

## واقع تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم بولاية الخرطوم- من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية

د. مصطفى عطية رحمة الله فضل الله

أستاذ مساعد بكلية التربية – جامعة الإمام المهدي. السودان

### ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي واقع تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم بولاية الخرطوم من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها. وتمثلت أهميتها في أنها محاولة لتوجيه نظر القائمين علي إدارة شؤون التعليم نحو هذا المدخل الحديث وإمكانية تطبيقه في الإدارات التعليمية المختلفة باعتباره أحد المداخل الحديثة التي جاء بها الفكر الإداري الحديث ، وكذلك تكوين اتجاهات إيجابية نحو استخدامات إدارة الجودة الشاملة كمنهاج وأسلوب عمل للإدارات التعليمية. استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام الحزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية. spss والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- 1- أن الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم في الوقت الراهن تفتقر إلى برنامج إداري يقوم وفق متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 2- هناك معوقات تعترض تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في العمل الإداري أبرزها تعدد أجهزة الرقابة على العملية التعليمية والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي ومفاهيم الولاء المؤسسي.

وبناء علي النتائج التي تم التوصل إليها خرجت الدراسة ببعض التوصيات والتي منها: ضرورة رفع كفاءة القيادات الإدارية الحالية وتوعية الأفراد بالثقافات الجديدة في مجال تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك للتغلب على الأنظمة التقليدية.

**الكلمات المفتاحية:** -الهيكل التنظيمي- الإدارة التعليمية - ولاية الخرطوم.



**Abstract:**

This study aimed at knowing the reality of the application of the total quality standards' requirements in administering the education in Khartoum state according to the point of views of the directors 'of the educational administration's directors and stating the obstacles that hinder the application.

It is important because it is an attempt to draw the attention of those who are responsible of the educational affairs administration to this new approach and the possibility of its application in the different educational administration- in as much as it is one of the new approaches that has been brought in by the administrative thought- Thus forming positive attitudes toward the usage of the total quality administration as a method and technique for work to the educational administration.

The analytical- descriptive method and a questionnaire are used to collect data which have been analyzed by using the statistical packages of social studies (SPSS), the percentages, the arithmetic average and the standard deviation.

The study has different results:

- 1– In the present time the educational administrations in Khartoum state lack an administrative program based on the application of the total quality standards' requirements.
- 2– There are hindrances that face the application of the total quality standards' requirements- the most prominent one is the diversification of the monitoring bodies upon the educational process and the overlap between the personal loyalty and the institutional loyalty concepts.

According to the results, the study suggested some recommendations-the most important one is:

The necessity for raising the skills of the current administrative leaders, and making the individuals be aware of the new standards in the field of the total quality standards' application- in order to defeat the classical administrative systems.



### مقدمة:

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على مؤسساتنا التعليمية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات ، واستثمار الطاقات الفاعلة في ترصين الأداء الإداري بمرونة وأكثر كفاءة وفاعلية. ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث ، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات بشكل عام. أمّا في الجانب التربوي فإنّ القائمين عليه يجب أن يسعوا من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي في إدارتهم بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية و يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميّز في كافة العمليات التي تقوم بها. إنّ تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم على مختلف المستويات الإدارية .

### مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث أنّ قطاع التعليم بولاية الخرطوم في الوقت الراهن يعاني من النقص في المستوى القيادي من القوى البشرية ذات المهارات والكفايات العالية وبخاصة في إدارة الجودة الشاملة ، والتي تعتبر من أهمّ المشكلات الرئيسية التي تعوق سير العمل الإداري التعليمي. كما لاحظ أنّ هذه القيادات ما زالت تعاني من النمطية في الأداء ، بل أصبحت الوظيفة الرئيسة لها هي الكيفية التي يتمّ بها تسيير شئونها الإدارية والفنية والتعليمية حتى وإن كانت تقليدية ، فنظم إدارات التعليم تجدها بعيدة تماماً عمّا يحدث حولها سواء إقليمياً أو عالمياً من تغيرات مختلفة تُفرض عليها . أضف الى ذلك أنّ هنالك خلطاً بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي مع تعدد أساليب أجهزة الرقابة على العملية التعليمية ممّا يؤثر بطريقة سلبية على ثقافة الجودة لهذه الإدارات- لذلك يرى الباحث أنّ قطاع التعليم بولاية الخرطوم بحاجة إلى مساندة التطوير للاتجاهات العالمية وروح العصر الذي اتصف بالتقدم العلمي والتكنولوجي ، وأنّ القائمين على إدارته بحاجة إلى التخطيط المبني على أسس علمية في ظل الظروف الاقتصادية المعيشة ومحدودية الموارد. ولهذه الأسباب وغيرها تساءل الباحث: كيف يمكن لإدارات التعليم بولاية الخرطوم أن ترتفع إلى مستوى الاحتياجات الراهنة وأن تصبح أدوات



تغيير من خلال تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة لبناء المجتمع وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة ؟ كيف يمكن ايجاد نظام تعليمي بولاية الخرطوم تعمل أجهزته الإدارية وفق معايير الجودة الشاملة لخلق تعليم فعّال منتج يحقق التعليم النوعي و يتيح الفرصة الكاملة لكل من يلتحق به ؟ ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما واقع تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم بولاية الخرطوم من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية ؟ ويتفرّع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تحاول الدراسة الإجابة عنها والمتمثلة في الآتي:

- ما مدى إلمام مديري الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم بأهمية تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم ؟.
- ما متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة المتوافرة لدى الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم ؟.
- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم؟.

#### أسباب اختيار المشكلة:

- تعد ثورة المعلومات أو الانفجار المعرفي تحديا للعقل البشري ممّا جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنُظُمها التربوية.
- للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغييراً في نمط الثقافة الإدارية التقليدية السائدة.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة يساعد في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة

#### أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على مدى إلمام مديري الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم .
- 2- التعرف على متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة المتوافرة لدى الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم.





3- تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم.

#### أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة محاولة لتوجيه نظر القائمين على إدارة شئون التعليم بولاية الخرطوم نحو هذا المدخل الحديث وإمكانية تطبيقه في الإدارات التعليمية المختلفة باعتباره أحد المداخل الحديثة التي جاء بها الفكر الإداري الحديث ، وكذلك تكوين اتجاهات إيجابية نحو استخدام إدارة الجودة الشاملة كمنهج وأسلوب عمل للإدارات التعليمية، وكاستراتيجية تنافسية وأداة لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية . إضافة إلى ذلك أنها تمكن صانعي القرار من الاستئناس بتوصياتها أثناء وضع برامج التدريب كأحد الأساليب الإدارية الحديثة . ويأمل الباحث في حالة تطبيقها في سرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تغيير إجراءات العمل التقليدية .

#### حدود الدراسة:

- 1-الحدود المكانية: الإدارات التعليمية الحكومية بولاية الخرطوم ( الفرآني والثانوي والأساسي).
- 2-الحدود الزمانية : العام الدراسي 2017م .
- 3-الحدود الموضوعية: يحاول الباحث في هذه الدراسة الوقوف على واقع تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية.

#### مصطلحات الدراسة:

سوف يستعرض الباحث المفاهيم التالية:

- 1-الهيكل التنظيمي: هو "عملية التصميم الأساسي لتكوين الجهاز الإداري وتحديد علاقة العمل من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لأي مؤسسة إدارية"<sup>1</sup>.
- 2 – الإدارة التعليمية: هي " الإدارة التي توجه مسيرة العملية التعليمية علي مستويات مختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الجهد والوقت والمال قدر الإمكان"<sup>2</sup>.
- 3- ولاية الخرطوم : هي إحدى ولايات السودان الثمانية عشر والمحددة بمقتضى المرسوم الدستوري لجمهورية السودان لسنة 1994م<sup>3</sup>

## المبحث الأول: الجودة الشاملة

### مفهوم الجودة:

أ- لغة: يعتبر التحديد اللغوي للجودة بأنه مشتقاً من الفعل (جَادَ) (جَوْدَة) أي صار جيداً ، ويقال جاد المتاع وجاد العملُ فهو جيد ، أن الرجلُ إذا أتى بالجيد من قول أو عملٍ فهو مجوّد<sup>4</sup>. وعرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها (جَوْدَ) والجيد نقيض الرديء ، وأجادَ أي أتى بالجيد من القول والفعل<sup>5</sup>. ولغةً أيضاً ترجمة للنص الإنجليزي Total Quality Management (T & M) أما مصطلح الشاملة (Total): فهو يعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشارك في برنامج الجودة سواءً بصورة فردية أو من خلال فريق العمل الجماعي<sup>6</sup>. وذلك أفضل أسلوب لتحقيق التحسين المستمر في طريقة الأداء.

ب- مفهوم الجودة الشاملة اصطلاحاً: لقد تباينت مفاهيم وأفكار الجودة الشاملة وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين مما انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه ويمكننا توضيح ذلك من خلال التعريفات التالية:-

عرّف (Gaucher 1993) الجودة بأنها: " تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة"<sup>7</sup>.

1. وعرفها (Roxal Mail) بأنها " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستفيدين أو العملاء"<sup>8</sup>

2. وعرفها مورساد (Morsad) بأنها " استخدام الأساليب التقويمية الكمية والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع حاجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل"<sup>9</sup>

### مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي :

لم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم أو السنة ، وما ورد في القرآن الكريم حول مفهوم مماثل الجودة فقد ورد مصطلح " الإتيان " لقوله تعالى {صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ} النمل 88. وهنا يتضح من الآية الكريمة أن الإتيان هو الكمال في العمل والذي لم يبلغه أحد من البشر. وحول المفهوم اللغوي للإتيان نقول أتقن الشيء أحكمه. وعرفه النووي في " تهذيب الأسماء واللغات " فقال : قال أهل اللغة إتيان الأمر إحكامه. ومن هنا فإن مصطلح الإتيان وطبقاً للآية الكريمة يدل على خالق عظيم ، ولما كان الله سبحانه وتعالى قد استخلف الإنسان على الأرض لقوله تعالى {إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً} البقرة 30 فقد طلب منه أن يقوم

بعمله للدرجة التي تحقق رضى الله عليه وذلك لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " والإتقان هنا يستدعى من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه ، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعى الإخلاص الكامل في العمل<sup>10</sup>.  
مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن<sup>11</sup>. وعليه فقد تعددت وتباينت التعاريف ووجهات النظر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك لتعدد جوانب الجودة من جهة ولاختلاف اهتمامات وتخصصات الباحثين من جهة أخرى. ويمكن أن استعراض جانباً من هذه المفاهيم على النحو التالي:

1. عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "12" نظام مستمر لتحسين الخدمات والمنتجات لإحراز رضا الزبون وقناعته من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة".
2. " هي عملية تنظيمية للإدارة والمراقبة تقوم على قيادة الإدارة للمؤسسات وللنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للجودة. كما تقوم على إشراك جميع العاملين في تلك النشاطات"<sup>13</sup>
3. " هي الفلسفة الإدارية التي تسعى إلى تحقيق كل احتياجات المستفيد أو العميل وتحقيق أهداف المشروع يركز على الكفاءة والفاعلية داخل المشروع"<sup>14</sup>.
4. هي " الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة بحيث تسهم في السعي لتحقيق أهداف المنظمة والتي تتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للعملاء من خلال تقديم الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة"<sup>15</sup>
5. " هي عبارة عن فلسفة إدارية تحتوى على مجموعة من المبادئ الإدارية يهتدي بها المدبرون لإدارة مؤسساتهم وتشمل مجموعة من الأدوات الإحصائية وأدوات لقياس الجودة – وهي وسيلة غير تقليدية للاستفادة من قدرات وإمكانات العاملين في المؤسسة"<sup>16</sup>

6. ويمكن تعريفها بأنها " فلسفة ومجموعة من المبادئ الارشادية والتي تعد دعائم للتحسين المستمر سواءً في الموارد والخدمات والعمليات "

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأعيد تشكيله بأبعاد جديدة، ولاسيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية. فالدكتور حسن الشافعي يرى أن إدارة الجودة الشاملة مرت بثلاث مراحل و التي نتناولها في الآتي<sup>17</sup>:

1- المرحلة الأولى: كانت بدايتها في القرن الثامن وبدأت بعملية الفحص العشوائي وانحصرت مسئولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وعملية الفحص لأغراض الجودة فقط. و مفهومها في هذه المرحلة يدور حول مطابقة المواصفات فقط.

2- المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة Quality Control: ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وفي هذه المرحلة التقدم في إدارة الجودة جعل المراقبة على إدارة الجودة غير كافية لتحقيق التحسن المستمر.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance: وهي نشاط يستهدف تقديم أدلة إثبات لترشيد وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية ، وأن عملية الجودة تتحقق بالفعالية المطلوبة وتتمثل في الآتي:

- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة.
- الرقابة الشاملة على الجودة هي نواة الحقيقة للحركة التي تعيشها.
- الاهتمام بقياس درجة الاعتماد للسلع المكونة من أكثر من جزء.
- الجودة عند المنتج اختفاء نسبة المعيب.

علاقة الجودة الشاملة بالإدارة التعليمية:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بمثابة المنهج الذي يركز عليه لإيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة لدى المؤسسات التعليمية والتي تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات بما يضيف تغييراً واضحاً نحو الأفضل

لدى خريجي هذه المؤسسات<sup>18</sup> ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة التعليمية يتحقق من خلال اعتماد المبادئ الإدارية التي قام عليها مصطلح الجودة والتي أثبتت فاعليتها ونجاحها في القطاع الصناعي. غير أن تعبير الجودة في مجال التعليم يشير إلى قدرة الإدارات التعليمية في مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تعمل على زيادة فاعلية النظام التربوي والعملية التعليمية. ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري التربوي التعليمي بأنها " أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً للأهداف التربوية التعليمية ، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً<sup>19</sup> ويرى رودس بأنها " عملية استراتيجية 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 التحسين المستمر للمنظمة<sup>20</sup>. ويضيف سعد حسن أحمد " أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى بناء ثقافة إدارية تهدف إلى إعادة التصميم الفني والاجتماعي والإداري لهيكل المؤسسة التعليمية حتى يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل للوصول برسالة الإدارة التعليمية إلى منتهائها ومن أجل استقطاب التغيرات العصرية ومعايشة الواقع العالمي الجديد وذلك من خلال تفعيل العناصر الرئيسة لمفهوم الجودة الشاملة والمتمثلة في التقنيات والطلاب والثقافة<sup>21</sup>. ويلاحظ مما سبق أن الجودة ليست مجموعة من الكلمات بل من الضروري تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد كفريق واحد لتحقيق رغبات العملاء بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم وتحقيق رضائهم التام عن الخدمة التي تقدم لهم. لأن الإدارة في هدفها العام هي " إشباع العميل " وتحقيق رضائه من خلال السلع والخدمات التي تقدم من خلال المنظمة. وهذا الإشباع للعميل " هو أحد جوانب شرعية الإدارة وأهدافها الأساسية وهو في الوقت نفسه الهدف الأساسي من الجودة<sup>22</sup>. وبذلك يمكن القول أن هناك تطابقاً بين الإدارة التعليمية والجودة ليس بمعنى تساوي المفهومين ، ولكن بمعنى أن الهدف لكل منهما يمكن أن يكون واحداً وايضاً بمعنى أن الجودة هي أهم آليات الإدارة ومعاييرها في تحقيق إشباع عملائها المستفيدين والحصول على رضاهم.

### دواعي العمل بإدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم:

هنالك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة في عمل الإدارة التعليمية والتي نتناولها في الآتي<sup>23</sup>:

1. المتغيرات المتسمة والمتسارعة و الشاملة لكل مجالات الحياة.
2. الالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات.
3. ثبوت عدم كفاءة أو فاعلية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة وأهمية وجود حل شامل متكامل Total Solution Approach.
4. الثورة التكنولوجية الشاملة، والقائمة على تدفق علمي ومعرفة لم يسبق لها مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري، واسترجاعها واستخدامها في الوقت المناسب بسرعة متناهية.
5. تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أساس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية.

### فوائد استخدام إدارة الجودة الشاملة:

تؤكد العديد من الدراسات والآراء أهمية تبني المنظمات لأسلوب الجودة الشاملة في إدارة هذه المنظمات وذلك لمواكبة الأدوار التي أصبحت تلها الآن.

وفي ضوء المبررات المسبقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية<sup>24</sup>:

1. ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
  2. زيادة كفايات الإداريين ورفع مستوى أدائهم.
  3. زيادة الثقة والتعاون بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.
  4. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
  5. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة.
  6. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة بروح الفريق.
  7. تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- وأضاف أحمد إبراهيم<sup>25</sup>:
8. تحسين الإنتاج.
  9. تقليل الأخطاء.



10. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة التعليم.
11. تقليل الهدر أو الفقد.
12. زيادة عدد المستفيدين من خدمات المنظمة مع خفض التكاليف.
13. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل<sup>26</sup> وأضاف كذلك عبد الراضي المراغي<sup>27</sup>:
14. يعطى الفرصة والوقت للقيادات التعليمية المسئولة نحو التخطيط الاستراتيجي والمراقبة والمساءلة لمقدمي الخدمة بدلاً عن الانغماس في حل المشاكل الفرعية.
15. وضع معايير الاعتماد والتقييم على مستوى الإدارة أو على المنتج النهائي لعملية التعليم.
16. يتيح إدارة أفضل وكفاءة أشمل وكذلك يتيح الفرصة لأكبر عدد من العاملين في قطاع التعليم للمشاركة والإبداع والابتكار.
17. يتيح قاعدة أكبر للمشاركة من خلال تنمية قدرات القيادات المحلية.
18. يتيح الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية ويعطي الفرصة لزيادة هذه الموارد بأنماط جديدة.
19. تعمل على تنمية مهارات و معارف و اتجاهات العاملين بالإدارات التعليمية المختلفة.
20. تحقق رضا المستفيدين ( الطلاب ، أولياء الأمور ، المعلمون ، المجتمع ) .  
ويمكننا توضيح هذه الفوائد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالجودة الشاملة<sup>28</sup>

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسئولية.	مسطح ومرن وأقل تعقيداً.
التركيز	التركيز على ابقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح مالم ينكسر	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ الوقاية خير من العلاج
نظرة العاملون	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو الميسر للأمور و ينظر إلى المدير على أنه قائد.
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.	تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل



والثقة والالتزام من الجانبين.		
التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق.	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الافراد.	الجهود
تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول والتدريب على أنه استثمار فكري.	نظرة الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.	نظرة الإدارة
تطلب المنظمة من زبائنها توصيف الجودة وتطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.	تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.	الجودة
تبني القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.	تبني القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية.	القرارات

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم:

يذكر حافظ فرج<sup>29</sup>: أن مبادئ الجودة الشاملة تقوم على خمسة مبادئ نلخصها في الآتي:

1. رضا العميل Customer Stisfaction: تفرق فلسفة الجودة بين نوعين من العملاء:  
أ. العميل الداخلي وهو مشارك في عملية الإنتاج وتستمر هذه العملية حتى ينتهي أداء الإنتاج أو الخدمة.  
ب. العميل الخارجي: وهو الشخص أو الجهة التي تستهلك المنتج وهو القاضي أو الحكم الأخير على درجة الجودة بالنسبة للمؤسسة التعليمية.
2. التحسين المستمر: ويقصد به المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من المراحل.
3. تفويض السلطة: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن يفوض الرئيس والقائد بعض سلطاته لمؤسسه بهدف تخفيف العبء الإداري عن كاهله وتحقيق سياسة لا مركزية الإدارة.
4. العمل الفريقي: ويتحقق عمل الفريق عندما يقوم الجميع بأداء العمل.
5. القيادة: ويقصد بها قدرة الإدارة على وضع رؤية لسياسة المؤسسة تتمثل على قدرتها على تحسين الجودة اعتماداً على قناعتها. وأضاف أحمد إبراهيم أحمد ما يأتي<sup>30</sup>
6. دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.
7. الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.
8. تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (أكسب وساعد الآخرين على الكسب).





9. تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة ومن ثم مخرجاتها وهي خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.
10. شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة وجميع العملاء الخارجين وجميع العاملين. وأضاف كذلك سعد حسن أحمد<sup>31</sup>:
11. البحث عن طرق تدريب حديثة على رأس العمل مع إشراك الإدارة في العمليات التدريبية.
12. تشجيع الابتكار والإبداع في العمل عند تقييم الأداء مع تشجيع نمط الإدارة بالأهداف.
13. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام وطرد الخوف وبناء الثقة وخلق البيئات المشجعة على الإبداع.
14. إزالة الخوف حتى يشعر جميع العاملين في الإدارات المختلفة بالأمان<sup>32</sup>.
- الخصائص العامة لإدارة الجودة الشاملة:**
- قام كل من ريتشارد ومارتن بالمقارنة بين خصائص الإدارة التقليدية الكلاسيكية وبين المفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي رقم (2)<sup>33</sup>:

الإدارة التقليدية الكلاسيكية	الإدارة بالجودة الشاملة
1. المؤسسة لديها أهداف متعددة ومتنافسة.	تعد الكفاءة أهم أهداف المؤسسة
2. الإمكانيات المادية تؤثر على عمل المؤسسة.	رضاء العملاء يسير عمليات المؤسسة
3. تجنب المشكلات وتقاربها وعدم محاولة اصلاحها إلا إذا تعطل العمل تماماً.	البحث عن المشكلات وترقيتها ومحاولة منعها قبل حدوثها.
4. النظر إلى أن العاملين دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية.	النظر إلى أن العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات
5. التغيير يحدث بصورة مفاجئة بواسطة أفراد قادرين على مواجهة البيروقراطية.	التغيير مستمر ويتم من خلال مجموعة عمل المؤسسة.
6. التركيز داخلي على العاملين لتحقيق نتائج سريعة.	التركيز داخلي وخارجي على العملاء والمستفيدين لإكتساب رضاهم.
7. شبكة الاتصالات داخل المؤسسة من أعلى إلى أسفل.	شبكة الاتصالات من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى.
8. العاملون والأقسام يتنافسون فيما بينهم عندما تنشأ مشكلة داخل العمل.	العاملون والأقسام يتعاملون معاً والتحسين بصفة مستمرة داخل العمل.
9. تدريب العاملين يعتبر من الكماليات ومكلف.	تدريب العاملين يعتبر أساساً واستثمارياً.
10. إتخاذ القرارات تكون مركزية وتبنى على معرفة القيادات بأعلى قمة هرم الهيكل التنظيمي.	إتخاذ القرارات غير مركزية وتبنى على البيانات والمشاركة التامة لكل المستويات بالهيكل التنظيمي.
11. الخدمات يتم تحديدها من قبل الإدارة المتخصصة وفقاً لمعرفة الخبراء.	العمل وفقاً للمعلومات وبيانات تم جمعها من العملاء.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر نتائجها ومن هذه المتطلبات:

#### 1. اختيار القادة الشاملين:

يتم اختيار القيادة القادرة على تسيير العمل في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي يشير (ديمنج) إلى ضرورة تمتعها بالسمات التالية<sup>34</sup>:

- أن تكون على وعي كامل بأبعاد تطبيق فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة.
- أن تتيح لجميع العاملين فرصة التعبير عن آرائهم بكل صراحة.
- أن توفر نظاماً يتميز بسهولة تبادل المعلومات. أضاف إبراهيم الغنم المتطلبات التالية<sup>35</sup>:

#### 2. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إعادة أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.

#### 3. الترويج والنشر والإعلام:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق : لأنه يساعد كثيراً في التقليل عن المعارضة والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعرف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

#### 4. التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوب من تطبيقه.

#### 5. الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشاريين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج وهو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.



#### 6. تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

#### 7. التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة. وهذا التشجيع والحفز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراره. حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين.

#### 8. الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها والتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل.

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

تواجه جهود إدارة الجودة مجموعة من المعوقات الإنسانية والثقافية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى إخفاق هذه الجهود ، الأمر الذي يتطلب تشخيص أهم أسباب هذه المعوقات وتحديدها لإتباع المدخل السليم للتعامل معها ، ولتحقيق التطور المنشود. وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تحديد هذه المعوقات وتشخيص أسبابها والتي منها كما حددها Andersen<sup>36</sup>.

1. عدم ملاءمة أساليب تطوير وإدارة الموارد البشرية.

2. عدم ملاءمة وكفاية الموارد المخصصة.

3. ضعف التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة.

4. قصور عمليات التخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير. وأضاف حسن أحمد الشافعي<sup>37</sup>:

5. اتخاذ القرارات دون الاعتماد على الحقائق.

6. التركيز على العيوب دون التركيز على الوقاية.



7. القصور في تفويض السلطة.
8. إتباع الطريقة التقليدية في التقييم.
9. عدم حضور الاجتماعات وعدم الالتزام بالمواعيد.
10. التدريب غير العلمي.
11. عدم وجود استقرار في الهدف.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العمليات الإدارية التعليمية:

باستعراض خطوات الأيزو نجد أن هناك العديد من الخطوات التي تطبق في مجال الصناعة ، وبالطبع لا يمكن تطبيقها جميعاً على النظام الإداري في التعليم ومن بينها يمكن اختيار الخطوات التالية<sup>38</sup>:

1- مرحلة الإقناع:

في هذه المرحلة تقرر الإدارة التعليمية رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وبذلك يبدأ المدبرون بالوحدات والأقسام المختلفة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته والمبادئ التي يستند عليها.

2- مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل والموارد اللازمة لتطبيق النظام ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمدربين والمشرفين.

3- مرحلة التقييم:

وهي مرحلة تبدأ بوضع بعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

4- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تخصيصها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من جميع المشاركة.

## المبحث الثاني : ( أ ) وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم

تعتبر وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم من الوزارات الخدمية من حيث المؤسسات التعليمية والميدانية، ويترتب على ذلك زيادة حجم القوى العاملة في المراحل التعليمية المختلفة نتيجة للتوسع الذي يطرأ كل عام على زيادة استيعاب التلاميذ والطلاب في مراحل التعليم وبالتالي المعلمين والكوادر الإدارية والفنية.

**النشأة والتطور:** لقد أنشئت هذه الوزارة بموجب القرار الجمهوري رقم (760) وهو قرار إنشاء العاصمة القومية والتي كانت تعرف آنذاك بمفوضية الشئون التعليمية وبهذا القرار أصبحت الصفة الاعتبارية في التخطيط والإدارة والامتحانات للمرحلتين الابتدائية والمتوسطة وقتئذٍ. وعند قيام الحكم الولائي عام 1990م تغيرت المسميات وأصبحت تعرف بوزارة التربية والتوجيه وضمنت وزارات أخرى غير التعليم مثل: السياحة ، والشباب والرياضة والتي تم تحويلها إلى وزارة الشئون الاجتماعية والثقافية عند نشأتها. حيث أصبحت الوزارة قاصرة على النشاط التعليمي والتربوي. وتغير المسمى عام 1993م لتصبح وزارة التربية والتعليم. وقد أنشأت وزارة التربية والتعليم إدارات مختلفة ومتخصصة مثل: إدارة التعليم قبل المدرسي كمرحلة منفصلة وسعت لتقنيها كمرحلة من مراحل التعليم ، ووضعت لها منهجها. كانت الوزارة تشتمل على واحد وعشرين إدارة تغطي جميع الخدمات ثم تقلصت إلى اثنتي عشرة إدارة في الفترة ما بين عامي 1992-2000م<sup>39</sup>

### مهام واختصاصات وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم:

إن مقصد التربية بناء أمة متحضرة وأمنة وتكوين الفرد الصالح لنفسه ومجتمعه من خلال مدرسة سودانية تستجيب بوعي لطالب التغيير والتطوير بأهداف التربية ومحتواها وطرائقها وفق اختصاصاتها الآتية<sup>40</sup>:

1. التخطيط للتربية والتعليم بالولاية وفق الاستراتيجية القومية الشاملة وسياسات الدولة والولاية.
2. تحقيق أهداف التربية المعتمدة من الجهات المختصة.
3. الإشراف على المؤسسات التعليمية والتربوية وإنشائها وإدارتها وفق القوانين واللوائح المنظمة لذلك.
4. توفير خدمة وفق القيم العامة للتربية لمواطني الولاية.
5. إدارة الموارد المالية والبشرية للوزارة وفق القوانين واللوائح المنظمة. وأضاف الأمين بابكر<sup>41</sup>



6. المساعدة في وضع الأسس والمعايير والتقييم في مجال المناهج والتحصيل.
7. الإشراف المباشر على شهادة مرحلة الأساس وتحديد الأسس والضوابط.
8. القيام بالمسئولية المالية الخاصة بها.

#### الهيكل التنظيمي الإداري الحالي لوزارة التربية بولاية الخرطوم:

إنّ النظم الإدارية بوزارة التربية والتعليم بالولاية تعددت منذ العام 1992م إلى العام 2015م وتغيرت سمات الإدارات والمراحل. وتدار هذه الوزارات عن طريق المسئول الأول التنفيذي وهو الوالي، يليه مجلس وزراء الولاية وهو يخطط وينظم مسار التعليم بالولاية، ثم يلي ذلك الجهاز التشريعي وهو مجلس الولاية بلجانه المختلفة فهو يشرع القوانين ويراقب سير العمل التنفيذي بالوزارة، وينتقل هذا النظام ليصل إلى المسئول التنفيذي الأول. ويلاحظ من خلال منشورات وزارة التربية أنّ الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة يتكون من الآتي:

أولاً: الوزير: ويتبع له المجالس المتخصصة والهيئات والشركات والمدير العام للوزارة والوزير. ثانياً: المدير العام: وهو المسئول التنفيذي للوزارة وتتبع له الوحدات التالية: المستشار القانوني، والتوثيق الداخلي والإعلام والعلاقات العامة، وحدة التطوير الإداري والجودة، المكتب التنفيذي الوزاري، السكرتارية، وحدة نظم المعلومات، الإدارة العامة، وإدارة التعليم الديني.

ثالثاً: الإدارة العامة للتعليم الثانوي.

رابعاً: الإدارة العامة للتعليم الأساسي.

خامساً: الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية.

سادساً: الإدارة العامة للتعليم الخاص.

سابعاً: الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

ثامناً: الإدارة العامة للنشاط الطلابي.

تاسعاً: الإدارة العامة للتقويم والقياس التربوي.

عاشراً: الإدارة العامة للتدريب.

الحادي عشر: إدارة التعليم الديني.

علماً بأن كل إدارة من الإدارات السابقة الذكر تتكون من مجموعة من الإدارات الفرعية.

#### ( ب ) الدراسات السابقة:

- 1- دراسة محمد مكاوي محمد صالح بعنوان: " مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية " مقدمة لنيل



درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2003م) هدفت الدراسة لمعرفة مدى إلمام مديري المدارس الثانوية بمعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتوصل عبرها إلى عدة نتائج منها: أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى المزيد من الندوات والمحاضرات و السمنارات وورش العمل لمعرفة معايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية .

2- دراسة سعد حسن أحمد بعنوان: " الأولوية البحثية في كيفية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم " ورقة علمية منشورة بمجلة بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، العدد الأول يناير 2006م. هدفت هذه الدراسة لتكون دليلاً إرشادياً يمكن من خلاله التعرف على مفاهيم الجودة ودراسة إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : ضرورة مراجعة السياسة العامة للتعليم بالسودان من أجل الحفاظ على المعرفة والثقافة العامة للمجتمع .

- في ضوء العرض السابق وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض الدلالات المهمة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وهي :
- 1- أكدت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية ويتفق هذا إلى ما ذهب إليه الدراسة الحالية.
  - 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات سابقة الذكر في وجود بعض المشكلات التي تعوق تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم.
  - 3- استفاد الباحث منها فيما توصلت إليه من نتائج وتوصيات ذات صلة وارتباط ساعدت في بناء الإطار النظري و أداة الدراسة.

### المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة:

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على البيانات والمعلومات المتاحة و تحليلها و تفسيرها ووصفها وصولاً إلى النتائج والتوصيات .

#### مجتمع الدراسة:



"هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة"<sup>42</sup>. ويتكون المجتمع الأصلي الكلي من مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام علي المستوى الولائي والبالغ عددهم ستة وثلاثون فرداً (36).

#### عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية العمدية وهي تشكل (69.4%) من مجتمع البحث. ثم صنفت العينة حسب متغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتدريب في مجال الجودة على النحو التالي:

جدول رقم (3) يوضح العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	11	%44
أنثى	14	%56
المجموع	25	%100

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن نسبة الإناث من أفراد العينة تمثل الأغلبية بنسبة بلغت %56 بينما نسبة الذكور من أفراد العينة بلغت %44.

جدول رقم (4) يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

سنوات الخبرة في التدريس	العدد	النسبة المئوية
5 وأقل من 10 سنوات	2	8
10 وأقل من 15	4	16
أكثر من 15 سنة	19	76
المجموع	25	%100

من الجدول أعلاه رقم (4) نلاحظ أن 8% من مديري الإدارات خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات و16% منهم خبرتهم 10 وأقل من 15 سنة و76% خبرتهم أكثر من 15 سنة، مما يدل على توافر الخبرة العالية لديهم في العمل الإداري.





جدول رقم (5) يوضح العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	3	12%
دبلوم	3	12%
بكالوريوس	7	28%
دبلوم عالي	3	12%
ماجستير	5	20%
دكتوراة	4	16%
المجموع	25	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه رقم (5) أن حملة الشهادة الثانوية نسبتهم 12% وحملة الدبلوم 12% و حملة البكالوريوس نسبتهم 28% وحملة الدبلوم العالي نسبتهم 12% وحملة الماجستير نسبتهم 20% وحملة الدكتوراة نسبتهم 16%. وذلك يعني التأهيل الجيد لعينة البحث لأن 48% منهم حملة شهادات فوق الجامعية .

جدول رقم ( 6 ) يوضح عينة الدراسة حسب التدريب في مجال إدارة الجودة

التدريب	العدد	النسبة المئوية
دورة واحدة	9	36
دورتان	8	32
أكثر من ذلك	4	16
لم أتدرب قط	4	16
المجموع	25	100.0%

من الجدول أعلاه رقم (6) يتضح أن 36% من أفراد العينة تلقوا دورة تدريبية واحدة و32% تلقوا دورتان تدريبيتان و16% منهم تلقوا أكثر من ذلك ومثلهم لم يتلقوا أي دورة مما يدل على التدريب الجيد لعينة الدراسة في مجال إدارة الجودة.



جدول رقم ( 7 ) يوضح عينة الدراسة حسب الحاجة للتدريب

الحاجة للتدريب	العدد	النسبة المئوية
نعم	22	88%
لا	3	12%
المجموع	25	%100.0

يتضح من الجدول أعلاه رقم (7) أن 92% من العينة يشعرون بالحاجة لمزيد من التدريب و8% ليسوا بحاجة له، مما يدل على أثر التدريب في زيادة الكفاءة في مجال إدارة الجودة .

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من الاستبانة فقام الباحث بتصميمها لتحقيق الأهداف الموضوعية للدراسة بعد الإطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع . وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المختصين لإبداء رأيهم في مدى مناسبة فقراتها وسلامة صياغتها وتقديم مقترحاتهم.

ثبات الاستبانة:

طبق الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس معامل الإتساق الداخلي لحساب ثبات الاستبانة وهي بالتالي ليست بحاجة للتطبيق أكثر من مرة ، أو تقسيمها إلي نصفين، إنما تقسم الاستبانة إلى عدد كبير من الأجزاء، بحيث يتكون كل جزء من عبارة واحدة من عبارات الاستبانة، فكلما زاد الإتساق الداخلي بين هذه العبارات زاد ثبات الاستبانة ككل. معادلة ألفا كرونباخ تأخذ الصيغة التالية:

$$r = \frac{\left( \frac{n}{1-n} \right) - 1}{\text{مج ع س}} \text{مج ع ر}^2$$

الصدق الذاتي = الثبات  
الصدق الذاتي = 0.736



ويدل هذا على أن الاستبانة صدق عالي وهي بذلك يصلح استخدامها للبحث العلمي. كما قام الباحث بعرضها على المحكمين من الخبراء والمختصين في هذا المجال ، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم قام الباحث بما لزم تعديله حتى أصبحت جاهزة للتوزيع على أفراد العينة .  
جدول رقم (8) يوضح معامل الثبات للاستبانة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
28	0.542

يتضح من الجدول أعلاه رقم (8) أن معامل الثبات للاستبانة مقبول إحصائيا حسب آراء التربويين مثل : فؤاد أبو حطب<sup>43</sup> . وهذا مؤشر قوي بأن نقول أن هذه الآراء تصلح للدراسة .

### عرض وتحليل البيانات ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مدى إلمام مديري الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم بأهمية تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في العمل الإداري؟

جدول رقم (9) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت ودرجة الحرية من وجهة نظر العينة (ت=36)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
1	تعمل على تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة	2.7200	.54160	25.111	24	0.000	دالة	أوافق
2	تعمل على تطوير المهارات القيادية والإدارية لإداراتكم المختلفة	2.5600	.76811	16.664	24	0.000	دالة	أوافق
3	تعمل على تنمية مهارات العاملين في	2.4000	.76376	15.712	24	0.000	دالة	أوافق



							اداراتكم المختلفة	
أوافق لحد ما	دالة	0.000	24	13.093	.76376	2.0000	تعمل على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات	4
أوافق	دالة	0.000	24	18.385	.70711	2.6000	تقلل من معدلات الهدر في الوقت والجهد	5
أوافق	دالة	0.000	24	23.214	.56862	2.6400	تحقق رضا المستفيدين من الخدمات التربوية المقدمة	6
أوافق	دالة	0.000	24	21.952	.58310	2.5600	تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة	7
أوافق لحد ما	دالة	0.000	24	14.379	.77889	2.2400	تقلل من الصراعات الإدارية بين العاملين	8
أوافق	دالة	0.000	24	22.992	.14898	2.6800	تعمل على استثمار إمكانيات وطاقات جميع العاملين في العملية التعليمية	9
أوافق	دالة	0.000	24	21.952	.58310	2.5600	تحقق الاتصال الفعال والسرير بين إداراتكم المختلفة	10
أوافق	دالة	0.000	24	20.923	.58310	2.4400	تعمل على تحقيق نمط إدارة الجماعية.	11

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (9) أنّ هنالك إمام لدى الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم بأهمية تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في العمل الإداري ويرى الباحث أنّ ذلك يرجع إلى الجرعات التدريبية العالية التي تلقوها في مجال الجودة كما يتضح من خلال الجدول رقم (6) . والذي يشير إلى أن وزارة التربية بولاية الخرطوم تسعى دوماً إلى إحداث تطوير



نوعي في الإدارات التعليمية بما يلائم المستجدات الإدارية والتربوية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها من خلال التدريب المستمر.

**السؤال الثاني:** ما متطلبات معايير الجودة الشاملة المتوافرة حالياً لدى إدارتكم التعليمية بولاية الخرطوم ؟

**جدول رقم ( 10 ) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت من وجهة نظر العينة (ت=36).**

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
1	2.2000	.64550	17.041	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
2	2.0400	.73485	13.880	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
3	2.4400	.65064	18.751	24	0.000	دالة	أوافق
4	2.2800	.61373	18.575	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
5	1.9600	.84063	11.658	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
6	2.0000	.70711	14.142	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
7	2.3600	.63770	18.504	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
8	2.4000	.64550	18.590	24	0.000	دالة	أوافق
9	1.9200	.81240	11.817	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما



نلاحظ من الجدول رقم (10) أعلاه أنّ متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة فقيرة في الوقت الحالي لدى الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم، وهذا يؤكد ما أشار إليه الباحث من خلال تناوله لمشكلة الدراسة والتي ذكر فيها أنّ هذه الإدارات ما زالت تعاني من النمطية في الأداء ، بل أصبحت الوظيفة الرئيسة لها هي الكيفية التي يتم بها تسيير شئونها الإدارية والفنية والتعليمية حتى وإن كانت تقليدية. ويرى الباحث أنّ السبب في ذلك يرجع إلى أنّ هذه الإدارات تُشعبت بنوعية من الممارسات الإدارية تجعلها من الصعب تبني أساليب إدارية حديثة كأسوب إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة بالرؤية المشتركة أو الإدارة على المكشوف والتي تعتبر جميعها أساليب إدارية مضمونها الجودة ، ونتائجها هو ما اكتسبه الفرد في المؤسسة من ثقافة إدارية تمكنه من معايشة التغييرات التي تفرض حوله سواء إقليمياً أو عالمياً .

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تحول دون تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم من خلال وجهة نظرك ؟

جدول رقم (11) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة ت (ت=36).

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
1	1.8000	.81650	11.023	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
2	1.7600	.87939	10.007	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
3	2.1200	.78102	13.572	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما
4	2.3200	.62716	18.496	24	0.000	دالة	أوافق لحد ما



أوافق	دالة	0.000	24	15.883	.76811	2.4400	تعدد أساليب الرقابة على العملية التعليمية في إداراتكم المختلفة.	5
أوافق	دالة	0.000	24	14.562	.81035	2.3600	يوجد خلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي في إداراتكم المختلفة .	6
أوافق	دالة	0.000	24	17.644	.71414	2.5200	تنظم الدورات التدريبية دون مراعاة إحتياجات المتدربين .	7
أوافق	دالة	0.000	24	19.290	.65320	2.5200	عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق .	8

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (11) أن تعدد أساليب و أجهزة الرقابة على العملية التعليمية والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي تعد من أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم بولاية الخرطوم في الوقت الراهن ، كما نلاحظ من الجدول رقم (11) أعلاه مقارنة بالجدول السابق رقم (6) أن وزارة التربية والتعليم تحرص دوما علي إقامة الدورات التدريبية إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار تحديد الإحتياجات التدريبية للمتدربين بطريقة علمية بل غالبا ما يغلب عليها الاجتهادات الشخصية في تقدير حاجات المتدرب من جهة ، وحاجات العمل الذي يمكن أن يقوم به أو يسعى إلى رفع مستوى أدائه الإداري ، وهذا بدوره أدى إلى عدم مقدرتهم على توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات الإدارية على نحو إبداعي كما أن قلة التوعية بنشر ثقافة الجودة الشاملة وفلسفتها بين العاملين أدى إلى ضعف تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية المختلفة .

### نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها:

- 1- هنالك إلمام لدى الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل الإداري .
- 2- الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم في الوقت الراهن تفتقر إلى برنامج إداري يقوم وفق متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 3- توجد معوقات تعترض تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في العمل الإداري أبرزها تعدد أجهزة الرقابة على العملية التعليمية والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي ومفاهيم الولاء المؤسسي.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة واستنتاجاتها وفي حدود المنهج المستخدم فيها فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:
- 1- إعادة النظر في الإجراءات الإدارية المتبعة حاليا خاصة وأن التحديات العالمية المتلاحقة تحتم تكوين إطار فكري جديد للتعامل بكفاءة مع الواقع المتغير وحسن استثماره مع التطورات المستقبلية .
  - 2- ضرورة رفع كفاءة القيادات الإدارية الحالية وتوعية الأفراد بالثقافات الجديدة في مجال تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك للتغلب على الأنظمة التقليدية.
  - 3- إعداد كوادر إدارية جديدة قادرة على تطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع العمليات الإدارية وتحقق التواصل والمحافظة على معدلات عالية من الجودة .
  - 4- ضرورة التزام الإدارة العليا بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها المختلفة على كافة المستويات التعليمية .
  - 5- تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب التابعة لكليات التربية بالجامعات كأحد الأساليب الإدارية الحديثة وكذلك تنمية قدرة وثقافة المدارس على استيعاب هذا الأسلوب .





### المراجع:

1. فوزي حبش، " التنظيم الإداري – ماهيته وركائزه " مجلة الإداري بيروت ، المجلد 21 العدد 4 أبريل 1995م ص46.
2. زينب علي الجبر، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ، الكويت ، مكتبة الفلاح ، ط2002، 1م، ص 27 .
3. جمهورية السودان – المرسوم الدستوري الحادي عشر، تنظيم أجهزة الحكم الاتحادي بالولايات، 1994 م .
4. إبراهيم أنيس وآخرون " المعجم الوسيط " المجلد الأول والثاني ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1972م ص 166
5. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم . ابن منظور " لسان اللسان، تهذيب لسان العرب " بيروت . لبنان ، مكتبة دار الكتب العلمية ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى 1993م ص215
6. محمد عبد الفتاح ، " إدار الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية " الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى 2008م ص168
7. فاتن أحمد أبو بكر، موسى بنت محمد الزومان ، "معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة بالأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية" الرياض ، معهد الإدارة 2007م ص 17.
8. حسن أحمد الشافعي ، " معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمدتمع العربي " الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2006م ، ص62.
9. محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ص168
10. سوسن شاكر مجيد ، محمد عياد الزيادات ، " الجودة في التعليم دراسات تطبيقية " ، عمان الأردن ، دار الصفا ، الطبعة الأولى 2007م ص 28 وما بعدها .
11. رياض رشاد البنا ، " إدارة الجودة الشاملة – مفهومها وأسلوب إرسائها " المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للفترة من 24-25 يناير 2007م الرياض ص 4.
12. أحمد الخطيب ، رداح الخطيب " إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات تربوية " ، الأردن – عمان ، مكتبة عالم الكتب الحديثة الطبعة الثانية 2006م ص35.
13. عبد الراضي حسن المراغي ، " تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي " القاهرة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى 2008م ص39.
14. حسن الشافعي مرجع سابق ص 77
15. رياض رشاد مرجع سابق ، ص4.
16. حسن أحمد الشافعي مرجع سابق ص 66.
17. نفس المرجع ص67.
18. سعد حسن أحمد ، " الأولوية البحثية في كيفية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم " مجلة معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي جامعة أمدرمان الإسلامية – العدد الأول يناير 2006م ص135.



19. مسعد محمد زياد ، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية " منتديات الحصن 2012م ص 4. <http://www.drmosad.com/index3060htm>
20. رياض رشاد البنا ، مرجع سابق ص 12
21. سعد حسن أحمد ، مرجع سابق ص ص 138-139
22. ضياء الدين زاهر ، " إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة " القاهرة ، دار السحاب للنشر ط 1 ، 2005 ص 73
23. أحمد إبراهيم أحمد ، " تطبيق الجودة والإعتماد في المدارس " القاهرة دار الفكر العربي 2007م ص ص 178-183
24. سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيات مرجع سابق ص ص 215-217
25. أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ص 177
26. محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق ص 195
27. عبد الراضي حسن المراغي ، مرجع سابق ص 26
28. يوسف جحيم الطائي وآخرون ، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية " عمان – الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2009م ص 218.
29. حافظ فرج أحمد " الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية " القاهرة ، عالم الكتب 2007م ص ص 164 - 166
30. أحمد إبراهيم أحمد – مرجع سابق ص ص 185 – 186
31. سعد حسن أحمد ، مرجع سابق ص 141
32. رياض رشاد البنا ، مرجع سابق ص 9
33. محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ص ص 175-176
34. سعد حسن أحمد ، مرجع سابق ص 147
35. إبراهيم الغنام ، 2007م ص ص 4 – <http://www.almirkaz-com/index-php>
36. فائق أحمد أبو بكر ، موسى بنت الزومان ، مرجع سابق ص 88
37. حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق ص 87
38. راجع أحمد إبراهيم أحمد ، ص ص 202 - 203
39. الأمين بابكر ، " توظيف تقنية المعلومات في الإدارة التعليمية ودعم القرار التربوي بولاية الخرطوم " رسالة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى 2005م ص 28.
40. منشورات وزارة التربية بولاية الخرطوم لسنة 2012م ص 3.
41. الأمين بابكر مرجع سابق ص 32.
42. عبد الرحمن عدس (1999م) " أساليب البحث التربوي " عمان دار الفرقان ص 111.
43. فؤاد أبو حطب ، آمال صادق ، 1991م " مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الطبعة الأولى ص 261.