14	يحفز الأساتذة و العاملين ماديا و معنويا ليؤدوا عملهم بإتقان	3,3000	1,13262	محايد
15	يعتبر قدوة لجميع العاملين من الناحية العملية و الخلقية	3,0400	1,15400	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : جودة الإدارة المدرسية</b>	<b>2,9930</b>	<b>0,89355</b>	<b>محايد</b>
16	احترام الأنظمة و القوانين التربوية	2,7700	1,13578	محايد
17	التمتع بقيم الانتماء و المواطنة	2,7900	0,92436	محايد
18	القدرة على التعلم و التقويم الذاتي	3,2700	1,09041	محايد
19	القدرة على تعلم مهارات صنع القرار و حل المشكلات	3,3500	1,08595	محايد
20	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية	2,5900	1,18146	موافق
21	امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة	3,4600	1,06761	غير موافق
22	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقها العملية	3,4800	1,16758	غير موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : جودة التلميذ</b>	<b>3,1014</b>	<b>0,84046</b>	<b>محايد</b>
23	يتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ	3,2200	1,11537	محايد
24	ارتباط المنهج الدراسي بثقافة المجتمع و اهتمامه بتطويرها و إكسابها للتلاميذ	3,4000	1,15378	غير موافق
25	يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي و البيئي	3,4000	1,22181	غير موافق

غير موافق	1,27426	3,4500	القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي و التكنولوجي	26
موافق	0,90431	2,5200	يلم بالمعارف الأساسية الضرورية	27
محايد	1,25433	3,3200	يُعد التلميذ لتحديات العولمة و الثورة المعرفية	28
محايد	1,14922	3,2500	مساهمته في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	29
محايد	1,13756	3,1700	طرق تدريسه بعيدة عن التلقين و تشجع البحث و الإبداع	30
محايد	1,19359	3,3600	يربط التلميذ بواقعه و مساعده على حل مشكلاته	31
محايد	1,23954	3,1700	يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث و الإبداع	32
محايد	1,03201	3,1600	يرسخ لدى التلميذ قيم العلم و ينمي فيه روح المواطنة و الانتماء	33
محايد	1,08823	2,7400	يسهل على التلميذ امتلاك المعلومات العلمية و التكنولوجية	34
محايد	1,14574	2,9800	يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي و ذلك بتعلم لغة أجنبية على الأقل	35
محايد	1,09521	3,0500	تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير	36
محايد	1,18492	2,9000	توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي	37
محايد	<b>0,87854</b>	<b>3,1380</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع : جودة المنهج الدراسي</b>	
محايد	1,05270	2,7300	تقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكات الانضباطية و التربوية	38
محايد	1,14992	3,0300	انتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل المؤسسة	39
محايد	1,08823	3,2600	تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء	40
محايد	1,14345	3,1600	الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة في نقل و تداول المعلومات	41
موافق	0,95537	2,4200	المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	42
محايد	1,22334	3,2800	وجود مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	43
محايد	1,13756	2,8300	استعمال أدوات و أجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتاشو	44
محايد	1,11537	2,7800	توفر جميع أدوات الإيضاح و الوسائل التجريبية	45
محايد	1,13258	3,0100	احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية	46
غير موافق	1,35121	4,0500	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	47
غير موافق	1,31852	3,8300	توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	48
غير موافق	1,08670	3,4700	هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	49
موافق	0,89126	2,4400	هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة	50
محايد	<b>0,74422</b>	<b>3,0992</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الخامس : جودة المناخ التعليمي و ملاءمته</b>	
محايد	<b>0,71600</b>	<b>3,0634</b>	<b>الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج المسجلة في الجدول السابق رقم ( 45 ) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور الأساتذة حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول و الذي هو **جودة الأستاذ** 2,8340 و بانحراف معياري قدره 0,76597 و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **محايد** إلا أن العبارة الثانية والتي هي "الإستعانة بمختصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها " كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة **غير موافق** و هذا يعني أن معظم الأساتذة ليسوا على دراية بمفهوم الجودة التعليمية و سبل تطبيقها في حين العبارة الرابعة و التي هي " يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير " كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة **موافق** و هذا يعني أن معظم الأساتذة لديهم القابلية للتدريب و التعلم و العمل الجماعي من أجل التحسين و التطوير المستمر.

أما **المحور الثاني** و الذي هو " **جودة الإدارة المدرسية** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 2,9930 و بانحراف معياري قدره 0,89355 و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **محايد** , إلا أن العبارة الحادية عشرة و هي " يتخذ القرارات على أساس الحقائق " كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** و هذا يعني أنه هناك شفافية و عدالة في إدارة المؤسسات التعليمية , بينما كانت درجة الإجابات ضعيفة على العبارات التي تخص العمل الجماعي و إشراك العاملين.

أما **المحور الثالث** و الذي هو " **جودة التلميذ** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3,1014 و بانحراف معياري قدره 0,84046 و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **محايد** إلا أن العبارة العشرون و التي هي " الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية " كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** و هذا يعني أن التلاميذ في المؤسسات التعليمية على اطلاع بالمستجدات العلمية و التكنولوجية الحديثة و هذا ما يجعلهم مهئين لتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة , في حين أن الإجابات على العبارة الواحدة و العشرون و التي هي " امتلاك المهارات الضرورية للإستمرار في التعلم مدى الحياة " و العبارة الثانية و العشرون و التي هي " القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية " كانت في مجملها بدرجة **غير موافق** و هذا يعني أن التلميذ رغم وعيه بالتطورات العلمية و التكنولوجية الحاصلة من حوله إلا أنه لم يستفيد منها خلال مشواره الدراسي بدليل عدم امتلاكه للمهارات الضرورية للتعلم المستمر و عدم قدرته على التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية .

أما المحور الرابع و الذي هو " جودة المنهج الدراسي " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3,1380 و بانحراف معياري قدره 0,87854 و هذا يعني أن جل الإجابات لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة **محايد** , إلا أن العبارة الرابعة و العشرون و التي هي " ارتباط المنهج الدراسي بثقافة المجتمع و اهتمامه بتطويرها و إكسابها للتلاميذ " و العبارة الخامسة و العشرون و التي هي " يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي و البيئي " و العبارة السادسة و العشرون و التي هي " القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي و التكنولوجي " كانت جل الإجابات عليهم بدرجة **غير موافق** و هذا يعني أن المنهج الدراسي المعتمد في المؤسسات التعليمية لا يجسد عاداتنا و تقاليدنا و ثقافة مجتمعنا ولا يهتم بتطويرها , كما أنه لا يتضمن المفاهيم و البرامج التي تدعو إلى إشراك المجتمع في العملية التعليمية قصد تلبية احتياجاته و تحقيق متطلباته , إلى جانب أنه لا يتميز بالمرونة و لا يواكب التطورات العلمية و التكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر .

أما المحور الخامس و الذي هو " جودة المناخ التعليمي و ملاءمته " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3.0992 و بانحراف معياري قدره 0,74422 و هذا يعني أن جل الإجابات لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة **محايد** , إلا أن العبارة السابعة و الأربعون و التي هي " عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم " و العبارة الثامنة و الأربعون و التي هي " توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة " و العبارة التاسعة و الأربعون و التي هي " هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور " فإن معظم الإجابات عليهم كانت بدرجة **غير موافق** و هذا يعني أن جل المؤسسات التعليمية تعاني من الإكتظاظ في الأقسام الشيء الذي انعكس سلبا على قدرة الأستاذ على إيصال المعلومات للتلاميذ و إشراكهم في كافة النشاطات داخل القسم و هذا ما أدى إلى ضعف تحصيلهم الدراسي بصفة عامة , كما أن نقص وسائل الترفيه و التسلية داخل المؤسسات التعليمية أدى إلى عزوف الكثير من التلاميذ عن الدراسة و بالتالي اللجوء إلى الشارع كملاذ آمن لهم لتفريغ طاقاتهم إلى جانب هذا فإنه ينبغي إشراك أولياء الأمور في كل ما يجري داخل المدرسة و الذي من شأنه المساهمة في تحسين عملية تدرّس أبنائهم.

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 3,0634 و بانحراف معياري قدره 0,71600 و هي تقابل درجة **محايد** , مما يعني أنه هناك غموض و عدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور الأساتذة .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : ( جودة الأستاذ , جودة الإدارة المدرسية , جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته )

جدول رقم ( 46 ) يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي و ملاءمته	جودة المنهج الدراسي	جودة التلميذ	جودة الإدارة المدرسية	جودة الأستاذ	إدارة الجودة الشاملة	
0,908** 0,000 100	0,905** 0,000 100	0,857** 0,000 100	0,790** 0,000 100	0,782** 0,000 100	1 100	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,673** 0,000 100	0,648** 0,000 100	0,697** 0,000 100	0,562** 0,000 100	1 100	0,782** 0,000 100	جودة الأستاذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,640** 0,000 100	0,576** 0,000 100	0,577** 0,000 100	1 100	0,562** 0,000 100	0,790** 0,000 100	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,772** 0,000 100	0,720** 0,000 100	1 100	0,577** 0,000 100	0,697** 0,000 100	0,857** 0,000 100	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,759** 0,000 100	1 100	0,720** 0,000 100	0,576** 0,000 100	0,648** 0,000 100	0,905** 0,000 100	جودة المنهج الدراسي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1 100	0,759** 0,000 100	0,772** 0,000 100	0,640** 0,000 100	0,673** 0,000 100	0,908** 0,000 100	جودة المناخ التعليمي و ملاءمته معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم ( 46 ) نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور و بين المحاور فيما بينها وهذا الإرتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0,01 حيث يلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و المناخ التعليمي و ملاءمته حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون 0,908 و هذا معناه أنه كلما كان المناخ التعليمي ملائم و مساعد لعملية التمدرس كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكبر , كما أنه هناك إرتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور الأخرى حيث بلغ معامل الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ 0,782 و بينها و بين جودة الإدارة المدرسية 0,790 و بينها و بين جودة التلميذ 0,857 و بينها و بين جودة المنهج الدراسي 0,905 و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية و قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جميع هذه المحاور , بحيث أنه لجودة الأستاذ و جودة الإدارة المدرسية و جودة التلميذ و جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته تأثير كبير و فعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و هذا ما يدفعنا إلى ضرورة الإهتمام بجميع هذه العناصر لجعلها تتلاءم مع مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة , إضافة لذلك فإنه هناك إرتباط بين هذه المحاور فيما بينها بحيث تتراوح هذه العلاقة بين المتوسطة و القوية .



ثالثا: إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 47 ) يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,378	99	0,885	0,71600	3,0634	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 3,0634 و بانحراف معياري قدره 0,71600 و هذا ما يقابل درجة محايد مما يعني أنه هناك غموض و عدم وضوح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور الأساتذة, إلا أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.378 و هي قيمة أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية و التي هي المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة و نرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 48 ) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.731	0,608	0,612	0,782	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 49 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	31,045	1	31,045	154,369	0,000
البواقي	19,709	98	0,201		
المجموع	50,754	99			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم ( 48 ) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.782$  و هذا يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.612$  تعني أن 61.20 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B=0.731$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 50 ) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.633	0,620	0.624	0.790	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 51 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	31,651	1	31,651	162,372	0,000
البواقي	19,103	98	0,195		
المجموع	50,754	99			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (50) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.790$  و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.624$  مما يعني أن 62.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية , بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B=0.633$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثالثة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 52 ) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.730	0,731	0,734	0.857	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 53 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	37,244	1	37,244	270,167	0,000
البواقي	13,510	98	0,138		
المجموع	50,754	99			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم ( 52 ) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.857$  و هذا يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,734$  مما يعني أن 73,40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B = 0.730$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الرابعة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 54 ) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المنهج الدراسي

المتغير المستقل : جودة المنهج الدراسي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	
0.737	0,817	0,818	0,905	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 55 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المنهج الدراسي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	41,541	1	41,541	441,873	0,000
البواقي	9,213	98	0,094		
المجموع	50,754	99			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 54 ) نجد أن قيمة معامل الإرتباط  $R=0,905$  و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,818$  و هذا يعني أن 81,80% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المنهج الدراسي , بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B=0.737$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة المنهج الدراسي, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و بهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الخامسة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 56 ) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي وملاءمته

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي و ملاءمته				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحیح المصحح	معامل الإرتباط B	
0,908	0,825	0,823	0.874	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 57 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي وملاءمته

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإرتباط	41,863	1	41,863	461,477	0,000
البواقي	8,890	98	,091		
المجموع	50,754	99			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 56 ) نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,908$  و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,825$  مما يعني أن 82,50% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي و ملاءمته , بالإضافة إلى أن معامل الانحدار  $B=0.874$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي وملاءمته , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للبحث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 58 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,055	98	2,029	0,675	0,177	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.675 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة مما يدل على أن مجتمع المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.055 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 59 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العلمي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,078	76,508	-1,786	0,107	7,602	

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.107 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما خريج المعهد التكنولوجي وأخرى هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.078 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.



ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 60 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فـيشـر F	الدالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1,673	3	0,558	1,091	0,357
داخل المجموعات	49,080	96	0,511		
المجموع	50,754	99			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=1.091$  و أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig= 0,357$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الثالث : وصف و تحليل الإستبيان الثالث الموجه للتلاميذ

أولاً: تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان و لكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 61 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,431	جودة التلميذ ( 7 عبارات )
2	0,826	جودة الأستاذ ( 7 عبارات )
3	0,814	جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ( 12 عبارة )
	0,823	جميع عبارات الاستبيان ( 26 عبارة )

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

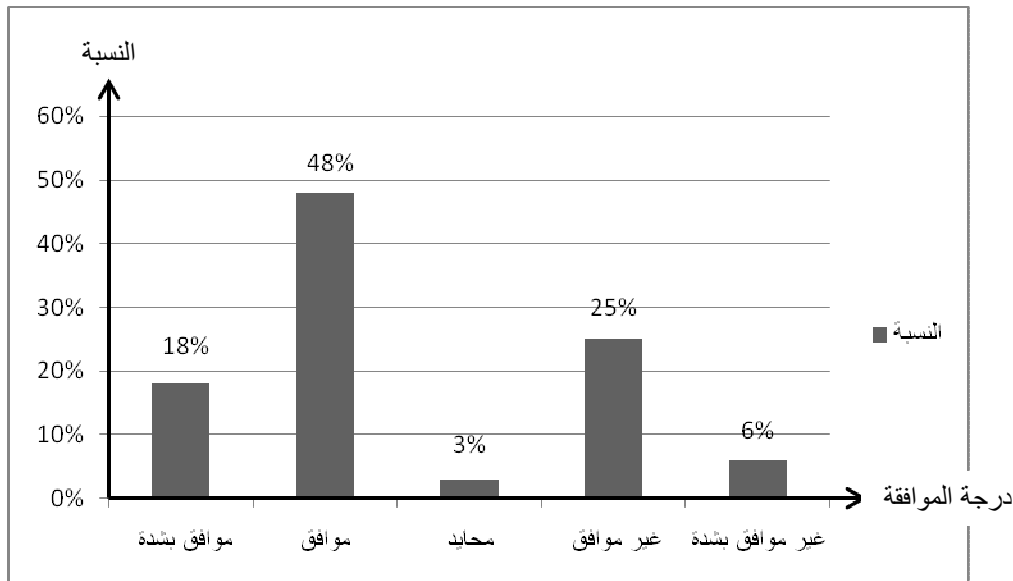
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت 0,431 و هي نسبة ثبات ضعيفة مما يعني أن عبارات المحور الأول لا تتسم بالتناسق الداخلي , أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين الثاني و الثالث فكانت على التوالي : 0,826 , 0,814 و هما نسبتا ثبات عالية , إلا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان قد بلغت 0,823 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان كلها تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

المحور الأول: العبارات الخاصة بجودة التلميذ

جدول رقم ( 62 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

النسبة النسبية %	تكرار المحور	العبارة 07	العبارة 06	العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	أرقام عبارات المحور الأول	
18	18	46	6	9	14	35	12	3	1	موافق بشدة
48	48	54	57	43	20	63	66	30	2	موافق
3	3	00	7	2	3	2	5	3	3	محايد
25	25	00	15	38	58	00	17	51	4	غير موافق
6	6	00	15	8	5	00	00	13	5	غير موافق بشدة
100	100									

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - جودة التلميذ -

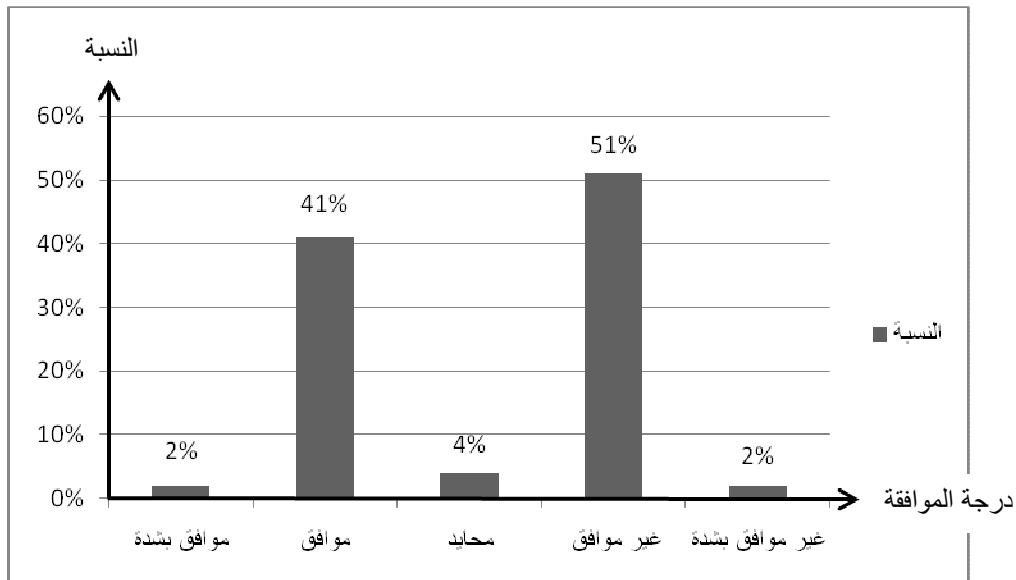
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 66% من التلاميذ المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و موافق بشدة على عبارات جودة التلميذ و هذه النسبة معتبرة و تدل على أنه حوالي ثلثي التلاميذ المستجوبين يرون بأن التلميذ تتوفر فيه شروط الجودة و أنه يلتزم بمعاييرها وهذا الأمر يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , بينما كانت نسبة 34% موزعة بين عدم الموافقة و الحياد .

المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة الأستاذ

جدول رقم ( 63 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

أرقام عبارات المحور الأول	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	00	1	1	1	1	1	10	2	2
2	44	19	28	56	46	4	88	41	41
3	4	4	1	1	1	16	2	4	4
4	50	70	70	42	52	72	00	51	51
5	2	6	00	00	00	7	00	2	2
								100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني - جودة الأستاذ-

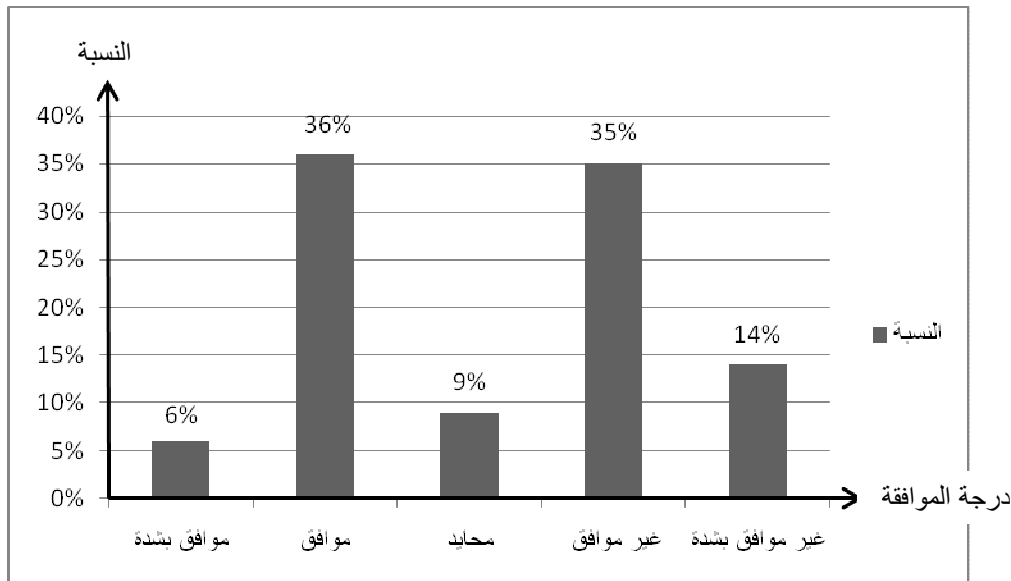
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 53% من التلاميذ المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على عبارات محور جودة الأستاذ و هذه النسبة مقبولة و تدل على أن أكثر من نصف المستجوبين من التلاميذ يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة خاصة فيما يتعلق بالعمل الجماعي و مشاركة التلاميذ مع الأستاذ في إيجاد المتعة و الإثارة في التعلم , إلى جانب عدم تشجيع التلاميذ على عملية التعلم و التقويم الذاتي, و كانت نسبة 47% من الإجابات موزعة بين الحياد و الموافقة .

المحور الثالث: العبارات الخاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته

جدول رقم ( 64 ) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

أرقام عبارات المحور الأول	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	4	6	13	12	6	9	8	10	3	3	1	2	6	6
2	54	40	34	63	62	21	42	23	8	16	9	58	36	36
3	3	12	7	2	6	1	4	26	2	1	42	8	9	9
4	30	39	44	22	21	47	38	39	36	42	34	25	35	35
5	9	3	2	1	5	22	8	2	51	38	14	7	14	14
													100	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث- جودة المناخ التعليمي و ملاءمته-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 49% من التلاميذ المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة على عبارات جودة المناخ التعليمي و ملاءمته و هذه النسبة مقبولة إلا حد ما بحيث حوالي نصف التلاميذ المستجوبين يرون بأن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يساعد و لا يشجع على عملية التمدرس السليمة و لا يحفز على تحسين النتائج و تحقيق الجودة التعليمية المنشودة و بالتالي لا يساهم في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , بينما كانت نسبة 51% من الإجابات موزعة بين الموافقة و الحياد .

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 65 ) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	3,4100	1,13791	غير موافق
02	وجود الدافعية الشخصية للتعلم	2,2700	0,88597	موافق
03	الشعور بالثقة و الاعتزاز عند إنجاز الأعمال	1,6700	0,51355	موافق بشدة
04	المشاركة مع التلاميذ للوصول إلى ما هو مهم لتعلمهم	3,2000	1,23091	محايد
05	نظام التقويم المتبع ( التقويم المستمر , الغرض , الإختبار ) كاف لتحديد مستوى التلميذ	2,9300	1,22479	محايد
06	هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية التقويم	2,7600	1,23190	محايد
07	يقوم التلميذ بمناقشة علاماته و مراجعتها	1,5400	0,50091	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة التلميذ</b>	<b>2,5400</b>	<b>0,40487</b>	<b>موافق</b>
08	القدرة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الدراسي	3,0800	0,98144	محايد
09	يشجع التلاميذ على تقويم ذاتهم و بعضهم البعض	3,5500	0,83333	غير موافق
10	يحفز التلاميذ على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل القسم و خارجه	3,4000	0,93203	غير موافق
11	له القدرة على التنوع في أساليب توصيل المعلومات و الأفكار و الآراء للدارسين	2,8400	1,00222	محايد
12	القدرة على إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي و التعاون البناء داخل القسم	3,0400	1,01424	محايد
13	المشاركة مع التلاميذ في إيجاد المتعة و الإثارة في التعلم	3,7500	0,60927	غير موافق
14	احترام و تقدير مواهب و قدرات و آراء جميع التلاميذ	2,0000	0,14213	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة الأستاذ</b>	<b>3,0943</b>	<b>0,58787</b>	<b>محايد</b>
15	وجود بيئة مدرسية محفزة على عمليات التعليم و التعلم	2,8500	1,17529	محايد
16	انتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل المؤسسة	2,9300	1,07548	محايد
17	تبني المؤسسة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع التلاميذ إلى المثابرة في الدراسة و المنافسة من أجل تحسين النتائج	2,8700	1,18624	محايد
18	إعلام التلاميذ و إبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرّسهم	2,3700	0,99143	موافق
19	المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	2,5700	1,04693	موافق
20	وجود مخابر للإعلام الآلي و الانترنت	3,5200	1,29084	غير موافق
21	استعمال أدوات و أجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتا شو	2,9600	1,20538	محايد
22	احتواء المكتبة على كل الكتب و المراجع العلمية الضرورية و التي لها علاقة بالمنهج	3,0000	1,05409	محايد
23	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	4,2400	1,03592	غير موافق بشدة
24	توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	3,9600	1,14521	غير موافق
25	هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	3,5100	0,88186	غير موافق
26	هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة	2,7700	1,07172	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث: جودة المناخ التعليمي و ملاءمته</b>	<b>3,1292</b>	<b>0,63070</b>	<b>محايد</b>
	<b>الدرجة الكلية لجميع عبارات الإستبيان</b>	<b>2,9612</b>	<b>0,43502</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم ( 65 ) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور التلاميذ , حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو **جودة التلميذ** 2,5400 و بانحراف معياري قدره 0,40487 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق** , إلا أن العبارة الثالثة و السابعة و هما على التوالي "الشعور بالثقة و الإعتراز عند إنجاز الأعمال " و " يقوم التلميذ بمناقشة علاماته و مراجعتها" كانت مجمل الإجابات عليهما بدرجة **موافق بشدة** و بمتوسط حسابي قدره على التوالي : 1,67 و 1,54 مما يدل على أن التلميذ عند إنجاز أعماله يجب التقدير و التحفيز و هذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه و يتفانى في إنجازها بدليل حرصه على مناقشة علاماته و مراجعتها , إلا أن العبارة الأولى والتي هي "القدرة على التعامل مع الكمبيوتر " كانت معظم الإجابات عليها بدرجة **غير موافق** مما يدل على أن أغلبية التلاميذ لا يحسنون التعامل مع هذه الوسيلة التكنولوجية الحديثة و ذلك إما لعدم تمكنهم من خوض تكوين خاص حول كيفية إستعمال الكمبيوتر أو لأنهم أصلا لا يمتلكونه .

أما **المحور الثاني** و الذي هو " **جودة الأستاذ** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3,0943 و بانحراف معياري قدره 0,58787 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **محايد** , إلا أن العبارات : التاسعة و التي هي " يشجع التلاميذ على تقويم ذاتهم و بعضهم البعض " والعاشرة و التي هي " يحفز التلاميذ على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل القسم و خارجه " و الثالثة عشرة و التي هي " المشاركة مع التلميذ في إيجاد المتعة و الإثارة في التعلم " كانت جل الإجابات عليهم بدرجة **غير موافق** و هذا يعني أن الأستاذ لا يلتزم بالأساليب الحديثة في التعليم و التي تعتمد على التعلم و التقويم الذاتي كما أنه لا يلتزم بأهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الذي هو العمل الجماعي كونه لا يشرك التلميذ في العملية التعليمية و لا يحفزهم على ذلك و هذا ما انعكس سلبا على أداء التلاميذ و تحصيلهم العلمي و المعرفي .

أما **المحور الثالث** و الذي هو " **جودة المناخ التعليمي و ملاءمته** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3,1292 و بانحراف معياري قدره 0,63070 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة **محايد** , إلا أن العبارة العشرون و التي هي " وجود مخابر للإعلام الآلي و الإنترنت " و الرابعة والعشرون و التي هي " توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة " و الخامسة و العشرون و التي هي " هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور " كانت جل الإجابات عليهم بدرجة **غير موافق** و هذا يعني افتقار معظم المؤسسات التعليمية لأهم الوسائل التكنولوجية الحديثة المستعملة في التدريس و في التواصل الداخلي و الخارجي المبني على السرعة و الدقة ألا و هي وسائل الإعلام الآلي, إلى جانب قلة البرامج و الأنشطة الترفيهية المساعدة على عملية

التعلم و عدم إشراك أولياء الأمور في كل ما يخص تعلم أبنائهم , كما أن العبارة الثالثة و العشرون و التي هي " عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم " فإن جل الإجابات عليها كانت بدرجة غير موافق بشدة مما يعني وجود الإكتظاظ في الأقسام و هذا ما انعكس سلبا على عملية التحصيل الدراسي لدى التلاميذ .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 2,9612 و بانحراف معياري قدره 0,43502 و هي قيمة تقابل درجة محايد و هذا ما يعني أنه هناك غموض و عدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور التلاميذ .



الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : ( جودة التلميذ , جودة الأستاذ و جودة المناخ التعليمي وملاءمته )

جدول رقم ( 66 ) يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي و ملاءمته	جودة الأستاذ	جودة التلميذ	إدارة الجودة الشاملة	
0,900** 0,000 100	0,690** 0,000 100	0,586** 0,000 100	1  100	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,357** 0,000 100	0,265** 0,000 100	1  100	0,586** 0,000 100	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,388** 0,000 100	1  100	0,265** 0,000 100	0,690** 0,000 100	جودة الأستاذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1  100	0,388** 0,000 100	0,357** 0,000 100	0,900** 0,000 100	جودة المناخ التعليمي و ملاءمته معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01 حيث يلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و المناخ التعليمي بقيمة 0,900 و هذا يعني أن للمناخ التعليمي أثر أكبر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مقارنة بمحور التلميذ و الأستاذ حيث كانت قيمة معامل الإرتباط بينهما و بين إدارة الجودة الشاملة على التوالي: 0,586 , 0,690 , و من هنا يمكن القول بأنه للمحاور الثلاثة دور كبير و فعال في عملية التطبيق و بالتالي فإنه كلما كان الإهتمام أكبر بالتلميذ و الأستاذ و المناخ التعليمي كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية عالية, إضافة لذلك فإنه هناك إرتباط بين هذه المحاور فيما بينها بحيث تتراوح هذه العلاقة بين المتوسطة و القوية .

ثانيا :إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم ( 67 ) يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,374	99	-0,893	0,43502	2,9612	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 2,9612 وبانحراف معياري قدره 0,43502 و هذا ما يقابل درجة محايد مما يعني أنه هناك غموض و عدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور التلاميذ , إلا أنه يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.374 وهو أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية و التي هي المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ و نرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 68 ) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.630	0,337	0.343	0.586	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 69 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	6,435	1	6,435	51,265	0,000
البواقي	12,301	98	0,126		
المجموع	18,735	99			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم ( 68 ) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.586$  و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.343$  مما يعني أن 34,30% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ . بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B = 0.630$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة التلميذ , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 70 ) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	
0.511	0,471	0,476	0,690	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 71 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	8,921	1	8,921	89,086	0,000
البواقي	9,814	98	0,100		
المجموع	18,735	99			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (70) نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط  $R=0,690$  و هذا ما يدل على وجود تأثير قوي لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,476$  مما يعني أن 47,60% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ , بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B=0.511$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة الأستاذ, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم ( 72 ) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي وملاءمته

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي و ملاءمته				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.621	0,808	0,810	0,900	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 73 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي وملاءمته

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	15,169	1	15,169	416,839	0,000
البواقي	3,566	98	0,036		
المجموع	18,735	99			

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 72 ) نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,900$  و هذا يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,810$  مما يعني أن 81% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي و ملاءمته , بالإضافة إلى أن معامل الانحدار  $B=0.621$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة المناخ التعليمي أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة , بحيث تم توزيع ثلاثة إستبيانات لكل من المدرء و الأساتذة و تلاميذ السنة الرابعة متوسط لمعرفة حقيقة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية , وقد تضمنت الإستبيانات الثلاثة مجموعة من العبارات تخص محاور الدراسة وهم : جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ , جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته , حيث اشتمل الإستبيان الموجه للمدرء على محورين (جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ) , أما الإستبيان الموجه للأساتذة فقد اشتمل على خمسة محاور (جودة الأستاذ ,جودة الإدارة المدرسية, جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ) أما الإستبيان الموجه للتلاميذ فقد اشتمل على ثلاثة محاور (جودة التلميذ , جودة الأستاذ, جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ).

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء .
- 2- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة و التلاميذ.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جودة كل من (الإدارة المدرسية , الأستاذ , التلميذ , المنهج الدراسي و المناخ التعليمي و ملاءمته ) .
- 4- عدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس, المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.
- 5- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية :
  - اقتصرت على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية سعيدة .
  - اقتصرت على طور واحد من الأطوار التعليمية الثلاثة و هو طور التعليم المتوسط.
  - استهدفت الدراسة : المدرء , الأساتذة و التلاميذ واستثنت آراء المستفيدين الآخرين من العملية التعليمية مثل مدرء التربية و مفتشي التربية ومستشاري التربية و غيرهم .

## خاتمة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإصلاحات التي انتهجتها وزارة التربية الوطنية و التي ركزت على الجانب البيداغوجي , إنشاء نظام جديد للتقييم , تجديد نظام التكوين و التدريب , إعادة تنظيم المنظومة التربوية و عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي كما أشرنا إلى بعض المؤشرات التي دلت على نجاح الإصلاحات التربوية في بعض الجوانب , و لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية و ما إذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت الجودة المطلوبة قمنا بإسقاط بعض المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة من خلال توزيع ثلاثة إستبيانات لكل من المدرء , الأساتذة و التلاميذ و ذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية لإدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي : جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى المتوسطات محل الدراسة أن المدرء يرون بأن المؤسسات التعليمية تطبق إدارة الجودة الشاملة و ذلك بأن الإدارة المدرسية و الأستاذ كلاهما يتصفان بالجودة و يلتزمان بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معاييرها .

أما الأساتذة و التلاميذ فقد ذهبوا إلى عكس ذلك , فهم يرون بأن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة سوء تعلق الأمر بالإدارة المدرسية التي تفتقر إلى الأساليب و الطرق الحديثة في التسيير و كذلك الأستاذ الذي لا يلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معاييرها , كما أن التلميذ هو أيضا لا تتوفر فيه مواصفات و معايير الجودة , أما المنهج الدراسي فهو لا يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة , إلى جانب أن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية غير مهيا لتقبل و تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

الحكمة لله  
والعلم لله



### الخاتمة العامة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و بالتالي تضمن لنفسها البقاء و التفوق و الاستمرارية حيث أن جل المؤسسات التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد ازداد عملاؤها و ارتفعت ربحيتها و استحوذت على أكبر الحصص السوقية , لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل و اعتباره شريك في المؤسسة الجميع يسعى لإرضائه و تلبية رغباته , كما أنه ينظر إلى التحسين و التطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي , إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين و تمكينهم و بالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتفان و إخلاص و بجهود مضاعفة لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية و المعنوية .

إن ديناميكية هذا العصر و متغيراته العلمية و المعرفية و التكنولوجية ألقت بظلالها على المؤسسات التعليمية وجعلتها مجبرة على مسايرتها و التكيف معها و ذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها من أجل تجويد مخرجاتها و التي ماهي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية و الخدمية الأخرى , حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا و روحيا و عاطفيا و جسميا و جعلهم أكثر ديناميكية و إنتاجية و إنسانية لمواجهة تحديات هذا العصر , كما أن مناهج التعليم وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحرص على تزويد الطلبة بالمعارف و المهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية و تكسبهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية .

هذا ما جعل معظم الدول تتفطن إلى أهمية قضية الجودة في التعليم فجعلتها من أولوياتها و عملت على تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإصلاحية لنظمها التعليمية خاصة مع زيادة اعتماد الصناعة و الاقتصاد على المهارة و المعرفة و الابتكار و ذلك من أجل إعداد و تخريج مهارات بشرية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر و تقديم الأحسن لسوق العمل و المجتمع و بالتالي تحقيق طموحات الشعوب في النمو الاقتصادي و الرفاهية , حيث أن هذا الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم جعل الكثير من المدارس في العالم تبناه و تكيفه حسب ثقافتها و معتقداتها و مواردها المادية و البشرية فحققت النجاح و نالت رضا العملاء و المجتمع عنها و بالتالي أصبحت مثلا يحتذى به و نموذجا يمكن أن تستفيد منه جميع المدارس على مستوى العالم .

لقد شكلت المستجدات المعرفية و التكنولوجية و الإدارية الحديثة تحديات كبرى للتعليم في الجزائر بحيث دفعت الجهات المسؤولة عنه إلى القيام بإصلاحات جذرية مست جميع مكونات النظام التعليمي, هذه الإصلاحات كانت ملامحها بادية و آثارها واضحة في العديد من المجالات حيث أدت إلى الاهتمام بالتلميذ و جعله محور العملية التعليمية

و أعطت عناية كبيرة للتكوين و التدريب بالنسبة للمعلمين و مختلف الموظفين الإداريين , كما أولت العمل التشاركي الإهتمام من خلال مشروع المؤسسة , إلى جانب زيادة و تطوير المنشآت القاعدية و الوسائل و التجهيزات البيداغوجية المساعدة على عملية التدريس .

لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى متوسطات ولاية سعيدة لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة , حيث قمنا بصياغة و توزيع ثلاثة إستبيانات لكل من المدرء و الأساتذة و التلاميذ وذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي: جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ , جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته , بحيث اشتمل الإستبيان الموجه للمدرء على محورين (جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ) , أما الإستبيان الموجه للأساتذة فقد اشتمل على خمسة محاور (جودة الأستاذ ,جودة الإدارة المدرسية, جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ) أما الإستبيان الموجه للتلاميذ فقد اشتمل على ثلاثة محاور (جودة التلميذ , جودة الأستاذ, جودة المناخ التعليمي و ملاءمته) , و قد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 19 .

### اختبار الفرضيات

لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

1- بخصوص الفرضية الأولى و التي تنص على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء لم تتحقق بل ذهب معظم المستجوبين من المدرء إلى التأكيد على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

و قد تفرعت عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان و اللتان تعبران عن تأثير كل من جودة الإدارة المدرسية و جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تحققتا حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الإدارة المدرسية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,940 و معامل التحديد 0.884 مما يعني أن 88,40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الأستاذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,874 و معامل التحديد 0,764 مما يعني أن 76,40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ .

## الخاتمة العامة

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية ( الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة المهنية ) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لهذه المتغيرات .

2- **الفرضية الثانية** و التي تنص على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة فقد تحققت , حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.378 وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة .

و قد تفرعت عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية و التي تعبر عن تأثير جودة كل من (الأستاذ, الإدارة المدرسية , التلميذ , المنهج الدراسي و المناخ التعليمي و ملاءمته ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و قد تحققت كلها , حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الأستاذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,782 و معامل التحديد 0,612 بمعنى أن 61,20 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الإدارة المدرسية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,790 و معامل التحديد 0,624 مما يعني أن 62,40 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية .

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة التلميذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,857 و معامل التحديد 0,734 مما يعني أن 73,40 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ.

كما وجدنا أيضا أن معامل الارتباط بين جودة المنهج الدراسي و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,905 و معامل التحديد 0,818 مما يعني أن 81,80 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المنهج الدراسي .

أما قيمة معامل الارتباط بين جودة المناخ التعليمي و ملاءمته و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,908 و معامل التحديد 0,825 مما يعني أن 82,50 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي و ملاءمته .

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية ( الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة المهنية ) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لهذه المتغيرات .

3- **الفرضية الثالثة** و التي تنص على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ فقد تحققت , حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.374 وهي أكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة .

و قد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية و التي تعبر عن تأثير جودة كل من (التلميذ, الأستاذ و المناخ التعليمي و ملاءمته ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و قد تحققت كلها , حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة

التلميذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,586 و معامل التحديد 0,343 مما يعني أن 34,30 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الأستاذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,690 و معامل التحديد 0,476 بمعنى أن 47,60 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ.

أما قيمة معامل الارتباط بين جودة المناخ التعليمي و ملاءمته و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0,900 و معامل التحديد 0,810 مما يعني أن 81 % من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

وفيما يلي خلاصة لأهم ما تضمنته الدراسة من نتائج وما تعلق بها من توصيات:

**1- جودة الإدارة المدرسية :** المدراء يرون بأن الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية تتميز بالجودة حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة في حين إجابات الأساتذة على عبارات هذا المحور كانت متقاربة بين الموافقة و عدم الموافقة إلا أن جل الإجابات كانت بعدم الموافقة على العبارات التي تتعلق بالعمل الجماعي وإشراك العاملين و تمكينهم و تفويض السلطات و المسؤوليات و كذلك ما يتعلق بالتدريب و التكوين للعاملين و نظام التحفيز و المكافآت و الذي تبين من خلال هذه الإجابات أن المؤسسات التعليمية تفتقر لمثل هذه السلوكات والإجراءات و التي تعتبر من الركائز الأساسية التي يبني عليها نظام إدارة الجودة الشاملة , و لهذا يمكن أن نقول بأن الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية لا تتصف بالجودة , خاصة و أن إجابات المدراء كان فيها شيء من الذاتية و الإبتعاد عن الموضوعية لأن المدراء في حقيقة الأمر يمثلون الجهات الوصية على قطاع التربية و التعليم و بالتالي فإن أي انتقاد لعدم جودة الإدارة المدرسية هو ضمناً إنتقاد لأنفسهم و لكفاءتهم المهنية و الإدارية و للإصلاحات المنتهجة من قبل الوصاية, لأن الكثير من الإجابات على بعض عبارات الاستبيان كانت بعيدة عن الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية , إلى جانب ذلك فإن نسبة 77,8% من المدراء المستجوبين ليس لهم مستوى تعليمي عالي (مستوى جامعي) و هذا ما يجد من أدائهم الإداري و التربوي .

**2- جودة الأستاذ :** المدراء يرون بأن الأستاذ في المؤسسات التعليمية يتميز بالجودة حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة , في حين أن إجابات الأساتذة على عبارات هذا المحور كانت بالحياد إلا أن التلاميذ كانت جل إجاباتهم على عبارات هذا المحور بعدم الموافقة خاصة فيما يتعلق بالعبارات التي تتعلق بتوظيف الطرق والوسائل التعليمية الحديثة في التدريس و التي تركز على التعلم الذاتي و التعاوني بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية

الحديثة إلى جانب عدم مسايرة الأستاذ للتطورات العلمية و التكنولوجيا الحديثة من أجل التحسين و التطوير في تخصصه الشيء الذي حد من كفايته العلمية و التعليمية , و هذا ما يجعلنا نقول بأن الأستاذ في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة خاصة و أن الإجابات بعدم الموافقة على عبارات هذا المحور جاءت من التلاميذ الذين يعتبرون المرآة العاكسة للأستاذ , إلى جانب أن خير مقيم للأستاذ داخل القسم هو التلميذ .

**3- جودة التلميذ :** التلميذ و من خلال إجاباتهم على عبارات هذا المحور يرون بأن التلميذ يتمتع بالجودة لأن جل إجاباتهم كانت بالموافقة , إلا أن رأي الأساتذة كان عكس ذلك فهم يرون بأن التلميذ في المؤسسات التعليمية لا تتوفر فيه شروط الجودة , فهو ليست له القدرة على التعلم و التقويم الذاتي كما أنه لا يمتلك المهارات الضرورية التي تساعده على اتخاذ القرارات و حل المشكلات و الإستمرار في التعلم مدى الحياة , إلى جانب ذلك فهو ليست له القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملية و هذا ما يجعلنا نقول بأن التلميذ في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة , خاصة وأن الأساتذة هم الجهة الوحيدة المخول لها عملية تقييم و تقويم التلميذ و إجاباتهم على عبارات هذا المحور كانت معظمها بعدم الموافقة .

**4- جودة المنهج الدراسي :** الأساتذة ومن خلال إجاباتهم على عبارات هذا المحور يرون بأن المنهج الدراسي المطبق في المؤسسات التعليمية لا يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة , فهو لا يتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ و لا يواكب التغيرات التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي و لا يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث و الإبداع كما أنه لا يربطه بواقعه و بثقافة مجتمعه و لا يساهم في تكوين شخصيته المتكاملة و هذا ما يجعلنا نقول بأن المنهج الدراسي المطبق في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة.

**5- جودة المناخ التعليمي و ملاءمته :** إن إجابات الأساتذة و التلاميذ على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بعدم الموافقة و ذلك بأن المناخ التعليمي غير ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة , لأن جل المؤسسات التعليمية لا تتوفر على مخابر للإعلام الآلي و الإنترنت و تشتكي من الاكتظاظ في الأقسام و عدم وجود نظام واضح للحوافز و المكافآت يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء , إلى جانب انعدام النشاطات الرياضية و الترفيهية في المؤسسات التعليمية والتي تساعد التلميذ على تجديد نشاطهم و شحذ همهم و طاقاتهم كما أن المؤسسات التعليمية لا تتواصل بصفة مستمرة مع أولياء الأمور , مما انعكس سلبا على تـمدرس أبنائهم و هذا ما يجعلنا نقول بأن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة .

من خلال كل ما سبق يمكننا الوصول إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة , و أن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية , فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات الزيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار التعليمية , إلا أن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب لأن المستفيدين من المخرجات التعليمية لا زالوا غير راضين على نوعية هذه المخرجات كونها لم تلي جميع رغباتهم و لم توفي بكل احتياجاتهم و لم تتوفر على جميع الخصائص و المميزات التي كانوا يطمحون بأن تتوفر فيها كي يستطيعوا من خلالها مواجهة تحديات هذا العصر في جميع مجالات الحياة و ذلك كون أن هذه الإصلاحات كان ينقصها التكامل بين الجانب النظري و تطبيقاته العملية لأنها لم تهيئ لها الظروف اللازمة و المواتية , كما أنها أعدت دون استشارة و مشاركة المعنيين الرئيسيين بها خاصة المعلمين و التلاميذ و أولياء الأمور ولهذا لم تحقق النتائج المرجوة .

هذا ما يدفعنا إلى التأكيد على أن التعليم في الجزائر أصبح عاجزا عن القيام بأدواره المأمولة خاصة في ظل الاضطرابات المتتالية التي تشهدها الساحة التربوية الجزائرية مما يعني أن التعليم في الجزائر يفتقر للجودة , ولهذا ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره و ضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في نظامنا التعليمي إذا ما أردنا فعلا أن ننهض بالتعليم و أن نحقق الجودة التعليمية المنشودة , و لذلك ينبغي تزويد مؤسساتنا التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالي و يمتلكون المهارات الإدارية و التربوية الضرورية لحسن تسييرها , وبأساتذة مؤهلين علميا و تربويا ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه اتجاه التلاميذ و المجتمع و بتلاميذ لديهم القابلية والإستعداد النفسي للدراسة ليتمكنوا من إستيعاب دقائق المعرفة , أما المنهج الدراسي فلا بد أن يتلاءم مع عمر التلميذ وحاجات المجتمع و أن يواكب التطورات العلمية و التكنولوجية , أما المناخ التعليمي و ملاءمته فلا بد من تهيئة و توفير البيئة المناسبة و المساعدة على التعليم الجيد و الفعال داخل المؤسسات التعليمية إذا أردنا فعلا أن نستفيد من مزايا هذا المنهج الإداري الحديث و أن نرقى بمؤسساتنا التعليمية إلى الأحسن والأفضل من أجل الحصول على منتج تعليمي ذا جودة عالية يرضي جميع عملاء المؤسسات التعليمية.

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- ابراهيم وجيه محمود : **التعلم - أسسه و نظرياته وتطبيقاته** - دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية , طبعة 2006.
- 2- أحلام الباز حسن و الفرحاتي السيد محمود : **المنتج التعليمي (المعايير و تحقيق الجودة)** , دار الجامعة الجديدة الإسكندرية , طبعة 2007 .
- 3- أحمد إبراهيم أحمد: **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003.
- 4- أحمد إسماعيل حجي : **إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة**، دار الفكر العربي القاهرة، طبعة 2000 .
- 5- أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية** , دار الفكر العربي , القاهرة طبعة 2000 .
- 6- إسماعيل محمد دياب : **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , طبعة 2001 .
- 7- ابراهيم عصمت مطاوع : **التجديد التربوي -أوراق عربية و عالمية-** دار الفكر العربي ، القاهرة ، طبعة أولى 1997.
- 8- إكزافيي روجيرس: **المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية** ,الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية, الجزائر طبعة 2006 .
- 9- بوبكر بن بوزيد : **إصلاح التربية في الجزائر-رهانات و إنجازات-** دار القصبه للنشر,الجزائر, الطبعة الأولى 2009 .
- 10- خضير كاظم حمود : **إدارة الجودة الشاملة** ,دار المسيرة للنشر و التوزيع ,عمان, طبعة أولى 2000 .
- 11- خضير كاظم حمود : **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ,دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,عمان الطبعة الأولى 2009 .



- 12- رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع,عمان, الطبعة الأولى 2010 .
- 13- ربيع محمد و طارق عبد الرؤوف عامر : الديمقراطية المدرسية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان طبعة 2008 .
- 14- سلامة عبد العظيم حسين و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان : اللامركزية في التعليم رؤية جديدة ,دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية ,طبعة2008 .
- 15- سونيا محمد البكري : إدارة الجودة الكلية ,الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية, طبعة2002 .
- 16- صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق و مقترحات التطوير, دار الشروق للنشر و التوزيع,عمان, الطبعة الأولى 2004.
- 17- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية , الإسكندرية, طبعة2001.
- 18- طارق عبد الرؤوف عامر : التربية و التعليم المستمر , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2007.
- 19- عبد العزيز بن عبد الله السنبل : التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين, المكتب الجامعي الحديث,الإسكندرية ,الطبعة الأولى 2002.
- 20- عبد الغني عبود : إدارة التربية في عالم متغير , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 2000 .
- 21- عزة جلال مصطفى: التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم -دليل عملي - دار النشر للجامعات القاهرة , الطبعة الأولى 2010 .
- 22- علي صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي - توجهات عالمية- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة ، الطبعة الأولى 2009.
- 23- عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ,دار وائل للنشر عمان , الطبعة الأولى 2001.
- 24- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة, دار الفكر ناشرون و موزعون, عمان, الطبعة الأولى 2009 .
- 25- غسان يوسف قطيط : حوسبة التقويم الصفي , دار الثقافة للنشر و التوزيع ,عمان, الطبعة الأولى 2009 .
- 26- غيات بوفلجة : التربية والتعليم في الجزائر , دار الغرب للنشر و التوزيع , وهران , الطبعة الثانية 2006 .

- 27- فاروق عبده فليه : إقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان , الطبعة الثانية 2007.
- 28- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2005 .
- 29- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية , دار الكتب للنشر , القاهرة , طبعة 1996.
- 30- فواز التميمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو(9001)" ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008.
- 31- قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 , دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان , طبعة ثانية 2009.
- 32- مأمون الدرادكة و طارق شبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان, طبعة أولى 2002.
- 33- محسن بن نايف العتيبي : إستراتيجية نظام الجودة في التعليم , الطبعة الأولى 2007 .
- 34- محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة, المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية , طبعة 2008 .
- 35- محسن علي عطية: الجودة الشاملة و الجديد في التدريس، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان, الطبعة الأولى 2009.
- 36- محسن علي عطية : الجودة الشاملة و المنهج , دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2008 .
- 37- محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر , عمان , الطبعة الرابعة 2009.
- 38- محمد الصيرفي : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم , مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية , طبعة 2009.
- 39- محمد جاد أحمد: التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي , العلم و الإيمان للنشر و التوزيع , الإسكندرية الطبعة الأولى 2008 .

- 40- محمد عبد الوهاب العزاوي :إدارة الجودة الشاملة ,دار اليازوري للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2005 .
- 41- محمد عطوة مجاهد : المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , طبعة 2008 .
- 42- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الطبعة الثانية 2009 .
- 43- محمود عيد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية, دار الحامد للنشر و التوزيع ,عمان الطبعة الأولى 2008 .
- 44- محمود مصطفى قمبر: دراسات في التعليم العربي و تطويره ، عالم الكتب للنشر و التوزيع , الأردن، طبعة أولى 2006 .
- 45- مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ,عمان طبعة أولى 2007 .
- 46- نبيل أحمد عبد الهادي : نماذج تربوية تعليمية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، طبعة ثانية 2004 .
- 47-الهلالى الشربيني الهلالى : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد و العشرين ,دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية, طبعة 2008 .
- 48- يوسف حجيم الطائي و آخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع,عمان, طبعة 2009 .

- 1-Benedicte Gautier et Jean- Louis Muller : **la qualité totale**, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988.
- 2-Daniel Duret , Maurice pillet : **qualité en production** : de Iso 9000 à Six sigma , 2<sup>ème</sup> édition , édition d'organisation, Paris 2002.
- 3-Edward Sallis : "**Total Quality Management in Education**", Kogan page , London , third edition 2002 .
- 4-Evans,J &Dean,J :**Total Quality Management ,organization and strategy** , 3rd edition,USA, south western , 2003.
- 5-Jean Brilman : **les meilleurs pratique de management** , 3<sup>ème</sup> édition , édition d'organisation , paris ,2000.
- 6-Jean-Marie Gogue : **Management de la Qualité** , Ed ECONOMICA , 4<sup>ème</sup> édition ,2005 .
- 7-Jerome S. Arcaro : **Quality in Education: An Implementation Handbook**, Florida;St. Lucie Press. 1995 .
- 8-Joseph.M.Juran:\* **Juran on Leader ship For Quality\***,N.Y, Free Press,1989.
- 9-Laifa ait boudaoud :**l'évaluation dans le système scolaire en algérie** , casbah éditions , Alger , 1999 .
- 10-Marcel et Tayeb Hafsi : **le management d'aujourd'hui**, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000.
- 11-Peter Mortimore : "**Measuring Educational Quality**", British Journal of Educational Studies\_ , vol (39), n° (1), February 1991.
- 12-Rhodes. Lewis. A: "**On the road to quality**", Congress library, U.S.A, 1997.
- 13-Seddiki Abdallah : "**Management de la qualité** "De l'inspection a l'esprit kaizen , opu , 2004.

14-Shutler ,Paul and Crawford,Lachlan : **The challenge of iso 9000 certification in higher education** « Quality Assurance in Education,vol(6),n<sup>0</sup>(3), 1998.

15-Tahar kaci :**réflexions sur le système éducatif** , casbah éditions ,Alger , 2003 .

16-Terfaya Nassima : "**Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**" ,ED HOUMA, Alger 2004.

17-Vincent Laboucheix : **traité de la qualité totale** : les nouvelles règles du management des années 1990 ,Dunod ,paris , 1990 .

### المذكرات و الملتقيات

1-محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي : رسالة دكتوراه بعنوان : تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم , جامعة ام القرى , 2009.

2-حامد محمد علي الشمراي : رسالة دكتوراه بعنوان : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة , جامعة أم القرى , 2008.

3-فيصل بن محمد عمر الطس :رسالة ماجستير بعنوان "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة , جامعة أم القرى , 2009/2008 .

4-صباح سليم حمودة :رسالة ماجستير بعنوان :درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان , 2008.

5-عناية محمد خضير : رسالة ماجستير بعنوان واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها , جامعة النجاح الوطنية , فلسطين , 2007.

6-نعمة عبد الرؤوف عبدالهادي منصور : رسالة ماجستير بعنوان : تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة , الجامعة الإسلامية بغزة , 2005.

7-موزاوي سامية: رسالة ماجستير بعنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , الجزائر دفعة 2003 / 2004.

8 - علي جبران : مداخله بعنوان " تجارب رائدة محلية و إقليمية و دولية " المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة -

آفاق الشراكة بين التعليم العام و الخاص - عمان أيام 9-10/04/2011

9-سهام شيهاني : مداخله بعنوان " إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " -الملتقى الوطني حول إدارة

الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة - جامعة سعيدة يومي 13 و 14 ديسمبر 2010.

10-ابراهيم بن عبد الكريم الحسين : مداخله بعنوان "الجودة في التعليم العام" اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية

والنفسية ،السعودية ، بتاريخ 28/29/04/2014 بعنوان "من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة "معوقات التحول.

11- فايذة بنت محمد بن حسن أحضر: مداخله بعنوان " مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام " - المؤتمر الوطني

الثاني للجودة بالسعودية -2007

12-رياض رشاد البنا : مداخله بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في التعليم " المؤتمر التربوي العشرون للتعليم الابتدائي

بالسعودية أيام 20 و 21 يناير 2006 .

13-عبد المحسن النعساني: مداخله بعنوان - نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية ، حلب، سورية في 11/13 مارس 2003.

## المجلات و المنشورات و المواقع الإلكترونية

1-مجلة الإصلاح والمدرسة (الجزائر)

2-مجلة المعرفة (السعودية)

3-مديرية التقويم ، التوجيه والاتصال: إصلاح المنظومة التربوية النصوص التنظيمية الجزء الثاني.

4-مشروع المؤسسة -سلسلة من قضايا التربية - المركز الوطني للوثائق التربوية ، عدد12 , أكتوبر 2005.

5-وزارة التربية الوطنية - الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة - أكتوبر 2010.

6-[http://www.enspection.com/DIN % 20EN%20Iso%20](http://www.enspection.com/DIN%20EN%20Iso%20)

7-<http://kenanaonline.com/users/azhar-aper/topics/70551/posts/136943>

[aper/topics/70551/posts/136943](http://aper/topics/70551/posts/136943)

8-[www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/](http://www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/)

9-<http://melzayat.all-up.com/t104-topic#349>

قائمة الملاحق

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

إستمارة استبيان موجهة إلى مدراء المتوسطات بولاية سعيدة

أخي المدير ...أختي المديرية

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات , يقوم الباحث بإجراء دراسة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما بأن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية

2- المؤهل العلمي :

1 - الجنس :

\* خريج المعهد التكنولوجي \* ذكر \* أخرى \* أنثى 

3- الخبرة المهنية كمدير :

\*أقل من سنة \*من 1-5 سنوات \*من 6-10 سنوات \*أكثر من 10 سنوات



الجزء الثاني : استمارة إستبيان موجهة لمدرء المتوسطات  
ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- عبارات خاصة بجودة الإدارة المدرسية ( المدير )</b>						
1	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لتحقيقها					
2	توضيح الأهداف للعاملين و إشراكهم في تحقيقها					
3	تبني أسلوب تنفيذ العمل جماعيا بروح الفريق و اعتبار الجودة مسؤولية الجميع					
4	تفويض جزء من المسؤوليات و السلطات لبعض العاملين الأكفاء					
5	يشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل المدرسة					
6	يهيئ فرص التكوين و التحسين المستمر للعاملين					
7	تبني سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية على العاملين(تحكيم الضمير المهني)					
8	يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع و اتخاذ القرارات					
9	يلتقي دوريا بالآباء و الأساتذة و العاملين لتدارس أحوال المدرسة					
10	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي					
11	تقوم الأساتذة و العاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر					
12	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و التعلمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة					
<b>2- عبارات خاصة بجودة الأستاذ</b>						
13	يلتزم الأستاذ باللوائح و الأنظمة و التعليمات المنظمة للأداء التعليمي					
14	يتمتع الأستاذ بالكفايات التدريسية اللازمة					
15	يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير و التجديد في تخصصه					
16	إلتزامه بأخلاقيات المهنة و العمل بوازع و ضمير					
17	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير					
18	القدرة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الدراسي					
19	يشارك في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواه					
20	يتقن التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة					

الطالب

يزيد قادة

قسم علوم التسيير

جامعة تلمسان

الأستاذ المشرف

د. شليل عبداللطيف

أستاذ محاضر

جامعة تلمسان

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

إستمارة استبيان موجهة إلى أساتذة التعليم المتوسط

أخي الأستاذ .....أختي الأستاذة .....

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , تخصص إدارة الأفراد والمنظمات و حوكمة الشركات , يقوم الباحث بإجراء دراسة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية, و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية , علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس :

2- المؤهل العلمي :

\* خريج المعهد التكنولوجي \* ذكر \* أخرى \* أنثى 

3- الخبرة المهنية :

\*أقل من سنة \* من 1-5 سنوات \* من 6-10 سنوات \*أكثر من 10 سنوات

## الجزء الثاني : استمارة إستبيان موجة لأساتذة التعليم المتوسط

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>1- عبارات خاصة بجودة الأستاذ</b>					
01	استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية					
02	الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها					
03	يشارك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة له بصورة مستمرة					
04	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير					
05	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس					
	<b>2- عبارات خاصة بجودة الإدارة المدرسية (المدير)</b>					
06	يتمتع المدير بشخصية ديناميكية					
07	يتمتع بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات					
8	يهتم بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار					
9	يشرك الأساتذة و العاملين في صنع القرارات و حل المشكلات					
10	القدرة على تحديد مواطن القوة و الضعف داخل المؤسسة					
11	يتخذ القرارات على أساس الحقائق					
12	يتبنى أسلوب الإدارة بالتحوال أي التحول بين الأساتذة و العاملين و التلاميذ من أجل الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم لخلق مناخ أخوي بين القيادة و المرؤوسين					
13	يشجع الأساتذة و العاملين لمواصلة و استمرار تعليمهم و تطويرهم الذاتي					
14	يحفز الأساتذة والعاملين ماديا و معنويا ليؤدوا عملهم بإتقان					
15	يعتبر قدوة لجميع العاملين من الناحية العملية و الخلقية					
	<b>3- عبارات خاصة بجودة التلميذ</b>					
16	احترام الأنظمة و القوانين التربوية					
17	التمتع بقيم الانتماء و المواطنة					
18	القدرة على التعلم و التقويم الذاتي					
19	القدرة على تعلم مهارات صنع القرار و حل المشكلات					
20	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية					
21	امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة					
22	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها العملي					

					4- عبارات خاصة بجودة المنهج الدراسي	
					يتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ	23
					ارتباط المنهج الدراسي بثقافة المجتمع و اهتمامه بتطويرها و إكسابها للتلاميذ	24
					يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي و البيئي	25
					القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي و التكنولوجي	26
					يلم بالمعارف الأساسية الضرورية	27
					يُعيد الطالب لتحديات العولمة و الثورة المعرفية	28
					مساهمته في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	29
					طرق تدريسه بعيدة عن التلقين و تشجع البحث و الإبداع	30
					يربط التلميذ بواقعه و مساعده على حل مشكلاته	31
					يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث و الإبداع	32
					يرسخ لدى التلميذ قيم العلم و ينمي فيه روح المواطنة و الانتماء	33
					يسهل على التلميذ امتلاك المعلومات العلمية و التكنولوجية	34
					يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي و ذلك بتعلم لغة أجنبية على الأقل	35
					تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير	36
					توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي	37
					5- عبارات خاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته	
					تقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكات الانضباطية و التربوية	38
					انتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل المؤسسة	39
					تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء	40
					الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة في نقل و تداول المعلومات	41
					المنهج المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	42
					وجود مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	43
					استعمال أدوات و أجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتا شو	44
					توفر جميع أدوات الإيضاح و الوسائل التحريية	45
					احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية	46
					عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	47
					توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	48
					هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	49
					هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة	50

الطالب

يزيد قادة

قسم علوم التسيير

جامعة تلمسان

الأستاذ المشرف

د. شليل عبداللطيف

أستاذ محاضر

جامعة تلمسان

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

استمارة استبيان موجهة إلى تلاميذ السنة الرابعة متوسط

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات يقوم الباحث بإجراء دراسة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية, و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية , علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة .

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>1- عبارات خاصة بجودة التلميذ</b>					
01	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر					
02	وجود الدافعية الشخصية للتعلم					
03	الشعور بالثقة و الاعتزاز عند إنجاز الأعمال					
04	المشاركة مع التلميذ للوصول إلى ما هو مهم لتعلمهم					
05	نظام التقويم المتبع ( التقويم المستمر , الفرض , الإختبار ) كاف لتحديد مستوى التلميذ					
06	هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية التقويم					
07	يقوم التلميذ بمناقشة علاماته و مراجعتها					
	<b>2- عبارات خاصة بجودة الأستاذ</b>					
08	القدرة على زيادة فاعلية التلميذ و رفع تحصيلهم الأكاديمي					
09	يشجع التلميذ على تقويم ذاتهم و بعضهم البعض					
10	يحفز التلميذ على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل القسم و خارجه					
11	له القدرة على التنوع في أساليب توصيل المعلومات و الأفكار و الآراء للدارسين					
12	القدرة على إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي و التعاون البناء داخل القسم					
13	المشاركة مع التلميذ في إيجاد المتعة و الإثارة في التعلم					
14	احترام و تقدير مواهب و قدرات و آراء جميع التلاميذ					

3- عبارات خاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته					
				وجود بيئة مدرسية محفزة على عمليات التعليم و التعلم	15
				انتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع لأحسن داخل المؤسسة	16
				تبني المؤسسة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع التلاميذ إلى المثابرة في الدراسة و المنافسة من أجل تحسين النتائج	17
				إعلام التلاميذ وإبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرّسهم	18
				المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	19
				وجود مخابر للإعلام الآلي و الانترنت	20
				استعمال أدوات و أجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتاشو	21
				احتواء المكتبة على كل الكتب و المراجع العلمية الضرورية و التي لها علاقة بالمنهج	22
				عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	23
				توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	24
				هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	25
				هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة	26

الطالب

يزيد قادة

قسم علوم التسيير

جامعة تلمسان

الأستاذ المشرف

د. شليل عبداللطيف

أستاذ محاضر

جامعة تلمسان

## ملخص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و تحقيق رغبات العملاء وفقا للمواصفات المطلوبة و بأقل ما يمكن من جهد و كلفة.

إن الأداء الإقتصادي و الإجتماعي اليوم أصبح مرهون بجودة النظام التعليمي و مخرجاته , وهذا ما دفع معظم الدول إلى العمل على تحسين و تطوير خدماتها التعليمية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

الجزائر كغيرها من دول العالم بادرت إلى القيام بإصلاحات جوهرية في نظامها التعليمي لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة , و لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإصلاحات التربوية المطبقة قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة من خلال ثلاثة إستبيانات موجهة لكل من المدرء, الأساتذة والتلاميذ تتضمن خمس محاور أساسية لإدارة الجودة الشاملة أفضت إلى نتيجة مفادها **عدم تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة** .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة – الأداء – النظام التعليمي – الإصلاحات التربوية

## Résumé

Le management de la qualité totale est considéré comme l'un des principaux modèles administratifs modernes par Le biais duquel les entreprises cherchent à développer les méthodes de travail et à améliorer la performance et à réaliser les souhaits de la clientèle selon les spécifications demandées et avec le moins possible d'effort et de coût.

La performance économique et sociale dépend actuellement de la qualité du système d'enseignement et de ses produits, ce qui a poussé la majorité des pays à améliorer et à développer leurs services d'enseignement et ceci par l'application du concept du management de la qualité totale.

l'Algérie comme d'autres pays du monde a initié des réformes essentielles dans son système d'enseignement afin d'atteindre la qualité souhaitée et pour connaître l'étendue de l'application du management de la qualité totale à travers les réformes éducatives en place , nous avons procédé à une étude appliquée au niveau des CEM de la wilaya de Saida à partir des trois questionnaires destinés aux directeurs aux enseignants et aux élèves qui contiennent cinq axes principaux pour Le management de la qualité totale et le résultat de cette étude a abouti à la conclusion suivante : **les établissements scolaires algériens n'appliquent pas le management de la qualité totale**.

**Les Mots Clés** : Management de la qualité totale- Performance- Système d'enseignement- Réformes éducatives

## Abstract

The Total Quality Management is considered as one of the most important modern administrative pattern through which the enterprises aim to develop the ways of work , improve the performance and satisfy the needs of customers according to the required specifications with less effort and cost .

Today , the economic and social performance becomes subject to the educational system quality and its products, and this is what pushes the most of countries to work on the improvement and the development of their educational services by applying the Total Quality Management system .

Algeria, like other countries, takes the initiative to make essential reforms in its educational system aiming to realize the desired educational quality .In order to know how much is The Total Quality Management applied through the educational reforms,we make a practical study at the level of the middle schools in Saida through three questionnaires ,include five principal axes about the Total Quality Management, addressed to headmasters,teachers and students.This study concludes that **The Total Quality Management is not applied in the Algerian educational institutions**.

**Key Words** : Total Quality Management – performance - Educational system - Educational reforms