جـامـعـة مـحـمـد خـيـضـر – بـسـكـرة–

كـلـيـة الـعـلـوم الإنـسـانـيـة والاجـتـمـاعـيـة

قـسـم الـعـلـوم الاجـتـمـاعـيـة

شـعـبـة عـلـم الـنـفـس

عنوان المذكـــرة:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم الثانوي

دراسة ميدانية بثانوية محمد بوصبيعات –بسكرة–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

أحلام مزوجي

إشراف الأستاذ :

د*إسماعيل رابحي

السنة الجامعية :2016-2017

شكر وعرفان

الحمد لله العلي القدير أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع ، والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد صل الله عليه وسلم .

أما بعد أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذي المشرف على هذا العمل ، الدكتور إسماعيل رابحي ، الذي كان متابع على كل عمل وكان حريص على إنجازه .

وأقدم كل الشكر و الثناء للوالدين العزيزين الذين لم يبخلوا عليا بشيء حفظهما الرحمان و أطال في عمرهما ، و لكل أسرتي العزيزة ،.حفظكم الله

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الكرام في تخصص علم النفس عمل وتنظيم

دون أن أنسى أستاذي الراحل { أوزليفي ناجي } رحمه الله الذي كان نعم الأستاذ

و أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

جزاهم الله كل الخير و التقدير

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
قائمة الملاحق	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	02-01
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1. إشكالية الدراسة	06-05
2. فرضيات الدراسة	07
3. أهداف الدراسة	07
4. أهمية الدراسة	07
5. مصطلحات إجرائية	08
6. الدراسات السابقة	09
الفصل الثاني :إدارة الجودة الشاملة	
1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة	16-13
2. خصائص إدارة الجودة الشاملة	18-17
3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	20-18
4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة	22-20
5. أهمية إدارة الجودة الشاملة	23-22
6. أهداف إدارة الجودة الشاملة	25-24
7. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	25
8. المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	26-25

فهرس المحتويات

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم	
9. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم	27
10. عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم	28-27
11. خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم	29-28
12. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم	33-30
13. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	35-33
14. محاورو مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم	38-36
15. أهمية و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم	40-39
16. معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	42-40
الجانب : الميداني	
الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة	
1. منهج الدراسة	45
2. عينة الدراسة	45
3. مجالات الدراسة	45
4. أداة الدراسة	47-46
5. وصف عينة الدراسة	48
الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج	
6. عرض النتائج	54-51
7. تحليل نتائج الدراسة	57-55
8. مناقشة الفرضيات	57

فهرس المحتويات

9. الإجابة على تساؤلات الدراسة	58
10.خلاصة نتائج الدراسة	58
10.خاتمة	60-59
11.قائمة المراجع	61
12.الملاحق	62

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
1. جدول يوضح عدد محاور الاستبيان	46
2. جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	48
3. جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	48
4. جدول عرض نتائج مستوى الجودة	51
5. جدول يوضح الفروق في الجودة تبعا لمتغير الجنس	53
6. جدول يوضح الفروق في الجودة تبعا لمتغير الخبرة	54

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في التنظيم والتطوير، وتعتبر الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته و لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق بأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه وتقدمه من خدمات للمجتمع .

ونظرا للنجاحات التي حققها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، فرأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية ، حيث قاموا بعدت دراسات و أبحاث في هذا الشأن ، أكدوا من خلالها أن مبادىء إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية التربوية ، لكن يجب الفهم الجيد والصحيح والتطبيق الناجح لها ، لما تتضمنه من خصائص ومتطلبات تطبيقها ، يجب التعرف عليها وكيفية تطبيقها بالشكل الصحيح في المؤسسات و المنظمات لكي تحقق نتيجة جيدة .

وبما أن العصر الحالي كونه عصر التكنولوجيا والتطور وتدفق المعلومات و المعرفة و تنوع الانجازات فلذلك تبحث المنظمات و المؤسسات على أفضل الطرق الإدارية التنظيمية لكي تستخدمها وتحقق نجاحها في السوق و المجتمع .

وبما أن نظام إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي فرضتها طبيعة التحديات والمتغيرات السريعة العالمية التي تشترط الجودة في العمل التعليمي ، فإنها حققت نجاحا باهرا في الدول المتقدمة التي تبنت هذا النظام بدءا من تطبيقه في مجال الصناعة إلى تحويله إلى مجال الخدمات ، وخاصة في مجال التعليم الذي أثبت فيه النظام تكامله ، كونه قائم على التحسين المستمر و المرونة في اتخاذ القرارات و إلزامية مشاركة جميع المعنيين بالجودة في أداء العمل و إرضاء العميل الخارجي متمثلا في أولياء الأمورو المجتمع الداخلي المتمثل في الطالب والذي يعد المنتج النهائي للعملية التعليمية .

ولأهمية هذا النظام أعدت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية ، وسنتطرق في فصول هذه الدراسة ونتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشامة في التعليم وعناصر الجودة الشاملة في التعليم، و مجالات تطبيقها في العملية

التعليمية والتعرف على خصائصها و أهميتها و أهدافها ومعرفة معوقات إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال هذه الدراسة والعينة المطبقة في هذه الدراسة واستنادا للمنهج المتبع سوف نتعرف هل ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تطبق في المؤسسات التعليمية الثانوية من طرف الأساتذة أو المدراء ، و هل توجد جودة لدى التلميذ ، و معرفة ما إذا كانت توجد جودة في المنهاج الدراسي ، و هل توجد جودة في المناخ التعليمي و ملائمته .

وكل ذلك سنتوصل إليه من خلال النتائج المتحصل عليها ، ونرى ما إذا كان هناك واقع لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الثانوية .

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

إن التحديات العالمية المعاصرة و التغيرات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة ،شهدت الكثير من التغييرات والتحولات في شتى المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و التكنولوجية،بحيث هذه التغيرات أدت إلى المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من أجل احتلال المكانة والحصة السوقية الأكبر وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و ذلك بكسب رضاهم وولائهم.

وهذه التغيرات تحتم على المنظمات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات و استثمار الطاقة الإنسانية الفاعلة .و برز ما يعرف بإدارة التغيير و التي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية لها، وذلك كي تجعل المنظمة تتأقلم وتساير التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي. وبالتالي المحافظة على وجودها وضمان البقاء و الاستمرار . و أمام كل هذه التحديات أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير طرقها و أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة، كإدارة الجودة الشاملة .

إن إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة و الأكثر استعمالا في مختلف المجالات ، وذلك لما تحققه من أهداف و تطورات في الأداء و الخدمات المطلوبة وبأفضل الطرق و بأقل جهد وتكلفة ممكنة للمنظمة.

ونظرا لما حققته إدارة الجودة الشاملة من نجاحات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية،فرأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية .

ولهذا قد شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وهذه التحولات أتت لما يشهده العالم من تطور تقنيات التعليم و الانفجار المعرفي الهائل.

لذا فإن المجال التربوي والقائمين عليه يسعون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع مستجدات التربوية والتعليمية و الإدارية ، ومواكبة التطورات لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية .

فإن تبني العديد من الدول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم و ذلك قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلاءم المستجدات التربوية و التعليمية و الإدارية و يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة و المتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية و تبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر و الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل و العمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء والتحسين المستمر لكافة العمليات التربوية و الإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين و المعلمين بالمدرسة و تحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية فا بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات و في تحقيق أهدافها ،بدون إحداث أي هدر تربوي وبذلك تستطيع المؤسسات التعليمية بالتصدي للمشكلات التي تواجهها و تقوم بمعالجتها من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

لذا نخلص في الأخير بطرح التساؤلات التالية:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية ؟

هل هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تبعا لمتغيري الجنس والخبرة؟

2- فرضيات الدراسة :

بناء على الدراسات السابقة تم افتراض هاتين الفرضيتين :

- يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ثانوية بمستوى مرتفع.
- لا توجد فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية تبعا لمتغيري الجنس والخبرة.

3-أهداف الدراسة :

التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

معرفة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تبعا لمتغيري الجنس والخبرة .

الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأين تكون الجودة الشاملة موجودة بنسبة مرتفعة .

4.أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة مهمة بحيث أنها تتناول أحدث مداخل التطوير في التنظيم وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية ومهمة من حيث أنها سلطت الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية، ومن خلالها يمكن التوصل إلى مستوى الجودة في الثانوية .

5.تحديد المصطلحات إجرائيا :

*<u>**إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**</u> تتحدد في الدراسة الحالية في خمسة أبعاد وذلك حسب الأداة المعتمدة: وهي الأستاذ / المدير / التلميذ/ المنهاج / المناخ التعليمي.

*<u>**واقع التطبيق :**</u> يعني مستوى توافر أو ممارسة مؤشرات الجودة في أبعاد إدارة الجودة وهي كالآتي:

جودة المدير: المتوسط الوزني لاستجابات الأفراد على محور جودة المدير .

جودة الأستاذ: المتوسط الوزني لاستجابات الأفراد على محور جودة الأستاذ.

جودة التلميذ : المتوسط الوزني لاستجابات الأفراد على محور جودة التلميذ .

جودة المنهاج الدراسي : المتوسط الوزني لاستجابات الأفراد على محور جودة المنهاج الدراسي.

جودة المناخ التعليمي و ملاءمته : الدرجة المتوسط الوزني لاستجابات الأفراد على محور جودة المناخ التعليمي .

6.الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية :

1/ **دراسة بوقزولة وداد (2017/2016)** درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي .رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين– سطيف 2– الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إسهام مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة التنظيمية،الإدارية والبشرية في تجويد العملية التعليمية متمثلة في الطالب و المعلم و الإداري بمؤسسات التعليم الثانوي، من خلال معرفة الدلالة الإحصائية للفروق في درجة إسهام كل مقوم من هذه المقومات في تجويد كل مكون من المكونات وفقا لبعض المتغيرات .

حيث تكونت عينة الدراسة من 351طالبا و181معلما و20 إداريا من مؤسسات التعليم الثانوي و التكنولوجي ببلدية سطيف.

وقد بينت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينات في درجة إسهام المقومات التنظيمية ،الإدارية والبشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد كل مكون من مكونات العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الثانوي وفق اي متغير من المتغيرات ،كما أكدت على درجة الإسهام الكبيرة التي تمثلها هذه المقومات في تجويد الطالب و المعلم و الإداري من وجهت نظر هؤلاء.

2/ **دراسة يزيد قادة (2011/2012)** :واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير.جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان– الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليمة الجزائرية لولاية سعيدة ،و من خلال الإصلاحات التربوية المطبقة في الجزائر، قام الباحث بدراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة، من خلال ثلاث استبيانات موجهة لكل من المدراء و الأساتذة و التلاميذ ، تتضمن خمس محاور أساسية لإدارة الجودة الشاملة .

وتوصل الباحث في الأخير إلى نتيجة مفادها عدم تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة .

الدراسات العربية :

1/ **دراسة :فيصل عايد محمد ناصر الفايز**:2010 ،درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دول الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين ،وقد أجريت الدراسة على مجتمع مديري المداس المتوسطة في جميع محافظات الكويت ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين وهما :استبانة إدارة الجودة الشاملة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة ، واستبانة أداء المعلمين التعليمي لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت بدرجة مرتفعة ، و أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة تطبيق الجودة الشاملة و أداء المعلمين التعليمي .

التعليق على الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة محورا مهما حيث تدور حول التعرف على إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وكانت تسعى للوصول إلى نتائج من خلال تطبيق إرة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

أشارت دراسة بوقزولة وداد 2017/2016 درجة إسهام مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد العملية التعليمية المتمثلة في الطالب و المعلم المدير ، كما أكدت نتائجها على درجة الإسهام الكبيرة .

في حين هدفت دراسة يزيد قادة 2012/2011إلى معرفة مامدى تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية لولاية سعيدة . فتحصلت على نتيجة مفادها عدم تطبيق المؤسسة التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة .

أما دراسة فيصل ناصر الفايز 2010 فأشارت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دول الكويت ، حيث توصلت لنتيجة أن درجة التطبيق مرتفعة .

أما بالنسبة للمنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسات فهو المنهج الوصفي التحليلي .

وعليه سيتم تبني نتائج الدراسات السابقة لأنها تشبه دراستنا .

الفصل الثاني :إدارة الجودة الشاملة

أولا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

1/ تعريف الإدارة : تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها، ويتضح ذلك جليا من خلال استعراض عدد من التعريفات ، ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية، ولأن مفهومها واسع ، لأنها ليست مجرد مصطلح ، وإنما هي علم له أهميته وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها ، وفلسفتها ، والعاملين فيها وطرق العمل المتبعة، والإشراف على الأنشطة، و الفعاليات ، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة و البيئة المحلية. ومن خلال هذا ، يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين:الإدارة كممارسة و الإدارة كعلم (مصطفى نمر دعمس :2009 : 21)

2.1 مفهوم الإدارة كممارسة :

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال و الكفء للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات و الأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط ، و التنظيم و التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف . (بدري كمال وآخرون: 2013 :23)

3.1 مفهوم الإدارة كعلم :

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف و يفسر و يحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية،والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة .

(مصطفى نمر دعمس : 2009 :22)

2/ مفهوم الجودة :

1.2 مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي :

لقد اهتم ديننا الإسلامي بالجودة و الإتقان و أكد على مبادئ عظيمة في ظلها الوافر يتحقق لنا الرقى و النماء و التعليم ميدان خصب لغرس تلك المبادئ .

قال تعالى :{صنع الله الذي أتقن كلَّ شيءٍ " 88"} النمل : (88)

قال تعالى:{وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم و رسوله والمؤمنون "105"} التوبة(105)

قال تعالى : {إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا "30"} الكهف :(30)

قال تعالى : {ولتسألن عما كنتم تعملون "93"} النحل : (93)

لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ودلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني كالآتي :

الإدارة : هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها .

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد .

وقال تعالى في سورة يوسف عليه السلام عندما اصطفاه طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدرى وأقدر على إجادة عمله ، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه : **(قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) 55 يوسف** .

كما **قال سبحانه وتعالى** في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة قال تعالى: **(قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين)**

ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه . وقال عليه الصلاة والسلام " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** " والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها .لابد بأن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية السابقة. (محمود عبد الفتاح رضوان :2012 :14-13-12)

2.2 لغة: جاء في المعجم الوسيط : الجودة من أجاد " أي أتى بالجيد من قول وعمل "وأجاد الشيء : صيّره جيدا. وفي معجم ابن منظور : الجيد نقيض الرديء جوّده ، بمعنى صار جيدا . (بن سعيد فرحات وآخرون: 2016 : 28)

3.2 اصطلاحا : الجودة هي إنتاج الشيء على أفضل وجه أو أداء عمل معين بصورة متقنة . فالجودة إذن في معناها العام تدل على قيام منظمة أو مؤسسة معينة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتصف بمستوى عالٍ من الإتقان الذي يميزها ، فتكون بذلك قد استطاعت الوفاء باحتياجات و رغبات زبائنها بكيفية تتفق مع توقعاتهم من هذه السلعة أو الخدمة ، مما يحقق لديهم الرضا و السور . (بن سعيد فرحات وآخرون: 2016 :28)

3/ مفهوم الجودة الشاملة و إدارتها:

3.1 معنى الجودة الشاملة:

هو إتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة و العاملين بصورة جماعية

لتحسين النهج الإداري و مواصفاته، والجودة كما يراها البعض هي الكفاءة ،كما أنها تعبر عن الفاعلية،و الجودة هي تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر جهود جميع الأعضاء سواء أكانوا داخل المنظمة أو خارجها(رافدة الحريري:2011: 15)

ونستنتج هنا أن الجودة الشاملة هي جهد من أجل التطوير ومعيار للكمال ويتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا العمل المطلوب في الوقت المحدد، و الكيفية التي نقرر أنها تلائم احتياجات العملاء أم لا فإذا كان العملاء، أو المستفيدون سعداء بما قدمنا لهم من خدمة أو منتج أو عمل، و الطريقة التي قدمت بها تلك الخدمة أو العمل ، فهذا يعني أننا حققنا أهداف الجودة.

3.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هي أسلوب قيادي ينشىء فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها ، وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحا مستمرا لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي و الخارجي من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب الذي يؤدي إلى خدمات و منتجات عالية الجودة. أو هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل .

(فاطمة بنت قاسم العنزي:2011: 229)

ثانيا : خصائص إدارة الجودة الشاملة :

تتميز إدارة الجودة الشاملة بالخصائص والسمات الآتية :

1 – الشمول، فهي تشمل كل القطاعات و المستويات و الوظائف الخاصة في المنظمة .

2– يمثل الزبائن شيئا حيويا جوهريا لأداء المنظمة، حيث إنه لا يوجد عمل دون وجود زبائن، و بطبيعة الحال لا يكون للمنظمة أي وجود إذا كانت بدون عمل .

3 – إدارة الجودة الشاملة تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات ، ذلك لأن الناس يرغبون في أداء الأعمال ذات الجودة .

4 – تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير و التحسين المستمر في الأنشطة وعمليات المنظمة وفي التقنيات وعناصر الأداء المختلفة.

5 – إتباع المنهجية العلمية التي تعتمد على التحليل و التصميم و التخطيط و التنظيم لكل نشاط في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة و الجودة .

6 – المشاركة، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بذل الجهد من خلال العمل بنظام الفريق لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة .

7 – الانطلاق من قمة الهرم الوظيفي ، حيث يتوقف نجاح العمل على اقتناع الإدارة العليا و أخذها بمبدأ المبادرة و توفير المساندة الكاملة للقائمين على تصميم وتشغيل الأعمال في المنظمة .

8 – التنظيم الشبكي ، حيث يتم التعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التدفق الأفضل للعمليات وتصل الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة ممكنة .

9 – الجماعية، إذ يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلا من الجهود الفردية المنعزلة . (رافدة الحريري :2011 :25)

10 – تنمية الرقابة الذاتية و الاعتماد عليها بدلا من الرقابة الخارجية ، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تتبع منه نتيجة الإقناع .

11 – التركيز على الأنشطة المهمة ، و التحرر من الجهود المهدورة التي لا مردود من ورائها .

12 – الحسم ، ويعني تبني فكرة منع الخطأ بدلا من كشف الخطأ ومحاولة إصلاح آثاره .

(رافدة الحريري :2011 :26)

ثالثا :متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي له ، من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

1–القيادة :إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون . يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فان القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في انجاز الأهداف(خيضر كاظم حمود :1997 :94)

2 – الالتزام :إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدرب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة

بوضع مجموعة أولويات،فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

3-**فرق العمل** :إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.

ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه. (خيضر كاظم حمود :1997 :95) إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والاقتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

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

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

وعليه فان اختيار مصممي المنتجات و المواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته. (خيضر كاظم حمود :1997 :96)

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

الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات. إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية. (خيضر كاظم حمود :1997 :96)

6-**فعالية نظام الاتصالات**:من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت.

كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال إيمانا منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها. (خيضر كاظم حمود:1997: 97)

رابعا :مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1-مشاركة جميع العاملين في التنظيم ،أي أن جميع من يعمل في المنظمة مسؤولون مسؤولية كاملة جودة المنتج، لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.

2-أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي الكثير من العيوب و الهفوات و الأخطاء .

3-التركيز على العميل بتحقيق كل التوقعات، ويقصد بالعميل في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : **الطالب و المجتمع وسوق العمل.**

4-القيادة و اهتماماتها بتوحيد الرؤية و الأهداف و الإستراتيجيات داخل المنظومة التعليمية.

5-تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

6-قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي الأمر الذي يرى توفير أفكار جديدة ومعلومات ،يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.

7-وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل أو فرق عمل من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية و الإدارية. (رافدة الحريري:2011 : 21)

8-تنمية مفهوم الإدارة الذاتية،أي لابد من أن تتاح لجميع العاملين فرصة إبداء الرأي و المشاركة الإيجابية في العمل و الإدارة.

9-العمل على تحقيق متطلبات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.

10-تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد و بأقصر وقت ممكن. (رافدة الحريري :2011 :21)

11-إتاحة الفرصة للحوار و طرح الأفكار البناءة وتوليد الأفكار الجديدة، دون خوف أو تردد. (رافدة الحريري :2011 :21)

12-تحقيق الاتصال الجيد و التفاعل المشترك بين الأعضاء في المنظمة .

13-التقويم المستمر للجهود المبذولة ،و التعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التطوير المستمر.

14-تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقسيم العمل إلى عناصره الرئيسية مما يوضح الجودة الفريدة في تحقيق الإنتاجية.

15-تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

16-تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا المستهلك إضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

17-تقدم أساليب محددة في ترجمة و تحويل المبادئ إلى ممارسات، والمجردات إلى خبرات عملية.

18-اهتمام الإدارة بكل العاملين و الاستفسار عن أهمية و مسؤولية كل فرد منهم في المؤسسة. (رافدة الحريري:2011 :22-21)

خامسا : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الأهمية من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات و الخدمات مع تخفيض التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم،وذلك من خلال :

- ❖ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ❖ إشراك جميع العاملين في التطوير المستمر.
- ❖ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ❖ تقليل المهام و النشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

- ❖ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ❖ تحسين نوعية المخرجات.
- ❖ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي .
- ❖ تحسين الربحية و الإنتاجية.
- ❖ تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل و تجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى السيطرة عليها.
- ❖ تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر.
- ❖ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- ❖ تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.
- ❖ تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- ❖ تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين.(بوقزولة وداد:201: 75)
- ❖ تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة.
- ❖ تعمل على تقليل الأخطاء في العمل العلمي و الإداري،بالتالي تقود إلى خفض التكاليف المادية.
- ❖ تعمل على توفير الإمكانات و التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.
- ❖ تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل.
- ❖ ترابط الأداء، حيث تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي.
- ❖ من أهميتها أنها تراعى بشكل مباشر احتياجات المستفيدين.
- ❖ تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية إدارية متكاملة.(بوقزولة وداد:2017: 75)

سادسا : أهداف الجودة الشاملة:

1-خفض التكاليف:إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبا على العميل.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ،وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

وهناك أهداف أخرى للجودة الشاملة:

1-متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .

2-تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

3-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

4-تحسين نوعية المخرجات .

5-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي

6-تحسين الربحية و الإنتاجية.

7-تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

8-تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر .

تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات . (فاطمة بنت قاسم العنزي: 2011 :230)

9-تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر

10- زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم.

12-تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين. (فاطمة بنت قاسم العنزي: 2011 :230)

سابعا : مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

1-ارتباط الجودة بالإنتاجية .

2-اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .

3- عالمية نظام الجودة ، وهي سمة من سمات العصر الحديث .

4-عدم جدوى بعض الأنظمة و الأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة .

5-نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية .

إن الجودة الشاملة تحتاج في تطبيقها إلى القيادة الواعية والسياسات و الإستراتيجية التي ينبغي إتباعها لتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المؤسسات لا سيما التربوية ، وأن هذه الإستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط و أهداف وطرق عمل .

(مصطفى دعمس: 2009 :233-232)

ثامنا : المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. عدم التزام الإدارة العليا.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
3. عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
5. تبني طرق و أساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
6. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارة الوسطى.

7. توقع نتائج فورية و ليست على المدى البعيد. (يزيد قادة : 2012: 55)

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أولا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

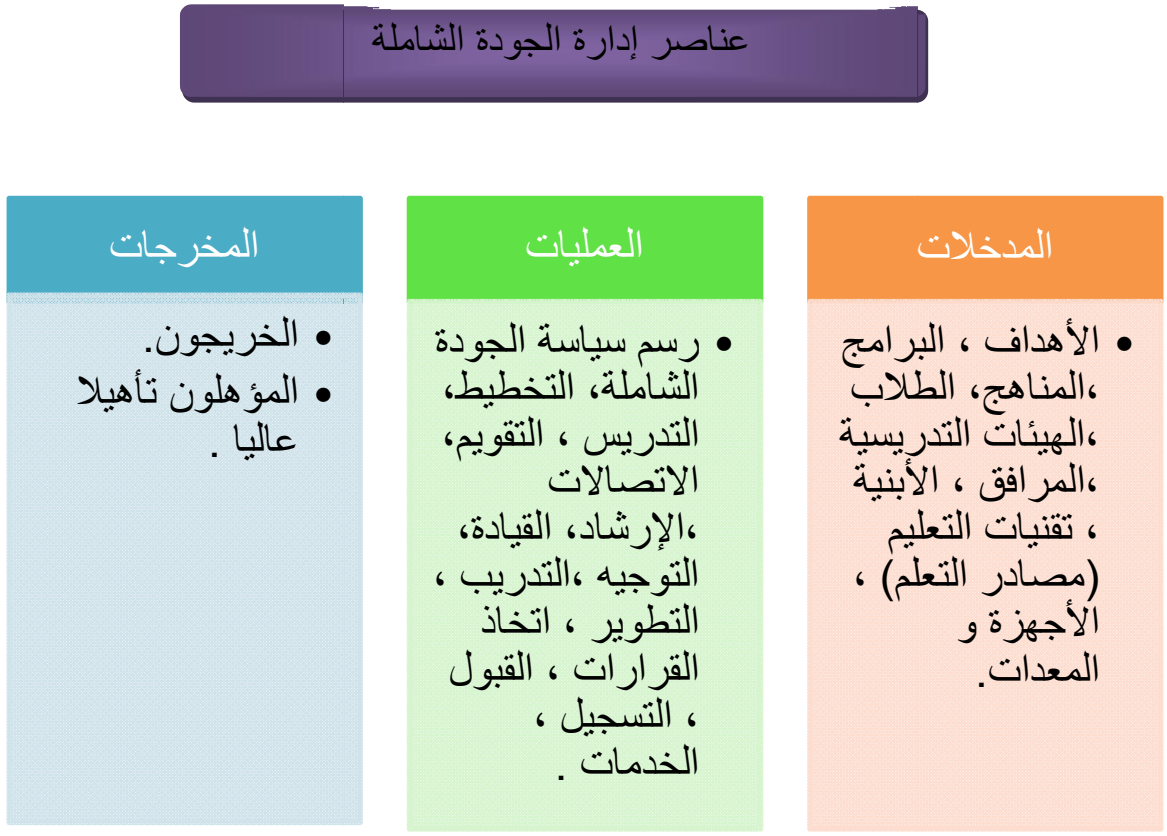
عرفت بأنها عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستوياتهم التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة .(يزيد قادة : 2012 : 69) ، يركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات و المخرجات للعملية التعليمية ، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ،وكذلك المعلمين و الإداريين و العاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق مبادئ الجودة الشاملة لديمينغ و غيره من المتخصصين .

(سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات:2007 :25)

ومما سبق يمكننا القول بأن الجودة التعليمية شمل مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة عن التربية ، متضمنة الأبعاد المختلفة لعملية الجودة من مدخلا ت و عمليات وخرجات. التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجمع .

ثانيا: عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تمثل إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمفهومها العام التعاوني الذي يتشارك فيه كل العاملين ويبذلون قصارى جهودهم و طاقاتهم و يحركون تفكيرهم الإبداعي من أجل تقديم أفضل الخدمات و رفع مستوى المخرجات بما يحقق حاجات ومطالب المجتمع ، وتشمل الجودة الشاملة بالنسبة للنظام التعليمي على مدخلا ت وعمليات ومخرجات تتلخص بالجدول التالي:



(حميد عبد النبي الطائي و آخرون :2014: 50)

ثالثا : خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

إن بونسنتك BONSTING 1992 يقرر بأن :

1- التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة .

2- إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركيا وفقا لأفكار ديمينج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.

3- إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة .

4- يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل .

لقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة و الإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. (فاطمة بنت قاسم العنزي:2011: 232)

5-الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة .

6-تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلية والخارجية .

7-توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء .

8-أن يستمر تدريب المعلم و اطلاعه على المستجدات أثناء الخدمة مع ضرورة جودة اليد العاملة أساسا.

9-أن ينظر إلى جميع الطلاب على أنهم قادرون على التعلم مهما كان حجم أو درجة الفروقات الفردية بينهم .

10-أن تكون المادة العلمية المقدمة للطلاب ممتعة مع ملاحقتها الدائمة للتطور .

11- التطبيق العملي إلى جانب التدريس و الإدارة .

12- التجريب المستمرللطرق المستحدثة في التدريس و الإدارة .

13- توفير البيئة التعليمية طبق المواصفات العالمية من حيث الموقع و الحجم و الوسائل والمعدات والأجهزة و الجماليات .

41-توفير برنامج التواصل مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي وفق معايير و أهداف واضحة.

(رافدة الحريري : 2011: 27)

رابعا : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

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

1/ نشر ثقافة الجودة الشاملة:

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

– تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة.

– تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة و الهدر في الوقت والجهد، ويتم ذلك كما يلي:

أ–إختيار المدربين و المدرسين والعاملين الذين يتسمون بمؤهلات للعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ب–عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم.

ج–بناء برامج تدريبية للإداريين والمدرسين والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة وتنفيذه وتحسينه وضبطه.

د–تزويد جميع العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته.

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

(حسين حسين البيلاوي : 2006: 23)

2 / التخطيط لتطبيق نظام الجودة:

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

– تحديد أهداف المؤسسة التعليمية :بما أن درجة جودة الأهداف تحكمها درجة صلتها باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل فإن ذلك يقتضي إيجاد مخرج تعليمي يلبي رغبات و احتياجات كل عملاء المؤسسة التعليمية.

– تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.

– تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.

– تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعوها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية من خلال:

– الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون

– الاحتكاك والاتصال الشخصي والمقابلات الشخصية

– تشكيل اللجان التي تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير .

– متابعة أداء الخريجين .

– ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

– تحديد العوامل اللازمة للإنتقال إلى نظام الجودة .

3/ التنظيم لتطبيق نظام الجودة:

إن تبني نظام تطبيق إدارة الجودة في التعليم يقتضي إعادة تنظيم العملية التعليمية لتستجيب إلى معايير نظام الجودة

وعلى هذا الأساس فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي:

– وحدة الفعالية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين فيها.

– أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها . (حسين حسين البيلاوي:2006 : 24)

- تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.ولغرض القيام بهذه الخطوة تشكل المؤسسة التعليمية مجلسا للجودة برآسة مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات و الابتكار و التجديد.

4/ تنفيذ نظام الجودة:

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

5/ التقويم:

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

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

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

(حسين حسين البيلاوي:2006: 25)

فقد أشار آخرون أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي:

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

–توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .

– تحديد احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين .

– تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية .

– تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.

– توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ .

2–التنفيذ :ويتضمن الممارسات التالية:

– توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.

– تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.

– زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر. (حسين حسين البيلاوي:2006 :26)

خامسا :متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية و التعليم:

أولا: في المؤسسة التعليمية : إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يقتضي:

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل و الالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.

- إشاعة الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولا غلى المدرسة.
- التعليم و التدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى المدرسة.
- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات و الأقسام على المستويين الأفقي والعمودي .
- مشاركة جميع الجهات و جميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي و المدرسي.

إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة و التي يمكن تلخيصها بالأمور التالية:

- تطبيق مبادئ الجودة.
- مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.
- تحديد و توضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالطلبة و المعلمون وأولياء الأمور والمجتمع المحلي و سوق العمل و إلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية .

(فاطمة بنت قاسم العنزي :2011 : 233)

ثانيا : في التعليم :

1- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية .
2- قياس الأداء للجودة .

3- إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز التعليمي .

4- تعليم وتدريب مستمرين لكافة الأفراد .

5- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .

6- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء .

تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة . (مصطفى دعمس:2009 :234)

يرى برنهام Burnham أن هناك عدة أمور تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

1- **الدافعية** : المؤسسة التربوية بحاجة إلى زيادة دافعية العاملين اتجاه العمل ، ويتم تحقيق ذلك من خلال الربط بين حاجاتهم داخل المؤسسة التربوية وحاجات الأفراد الخاصة .

2- **الفريق** : تزداد فاعلية العمل عن طريق ربطه بروح الفريق .

3- **التغيير** : من الضروري مواكبة التغيير الحادث داخل المؤسسة أو خارجها .

4- **التدريب** : ويعني تحسين الأداء عن طريق إشباع حاجات العاملين على أن يكون التدريب محددا لحاجاتهم ومرتبطا بالأهداف المرجوة.

5- **الأدوار والمسؤوليات**:أي تطبيق الجودة الشاملة باعتبارها مسؤولية لكل فرد ، مما يستوجب تحديد أدوار العاملين . (سوسن شاكر مجيد :2008 :55)

سادسا : محاور و مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

أولا : محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

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

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

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

3-**جودة الإدارة و التشريعات و القوانين** : تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية و في ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات و القوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين و تسعى لتحقيق رسالة المدرسة بيسر و سهولة لبناء نظام الجودة و استمرار العمل على التحسين المستمر.(يزيد قادة:2012: 72)

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

5-**جودة المباني التعليمية و مرافقها و تجهيزاتها :** يجب أن تتوفر المباني الكافية و الآمنة و المرافق الصحية والملاعب والتجهيزات و المختبرات و مصادر التعليم اللازمة من مكتبات و أجهزة حاسوب و غيرها . (رافدة الحريري :2011 : 386)

6-جودة الكتاب المدرسي :ضرورة اتصافه بالحداثة و التجديد الدائم للمعلومات و احتوائه على الصور الملونة والخرائط والأشكال التوضيحية الضرورية للطالب و المعلم و اتصافه بالوضوح في الكتابة والطباعة ووجود دليل للمعلم يرافق الكتاب المدرسي.

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

8-جودة الإنفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية , و لاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها . (رافدة الحريري، 2011: 387-389)

ثانيا :مؤشرات الجودة في التعليم:

هناك بعض المؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التربوية:

1.معايير مرتبطة بالطلبة ، من حيث القبول و الانتقاء و نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين ، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم ، ودافعية الطلاب و استعدادهم للتعلم .

2.معايير مرتبطة بالمعلمين : من حيث حجم الهيئة التدريسية وثقافتهم المهنية واحترام وتقدير المعلمين لطلابهم ، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع .

3. معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية : من حيث أصالة المناهج ، وجود مستواها ومحتواها و الطريقة و الأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع ، و إلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أوالتبعية الثقافية .

4. معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية : من حيث التزام القيادات بالجودة ، و العلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم .

5. معايير بالإدارة التعليمية : من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية ، و العلاقات الإنسانية الجيدة و اختيار الإداريين و القيادات و تدريبهم.

6. معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية و الأجهزة و الأدوات ....الخ .

7. معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة و المجتمع : من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط و المشاركة في حل مشكلاته ، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع و حاجاته ، و التفاعل بين المدرسة بمواردها و الفكرية بين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية و الخدمية . (مصطفى نمر دعمس : 2009 : 222-221)

ثامنا: أهمية و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

أولا :أهمية تطبيقها :

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية .
2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات .
3- ضبط شكاوى الطلاب و أولياء أمورهم و الإقلال منها ووضع الحلول .
4- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .
5- الوفاء بمتطلبات الطلاب و أولياء أمورهم و المجتمع و الوصول الى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية .
6- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .
7- رفع مستوى الطلاب و أولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز
8- الالتزام بنظام الجودة .
9- الترابط و التكامل بين جميع القائمين بالتدريس و الإداريين في المؤسسة و العمل عن طريق الفريق بروح الفريق .
10- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف المحلي. (مصطفى دعمس:231:2009)

ثانيا :فوائد تطبيقها :

إن في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية :

1-ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
2-الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية والإجتماعية و النفسية و الروحية .

3-زيادة كفايات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم .

4-زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع .

5-توفير جو من التفاهم و التعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها.

6-زيادة الوعي و الانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب و المجتمع المحلي .

7-الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .

8-تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي . (مصطفى نمر دعمس :2009 :194-195)

تاسعا:معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

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

أولا : القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام:

1-عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية.

2-عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.

3-البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.

4-المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي .

5-ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي.

6-قصور المناهج و طرائق التعليم : تتميز هذه المناهج بالقصور في محتواها و أساليب تقويمها و نقص وسائلهاالتعليمية وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ و التلقين .

ثانيا :القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية:

1-قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يقارن العاملون بين ما يقوله مديرهم وما يفعله.

2-عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات و المدخلات التعليمية.

3-البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.

4-استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة.

5-عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء.

6-مقاومة التغيير و التطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين و العاملين في المؤسسة.

7-تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.

8-عدم إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم.

9-تمسك المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس.

ثالثا :القضايا المتعلقة بالطلبة:

-1الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب.

2-استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس وإغفال استخدام التعلم الذاتي.

رابعًا :القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل : يمكن تلخيصها كما يلي :

1-استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى.

2-حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منتظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن.

3-ضعف النظام المالي و المعلوماتي، فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة. (رشدي أحمد طعيمة و آخرون : 2006: 135-134)

الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنـهجية للدراسة

1.منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث بالاختلاف المواضيع والتخصصات ، ومن البحوث ما يتطلب اختيار منهج دون الآخر. (شعباني إسماعيل : 2003 : 31)

و المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، لغرض الإجابة عن التساؤلات و اختبار الفرضيات ، ويهدف كذلك إلى وصف الظاهرة و تشخيصها و إلقاء الضوء على مختلف جوانبها ، وجمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها وتحليلها من أجل الوصول إلى الحقائق المتصلة بظواهر الحياة و العمليات الاجتماعية .

إن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا ، عن طريق جمع معلومات ، مقننة عن المشكلة وتصنيفها ، وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة .

(بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني: 2004 :168)

2 .عينة الدراسة :

تم اختيار أساتذة ثانوية محمد بوصبيعات المنطقة الغربية بسكرة ، حيث تتكون هذه العينة من 40 أستاذا و أستاذة .

3.مجالات الدراسة :

المجال الزماني : تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2017/2016

من المرحلة الممتدة : 2017/02/16 إلى غاية 2017/03/15

المجال المكاني : أجريت الدراسة بالمؤسسة الثانوية محمد بوصبيعات المنطقة الغربية بسكرة

المجال البشري : ويتمثل في أساتذة المرحلة الثانوية و عددهم 40 أستاذا و أستاذة

4.أداة الدراسة :

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل استخداما للحصول على معلومات وبيانات من الأفراد.في حين يوصف الاستبيان بأنه عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو أراء يقوم المفحوص بالإجابة عنها بنفسه .

وتم استخدام الاستبيان كأداة مناسبة لهذه الدراسة .حيث تكون من خمسة أبعاد احتوت على 50 بندا وهي موزعة كالأتي:

جدول رقم (1) يوضح عدد محاور الاستبيان

المحور	عدد البنود	رقم البنود
جودة الأستاذ	05	5-4-3-2-1
جودة المدير	10	15-14-13-12-11-10-9-8-7-6
جودة التلميذ	7	22-21-20-19-18-17-16-15
جودة المنهاج الدراسي	15	30-29-28-27-26-25-24-23-22-37-36-35-34-33-32-31
جودة المناخ التعليمي و ملاءمته	13	45-44-43-42-41-40-39-38-37-50-49-48-47-46
الاستبيان	50	50-1

***الشروط السيكومترية للمقياس:**

1.صدق الاستبيان : تم عرض الاستبيان على 05 أساتذة من قسم العلوم الاجتماعية ، وقد وافقوا على جميع البنود ، مع تقديم بعض الملاحظات بخصوص صياغة بعض البنود، وعليه تم قبول جميع البنود وبنسبة 100 %

2.ثبات الاستبيان :

1-حساب الثبات تبعا لألفا كرومباخ :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus[a]	0	00
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach[a]	Nombre d'éléments
0.831	50

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا بلغت 0.83 مما يعني تمتع الاستبيان بالثبات

2.حساب الثبات بالتجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	0.725
		Nombre d'éléments	25[b]
	Partie 2	Valeur	0.803
		Nombre d'éléments	25[c]
	Nombre total d'éléments		50
Corrélation entre les sous-échelles			0.82
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		0.901
	Longueur inégale		0.901
Coefficient de Guttman split-half			0.899

قيمة الثبات تبعا للتجزئة النصفية هو :0.901 وهي قيمة ثبات مرتفعة .

5.وصف عينة الدراسة :

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغيرات الشخصية:

1/ توزيع الأفراد حسب الجنس :

جدول رقم (2) يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	15	37.5
2	أنثى	25	62.5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد فئة الأساتذة المستجوبين أقل من الأستاذات، حيث بلغت نسبة الأساتذة 37.5 % بينما بلغت نسبة الأستاذات 62.5% .

2/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	الخبرة المهنية	التكرار النسبي	النسبة المئوية
1	من 1-5 سنوات	9	22.5
2	من 6_10 سنوات	18	45
3	أكثر من 10 سنوات	13	32.5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل الأساتذة المستجوبين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 22.5 %إلى 45 %.

في حين أن نسبة الأساتذة الذين خبرتهم المهنية من 6- 10 سنوات تقدر نسبتهم ب 45 % هم أعلى نسبة . وتليها نسبة الأساتذة الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر ب 32.5% . و تأتي الخبرة المهنية للأساتذة التي كانت من1-5 سنوات بنسبة مئوية تقدر ب 22.5%

الأساليب الإحصائية:

المتوسطات الوزنية: لحساب مستويات الجودة

مدرج تقديري لقيمة المتوسط الوزني:

1.66....1.00 : جودة ضعيفة

2.32....1.67 : جودة متوسطة

3.00....2.32 : جودة مرتفعة

اختبار(test) t: لحساب الفروق في الجودة تبعا لمتغيري الجنس والخبرة

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نستنتج من خلال دراستنا بأن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و بالتالي تضمن البقاء و التفوق و الاستمرارية . فا ديناميكية هذا العصر ومتغيراته العلمية و المعرفية والتكنولوجية ، جعلت المؤسسات التعليمية مجبرة على المسايرة و التكيف مع هذا العصر . وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لابد منها من أجل تجويد مخرجاتها وتحسين مستوياتها والتي ما هي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية و الخدمية .حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا وعاطفيا وجسميا ويجعلهم أكثر قدرة لمواجهة تحديات هذا العصر ، كما ان مناهج التعليم وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحرص على تزويد الطلبة بالمعارف و المهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية و تكسبهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية .

ومن خلال دراستنا لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية واختيارنا لعينة من الأساتذة الذين من أجل معرفة مستوى الجودة في المؤسسة التعليمية الثانوية ، وأردنا كذلك معرفة هل توجد فروق في تطبيق الجودة فالنتيجة التي توصلنا لها هي يوجد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية بدرجة مرتفعة وكذلك لا توجد فروق في تطبيق الجودة سواءً لمتغير الجنس أو الخبرة المهنية ، إن داستنا اقتصرت على عينة من الأساتذة فقط .

لذا فإننا نقترح أن تكون دراستنا فتحا لطرح إشكالات جديدة في نفس المجال و تعميق الطرح فيه ، و أن تكون عينة الدراسة التلاميذ لغرض الوصول إلى نتائج مختلفة أو متماثلة في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة . و كذلك للفهم الجيد

لمفهوم الجودة الشاملة و تطبيقاتها في المجال التعليمي و فائدتها على المؤسسة و المخرجات بصفة خاصة .

قائمة المراجع :

1. إسماعيل شعبان، 2003، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، ب، ط، مكتبة وهبة ، القاهرة .
2. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، 2004، **منهجية العلوم الاجتماعية**، ب،ط ، دار الهدى ، عين مليلة (الجزائر)
3. بن سعيد فرحات وآخرون ، 2011 ، **مقاييس جودة الجامعة الجزائرية** ، مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي ، باتنة الجزائر
4. بداري كمال وآخرون ،2013، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
5. حسين حسين البلاوي وآخرون ،2006،**الجودة الشاملة في التعليم**، ط1 ، دار المسيرة، عمان الأردن
6. حميد عبد النبي الطائي و آخرون، 2014، **إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO**، الوراق للنشر. مصر
7. خيضر كاظم حمود،1997 ، **إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة** ، ط1 ، دار المسيرة ،عمان الأردن
8. رافدة الحريري ، 2011، **الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس** ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان الاردن
9. سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، 2008، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقاتها في الصناعة و التعليم** ، دار صفاء ، عمان الاردن
10. عماد أبو الرب وآخرون ،2010، **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي** ، دار صفاء ، عمان الأردن

11. لعلى بوكميش ، 2010، **إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000**، دار المراية ، عمان الأردن

12. محمود عبد الفتاح رضوان ،2011،**إدارة الجودة الشاملة من البداية إلى النهاية** مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر

13. مصطفى نمر دعمس،2009 ، **إدارة الجودة في التربية والتعليم**، دارغيداء ، عمان الأردن

14. بوقزولة وداد، 2017، **درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي**.رسالة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة محمد لمين دباغين– سطيف 2– الجزائر

15. دراسة يزيد قادة، 2012، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية** ، رسالة لنيل شهادة الماجستير.جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان– الجزائر

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

استبيان موجهة لأساتذة ثانوية محمد بوصبيعات بسكرة

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم النفس ؛تخصص العمل و التنظيم؛ و إجراء دراسة هذا البحث حول **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الثانوية** ؛ولقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة المرفقة بكل شفافية و موضوعية علما أن آرائكم ستساهم في أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم ولكم مني فائق التقدير و الاحترام

الطالبة: **الأستاذ المشرف:**

***مزوجي أحلام** ***رابحي إسماعيل**

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

*ذكر ☐

*أنثى ☐

2-المؤهل العلمي:

*خريج المعهد التكنولوجي ☐

*أخرى ☐

3-الخبرة المهنية كأستاذ :

*من1-5سنوات ☐

*من6-10سنوات ☐

* أكثر من 10سنوات ☐

السنة الدراسية : 2016 /2017

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
	1- خاصة بجودة الأستاذ			
1	استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية			
2	الاستعانة بمختصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها			
3	يشارك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة له بصورة مستمرة			
4	يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين و التطوير			
5	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعليم التكنولوجيات الحديثة			
	2 -عبارات خاصة بجود المدير			
6	يتمتع المدير بشخصية ديناميكية(أي التفاعل وروح الجماعة)			
7	يتمتع بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات			
8	يهتم بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار			
9	يشرك الأساتذة و العاملين في صنع القرارات و حل المشكلات			
10	القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة			
11	يتخذ القرارات على أساس الحقائق			
12	تبنى أسلوب الإدارة بالتجوال: أي التجوال بين الأساتذة و العاملين و التلاميذ من أجل الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم لخلق مناخ أخوي بين القيادة و المرؤوسين			
13	يشجع الأساتذة و العاملين لمواصلة واستمرار تعليمهم وتطويرهم الذاتي			
14	يحفز الأساتذة و العاملين ماديا و معنويا ليأدوا عملهم بإتقان			
15	يعتبر قدوة لجميع العاملين من الناحية العملية و الخلقية			
	3 -عبارات خاصة بجودة التلميذ			
16	إحترام الأنظمة و القوانين التربوية			
17	التمتع بقيم الإنتماء و المواطنة (حب الوطن و الشعور بالوطنية)			
18	القدرة على التعلم والتقويم الذاتي			
19	القدرة على تعلم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات			
20	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية			
21	إمتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة			
22	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقاتها			
	4-عبارات خاصة بجودة المنهج الدراسي			
23	يتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ			
24	ارتباط المنهج الدراسي بثقافة المجتمع و إهتماماته بتطويرها وإكسابها للتلميذ			
25	يتبنى سيايات لتطوير المجتمعي و البيئي			
26	القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي و التكنولوجي			
27	يلم بالمعارف الأساسية الضرورية			

28	يعد الطالب لتحديات العولمة				
29	مساهمته في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ				
30	طرق تدريسه بعيدة عن التلقين				
31	يربط التلميذ بواقعه ومساعدته على حل مشكلاته				
32	يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث والإبداع				
33	يرسخ لدى التلميذ قيم العلم وينمي فيه روح المواطنة و الإنتماء				
34	يسهل على التلميذ إمتلاك المعلومات العلمية و التكنولوجية				
35	يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي و ذلك بتعلم لغة أجنبية على الأقل				
36	تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير				
37	توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي				
	5-عبارات خاصة بجودة المناخ التعليمي و ملائمته				
38	تقييد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكات الانضباطية و التربوية				
39	انتشار ثقافة تحسين النتائج والتطلع للأحسن داخل المؤسسة				
40	تبني المؤسسة نظام الحوافز و المكافئات المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل وتحسين الأداء				
41	الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة في نقل و تداول المعلومات				
42	المبنى المدرسي يساعد في عملية التعليم و التعلم				
43	وجود مخابر للإعلام الآلي و الانترنت، والتطبيقات العلمية مثل العلوم الطبيعية و التكنولوجية				
44	استعمال أدوات و أجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثلdata show				
45	توفر جميع أدوات الإيضاح و الوسائل التجريبية				
46	احتواء المكتبة على الكتب و المراجع العلمية الضرورية				
47	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم				
48	توفر البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة				
49	هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور				
50	هناك تقدير واحترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة				

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص	الجامعة
01	رحيم يوسف	علم النفس العيادي	محمد خيضر بسكرة
02	خالد خياط	علم النفس العيادي	محمد خيضر بسكرة
03	رابحي إسماعيل	علوم التربية	محمد خيضر بسكرة
04	فاتن باشا	علم النفس العيادي	محمد خيضر بسكرة
05	بومعراف نسيمة	علم الاجتماع	محمد خيضر بسكرة