

الملتقى الوطني إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة
جامعة الطاهر مولاي سعيدة

مدى تأييد المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
دراسة ميدانية على مستوى متوسطات ولاية قسنطينة
إعداد : د/ مرداوي كمال
أ/ ابن سيروود فاطمة الزهراء

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة

ملخص :

يهدف هذا البحث للتعرف على مدى تأييد مديري المؤسسات التعليمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ،
والعوامل التي تشجعهم على تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعوامل التي تحد من تقبلهم لهذه المبادئ
والمقترحات التي تفعل من تأييدهم، كون معرفة مدى تأييدهم لمبادئ من الخطوات الضرورية في تحقيق
إدارة الجودة الشاملة حيث يصعب تحقيق النجاح دون التعرف على مدى تأييدهم كون آرائهم واتجاهاتهم تمثل
لركيزة أساسية في العملية التعليمية التربوية .
ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 12 مدير متوسطة تابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية
قسنطينة وزع عليهم استبيان مكون من 39 فقرة موزعة على 7 مبادئ هي التوالي الالتزام نحو إدارة الجودة
الشاملة والتركيز على المستفيدين و التحسين المستمر و المشاركة والتفويض و التعليم والتدريب والأدوات
والتقنيات والمكافآت
الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، تأييد المديرين ، التعليم

Abstract :

The aim of this research is to recognize the level of approval of TQM principles in education
by directors in terms of :

- The factors which encourage directors to accept the TQM principles ;
- The obstacles which limits directors' approval of TQM ;
- The suggestions which increase the possibility of directors ' acceptance to TQM principles.

Since the awareness oh the extent to which directors accept these principles in education is
very essential, it is hard to achieve the success without knowing the degree of directors ' approval
as people as the most important people who are in charge to run the educational process.

To achieve the study objectives ,the research was based on the sample of 12 of educational
establishments' directors in Constantine,the study utilized a questionnaire that consisted of a 39
items divided onto 7 principles :commitment toward TQM ,focus on stakeholders ,involvement and
empowerment ,continunous improvement ,training and education , tools and techniques and
rewards.

Key words : TQM principles, Directors' approval , Education

مقدمة :

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدها القرن الماضي أحدثت تغييرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتركت بصماتها على كثير من النظم التعليمية في المجتمعات وجعلت التغيير للارتقاء بالتعليم أمرا ضروريا للبقاء .

1 ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة ، وكان أول ظهور لهذا المفهوم في المؤسسات الصناعية ولكن سرعان ما انتقل إلى المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية وذلك بعدما وجهت العديد من الدول على اختلاف درجة تقدمها إلى نظمها التعليمية نقداً أو عدم رضا لانخفاض مستوى الجودة ، وحدث ذلك على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وغيرها من دول العالم (1).

لتحديد المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا بد من توضيح مفهوم الجودة والذي يشكل المحور الأساسي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وكغيره من المفاهيم يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم إلا أن هذا الاختلاف لم يمتد إلى جوهر المفهوم إذ أن الجوهر واحد يشمل السعي إلى تحقيق رضا الزبون، من ذلك أشار Juran إلى أن الجودة تعني مجموعة المواصفات والخصائص التي تحملها المنتجات والتي تجعل من هذه الأخيرة تحقق رضا الزبون (2)

حسب Hixon, Lovlance تعرف إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (3).

2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

حتى تستطيع المؤسسات التربوية تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ، ولكي تترجم تلك المفاهيم في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية، توجد العديد من المبادئ والتي أهمها: (4)

- التزام الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة ؛
- التحسن المستمر؛
- التركيز على المستفيدين ؛
- إشراك العاملين ؛
- التعليم والتدريب ؛
- المكافآت .

نتناول فيما يلي هذه المبادئ حيث أنه بالنسبة :

• **التزام الإدارة العليا نحو إدارة الجودة الشاملة:** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره، و تنشيط حركة القائمين عليه يعدّ من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف.

وقد أكد Dieland 1989 على أن بلوغ النجاح من تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمة يتوجب على المنظمة من أن تجعل نظام إدارة الجودة الشاملة من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإدارات فيها ابتداء من الإدارة العليا (المدير العام ، أو رئيس مجلس الإدارة) (5)

• **التحسين المستمر** : تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة وبدون توقف، ويعتمد التحسين على التطوير المستمر للعاملين في النظام، ويرتكز الأسلوب العلمي للتطوير في المؤسسات على دورة السيطرة والتطوير PDCA cycle التي تقوم على جمع البيانات والمعلومات باستمرار حول الموضوع المراد تحسينه بعد تحديد هدف التطوير والمؤشرات التي تدل عليه ثم تحليل المعلومات ثم إيجاد البديل الأفضل ووضع خطة لتطبيقه وتأتي بعد ذلك خطوة التنفيذ لهذه الخطة ، فإذا كانت الأمور جيدة يتم العمل بهذه النتائج ويتم تطوير الأداء وإذا كانت عكس ذلك تستمر المحاولات حتى يتم الوصول إلى الهدف المرجو.

وقد اعدت Massy 2003 دليلاً إرشادياً لضمان تحسين جودة الخدمات التعليمية وهي: (6)

- بناء المعرفة والالتزام بذلك ؛
- وضع خطط ومشاريع القيادة و توجيه وتنظيم المهام الأساسية ذات العلاقة بجودة التعليم ؛
- إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المتجدد بكل ما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية ؛
- تنظيم عمليات تطوير المهارات والخدمات الاستشارية التي تعزز وتعظم جودة الخدمات التعليمية ؛
- توفر بيئة مليئة بالحوافز والمكافآت وتقدير الأعمال المتميزة للكادر الأكاديمي والكادر الإداري ؛
- العمل على تعظيم أداء العملية التعليمية من خلال التوزيع والتخصص والتحسين المناسب للموارد (البشرية ، المادية ، المالية) ؛
- إعداد وتطوير برنامج للمراجعة والرقابة يجمع بين النظرة الشمولية الداخلية والنظرة الشمولية الخارجية .

• **التركيز على المستفيدين**: على المؤسسات أن تقدم لربائنها منتجات ذات جودة تشبع حاجاتهم بالسعر ملائم وفي الوقت الملائم المناسبة حيث أن الاستماع إلى حاجات الزبون ثم الاستجابة للتغيرات التي تحدث في حاجاته وتطلعاته من بين المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة ضرورة العمل على تحقيق التوازن بين ما يريده العميل وبين ما يمكن أن تقدمه المؤسسة ضمن إمكانيات وقدرات تلائم المواصفات والخصائص التي تريد ترسيخها في سلعها وخدماتها لكي تستطيع الوصول إلى أهدافها المختلفة بالشكل المطلوب الذي يساهم في تحسين القدرات التنافسية وسمعتها في السوق (7).

• **إشراك العاملين**: بعد إشراك العاملين من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فكل مؤسسة تتوفر على عدد من الأفراد لديهم معلومات كثيرة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف لأن الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها وقادراً على المساهمة في حلها، وإنما يحتاج فقط إلى تشجيع لاكتشاف أفكاره الجديدة
إن نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعّال، وخلق الحماس في الأفراد، لأن مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، وإذا ما تمّ الاعتراف بقدراتهم(8)؛

• **التعليم والتدريب**: إن المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، ويتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الإختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأساليب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل، وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهمّ الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.(9)

فحسب دراسة قدمها Dahlgaard et al 1998 تخصص بعض المؤسسات في كل من اليابان واستونيا والصين ما بين 65 و80 ساعة في السنة لنشاطات التعليم والتدريب لكل موظف (10) .

• **المكافآت**: إن أول مبدأ ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة يستدعي وضع الزبون في أول البرنامج أو البحث عن إرضائه والمقصود بالزبون ليس فقط الزبون الخارجي، ولكن لفظ الزبون يمتد ليشمل أيضاً الزبائن الداخليين

أما مريم بنت بلعرب بن محمد النبھانی عند تقديمها لنموذج شجرة إدارة الجودة الشاملة في التعليم أضافت مبدأ الأدوات والتقنيات إذ بحسب Murgatroyd and Morgan تستعمل إدارة الجودة الشاملة الأدوات والتقنيات ليس بهدف القياس كغاية فقط ولكن القياس من أجل الحصول على معلومات لاتخاذ القرار (11)

3 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد حققت العديد من المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة الكثير من النجاحات في مجال الإنتاج والخدمات مما كان له الأثر في قيام مؤسسات أخرى بالعمل على تطبيق هذا المفهوم وذلك للمحافظة على وجودها واستمراريتها من بين مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية نذكر: (12)

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 2- الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية؛
- 3- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوي أدائهم؛
- 4- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع؛
- 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كُن حجمها ونوعها؛
- 6- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
- 7- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛
- 9- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

4-دراسة ميدانية على مستوى المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة

بهدف التعرف أكثر على إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم القيام بإجراء دراسة ميدانية مع مديري المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة للدور الذي يمكن أن يؤديه المديرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن القيادة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل لا بد أن تكون مهياً ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية. فهي بحاجة إلى أن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة ، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعية(13)

4-1-تصميم الدراسة

بغية التعرف على مدى الإلمام والتأييد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و مدى إمكانية تطبيقها في التعليم تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة .تعتمد الدراسة على منهج البحث الميداني بإجراء مقابلات مع مدراء المؤسسات التعليمية ويتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبيان المعد والموزع على عينة غير احتمالية مكونة من 12متوسطة أي ما يمثل 10 % من المجتمع المدرس .

4-1-1-التحضير للدراسة

تعد خطوة تحضير الدراسة من أهم خطوات البحث نظراً لتأثيرها المباشر على مضمون ونتائج الدراسة. الأمر الذي يستدعي الجيد لها بتحديد أهدافها وحدودها بدقة

- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :
- ما مدى إلمام مديري المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة وتأييدهم لمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة؟
- ما إمكانية تطبيق المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة لإدارة الجودة الشاملة؟

- **حدود الدراسة :** بالرغم من أن الدراسة تم إجراؤها على عينة مكونة من 12 متوسطة إلا أنها تبقى محدودة النتائج وذلك للأسباب التالية :
 - اقتصرت الدراسة على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية قسنطينة ؛
 - اقتصرت الدراسة على المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة وبذلك تم استثناء المؤسسات الخاصة والتي تقدم خدمة التعليم للطور الثاني ؛
 - استهدفت الدراسة مدراء المتوسطات وبذلك تم استبعاد آراء المستفيدين الآخرين من العملية التعليمية من مدير التربية و أساتذة و مفتشي التربية وغيرهم .

4-1-2- منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على منهج البحث الميداني وذلك بتوزيع استبيان على عينة من أفراد المجتمع المدرس

- **المجتمع المدرس والعينة :** يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة والبالغ عددها 120 متوسطة.

نظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع هذه المتوسطات، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، حيث شملت العينة المدروسة (عينة غير احتمالية) على 12 متوسطة اختيرت بطريقة عشوائية .

- **الأداة المستخدمة لجمع البيانات:** بالإضافة لمصادر البيانات الثانوية التي تم استخدامه في هذه الدراسة لتغطية الجانب النظري فقد تم استخدام استبيان خاص يخدم أهداف الدراسة بحيث يستخدم كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وذلك لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة. حيث اشتملت أداة جمع البيانات على جزأين بعدما استهلكت بنص تمهيدي قصير يعرف بالدراسة والهدف منها ويبين الجهة التي أعدته ، وكذا اسم المتوسطة .

مثل الجزء الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث صيغت لكل مبدأ جملة من العبارات بيدي المستقصى منه رأيه فيها حسب مقياس ليكرت الثلاثي وذلك على النحو موافق ، أو محايد ، أو غير موافق .
خصص الجزء الثاني لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المتوسطات من خلال أربعة أسئلة مفتوحة عن معوقات التطبيق وكيفية التغلب عليها وعن العوامل المساعدة على التطبيق وكيفية تعزيزها .

4-1-3- صدق الأداة وثباتها

- إن الوصول إلى نتائج موضوعية وموثوق فيها يتوقف على جودة أداة البحث المستخدمة أي على مدى صلاحية الاستبيان لتحقيق هذا الهدف. لذلك من الضروري اختبار هذا الاستبيان لتحديد نقاط الضعف فيه وتصحيحها من خلال مؤشرين هما الصدق والثبات
- * **الصدق :** يعرف الصدق بأنه مدى استطاعة أداة الدراسة قياس ما هو مطلوب قياسه ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله فإنها تكون بذلك صادقة . ولضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة فقد تم إتباع الخطوات التالية :
 - القيام بمراجعة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى نموذج قدم من طرف مريم بنت بلعرب بن محمد النبهاني ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه فلسفة ، تم إجراء تعديل عليه ليتناسب والعملية التعليمية في الجزائر ؛
 - القيام بإجراء دراسة أولية على عينة استطلاعية وذلك للاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح ومحتوى أداة الدراسة وقد تم الاستفادة مما ورد من ملاحظات واقتراحات وبذلك تم التوصل للشكل النهائي لأداة الدراسة .

* **الثبات :** يقصد بالثبات إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية أو أكثر على نفس مفردات الدراسة تحت ظروف مماثلة وفي أوقات مختلفة. نظرا لأن عينة الدراسة غير احتمالية وكان اختيار مفرداتها بطريقة عشوائية فقد تعذرت عملية إعادة استقصاء هؤلاء المفردات للتأكد من ثبات الاستبيان .

وعلى الرغم من الجهد المبذول فيما يتعلق بإتباع الخطوات التي من شأنها رفع مستوى صدق أداة جمع البيانات إلا أنه يجب ألا تغفل بعض أوجه القصور مثل تلك الناتجة عن عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل وعدم القدرة على الجزم بفهم مفردات الدراسة لبود أداة جمع البيانات بشكل عام وعدم إمكانية التأكد من أن إجابات مفردات العينة هي الإجابات التي يرونها 100 %.

4-2- معالجة البيانات وتحليلها

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم إجراء فحص مبدئي للاستبيانات لتحديد إذا ما كانت مقبولة لاستخدامها في التحليل الإحصائي. من ثم تم توييب وتفرغ المعلومات في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الجاهز *Sphinx*، وهو أحد البرامج المعروفة والمعتمدة في معالجة المعلومات. وتم تحليل المعلومات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة والوقوف على مدى إلمام مديري المتوسطات التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية قسنطينة بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها.

نعرض ونحلل فيما يلي النتائج المحصل عليها من الدراسة:

فيما يتعلق بالمبدأ الأول لإدارة الجودة الشاملة : الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة (العبارات من 1 إلى 5)

يبرز الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقصى منهم عن مبدأ الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة حيث:

الجدول رقم 1 : مبدأ الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة

البيان	التكرار			النسبة %			الوسط الحسابي
	لا أوافق	محايد	موافق	لا أوافق	محايد	موافق	
على الإدارة العليا بمديرية التربية التأكد من التوافق بين أهداف الوزارة والممارسات الفعلية	2	0	10	16.7	0	83.3	2.67
يعد فهم الإدارة العليا لآلية التطوير من الأمور المهمة جدا	1	1	10	8.3	8.3	83.3	2.75
يجب تشجيع الاتصال المفتوح بين المديرين والموظفين	0	1	11	0	8.3	91.7	2.92
يحتاج التطوير إلى مساندة الإدارة العليا	0	1	11	0	8.3	91.7	2.92
يجب على المديرين أن يكونوا مثال يحتذى به في التطوير	0	0	12	0	0	100	3

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

تراوحت الأجوبة على السؤال بين الموافقة والحياد و عدم الموافقة وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.67 وهو يمثل عبارة أنه على الإدارة العليا بمديرية التربية التأكد من التوافق بين أهداف الوزارة والممارسات الفعلية وبين 3 وهو يمثل عبارة أنه على المديرين أن يكونوا مثال يحتذى به في التطوير.

فيما يتعلق بالمبدأ الثاني لإدارة الجودة الشاملة: التركيز على المستفيدين (العبارات من 6 إلى 10)
يبيّن الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقضى منهم عن مبدأ التركيز على المستفيدين إذ:

الجدول رقم 2: مبدأ التركيز على المستفيدين

الوسط الحسابي	النسبة %			التكرار			البيان الفقرة
	موافق	محايد	لا أو افق	موافق	محايد	لا أو افق	
2.92	91.7	8.3	0	11	1	0	يحتاج التطوير إلى الأخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين
2.58	75	8.3	16.7	9	1	2	يمكن قياس التطوير بوزارة التربية والتعليم عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين
2.75	83.3	8.3	8.3	10	1	1	من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة
2.75	75	25	0	9	3	0	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الخارجيين موضوع التطوير
2.75	75	25	0	9	3	0	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الداخليين موضوع التطوير

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

بالنظر إلى العبارات التي تمثل مبدأ التركيز على المستفيدين يتضح أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.58 و 2.92، ونجد أن الموافقة على عبارة يحتاج التطوير إلى الأخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين تأتي في المرتبة من بين عبارات مبدأ التركيز على المستفيدين، بينما نجد أن المرتبة الأخيرة في عدم الموافقة تعود إلى عبارة من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة حيث تمثل 8.3 % من إجابات المستجوبين عن العبارة .

فيما يتعلق بالمبدأ الثالث لإدارة الجودة الشاملة: التحسين المستمر (العبارات من 11 إلى 17)

يوضح الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقضى منهم عن مبدأ التحسين المستمر حيث :

الجدول رقم 3: مبدأ التحسين المستمر

البيان	النسبة %			التكرار			البيان
	موافق	محايد	لا أوافق	موافق	محايد	لا أوافق	
تعد عملية التحسين المستمر أمراً ضرورياً لتطوير وزارة التربية والتعليم	100	0	0	12	0	0	3
يجب أن يكون التخطيط في وزارة التربية والتعليم طويل المدى	83.3	8.3	8.3	9	1	1	2.73
مراعاة المرونة عند وضع خطط وزارة التربية والتعليم من الأمور المهمة	75	16.7	8.3	9	2	1	2.67
تحتاج الخطط بالوزارة إلى التجديد المستمر	66.7	25	8.3	8	3	1	2.58
يجب إحلال إستراتيجية منع الأخطاء بدلاً من إستراتيجية كشف الأخطاء	83.3	8.3	8.3	10	1	1	2.75
من المهم حل المشكلات اليومية	91.7	8.3	0	11	1	0	2.92
يجب تقييم عناصر وزارة التربية والتعليم بانتظام (الأهداف والسياسات والخطط والبرامج ...)	91.7	8.3	0	11	1	0	2.92

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ التحسين المستمر وقد جاءت في مقدمة هذه العبارات أن عملية التحسين المستمر تعد أمراً ضرورياً لتطوير وزارة التربية والتعليم بوسط حسابي يساوي 3 بينما تأتي في المرتبة الأخيرة عبارة تحتاج الخطط بالوزارة إلى التجديد المستمر يساوي بوسطها حسابي يساوي 2.58 . ويلاحظ أن إجابات المستجوبين جاءت متشابهة بالنسبة لعبارتي من المهم حل المشكلات اليومية و يجب تقييم عناصر وزارة التربية والتعليم بانتظام (الأهداف والسياسات والخطط والبرامج ...) بانتظام

فيما يتعلق بالمبدأ الرابع لإدارة الجودة الشاملة: المشاركة والتفويض (العبارات من 18 إلى 24)

يبين الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقضى منهم عن مبدأ المشاركة والتفويض

إذ :

الجدول رقم 4: مبدأ المشاركة والتفويض

البيان	النسبة %			التكرار			البيان
	موافق	محايد	لا أوافق	موافق	محايد	لا أوافق	
على جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم المشاركة في التطوير	100	0	0	12	0	0	3
يجب أن يشارك موظفي وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات	100	0	0	12	0	0	3
يجب أن يشارك المستفيدون الخارجيون في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم	50	33.3	16.7	6	4	2	2.33
ممارسة العمل كفريق من الأمور المهمة	91.7	8.3	0	11	1	0	2.92
يجب تفويض المسؤولية والسلطة والمحاسبية لأقرب مسؤول من الموظف	66.7	8.3	25	8	1	3	2.42
يجب تشجيع التغذية الراجعة من المستفيدين	91.7	8.3	0	11	1	0	2.92
يعد اطلاع الموظفين على أهداف وسياسات الوزارة أمراً أساسياً	83.3	8.3	8.3	10	1	1	2.75

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ المشاركة والتفويض ما عدا عبارتي أنه يجب أن يشارك المستفيدون الخارجيون في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم وأنه يجب تفويض المسؤولية والسلطة والمحاسبية لأقرب مسؤول من الموظف إذ أن مفردات الدراسة يميلون إلى الحياد الوسط الحسابي يقدر بـ 2.33 و 2.44 على التوالي. ونجد أن تأثير عدم الموافقة على عبارة يجب تفويض المسؤولية والسلطة والمحاسبية لأقرب مسؤول من الموظف أكبر حيث أن نسبة عدم الموافقة هي 25%. بينما تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على عبارتي على جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم المشاركة في التطوير ويجب أن يشارك موظفي وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات حيث أن الوسط الحسابي يساوي 3

فيما يتعلق بالمبدأ الخامس لإدارة الجودة الشاملة: التعليم والتدريب (العبارات من 25 إلى 30)

يمثل الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقصى منهم عن مبدأ التعليم والتدريب حيث :

الجدول رقم 5 : مبدأ التعليم والتدريب

الوسط الحسابي	النسبة %			التكرار			البيان الفقرة
	موافق	محايد	لا أوافق	موافق	محايد	لا أوافق	
2.92	91.7	8.3	0	11	1	0	يجب أن تهتم الإدارة بأفكار الموظفين ومقترحاتهم وتساؤلهم
3	100	0	0	12	0	0	يعد التدريب أمراً أساسياً لكل من الإدارة والموظفين
3	100	0	0	12	0	0	يجب التشجيع على استمرارية التدريب لكل الموظفين
3	100	0	0	12	0	0	يجب إن يتفهم الموظفون عملية التطوير
2.92	91.7	8.3	0	11	1	0	إيضاح ادوار الموظفين يسهم في زيادة فعالية التطوير
2.83	91.7	0	8.3	11	0	1	يجب أن يتوافق التدريب مع أهداف وزارة التربية والتعليم

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ التعليم والتدريب إلى حد موافقة جميع مفردات الدراسة على أن التدريب يعد أمراً أساسياً لكل من الإدارة والموظفين وأنه يجب التشجيع على استمرارية التدريب لكل الموظفين كما يجب أن يتفهم الموظفون عملية التطوير

فيما يتعلق بالمبدأ السادس لإدارة الجودة الشاملة : الأدوات والتقنيات (العبارات من 31 إلى 35)
يبرز الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقصى منهم عن مبدأ الأدوات والتقنيات إذ:
الجدول رقم 6: مبدأ الأدوات والتقنيات

الوسط الحسابي	النسبة %			التكرار			البيان
	موافق	محايد	لا أوافق	موافق	محايد	لا أوافق	
2.92	91.7	8.3	0	11	1	0	يجب الحرص على أن تتساوى فرص التدريب للجميع
2.83	83.3	16.7	0	10	2	0	يجب أن تعتمد القرارات في وزارة التربية والتعليم على النتائج المستخلصة من البيانات
3	100	0	0	12	0	0	يجب الاستعانة بأدوات دقيقة منها الأدوات الإحصائية لجمع البيانات حول المشكلات التي تواجه الوزارة
3	100	0	0	12	0	0	يجب الاستعانة بأدوات دقيقة منها الأدوات الإحصائية لجمع البيانات لتخطيط التطوير
2.83	83.3	16.7	0	10	2	0	استخدام العديد من الأدوات والآليات لقياس التطوير أمر مهم

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ الأدوات والتقنيات حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.83 و 3 .

فيما يتعلق بالمبدأ السابع لإدارة الجودة الشاملة: المكافآت (العبارات من 36 إلى 39)
يوضح الجدول التالي النتائج المتوصل إليها من إجابات المستقصى منهم عن مبدأ المكافآت حيث :

الجدول رقم 7 : مبدأ المكافآت

الوسط الحسابي	النسبة %			التكرار			الفقرة
	موافق	محايد	لا أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	
3	100	0	0	12	0	0	يجب وجود نظام مكافآت واضح في وزارة التربية والتعليم
3	100	0	0	12	0	0	تشجع المكافآت الأفراد على العمل بنجاح
2.67	75	16.7	8.3	9	2	1	يجب أن تكون المكافآت متوافقة مع احتياجات الموظفين
3	100	0	0	12	0	0	تشجع المكافآت على التجديد والابتكار

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ المكافآت إلى حد موافقة جميع مفردات الدراسة على أنه يجب وجود نظام مكافآت واضح في وزارة التربية والتعليم وأن المكافآت تشجع الأفراد على العمل بنجاح وأن المكافآت تشجع على التجديد والابتكار
فيما يتعلق بأسئلة الجزء الثالث: وهي أسئلة مفتوحة عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وكيفية التغلب عليها وعن العوامل المساعدة على التطبيق وكيفية تعزيزها فنوجزها في النقاط التالية :

تتمثل أهم معوقات في :

- ضعف الاتصال بين المستويات العليا والقاعدة بالإضافة إلى أن التخطيط يكون من الوزارة فقط ؛
- محدودية برامج التدريب بشكل عام وانعدامها في مجال إدارة الجودة الشاملة ؛
- الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

وعن كيفية التغلب على هذه المعوقات نذكر :

- الأخذ بأراء واقتراحات جميع العاملين في مجال التعليم عند اتخاذ القرارات ؛
- توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة ؛
- وضع خطة واضحة للعمل وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشرك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية كل فيما يخصه.

أما العوامل المساعدة على التطبيق نذكر منها :

- بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات والعاملين في المؤسسة التربوية؛
- الجدية والصرامة في تحديد المهام ؛
- التحسين المستمر والذي يعزز قدرات المستفيدين و يمكن المؤسسة التربوية من مواجهة التحديات التي تواجهها.

ويمكن تعزيز هذه العوامل عن طريق :

- توفير الإمكانيات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إسناد المهام لذوي الاختصاص ومتابعة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم ؛
- تكثيف الدراسات والبحوث والتي من شأنها أن تسهم في تطوير المؤسسات التربوية .

4-3- نتائج الدراسة الميدانية (الإجابة على أسئلة الدراسة)

تم إجراء هذه الدراسة بغرض معرفة مدى إلمام مديري المؤسسات التربوية بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة وما إمكانية تطبيق المؤسسات التربوية لإدارة الجودة الشاملة .وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال التحليل الإحصائي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

✓ ميل مديري المؤسسات التربوية إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يدل على إلمامهم وتأييدهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن الوسط الحسابي لمعظمها اكبر من الوسط الحسابي لجميع العبارات والذي يبلغ 2.84 ، إلا أن الموافقة تختلف من مبدأ إلى آخر ، إذ يأتي في المرتبة الأولى مبدأ التعليم والتدريب بوسط حسابي قدره 2.94 ويأتي مبدأ التركيز على المستفيدين في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي يبلغ 2.75 .الجدول التالي يبين الوسط الحسابي لكل مبدأ من المبادئ:

الجدول رقم 3- الوسط الحسابي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبدأ	الوسط الحسابي
الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة	2.85
التركيز على المستفيدين	2.75
التحسين المستمر	2.80
المشاركة والتفويض	2.76
التعليم والتدريب	2.94
الأدوات والتقنيات	2.92
المكافآت	2.91

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

✓ أوضحت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق والتي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود بعض المعوقات والتي بحسب رأي المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا ما توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية .

الخاتمة

يواجه العالم اليوم الكثير من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في بنية التعليم وبيئته وأهدافه ومناهجه واستراتيجياته ، مما ينعكس أثره بالكامل على المنظومة التعليمية ، وذلك وفقاً لمتغيرات العصر الحالي ولقد أدى ذلك إلى أن يحتل تطوير المنظومة التعليمية مكانة هامة ومن أبرز الأنماط السائدة هي تطوير المؤسسات التعليمية وفق إدارة الجودة الشاملة من ذلك على المؤسسات التعليمية الجزائرية أن تتبنى ذلك إن أرادت تحسين العملية التعليمية ومواكبة غيرها من المؤسسات التعليمية .

قائمة المراجع

- 1-عناية محمد خضير ، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرجات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها،أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2007 ص 6
- 2-Juran Joseph M ,et autres ,Juran's quality handbook ,Fifth edition ,McGraw Hill , 1998, P2.1
- 3- عناية محمد خضير ، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرجات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 نقلا عن :
- Hixon J ,Lovwlace K,1992 ,Total quality management challenge to urban school ,Educational leadership ,50 ,3 ,p 6-24
- 4-Quek Eng Eng ,Sha'ri mohd yosof , A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry ,Total quality management ,vol14,n1 ,2003 ,p64
- 5- عبد الستار العلي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ص 31-32
- 6- عناية محمد خضير ، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرجات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 نقلا عن :
- Massy William,Honoring the trust :quality and cost containment in higher education , New york Anker publishing ,2003
- 7- زيد منير عبوي ،إدارة الجودة الشاملة،الطبعة الأولى،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 70
- 8-Wayne.H.Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 1996 p28.
- 9- زين الدين فريد عبد الفتاح، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996 ص 48
- 10-Quek Eng Eng ,Sha'ri mohd yosof , A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry ,Op.cit., p65
- 11-Maryam bint belarab bin mohammed Al nabhani ,Developing the education system in the Sultanate of Oman through implementing TQM .the ministry of education central headquarters –a case study, A thesis submitted in fulfillment of the requirements educational studies department, Faculty of education .2007 ,P4
- <http://theses.gla.ac.uk/41/01/2007AINabhaniPhD.pdf>
- 12- مصطفى السائح محمد، الجودة -جودة التعليم- إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)
- <http://www.elsayh.com>
- 13- سهام محمد صالح كعكي ،إدارة مدرسة المستقبل ندوة مدرسة المستقبل -جامعة الملك سعود في الفترة من 16-17 شوال 1423هـ نقلا عن :
- Thomas J.Sergiovanni,"Leadership –What's in it for schools?" ,London,Routledge Falmer,2001, p38