

إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة

أ.د. مرداوي كمال
أ. بن سيرود فاطمة الزهراء
جامعة منتوري قسنطينة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح ماهيتها ومبادئها ومتطلباتها بالإضافة إلى إظهار إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وخاصة التعليم. لتحقيق ذلك يعتبر الاستبيان من أهم أدوات البحث المستخدمة، فقد تم توزيع الاستبيان على عينة غير احتمالية من مديري مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة والتي تم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية .

Summary

This study intends to clarify the notion of total quality management through explaining its meaning, principles and requirements .Moreover ,it aims to show the possibility of applying total quality management in services sector and specially education .To achieve this ,the questionnaire was one of the important used tool .This questionnaire was randomly distributed among a sample of educational establishments' directors in Constantine.

مقدمة :

لقد تزايد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها وذلك حتى تتمكن من مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة .
يطلق بعض المفكرين على القرن الحادي والعشرين قرن الجودة بعدما كان يطلق على القرن العشرين قرن الإنتاج ، فالجودة أصبحت ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ، وهي دليل على بقاء المؤسسات بما فيها مؤسسات التربية والتعليم .

1. أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

نتيجة للنجاح الكبير الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وظهور تنافس بين هذه الأخيرة للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن، ظهر الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري مميز في المؤسسات التعليمية لضمان خدمة تعليمية تواكب عصر الجودة. فإما ترى ما مضمون إدارة الجودة الشاملة و كيف يمكن تطبيقها في التعليم.

1.1. الاتجاهات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة

يرى Fisher بان مفهوم الجودة يتباين بحسب وجهات نظر الأفراد المختلفة ، ففي مجال الأعمال والصناعة تعني التميز في الأداء أو في خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة(1).

و قد تطور مفهوم الجودة بمرور الزمن ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حيث تجتهد المؤسسة لبلوغ الجودة المثلى بإتباع مجموعة من الممارسات و الإجراءات الحديثة، غير أن هذه الأخيرة لن تؤدي مفعولها ما لم تكن في إطار نظام شامل للجودة يسمح بالتحكم و التطوير لكل العناصر و الأنشطة التي من شأنها التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على جودة و تكلفة المنتجات من جهة وعلى رضا الزبائن و ولائهم من جهة أخرى. و أشار Juran إلى أن الجودة تعني مجموعة الصفات والخصائص التي تحملها المنتجات والتي تجعل هذه الأخيرة تحقق رضا الزبون(2) .

1.1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، ومن التعاريف التي أعطيت نذكر :

عرف Baaharat Wakhulu إدارة الجودة الشاملة على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت(3).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المنظمة(4).

أما Fournier و Perigord فيعرفانها بأنها مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات المنظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للعملاء بأقل تكلفة. (5)

2.1.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مهما كانت التعريفات التي تعرضت إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في العديد من المبادئ والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تحمل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات ومن أهم هذه المبادئ نذكر :

- **التوجه نحو الزبون :** إن أول مبدأ ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة يستدعي وضع الزبون في أول البرنامج أو البحث عن إرضائه ، فإدارة الجودة الشاملة ترسخ المقولة الزبون ملك فاعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها ومساراتها على فكرة إرضاء الزبون فبدلاً من التوجه نحو المنتج بالاجتهاد في تصريفه يجدر بالمؤسسة التوجه نحو الزبون بتزويده بالمنتجات التي تستجيب لحاجاته أو أفضل من ذلك منتجات تفوق تلك الحاجات .
- و المقصود بالزبون ليس فقط الزبون الخارجي حيث يكرس كافة العاملين جهودهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجات المؤسسة ولكن لفظ الزبون يمتد ليشمل أيضاً الزبائن الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراداً؛

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :** يوجه هذا المبدأ الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلاً من اكتشاف العيوب والأخطاء بعد إنفاق الموارد (6). من ذلك يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء ؛

- **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 وتتسلسل خطوات التطوير بالمرحل التالية التخطيط Plan ، التنفيذ Do ، التفتيش Check ، والعمل Act (7)

- **إشراك العاملين** : يعد 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 لان الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها وقادرا على المساهمة في حلها ، وإنما يحتاج فقط إلى تشجيع لاكتشاف أفكاره الجديدة
- إنّ نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعّال، و خلق الحماس في الأفراد، لأنّ مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، و إذا ما تمّ الإعتراف بقدراتهم(8)؛
- **التحكّم في المسارات (Processus)**: التحكّم في المسارات هو قبل كلّ شيء المعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها من أجل قياس الفعالية الفردية و الكلية. وبما أنّ المسار هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة، فعلى المؤسسة أن تعرف ضمن هذه السلسلة النشاط الذي يجعل المسار أمثلا، و الاقتناع بضرورة الاستغناء عن بعض الأنشطة لتسهيل الأنشطة الموالية و تحسين المسار ككل(9).

3.1.1. متطلبات التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة:

- حتىّ ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنّه يستلزم تحقيق ما يلي:
- **دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة**: إنّ 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،
- **المناخ التنظيمي** إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أنّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد و تهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ ذلك يسهم في تنشيط أدائهم، و يقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوقر السبل الكفيلة بتوفير الموارد و التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.(10)
- **التسيير الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة**: إنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، و يتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الإختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل،

وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة. (11)

• **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفّر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وأنّ توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أنّ اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أنّ استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعّال بالتدفق المعلوماتي.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تتجح وتزدهر، ومن ثمّ فإنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح. (12)

2.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أدرك الكثير من الدول أهمية إدارة الجودة الشاملة فعملت على إحلالها في الكثير من القطاعات بما فيها قطاع الخدمات . و لقد حظي قطاع التعليم بالاهتمام الكبير، إذ أصبح تبني مفاهيم الإدارة الحديثة في التعليم وإعادة تنظيم المؤسسات التربوية من أهم التحديات و الاتجاهات العالمية خاصة بعد ترسيخ فكرة اقتصاديات التعليم و المعرفة و اعتبار التعليم استثمارا و ليس استهلاكا. من هذا المنطلق حاولنا التعرف على ظهور إدارة الجودة الشاملة في التعليم و كيفية تطبيقها في هذا المجال.

1.2.1. ظهور إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد حدث تزايد في الاهتمام بالجودة في التربية بشكل مفاجئ في منتصف السبعينات من القرن العشرين وبخاصة في الثمانينيات للعديد من العوامل التي فرضتها ظروف هذه الفترة ومن أهمها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي واعتبرت Malkova 1989 هذا العامل هو السبب الأساسي وراء زيادة الاهتمام بجودة التعليم، حيث تميزت الفترة منذ منتصف السبعينات بظهور الإنتاج الآلي واستخدام الكمبيوتر، والإنتاج النووي، والليزر وغير ذلك، وقد أثرت هذه التغيرات في تركيبة العمالة التي تغيرت جذريا في عقدين أو ثلاثة على الأكثر، فالوظائف الأقل مهارة التي تتطلب جهدا جسديا قد اختفت تقريبا، وهناك طلب متزايد وسريع على المتخصصين الماهرين الذين يجيدون إنجاز أعمال مرتفعة التعقيد، فضلا عن تمكنهم من استيعاب التكنولوجيا السريعة ومن هذا المنطلق كان على التعليم أن يعيد النظر في أهدافه وبرامجه

وطرائقه لمواجهة التغيرات بل والتأثير فيها، وأن يراجع جودة ما يقدمه حتى يؤدي إلى إعداد خريجين على درجة عالية من الجودة تمكنهم من استيعاب تكنولوجيا العصر (13) وتؤكد الدراسات على أن التفوق الاقتصادي الياباني على الولايات المتحدة الأمريكية لا يرجع فقط إلى إتباع اليابان أسلوب الجودة الشاملة في الصناعة، بل و إتباعه كذلك في مجال إعداد القوى البشرية في مجال التعليم والملائمة لتطوير الصناعة، حيث أن لليابان تجربة طويلة في هذا المجال وبدأت في تطوير هذا الأسلوب بعد الحرب العالمية الثانية مما كان له الأثر الكبير في إسرار التنمية اليابانية.و من ذلك سارع العديد من الدول للأخذ بتجربتها و القيام بإصلاحات في النظام التعليمي وفق ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة.

2.2.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تشير الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (14)

كما تعرف بأنها "عملية استراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لمنظمة (15).

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي : أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا (16).

إن لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم معنيان أحدهما واقعي والآخر حسي، فالواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم، أما الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. (17)

بالنظر الى التعاريف المقدمة نجد انها تركز على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، إذ أن المفهوم يتطلب النظر إلى كل

من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافقت متطلبات الحياة العصرية . و قد أكد ديمنج على ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة بالرغم من وضعها اساسا للقطاع الصناعي، الا ان المبادئ البشرية التي تركز عليها يمكن تطبيقها كذلك في قطاع الخدمات بما فيه التعليم.

3.2.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم نذكر (18):

- ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة؛
- إشراك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة كل فيما يخصه؛
- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء؛
- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها؛
- كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والتركيز على التعرف على احتياجاتهم والسعي لتحقيقها؛
- الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية؛
- تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير التربوي والإداري؛
- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم؛
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة؛
- التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج؛
- التركيز على العمل الجماعي؛
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

3.1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

سارع العديد من الدول الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم، فما هي المبررات التي كانت وراء ذلك، و ما هي مجالات هذا التطبيق و ما الفوائد الممكن تحصيلها ؟

1.3.1. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي نذكر: (19)

- 1- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
- 2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات ؛
- 3- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث؛
- 4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم ؛
- 5- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

2.3.1. محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

مما لا شك فيه أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تركيز العمل

على محاور محددة من أهمها (20) :

- الاهتمام برغبات العملاء: مما لا شك فيه أن العاملين في المؤسسة التعليمية يقابلهم مستفيدين من

الخدمة التعليمية، وأن حرص المؤسسة التعليمية على التعرف على هوية هؤلاء المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم يعد من أهم ركائز النظام التعليمي لتطبيق الجودة الشاملة ويرى أحد الباحثين أن تلبية احتياجات العملاء في أي مؤسسة -ومنها المؤسسات التعليمية- يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من هم العملاء الحقيقيون لهذه المؤسسة التعليمية؟
- هل الطرق المستخدمة في قياس الأداء مناسبة؟
- هل هناك حاجة لإجراءات تعليمية جديدة؟

ويرى بعض الباحثين أنه في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة توجد مجموعتان من العملاء، الأولى تضم العملاء الخارجيين الذين يستخدمون منتجات وخدمات المؤسسة، والأخرى تشمل العملاء الداخليين الذين يستخدمون منتجات وخدمات تأتي من أقسام أو وحدات أخرى داخل المؤسسة. وفي المؤسسات التعليمية يمثل المجموعة الأولى أولياء الأمور وغيرهم من ممثلي قطاع الأعمال ومسؤولي المؤسسات الحكومية في مجال الإنتاج والخدمات. كما يمثل الطلاب والإدارة ورؤساء الأقسام والهيئة التعليمية والإدارية المجموعة الثانية.

والاهتمام برغبات العملاء واكتساب ثقتهم في المنتج التعليمي يفرض على مؤسسات التعليم تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في العملية التعليمية من حيث كفاءة برامجها، وتحسين طرق تدريسها وتنوعها، وتحديث مصادر معلوماتها وتقنياتها، وتفعيل أنشطتها الصفية وغير الصفية، وتوطيد العلاقة بين الطلاب والمعلمين والإدارة وأولياء الأمور.

- **الاهتمام بكفاءة المؤسسة التعليمية:** تعمل المؤسسة التعليمية بشكل متواصل لتوسع قدراتها على وضع تصور للمستقبل في إطار المتغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع الذي تتواجد فيه، مما يعزز قدرات الطلاب على فهم العالم المحيط بهم، ومساعدتهم في تحقيق التكيف مع ظروفه ومتطلباته، والمساهمة في بناء تقدم المجتمع وحضارته. ويرى بعض الباحثين ضرورة توفير ثلاثة مكونات تحقق المؤسسة التعليمية كينونتها كمنظمة تعليمية وهي :

- أن تحدث الإدارة التعليمية تغييراً في العقول؛
- أن يكون لدى المؤسسة التعليمية توجه ابتكاري يشجع الطلاب على المبادرة بالتعامل مع المواقف بدلاً من انتظار حدوثها والتصرف حيالها بأسلوب رد الفعل؛
- أن يكون لدى المؤسسة توجه نحو تعليم تفكير النظم وتعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد الأسس المهمة لتطبيق المؤسسات التعليمية لمعايير ونظم الجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- فهم رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح وتحديد نماذج المخرجات (مواصفات الطلاب المتوقع تخرجهم) بشكل أفضل.
- تطبيق أفضل طرق التعليم والتدريس بشكل منظم.
- التطوير المستمر في مدخلات المؤسسة التعليمية وعملياتها ومخرجاتها لتتوافق مع المواصفات العالمية.
- تشكيل مجلس إدارة للجودة الشاملة وتحديد اختصاصاته.
- تدريب العاملين بالهيئتين التعليمية والإدارية على تطوير نظم الجودة وضبط فعاليتها وضمان استمراريتها.
- **تفعيل القيادة التربوية:** مما لا شك فيه أن القيادة التربوية تشكل عنصراً مهماً من عناصر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. لذا يؤكد Senge أن "العامل في المنظمة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالباً ما تتركز في الإدارة العليا"، ويضيف إلى ذلك أن "افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة النظم.

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، إذ تعمل على استثارة مجهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته، وهذا يتطلب من مديري المدارس ومديري الإدارات التعليمية توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المدارس، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات الطلاب وتحسين أدائهم، وتوفير التنمية المهنية للمعلمين والإداريين، وإدراج برنامج الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية .

وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب من الإدارة التربوية استغلال الموارد المالية المحددة أحسن استغلال، وترشيد وتنويع مصادر التمويل، بحيث يشارك المستفيدون من خدمات مؤسسات التعليم في تمويل هذه الخدمات وتطويرها .

3.3.1. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- إن التطبيق الصارم والجاد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم و نشر فلسفتها في المنظومة التعليمية يمكن من تحقيق الفوائد التالية(21):
- 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 كفاءات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
 - 4- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
 - 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كلن 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.
 - 8- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- هذه الفوائد و إن بدت صعبة التحصيل، إلا أن بعض الدول قد نجحت في ذلك. ففي الولايات المتحدة الأمريكية صرح العديد من المؤسسات التعليمية التي قامت بتطبيق الجودة الشاملة أنها سجلت تطورات هائلة في عدة ميادين من بينها:
- أصبح التلاميذ أكثر اندماجاً في أنشطة ما بعد المدرسة؛
 - نمو المشاركة في جمعيات الأولياء، المعلمين و التلاميذ؛

- ارتفاع طلبات الانتساب إلى المؤسسات التعليمية؛
- جمع المؤسسات التعليمية مبالغ مالية كبيرة للبرامج و الخدمات الإضافية؛
- تطور المناهج الدراسية لتحفيز التلاميذ في حد ذاتهم ليكونوا و ليقوموا بأفضل ما عندهم؛
- أصبح التلاميذ مدراء مساعدين في عملية التعليم؛
- أصبح المعلمون الممكنين و الميسرين لعملية التعليم و ليس المسيرين لها؛
- شهدت المؤسسات التعليمية تحسينات أكاديمية بانخفاض مستوى التسرب المدرسي؛
- وجود أخطاء قليلة و انخفاض في التكلفة نتيجة التنظيم الجيد للوظائف و التخلي عن بعض الممارسات المكلفة سابقا؛
- عرفت المؤسسة التعليمية مشاكل تربوية قليلة.

2. دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم في ولاية قسنطينة
 بهدف التعرف أكثر على إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم القيام بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم في ولاية قسنطينة

1.2. تصميم الدراسة

بغية التعرف على مدى الإلمام و التأييد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و مدى إمكانية تطبيقها في التعليم تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم في 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 53 مؤسسة تربوية أي ما يمثل 10 % من المجتمع المدرس .

1.1.2. التحضير للدراسة

تعد خطوة تحضير الدراسة من أهم خطوات البحث نظرا 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 المؤسسات التربوية وتأبيدهم لمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة؟
- ما إمكانية تطبيق المؤسسات التربوية لإدارة الجودة الشاملة؟
- **حدود الدراسة**
- بالرغم من أن الدراسة تم إجراؤها على عينة مكونة من 53 مؤسسة تربوية إلا أنها تبقى محدودة النتائج وذلك للأسباب التالية :
- اقتصرت الدراسة على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية قسنطينة ؛
- اقتصرت الدراسة على المؤسسات التربوية العمومية وبذلك تم استثناء المؤسسات الخاصة ؛
- استهدفت الدراسة مدراء المؤسسات التربوية وبذلك تم استبعاد آراء المستفيدين الأخرين من العملية التعليمية من مدير التربية و أسانذة و مفتشي التربية وغيرهم.

2.1.2. منهجية الدراسة

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

• المجتمع المدرس والعينة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع مؤسسات التربية لولاية قسنطينة والبالغ عددها 535 مؤسسة والموزعة إلى 357 مدرسة ابتدائية و 120 متوسطة و 48 ثانوية .

نظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع هذه المؤسسات، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، حيث شملت العينة المدروسة (عينة غير احتمالية) على 53 مؤسسة تربوية 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 ثلاثة أجزاء بعدما استهلكت بنص تمهيدي قصير يعرف بالدراسة والهدف منها ويبين الجهة التي أعدته .

تطرق الجزء الأول من الاستبيان للتعريف باسم المؤسسة التربوية ونوعها .

مثل الجزء الثاني مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث صيغت لكل مبدأ جملة من العبارات يبدي المستقصى منه رأيه فيها بالموافقة أو الحياد أو الرفض. خصص الجزء الثالث لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية من خلال أربعة أسئلة مفتوحة عن معوقات التطبيق وكيفية التغلب عليها وعن العوامل المساعدة على التطبيق وكيفية تعزيزها .

3.1.2. 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 انه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من اجله 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 النهاني ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه فلسفة (21) 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 لان 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 انه يجب ألا تغفل بعض أوجه القصور مثل تلك الناتجة عن عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل وعدم القدرة على الجزم بفهم

مفردات الدراسة لبنود أداة جمع البيانات بشكل عام وعدم إمكانية التأكد من أن إجابات مفردات العينة هي الإجابات التي يرونها 100 %.

2.2. معالجة البيانات وتحليلها

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم إجراء فحص مبدئي للاستبيانات لتحديد إذا ما كانت مقبولة لاستخدامها في التحليل الإحصائي أم غير مقبولة، وقد أفضت العملية إلى استبعاد 15 استبيان، وذلك لعدم الإجابة على جميع الأسئلة خاصة تلك المتعلقة بالجزء الثاني. من ثم تم تبويب وتفريغ 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 المؤسسات التربوية بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها.

نعرض ونحلل فيما يلي النتائج المحصل عليها من الدراسة:

فيما يتعلق بسؤال نوع المؤسسات التربوية

الجدول رقم 1- أنواع المؤسسات التربوية

النسبة %	التكرار	البيان
52.6	20	ابتدائية
34.2	13	متوسطة
13.2	5	ثانوية
100	38	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

بملاحظة الجدول نجد أن أكبر نسبة تعود إلى المؤسسات الابتدائية بنسبة 52.6 % تليها المتوسطات بنسبة 34.2% و الثانويات بنسبة 13.2 % وهذا يتناسب إلى حد ما

مع النسب الحقيقية للمجموع المؤسسات التربوية الموجودة بولاية قسنطينة (66% و 22% و 8% على التوالي).

الجدول رقم 2- الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الوسط الحسابي	النسبة %			التكرار			البيان الفقرة
	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	
2.82	86.8	7.9	5.3	33	3	2	على الإدارة العليا بـمديرية التربية التأكد من التوافق بين أهداف الوزارة والممارسات الفعلية
2.87	92.1	2.6	5.3	35	1	2	بعد فهم الإدارة العليا لآلية التطوير من الأمور المهمة جدا
2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يجب تشجيع الاتصال المفتوح بين المديرين والموظفين
2.84	86.8	10.5	2.6	33	4	1	يحتاج التطوير الى مساندة الادارة العليا
2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يجب على المديرين أن يكونوا مثال يحتذى به في التطوير
2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يحتاج التطوير إلى الأخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين
2.74	81.6	10.5	7.9	31	4	3	يمكن قياس التطوير بوزارة التربية والتعليم عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين
2.76	81.6	13.2	5.3	31	5	2	من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة
2.82	84.2	13.2	2.6	32	5	1	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الخارجيين موضوع التطوير
2.79	84.2	10.5	5.3	32	4	2	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الداخليين موضوع التطوير

2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يحتاج التطوير إلى الأخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين
2.74	81.6	10.5	7.9	31	4	3	يمكن قياس التطوير بوزارة التربية والتعليم عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين
2.76	81.6	13.2	5.3	31	5	2	من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة
2.82	84.2	13.2	2.6	32	5	1	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الخارجيين موضوع التطوير
2.79	84.2	10.5	5.3	32	4	2	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الداخليين موضوع التطوير
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	تعد عملية التحسين المستمر أمرا ضروريا لتطوير وزارة التربية والتعليم
2.71	76.3	18.4	5.3	39	7	2	يجب أن يكون التخطيط في وزارة التربية والتعليم طويل المدى
2.87	89.5	7.9	2.6	34	3	1	مراعاة المرونة عند وضع خطط وزارة التربية والتعليم من الأمور المهمة
2.82	84.2	13.2	2.6	32	5	1	تحتاج الخطط بالوزارة إلى التجديد المستمر
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	يجب إحلال إستراتيجية منع الأخطاء بدلا من إستراتيجية كشف الأخطاء
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	من المهم حل المشكلات اليومية مباشرة
	94.7	5.3	0	36	2	0	يجب تقويم عناصر وزارة التربية والتعليم بانتظام (الأهداف والسياسات والخطط والبرامج ...) بانتظام
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	على جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم المشاركة في التطوير
2.79	89.5	0	10.5	34	0	4	يجب أن يشارك موظفي وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات
2.29	52.6	23.7	23.7	20	9	9	يجب أن يشارك المستفيدون الخارجيون في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم

2.92	92.1	7.9	0	35	3	0	ممارسة العمل كفريق من الأمور المهمة
2.71	81.6	7.9	10.5	31	3	4	يجب تفويض المسؤولية والسلطة والمحاسبية لأقرب مسؤول من الموظف
2.89	92.1	5.3	2.6	35	2	1	يجب تشجيع التغذية الراجعة من المستفيدين
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	يعد اطلاع الموظفين على أهداف وسياسات الوزارة أمراً أساسياً
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	يجب أن تهتم الإدارة بأفكار الموظفين ومقترحاتهم وتساؤلاتهم
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	يعد التدريب أمراً أساسياً لكل من الإدارة والموظفين
2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يجب التشجيع على استمرارية التدريب لكل الموظفين
3	100	0	0	38	0	0	يجب إن يتفهم الموظفون عملية التطوير
3	100	0	0	38	0	0	إيضاح ادوار الموظفين يسهم في زيادة فعالية التطوير
2.87	92.1	2.6	5.3	35	1	2	يجب أن يتوافق التدريب مع أهداف وزارة التربية والتعليم
2.89	92.1	5.3	2.6	35	2	1	يجب الحرص على أن تتساوى فرص التدريب للجميع
2.82	86.8	7.9	5.3	33	3	2	يجب أن تعتمد القرارات في وزارة التربية والتعليم على النتائج المستخلصة من البيانات
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	يجب الاستعانة بأدوات دقيقة منها الأدوات الإحصائية لجمع البيانات حول المشكلات التي تواجه وزارة التربية والتعليم
3	100	0	0	38	0	0	يجب الاستعانة بأدوات دقيقة منها الأدوات الإحصائية لجمع البيانات لتخطيط التطوير
2.87	89.5	7.9	2.6	34	3	1	استخدام العديد من الأدوات والآليات لقياس التطوير أمر مهم

2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يجب وجود نظام مكافآت واضح في وزارة التربية والتعليم
3	100	0	0	38	0	0	تشجع المكافآت الأفراد على العمل بنجاح
2.82	86.8	7.9	5.3	33	3	2	يجب أن تكون المكافآت متوافقة مع احتياجات الموظفين
2.95	97.4	0	2.6	37	0	1	تشجع المكافآت على التجديد والابتكار

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

بشكل عام يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ:

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

تراوحت الأجوبة على السؤال بين الموافقة والحياد و عدم الموافقة وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.82 وهو يمثل عبارة انه على الإدارة العليا بمديرية التربية التأكد من التوافق بين أهداف الوزارة والممارسات الفعلية وبين 2.97 وهو يمثل عبارة انه على المديرين أن يكونوا مثال يحتذى به في التطوير .

فيما يتعلق بالمبدأ الثاني لإدارة الجودة الشاملة: التركيز على المستفيدين (العبارات من 6 إلى 10)

بالنظر إلى العبارات التي تمثل مبدأ التركيز على المستفيدين يتضح أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.74 و 2.97.

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

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ التحسين المستمر وقد جاءت في مقدمة هذه العبارات أنه يجب تقويم عناصر وزارة التربية والتعليم بانتظام (الأهداف، السياسات، الخطط والبرامج ...)

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

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ المشاركة والتفويض ما عدا عبارة أنه يجب أن يشارك المستفيدون الخارجيون في اتخاذ القرارات

بوزارة التربية والتعليم إذ أن مفردات الدراسة يميلون إلى الحياد الوسط الحسابي يقدر ب
2.29

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

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ التعليم
والتدريب إلى حد موافقة جميع مفردات الدراسة على انه يجب أن يتفهم الموظفون عملية
التطوير وان إيضاح ادوار الموظفين يسهم في زيادة فعالية التطوير

**فيما يتعلق بالمبدأ السادس لإدارة الجودة الشاملة : الأدوات والتقنيات (العبارات من
31الى 35)**

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ الأدوات
والتقنيات حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.82 و 3 .

فيما يتعلق بالمبدأ السابع لإدارة الجودة الشاملة: المكافآت (العبارات من 36الى 39)
يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ المكافآت إلى
حد موافقة جميع مفردات الدراسة على أن المكافآت تشجع الأفراد على العمل بنجاح .
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؛
- 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 .

3.2. 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، إلا أن الموافقة تختلف من مبدأ إلى آخر ، إذ يأتي في المرتبة الأولى مبدأ التعليم والتدريب بوسط حسابي قدره 2.96 ويأتي مبدأ المشاركة والتفويض في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي يبلغ 2.76 .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	2.89
التركيز على المستفيدين	2.82
التحسين المستمر	2.85
المشاركة والتفويض	2.76
التعليم والتدريب	2.96
الأدوات والتقنيات	2.91
المكافآت	2.93

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

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تستطيع أي مؤسسة تطبيقها ، والمؤسسات التربوية واحدة من تلك المؤسسات التي أدركت أهمية تطبيق إدارة الجودة لما تحققه هذه الأخيرة من فوائد ومزايا تمكن من تحقيق رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية ، من ذلك على المؤسسات التربوية في الجزائر السعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع والمستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، وبوالب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

الهوامش

- 1- قنتية صبحي احمد الخيرو ، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح "رؤى مستقبلية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8-9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة ، ص 182
- 2- Juran Joseph M ,et autres ,Juran's quality handbook ,Fifth edition ,McGraw Hill , 1998, P2.1
- 3- زيد منير عبوي ،إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 35
- 4- عبد الستار العلي ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008 ، ص 27
- 5- Neuville Jean Philippe, La qualité en question, revue française en gestion, N°18, Mars, Avril, Mai 1996, p39
- 6- علي بن عبد الله المهيدب ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005، ص 68
<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Pages/default.aspx>
- 7- أسامة نور الدين الفزاني ، خليفة على الأسود ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ص 9
- 8-Wayne.H.Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 1996 p28.
- 9- Cathan Michel et autres, «Maitriser les processus de l'entreprise», Editions d'organisations, Paris, 1998, p27.
- 10- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 103
- 11- زين الدين فريد عبد الفتاح، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996 ص 48
- 12- جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، " إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1996، ص 59.

13- إبراهيم الزهيري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم
<http://www.alasad.net/vb/member.php?u=10039>

14- معزوز جابر علاونه، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3-5/7/2004

<http://www.cheq-edu.org/studies/st32.doc>.

15- جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3-5/7/2004

www.cheq-edu.org/studies/st26.doc

16- مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية:

<http://www.dafatir.com>

17- فائزة بنت محمد بن حسن أخضر، الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي (دراسة وصفية تحليلية

<http://faculty.ksu.edu.sa/aljarf/Documents/%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%202007%D9%85/11.doc>.

18- المرجع السابق

19- أسامة نور الدين الفزاني، خليفة على الأسود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

20- مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة المؤسسات التعليمية محمد الخطيب

<http://www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/CollegeOfEducation/DocLib16/Ù...Ø-Ø®Ù,,%20Ù,,ØªØ·Ø·ÙŠÙ,%20Ù...Ø¹Ø§ÙŠÙŠØ±%20Ù^Ù†Ø,Ù...%20Ø§Ù,,Ø-Ù^Ø-Ø©%20Ø§Ù,,Ø´Ø§Ù...Ù,,Ø©%20Ù ÙŠ%20Ø§Ù,,Ù...Ø³Ø³Ø§Øª%20Ø§Ù,,ØªØ¹Ù,,ÙŠÙ...ÙŠØ©.DOC>

21- مصطفى السائح محمد، الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)

<http://www.elsayh.com>

Maryam bint belarab bin mohammed Al nabhani ,Developing the -22 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

<http://theses.gla.ac.uk/41/01/2007AINabhaniPhD.pdf>