

الجامعة الأفريقية أحمد دراية أدرار - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص تحليل اقتصادي وحوكمة

الموضوع:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم الجزائرية

دراسة تطبيقية على متوسطات دائرة أدرار

إشراف الأستاذ:

د. بلعافية حسين

إعداد الطلبة:

- مولاي براهيم يسين

- بن عمران جلول

الموسم الجامعي 2015 - 2016

شكر وعرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى على أن وفقنا وأعاننا
لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف
"الدكتور بلعارية حسين" الذي لم يبخل علينا
بنصائحه وتوجيهاته وعلى كل ما قدمه لنا في سبيل
إثراء هذا الإنجاز.

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من
ساهم معنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر
مدراء وأساتذة وتلاميذ متوسطات دائرة أدرار، وكذا
مديرية التربية لولاية أدرار.

لكل هؤلاء نقول لهم شكرا لكم ونهدي لهم هذا العمل
المتواضع..

مقدمة عامة

المقدمة العامة

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغييرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية ، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا ، من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر، وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

إن هذه التغييرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات ، أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير ، والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية لها ، وذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي ، حتى تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة ، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ، ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة ، وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة ، وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين ، كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع.

نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام ، تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم ، والتي تمثلت عموما في تطور تقنيات التعليم ، وزيادة الإقبال عليه ، والانفجار المعرفي الهائل ، ونمو صناعات جديدة ، أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي ، إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج ، من هنا فقد أصبح التعليم مطالبا أكثر من أي وقت مضى ، بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة والقادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر.

ان تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يساهم بدرجة

كبيرة في نجاح هذه المؤسسات ، وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي ، كما تساهم في تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس ، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم.

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية ، يعاني العديد من المشاكل ، ومنها ما يتعلق بالمناهج ، ومنها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل ، ومنها ما يتعلق بالإدارات التعليمية والمدرسية ، بالإضافة إلى تدني مستوى خريجي هذا النظام وعدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات ، وبالتالي ف إن مشكل التعليم في الجزائر عموما يكمن في عدم جودته ، فلا يزال التوجه منصبا على التوسع الكمي على حساب الاهتمام بمسائله النوعية ، وضبط إجراءاته في كافة المستويات ، إذ يغلب على التعليم التلقين والسلطوية وسيادة الطابع التقليدي وتقييد فرص الإبداع، وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد وتدني مستوى التعليم ومستوى أداء العاملين.

إن هذه المشكلات يمكن التقليل منها أو معالجتها إذا تم إصلاح وتطوير الجهاز الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية ، وذلك بإقامة نظاما تعليميا ذو جودة عالية كحتمية لابد منها من أجل مواجهة هذه التحديات ، والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

لمعالجة هذه المشاكل وتدارك هذه النقائص ، قامت السلطات الجزائرية بالقيام بإصلاحات تربوية جوهرية متعددة ، مست جميع عناصر النظام التعليمي ، وذلك لجعله يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في العالم في شتى المجالات ، ولتحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

أولا: إشكالية البحث: مما سبق ذكره، سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

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

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1 - ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي أهم مبادئها؟

2 - ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وما هي مجالاتها ومبررات تطبيقها؟

3 - ما هي أهم الإجراءات المتخذة من أجل تجويد التعليم في الجزائر ؟ وهل حققت المطلوب؟

4 - إلى أي مدى يلتزم المدرء والمدرسين والتلاميذ في المؤسسات التعليمية الجزائرية بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة : من أجل تحقيق أهداف البحث ، والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- هناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة؛

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- هناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج- هناك تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د- هناك تأثير لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ر- هناك تأثير لجودة المناخ التعليمي وملائمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

أ- هناك تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج- هناك تأثير لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

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

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

3- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

4- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

رابعا: أهمية البحث: تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

1 -تتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية.

2 -التأخر الواضح في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

3 -عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات التعليمية الجزائرية.

4 -ضعف المخرجات في المدارس الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

5 -تزويد القيادات التعليمية والمدرسية في الجزائر بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع:

1 الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالجزائر.

2 نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالجزائر.

3 حاجة المؤسسات التعليمية الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح والتميز.

4 من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسساتنا التعليمية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادسا : صعوبات البحث:

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1 قلة المراجع والدراسات المتخصصة في هذا المجال خاصة بالجزائر.
- 2 عدم وجود استجابة من بعض المعنيين بمأ الاستمارة وخاصة المدراء.
- 3 صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

سابعا: حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- 1 المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على عينة متوسطات دائرة أدرار.
- 2 المحدد الزمني : تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثا
ني للموسم 2015/ 2016.
- 3 المحدد البشري : اشتملت الدراسة على عينة من مديري وأساتذة وتلاميذ متوسطات دائرة أدرار.

ثامنا : منهجية البحث : للإجابة على الإشكالية المطروحة ، ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها ، تم الاعتماد على الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع ، وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث ، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على متوسطات دائرة أدرار لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة من خلال توزيع ثلاثة استبيانات، وجهت لكل من المدراء والأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة متوسط.

عاشرا : تقسيمات البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول :

الفصل الأول : سنتعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ،
قسم إلى مبحثين ، حيث خصصنا المبحث الأول لماهية إدارة الجودة الشاملة ،
والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني : يخص إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي ، بدوره قسم إلى
مبحثين ، الأول سنتكلم فيه عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ،
والثاني سنتطرق فيه إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

الفصل الثالث : وهو الفصل التطبيقي ، والذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق إدارة
الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، وذلك من خلال التعرض إلى تطبيقات
الإصلاحات التربوية في الجزائر والقيام بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات
أدرار ، لمعرفة ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية ،
من خلال الإصلاحات المطبقة ، وذلك بتوزيع ثلاثة استبيانات لكل من المدراء ، الأساتذة ،
وتلاميذ السنة الرابعة متوسط ، والقيام بمعالجتها واستخلاص النتائج.

الفصل الأول

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة

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

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

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

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

2- تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين².

3- أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير³.

4- عرفها كروسبي (Crosby) بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية⁴.

1- صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى 2004، ص 18.

2- محمد عبد الوهاب العزاوي: الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 39.

3- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة 2009، ص 22.

4- سهام شيهاني: مداخلة بعنوان: إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة - جامعة سعيدة يومي 13 و 14 ديسمبر 2010.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

5- يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي¹.

6- يعرفها هود جانتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة².

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

1 - العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.

2 - التحسين المستمر للعمليات المختلفة.

3 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

فوائد إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي³:

أولاً: الفوائد التي تعود للمؤسسة: وتتمثل في الآتي:

1 - تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في

تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.

2 - قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.

1- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء - دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة , عمان , الطبعة الأولى 2009, ص16.

2- Jean Brilman: les meilleurs pratique de management, 3^{eme} édition, édition d'organisation, paris ,2000, p217.

3- مهدي السامرائي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي", دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 54 و55.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 3 - تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- 4 - تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- 5 - زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- 6 - التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- 7 - إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكان والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

ثانيا: الفوائد التي تعود إلى العملاء و الموردون وهم:

أ- العملاء الداخليون:

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

ب - العملاء الخارجيون:

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

ج- الموردون(المجهزون):

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

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي¹:

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
- **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لامركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق ولهذا تحمّل المسؤولية يكون جماعي.
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
- **اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك.
- **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر غير أنّ الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرّات محدودة وذلك عند الحاجة².
- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنه ترى أنّ الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدينيتها كما أنه لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤو نه بإبداء آرائهم ومقترحا تهـم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على

1- مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 57.

2- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 156.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادته إلى عكس ما تصبو إليه وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

- بالإضافة إلى أنّ الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنها تركز على النتائج فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وترتكز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها¹.

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

جدول رقم 02: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

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

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

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أساليب العمل الجماعية	أساليب العمل الفردية	أسلوب العمل
-----------------------	----------------------	-------------

المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 4.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

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

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي¹:

1- التركيز على العملاء:

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

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة².

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

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها³.

1- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة ثانية، 2009، ص 94.

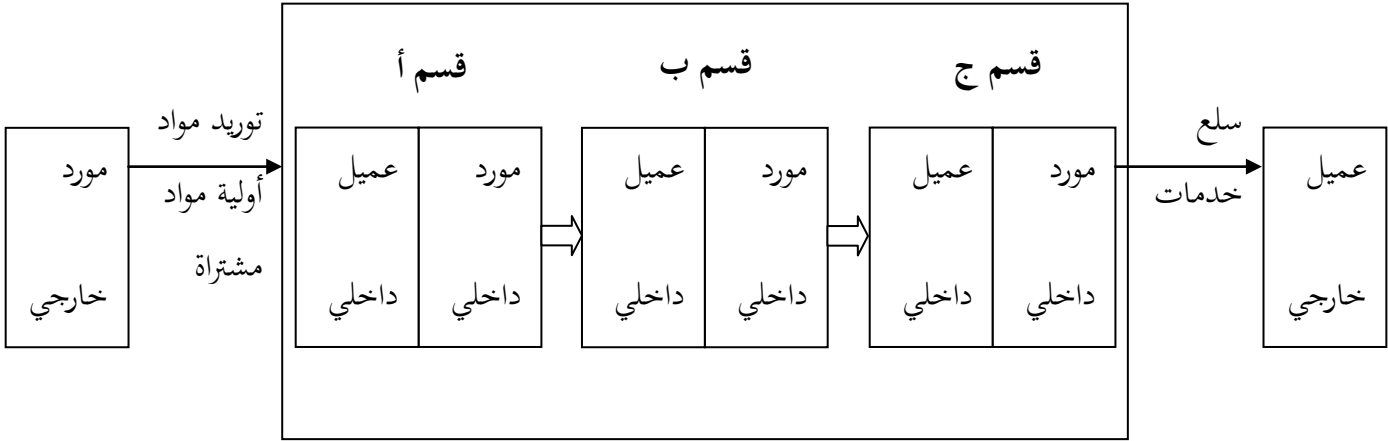
2- Marcel et Tayeb Hafsi : le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000, p 102.

3- حامد محمد علي الشمزاني: رسالة دكتوراه بعنوان: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة - جامعة أم القرى - 2008، ص 58.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

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

شكل رقم 01: شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 95.

2- التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنه قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري¹.

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

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي²:

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

1- فواز التميمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)", عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، طبعة 2008، ص 29.

2- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى 2000، ص 101.

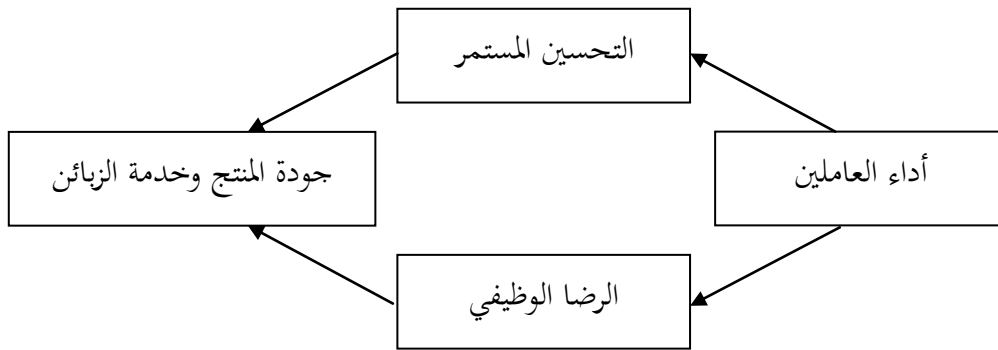
الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

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

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين التمكين و الجودة

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



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

4- دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها¹ والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم وتم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

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

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة¹.

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

7- معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة²، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة.

1- محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 96.

2- قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 96.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مراحل وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة و تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

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

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

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

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

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- ❖ تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- ❖ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقاً.

1- محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 213.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- ❖ وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- ❖ وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.
- ❖ اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
- ❖ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- ❖ تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

(3) **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي¹:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- ❖ التعليم وإعادة التعليم للمدربين.
- ❖ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
- ❖ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل: إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل و من أهم أدوات حل المشاكل:

- ❖ تحليل العمليات.
- ❖ العصف الذهني.
- ❖ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.
- ❖ تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

1- قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 111.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط

الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4) مرحلة الرقابة والتقييم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

و قد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي¹:

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

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

1- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الطبعة الثانية 2009, ص 36.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما¹:

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

أ- التعرف على السوق:

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

ب- العصف الذهني:

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

ج- مجموعة العمل:

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم

1- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2008، ص 195.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تحديد الأولويات من وجهة نظر ا لمجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

د- التصور العقلي:

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

2- مجموعة تحليل البيانات: وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي¹:

أ- جدول با ريتو:

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

يتضمن أسلوب "با ريتو" أربع خطوات وهي:

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

يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي²: 1- الرسم البياني الخاص بالترددات. 2-الرسم البياني الخاص بالتكاليف.

1- الهلالي الشريبي الهلالي: مرجع سابق، ص 198.

2- Jean-Marie Gogue: Management de la Qualité, Ed Economica, 4^e édition ,2005 p85.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ب- الرسم البياني للسبب والأثر:

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

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

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

ج- الرسم البياني للتشابه:

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

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

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

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

و يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

1- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: مرجع سابق، ص 49.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 1 - عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- 2 - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
- 3 - عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- 4 - بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
- 5 - توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- 6 - تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
- 7 - مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8 - اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها¹:

- 1 - جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كنفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.
- 2 - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- 3 - عدم توافر اتصالات فعالة.
- 4 - الانتقال إلى العمل الجماعي.
- 5 - شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.
- 6 - عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم .

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها²:

1- محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، طبعة 2008، ص 99.

2- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 212.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 1 - جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.
 - 2 - عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - 3 - عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.
 - 4 - تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.
- إن التغلب على هذه العوائق و تحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

خاتمة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية ، تمس كل شيء داخل المؤسسة ، تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها، وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

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

إن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقاً وتميزاً على منافسيها ، وهذا ما انعكس إيجاباً على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى ، والتي لازالت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل ، بل حتى المؤسسات التعليمية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج والاستفادة من مزاياه، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل

إن النجاح الهائل الذي حققه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة، وبعد أن أثبت جدواه في إدارة هذه المؤسسات وتحسين منتجاتها وخدماتها وتحقيق رضا المستفيدين منها، أدى إلى الاهتمام بتطبيقه كأسلوب إداري متميز في المؤسسات التعليمية.

فالمؤسسات التعليمية وطبيعة العمل فيها تختلف عن المؤسسات الإنتاجية، الأمر الذي يقتضي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة، فمفهوم الجودة في التعليم يصعب تحديده، لأن التعليم ليس سوقاً ولا مصنعا.

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

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم أصبح ضرورة لا بد منها، لأن المخرج التعليمي هو مدخل لكل القطاعات الأخرى، فإذا حسن المخرج التعليمي وجادت مدخلات القطاعات الأخرى، وبالتالي جادت عملياتها وحسنت مخرجاتها ونالت رضا المستهلكين والمستفيدين منها.

للتفصيل أكثر سوف نتناول في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي، حيث نتعرض في المبحث الأول إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم أما المبحث الثاني فسنستعرض فيه لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

المبحث الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات التعليمية، وفقاً للمواصفات المطلوبة، بأفضل الطرق وبأقل جهد، هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

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

فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها¹: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير، تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي، وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة، من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.

يعرفها البعض الآخر على أنها²: عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات، يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات لتحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة.

كما عرفها رودس Rhodes³: بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد حركتها من المعلومات والبيانات، التي توظف مواهب العاملين في المدرسة، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة، بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرسة أو المؤسسة التعليمية.

عرفها السعود 2002 بأنها⁴: قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة و أولياء الأمور و أصحاب العمل وغيرهم.

1- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003، ص 166.

2- صالح ناصر عمليات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى 2004، ص 96.

3- Rhodes. L. A: “ On the road to quality”, Congress library, U.S.A, 1997, P37.

4- مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 38.

في حين يرى آخرون أن الجودة الشاملة تعني¹: إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي، له مدخلاته ومخرجاته، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع أهداف النظام، من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره و نموه واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع .

إضافة لكل ما سبق يمكننا أيضا تحديد تعريف للجودة التعليمية، على أنها مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة وشمولية عن التربية، متضمنة الأبعاد المختلفة لعملية الجودة من مدخلات وعمليات ومخرجات، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع².

كما يؤكد Craiy Et Johnson: على أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتمد على ستة مفاهيم أساسية هي³:

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

1- أسامة نور الدين الفزاني و م.خليفة على الأسود: مقال بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم , اطلع عليه يوم 2016/03/10، (21:00) عن موقع: <http://www.englishpeaction.com/DIN%20EN%20Iso%20>

2- فاروق عبده فليح: اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة واتجاهات حديثة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الطبعة الثانية 2007، ص343.

3- محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي: رسالة دكتوراه بعنوان - تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم: جامعة أم القرى، 2009، ص19.

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

يرى اكسيو Xue 1998 أن هناك اختلافات جوهرية بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الصناعة والأعمال، يجب أن تكون واضحة وتوضع في الاعتبار عند تطبيق مدخل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، و يمكن إجمال هذه الاختلافات في الآتي¹:

1- مؤسسات التعليم ليست مصانع:

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

2- الطلاب ليسو مجرد عملاء كما أنهم ليسوا العملاء الوحيدين:

على الرغم من أن كثير من الكتابات التي تناولت تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم تنظر إلى الطلاب على أساس أنهم العملاء الأساسيين، إلا أن كارايتروفيك 1998 «karapetrovic» يذهب إلى أن مؤسسات التعليم يجب أن تضع في اعتبارها أن الطلاب ليسوا العملاء الوحيدين.

حيث يصنف لويس وسميت 1994 «lewis et smith» العملاء في التعليم إلى أربع مجموعات تشمل²:

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

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

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

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

1- الهلالي الشرييني الهلالي: مرجع سابق، ص 206.

2- المرجع نفسه، ص 209.

3- هناك صعوبة في قياس الجودة في مجال التعليم:

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

4- التعليم له توجه أكاديمي:

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

كما أنه هناك من يرى بأن المؤسسة التعليمية ليست مصنعة وآليات، وأساليب العمل بها تختلف عن المؤسسات الصناعية في أربعة جوانب أساسية هي¹:

1) الأهداف: ففي القطاع الصناعي نجد أن الربح يعتبر مؤشراً شائع الاستخدام لقياس الفاعلية، والحكم على مدى تحقيق الأهداف، بينما نجد في القطاع التعليمي وطبقاً لما يراه Tribus فإن هدف كل مؤسسة تعليمية هو تزويد كل طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات، وهي: المعرفة (تمكنا من الفهم) والمهارة (تمكنا من العمل) والحكمة (تمكنا من وضع الأولويات) والمؤهل العلمي (تمكنا من اكتساب الثقة داخل المجتمع).

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

3) المدخلات: إن المؤسسات التعليمية لا يمكنها التحكم بجودة المدخلات (الطلاب)، فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن أن يتم فرضها على المتقدمين، إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة في الحصول على الطلبة المرغوبين، بسبب أن معايير الجودة الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد، في حين أن هناك العديد من الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في جودة

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

المدخلات، والتي لا يمكن تقييمها بسهولة مثل: اتجاهات الطلبة نحو التعليم، مهاراتهم في التفاعل مع الآخرين وغيرها.

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

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

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

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

Source: Shutler .P, Crawford.L :«The challenge of iso 9000 certification in Higher Education» Quality Assurance in Education, Vol(6) N0(3), 1998,p157

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

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

المطلب الأول: مبررات وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

* مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم: لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق، فإدارة الجودة الشاملة يوجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم، وأن هذه المبررات تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات ولذلك كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها¹:

- 1 - إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية .
 - 2 - اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.
 - 3 - تزايد الرغبة عالمياً في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام على المستويين النظري والتطبيقي.
 - 4 - الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلاً من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.
 - 5 - يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين:
- 1 - بين العالمي والمحلي، وذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالمياً دون أن ينفصل عن جذوره.
 - 2 - بين الكلي والخصوصي، وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.
 - 3 - بين التقاليد والحداثة، وذلك في كيفية التجاوب مع التغيير دون التنكر للهوية.
 - 4 - بين التوسع الهائل في المعارف وقدرة الإنسان على استيعابها.
 - 5 - بين الروحي والمادي، فالعالم يتطلع إلى قيم وأخلاقيات سامية وهذه مهمة نبيلة للتربية.
 - 6 - إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية².

1- محسن عبد الستار محمود عزب: مرجع سابق، ص 178-179.

2- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 164.

إضافة لكل هذا، هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي على النحو التالي¹:

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

* **أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:** مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، هو تطوير وتحسين الخدمات والمخرجات، مع تخفيض في التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وكسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي²:

- 1 تحقيق الجودة.
- 2 تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
- 3 تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتخزينها للتمكن من السيطرة عليها.
- 4 التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيةها.
- 5 البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين.

كما أنه لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم أهداف أخرى تستلزمها طبيعة العصر وما يشهده من تغيرات على جميع الأصعدة، ومن هذه الأهداف³:

- 1 - تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعلم.
- 2 - رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة بما فيهم:
- الإدارات التعليمية من خلال إعدادها وتزويدها بثقافة الجودة الشاملة .

1- عناية محمد خضير: رسالة ماجستير بعنوان واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين، 2007- ص 37.

2- رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 27 و 28.

3- محسن على عطية: الجودة الشاملة والجديدة في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 115-117.

- 1 - المدرسون من خلال تدريبهم المستمر وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء والتخطيط والتقويم والمتابعة المستمرة.
- 3 - تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاته الحديثة.
- 4 - تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها.
- 5 - تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- 6 - توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم العالمية.
- 7 - دفع المؤسسات التربوية إلى مواكبة التغيرات في سوق العمل ورغبات المتفاعلين من الخدمة التعليمية.
- 8 - تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية.
- 9 - تحديد بوضوح مسؤولية الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية.
- 10 - خلق الثقة بين المدرسة والمتفاعلين وإدامتها وزيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم¹.

المطلب الثاني: خطوات ومستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

* **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 تعتمد الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملها، لا بد لها من القيام بالخطوات التالية²:

أولاً: 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 بقيادة العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية والإيمان بها والانحياز التام لتطبيقها، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة التعليمية ما يأتي:

- 1 - تهئية المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- 2 - تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها، وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات، وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة والمدر في الوقت والجهد، ويتم ذلك كما يلي:
 - أ - اختيار المديرين والمدرسين 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.

1- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008، ص 116.

2- المرجع نفسه، ص 142.

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

ثانيا : التخطيط لتطبيق نظام الجودة:

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

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

2 - تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.

3 - تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.

4 - تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية من خلال:

- الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون.
- الاحتكاك والاتصال الشخصي والمقابلات الشخصية.
- تشكيل اللجان التي تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير.
- متابعة أداء الخريجين.
- ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5 - تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة.

ثالثا: التنظيم لتطبيق نظام الجودة:

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

1 -وحدة الفعلية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين فيها.

2 -أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها.

3 -تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.

ولغرض القيام بهذه الخطوة، تشكل المؤسسة التعليمية مجلسا للجودة برئاسة مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة، كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات والابتكار والتجديد.

رابعاً: 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 مهام 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 المهل أو القسم الذي يتابعه 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.

خامساً: التقييم:

إن التقييم 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 والإداري ويتم التقييم بإتباع الآتي:

1- التقييم الذاتي: وذلك بتشكيل فريق تقييم 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- التقييم الخارجي: تشكل المؤسسة التعليمية لجاناً أو فرقاً من المدرسين والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة، مهمتها تقييم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي.

أما صالح ناصر عليما فقد أشار إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي¹:

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 والخارجيين.
- 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 لبدء التنفيذ.

1- صالح ناصر عليما: مرجع سابق، ص 102.

2- التنفيذ: ويتضمن الممارسات التالية:

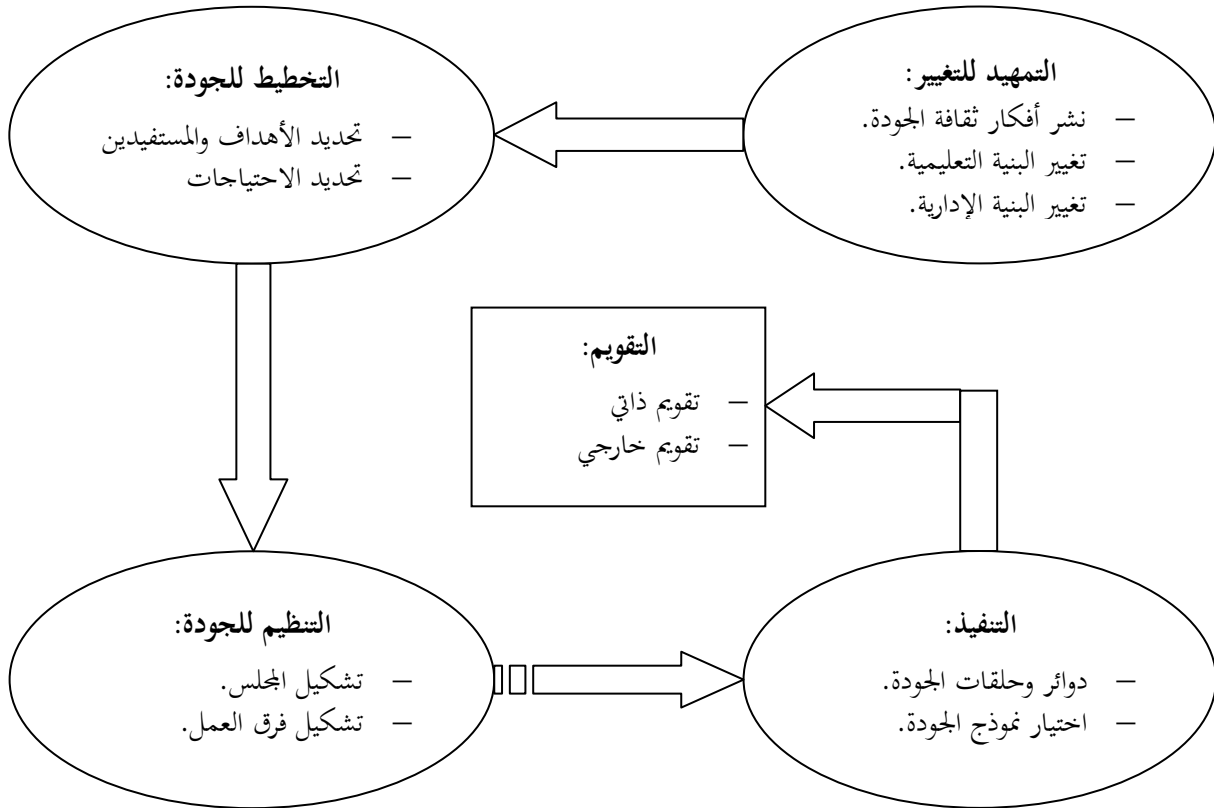
- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

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

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

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

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



المصدر: حامد محمد علي الشمراي: مرجع سابق, ص 41.

* مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم: لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ينبغي العمل بما يلي¹:

- 1 - تأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول بسرعة ودقة على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج.
 - 2 - إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.
 - 3 - التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات التعليمية.
 - 4 - تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث: قيمها، معتقداته، تقاليدها وعاداتها.
 - 5 - إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان.
 - 6 - إعادة النظر في أساليب التقييم التربوي ووسائله.
 - 7 - ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي والعمل على تلبيتها.
 - 8 - إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغدوا المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة فقط، بل تتعدى ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتنميتها.
- إضافة لكل هذا ومن أجل تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها ينبغي مراعاة ما يلي²:

- 1 - ارتباط تحقيق الجودة التربوية الحقيقية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فجودة النظام التعليمي تمثل جزءاً مهماً من حجم النشاط الاقتصادي.
- 2 - سرعة التغيير في النظم التعليمية ومرونتها وتجديد الأجهزة والمعدات.
- 3 - استقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية وتهئية البيئة التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية.
- 4 - تلبية احتياجات المجتمع عن طريق تحقيق أقصى إمكانات أبنائه في التعلم والتحصيل.
- 5 - الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية³.
- 6 - تنمية طرق التعليم الإيجابي والاهتمام بمسؤولية الفرد في التعلم وممارسة التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
- 7 - مراعاة المناهج الدراسية لعملية الانفتاح الحضاري حتى نستطيع مجابهة التحديات المختلفة.

1- محمد عوض الترتوي وأغادير عرفات جويحان: مرجع سابق، ص 68.

2- محسن عبد الستار محمود عزب: مرجع سابق، ص 182.

3- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس: مرجع سابق، ص 113.

8 - الإمام بأعمال الآخرين حتى تحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك، فالجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المدرسة، بل تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات والتقييم المستمر للجهود المبذولة.

9 - الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي حتى يعمل الجميع باقتناع في نجاح تنفيذها.

10 - جودة النظام التعليمي تعتمد اعتمادا أساسيا على جودة المعلم الذي يقوم بتنفيذ الخطط التربوية حيث أن اكتساب المتعلمين أفضل تربية مرتبط بمن يقوم بتعليمهم بأفضل إعداد وتدريب¹.

11 - التزام جميع القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية والمعلمين والعاملين بمجال التربية وتأسيس الثقة بينهم.

1- محسن عبد الستار محمود عزب: مرجع سابق، ص 186.

خاتمة الفصل:

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، وإنما للاستفادة منها في العملية التدريسية من خلال تطوير الأساليب الإدارية والتعليمية تحقيقاً لجودة المخرج التعليمي وسعيًا لمضاعفة إفادة المستفيدين من العملية التعليمية.

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

كما أنه لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المدرسة من التميز والنجاح، وهذا ما لجأت إليه العديد من المدارس في العالم، فكانت نموذجاً يقتدى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أدى هذا أيضاً بالعديد من المفكرين إلى إقامة وتشكيل نماذج وأنظمة تعتبر كحجر أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل

إن الجزائر وكغيرها من الدول أدركت أن المنظومة التربوية تعتبر المرآة العاكسة لحقيقة الواقع الاجتماعي والاقتصادي للدول ، فمنذ الاستقلال قامت بإجراء إصلاحات متعددة على المنظومة التربوية لجعلها تتماشى وتطلعات الشعب الجزائري، ورغم كل الجهود المبذولة في هذا الإطار والإنجازات المحققة في ذلك الوقت، إلا أن المنظومة التربوية الجزائرية ظلت تعاني من عدة مشاكل ونقائص منها: ضعف مستوى التلاميذ، ارتفاع مستويات الرسوب والتسرب، عدم تحقيق المنظومة التربوية للأهداف المسطرة وعدم تلبية حاجات المجتمع من مختلف المهارات المهنية وهي كلها تحتاج إلى إصلاح ومعالجة.

من أجل إلقاء الضوء على أهم الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر في التعليم وما إذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت النتائج المرجوة والجودة المتوقعة، سوف نستعرض في هذا الفصل تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر من خلال التطرق إلى مفهوم الإصلاح التربوي وإشكاليات وتحديات الإصلاح التربوي في الجزائر وحثمية تطبيقه وكذا أهم الإصلاحات المنتهجة وبعض مؤشرات نجاحها وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسوف نتطرق فيه إلى دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات دائرة أدرار لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال متوسطات دائرة أدرار.

المبحث الأول: تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر

تعرف المنظومة التربوية بكل دولة تطورا وتغيرا هادئا ومستمر وهي عملية تقنية وعادية تتجزأ هيكلية علمية وتربوية وهكذا تراجع الأهداف والأغراض والمناهج وطرق التدريس مرحليا من طرف الجهات المختصة وتجرى التعديلات والإصلاحات اللازمة.

المطلب الأول: مفهوم وتحديات الإصلاح التربوي

I- مفهوم الإصلاح التربوي:

يعتبر الإصلاح التربوي رؤية تعكس فلسفة وفكرا يراد تجسيدها في الواقع لتحقيق أهداف متفق بشأ نه وهو بطبيعته جزءا من مجموعة من العلاقات المتبادلة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للنظام التعليمي والإصلاحات التي تتم تعكس التغيرات التي تطرأ على الفكرة التي يكونها المجتمع عن مستقبله¹.

فالإصلاح التربوي هو عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التربوي و تهيب البشر لقبول التطوير وتفهم أهدافه وتسيير عملية الانتقال إلى النظام المطور حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى

II- شروط الإصلاح التربوي:

إن عملية الإصلاح التربوي الشامل تتطلب جهدا ومالا ووقتا ولهذا يجب التريث قبل التأكد من أن هناك حاجة حقيقية للإصلاح وبعد ذلك لا بد من القيام بمجموعة من الإجراءات الضرورية وتتمثل فيما يلي²:

- 1- إيجاد هيكل دائم للبحث والمتابعة: إذ هناك حاجة إلى منشأة علمية توكل لها مهمة رصد الواقع والتحويلات التربوية في ميادين التقييم والمتابعة وإصدار توصيات إصلاح المنظومة التربوية، كما يجب أن توفر لها الإمكانيات والوسائل المادية وتمنح لها كامل الصلاحيات لإنجاز المهام المنوطة بها.
 - 2- توفير فرق من المربين والباحثين: حيث أن الإصلاح هو عملية بحث علمي موضوعي ميداني يتطلب خبرات وكفاءة علمية عالية وموضوعية في تناول القضايا بعيدا عن التأثيرات الحزبية و الإيديولوجية.
- لتحقيق النجاح لعملية الإصلاح التربوي على مستوى المدارس لا بد من توافر مجموعة من العناصر أهمها³:

1- السماح للمدرسة بالتجديد واختيار طاقم العمل القادر على المشاركة ويتلاءم مع عملية التجديد.

1- عبد العزيز بن عبد الله السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2002، ص 202.

2- بوفلحة غيات: التربية والتعليم بالجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الطبعة الثانية 2006، ص 121.

3- سلامة عبد العظيم حسين وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان: اللامركزية في التعليم رؤية جديدة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 47.

- 2 - إشراك المدرسين في صناعة القرار: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الرأسية والأفقية وهنا تبرز الحاجة إلى المجالس المدرسية كوسيلة لإشراك المعلمين وأولياء الأمور في وضع وتطبيق إستراتيجيات العمل المدرسي.
- 3 - التركيز على التدريب المستمر والتنمية المهنية: لأن ذلك يساعد جميع العاملين على اكتساب الخبرات المهنية المطلوبة لتحقيق إصلاح إداري ناجح.
- 4 - إنشاء نظام معلوماتي شامل للمدرسة يسهل تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- 5 - توفير المكافآت والعقوبات.
- 6 - اختيار المديرين القادرين على تسهيل وإدارة التغيير.

المطلب الثاني: الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر وبعض مؤشرات نجاحها

1- الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر:

لقد عرفت المنظومة التربوية الجزائرية عدة إصلاحات أهمها اعتماد المدرسة الأساسية كما جاء في أمرية 1976 وإصلاح التعليم العالي 1971 إلى جانب ذلك وقعت عدة إصلاحات على قطاعات التعليم الأساسي والثانوي والتكوين المهني والتعليم العالي.

إن الاهتمام بإصلاح المنظومة التربوية كان هو الدافع وراء إنشاء المجلس الأعلى للتربية سنة 1997 وهو الدافع الأساسي أيضا لإنشاء اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم و التي نصبت بتاريخ 13 ماي 2000 هذه الأخيرة قدمت تقريرها حول مشروع الإصلاح إلى مجلس الوزراء الذي كرس خمس اجتماعات لمناقشته وإثرائه والموافقة عليه وقد تضمن المحاور التالية¹:

1- إعادة صياغة الفعل البيداغوجي:

تعتبر المسألة البيداغوجية المحور الرئيسي والمحرك المركزي في عملية الإصلاح الشامل الذي شرعت الجزائر في تطبيقه منذ سنة 2002 والذي مس مختلف مكونات المنظومة التربوية.

إن إصلاح الفعل البيداغوجي في منظومتنا التربوية اقتضى ما يلي:

- 1 - إصلاح المناهج الدراسية.
- 2 - استعمال الترميز الدولي والمصطلحات العلمية بلغة مزدوجة.
- 3 - ترقية المواد الدراسية المساهمة في بناء شخصية التلميذ.
- 4 - تعزيز المواد الدراسية العلمية والتقنية.

1- بوبكر بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر-رهانات وإنجازات- دار القصبية للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى 2009، ص 27 و28.

- 5 -ترقية تدريس اللغات الأجنبية.
- 6 -البعد الأساسي للتربية البيئية.
- 7 -التربية على المواطنة.
- 8 -إعداد الكتب المدرسية الجديدة.

2- إنشاء نظام جديد للتقييم:

يعتبر التقييم ممارسة مستمرة تسمح بوصف وقياس وتكميم "ما هو كائن بالفعل" مقارنة بما هو ممكن أو بالمقارنة مع ما ينبغي أن يكون و هذا ما يؤدي إلى تعزيز عملية البحث عن الانحرافات و تصحيحها.

إن التصور الجديد لمفهوم التقييم في إطار الإصلاح التربوي ركز على تقييم المتعلمات الأساسية لتزويد مراكز القرار بالمؤشرات التي تتيح المتابعة المستمرة لمستوى ونوعية التعليم القاعدي إلى جانب إبراز العوامل الذاتية للتلاميذ والمعلمين والمدرسة وتأثيرها على النتائج المدرسية التي تفرزها اختبارات التقييم والاستجابات.

إن نظام التقييم هذا يسمح ل¹:

- 1 -صانعي القرار باتخاذ القرارات الصائبة لتحسين نوعية التعليم.
- 2 -قادة المدارس للتصرف كأداة إدارية فاعلة.
- 3 -للمعلمين لتقييم ممارساتهم .

3- تجديد نظام التكوين والتدريب البيداغوجي والإداري:

إن تكوين المؤثرين البيداغوجيين والإداريين وتحسين مستواهم يعتبر قطبا قائما بذاته ضمن برنامج إصلاح المنظومة التربوية وتتعلق العمليات المسجلة في هذا المجال بما يأتي:

- تحسين نظام التكوين الأولي للمعلمين ليتماشى مع المعايير الدولية.
- تطبيق نظام جديد للتكوين أثناء الخدمة يوجه خصيصا للمدرسين.
- التدريب المتواصل لجميع المستخدمين للتكفل على أحسن وجه بعمليات إصلاح المنظومة التربوية.

4- إعادة تنظيم المنظومة التربوية:

تكفلت وزارة التربية الوطنية بتنفيذ قرارات مجلس الوزراء المنعقد في 30 أبريل 2002 والمتعلق بإعادة تنظيم المنظومة التربوية من خلال ما يأتي:

1- Laifa ait boudaoud: l'évaluation dans le système scolaire en algérie , casbah éditions , Alger , 1999, p 126.

- 1 - التعميم التدريجي للتربية التحضيرية.
- 2 - إعادة هيكلة التعليم الإلزامي وهذا بتخفيض مدة التعليم الابتدائي بسنة واحدة وتمديد مدة التعليم المتوسط بسنة واحدة.
- 3 - إعادة هيكلة التعليم ما بعد الإلزامي وذلك على أساس ثلاثة فروع هي: التعليم الثانوي العام والتكنولوجي التكوين والتعليم المهنيين والتعليم العالي.
- 4 - إضفاء الطابع الرسمي على التعليم الخاص حيث تم ترسيم مؤسسات التربية والتعليم الخاصة كأحد أهم الإجراءات التي قام بها إصلاح المنظومة التربوية.
- 5 - الجوانب التنظيمية.

لقد تم استحداث منصب الأمين العام وأصبحت كل مديرية تربية تحتوى على خمس مصالح هي:

- 1 - البرمجة والمتابعة.
- 2 - التمدرس والامتحانات.
- 3 - المستخدمين والتكوين.
- 4 - المالية والرواتب.
- 5 - النشاطات الثقافية والرياضية والعمل الاجتماعي.

II- بعض مؤشرات نجاح الإصلاح التربوي في الجزائر:

إذا كانت الامتحانات الرسمية تمثل فيما مضى المؤشر الوحيد أو المعيار الأوحده الذي يسمح بتشخيص الحالة الصحية لأي نظام تربوي فإن العديد من الدول ومن بينها الجزائر أصبحت اليوم تتجه نحو تأسيس مؤشرات يمكن اعتمادها للقيام بتحليل موضوعي لوضعية وسير نظامها التربوي مما يمكنها من تشخيص حالته العامة ودرجة فعاليته وأهم المؤشرات هي¹:

1- مؤشرات النجاعة البيداغوجية:

لضمان إشراف وتوجيه أفضل للمنظومة التربوية ولتحسين مردوديتها اعتمدت وزارة التربية الوطنية على ما يلي:

- التجانس الكلي بين برامج الإصلاح التربوي لضمان تلاؤمها مع تحسين التعليمات.
- إعداد جيل جديد من الكتب المدرسية المستجيبة لمتطلبات البرامج الدراسية الجديدة .
- التحسين المستمر لنوعية التأطير .

1- بوبكر بن بوزيد، مرجع سابق، ص 279.

- تفعيل جهاز محاربة التسرب المدرسي بتكليف عمليات الدعم لفائدة التلاميذ.
- تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الخاصة بالتربية والتكوين والتسيير.
- تأسيس جهاز لمتابعة وتقييم مكتسبات التلاميذ وضبط سيرورة المنظومة التربوية بتحليل نجاعتها ومردوديتها.

2- نتائج الامتحانات الرسمية الخاصة بشهادة التعليم المتوسط:

لقد شهدت نتائج امتحانات شهادة التعليم المتوسط في ظل الإصلاحات المتخذة تحسنا ملحوظا ، حيث بلغت نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط دورة جوان 2015: 69% فقد ارتفعت هذه النسبة بـ 23 نقطة تقريبا مقارنة بنسبة النجاح في دورة جوان 2008 التي بلغت 46% فقط

. الجدول الموالي يبين نسبة الاستحقاقات في امتحان شهادة التعليم المتوسط لسنة 2008.

جدول رقم (07): نسبة الاستحقاقات في امتحان شهادة التعليم المتوسط لسنة 2008

الاستحقاق	النسبة
ممتاز	0.11%
جيد جدا	2.81%
جيد	10.09%
حسن	32.99%
المجموع	46%

المصدر: بوبكر بن بوزيد: مرجع سابق، ص 288

الجدول الموالي يبين تطور نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي /المتوسط من

2015/2008

جدول رقم (08): تطور نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي /المتوسط من 2015/2008.

الدورة	نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي/المتوسط
جوان 2008	33.24%
جوان 2009	41.60%
جوان 2010	41.53%

جوان 2011	37.66%
جوان 2012	36.51%
جوان 2013	35.67%
جوان 2014	41.73%
جوان 2015	60.52%

المصدر: الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات .

(4)- تطور المنشآت القاعدية:

لقد عرفت المنشآت القاعدية ارتفاعا محسوسا ، حيث أنه حسب إحصائيات سنة 2015 الحظيرة الوطنية للمنشآت القاعدية الجديدة لقطاع التربية على مستوى مختلف ولايات الوطن تدعت بـ 254 مدرسة ابتدائية إلى جانب 1500 أقسام إضافية في مدارس تعليمية في الطور الابتدائي وكذا 99 متوسطة و 109 ثانوية. وتم تزويد 2251 مؤسسة تربية بمخابر للاعلام الآلي تغطي الأطوار التعليمية الثلاثة و تجهيز 770 ثانوية بمخابر علمية.

علاوة على هذا وحسب ما جاء على لسان وزير التربية السيد بابا أحمد خلال افتتاح أشغال الندوة الوطنية حول التحضيرات للدخول المدرسي للموسم 2014/2013 فإن كل مؤسسة تربية في التعليم المتوسط أو الثانوي جهزت بمخبر للمعلوماتية يحتوي على موزع و 15 جهاز حاسوب، وفيما يخص التجهيز فإنه بالنسبة للتعليم الابتدائي تم تجهيز نسبة معتبرة من المدارس بمختبرات صغيرة أما التعليم المتوسط والثانوي فإنه تم تجهيز المتوسطات والثانويات الجديدة بالوسائل التعليمية والتربوية وتجديد التجهيزات التربوية للبعض الآخر.

(5)- تطور مؤشرات التمدرس:

لقد انخفض عدد التلاميذ في القاعة الواحدة إلى حوالي 27 في الموسم 2014/2013 كما أنه هناك توجه نحو تحقيق الهدف المسطر في الإصلاح والمتمثل في الوصول إلى 25 تلميذ في حجرة الدرس الواحدة.

ب- نسبة التأطير التربوي:

لقد سجل هذا المؤشر المحدد لمستوى الاستثمار البشري في قطاع التربية بشكل عام تحسنا معتبرا حيث انتقل العدد من 39 تلميذ/معلم في 1962 إلى 28 تلميذ في سنة 2008 ووصل إلى 27 تلميذ للمعلم الواحد في السنة الدراسية 2013/2014.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ولمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في التعليم بالجزائر قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات دائرة أدرار، وذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المتوسطات لمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد اخترنا مرحلة التعليم المتوسط باعتبارها مرحلة هامة من مراحل التعليم كونها تربط بين مرحلتين مهمتين وهما الطور الابتدائي والطور الثانوي ، فهي تتلقى مدخلا لها من التلاميذ من الطور الابتدائي، في حين نجد أن مخرجاتها ما هي إلا مدخلات للطور الثانوي وبالتالي إذا كانت هذه المدخلات ذات جودة فإنها حتما ستقود للحصول على مخرجات في نهاية التعليم الثانوي عالية الجودة تستفيد منها الجامعات وقطاع الأعمال والمجتمع بصفة عامة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة

* **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع متوسطات دائرة أدرار في الموسم الدراسي 2015/2016 و البالغ عددها 12 متوسطة موزعة عبر بلديات دائرة أدرار.

* **عينة الدراسة:** أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 08 متوسطات أي بنسبة قدرها 66.66% من مجتمع الدراسة وقد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية وكانت موزعة كما يلي:

جدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

البلديات	عدد المتوسطات
بلدية أدرار	08
بلدية أولاد احمد تيمي	02
بلدية بودة	02
المجموع	12

المصدر: من إعداد الطالب

* أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة لبعض المفتشين بسلك التربية والتعليم وبعض موظفي مديرية التربية لولاية أدرار.

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال الإصلاحات المنتهجة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات دائرة أدرار في الفصل الثالث للموسم الدراسي 2016/2015، حيث استهدفت الدراسة ثلاثة عناصر أساسية في النظام التعليمي وهم المدراء والأساتذة والتلاميذ، كون هذه العناصر الثلاثة تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي نظام تعليمي، ولهذا ينبغي الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند القيام بأي إصلاح أو تغيير أو تجديد يمس المنظومة التربوية، لأنهم في واقع الأمر هم الأعم والأدرى بواقع التعليم في المدرسة الجزائرية، ولعلمنا بهذه الحقيقة قمنا بصياغة ثلاثة استبيانات وجهت لكل من المدراء و الأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة متوسط وذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي: جودة الإدارة المدرسية، جودة الأستاذ، جودة التلميذ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته.

1- الإستبيان الموجه للمدراء: لقد تم توزيع 08 استمارات على مدراء المتوسطات المعنية بالدراسة، حيث تم استردادها كلها أي بنسبة 100% وهي مكونة من جزأين:

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 20 عبارة موزعة على محورين هما: جودة الإدارة المدرسية وجودة الأستاذ.

2- الاستبيان الموجه للأساتذة: لقد تم توزيع 35 استمارة على أساتذة التعليم المتوسط بالمتوسطات المعنية بالدراسة، حيث تم استرداد 29 منها أي بنسبة 83% و هي مكونة من جزأين:

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 50 عبارة موزعة على خمسة محاور هي: جودة الأستاذ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته.

3- الاستبيان الموجه لتلاميذ السنة الرابعة متوسط: لقد تم توزيع 50 استمارة على تلاميذ السنة الرابعة متوسط بالمتوسطات المعنية بالدراسة، حيث تم استرداد 35 منها أي بنسبة 70% والتي تكونت من جزء

واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 26 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: جودة التلميذ، جودة الأستاذ وجودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

و قد قامنا بتطوير هذه الاستبيانات وبناء فقراتها من خلال الخطوات التالية:

- 1-الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2-الإطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها.
- 3-استشارة بعض الأساتذة من أصحاب التخصص في هذا المجال.
- 4-الإطلاع على أهم الإصلاحات التي طبقتها وزارة التربية الوطنية لتجويد التعليم وتحسين مخرجاته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (19) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الثلاثة الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 19 والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

* وصف وتحليل الاستبيان الموجه للمدرء:

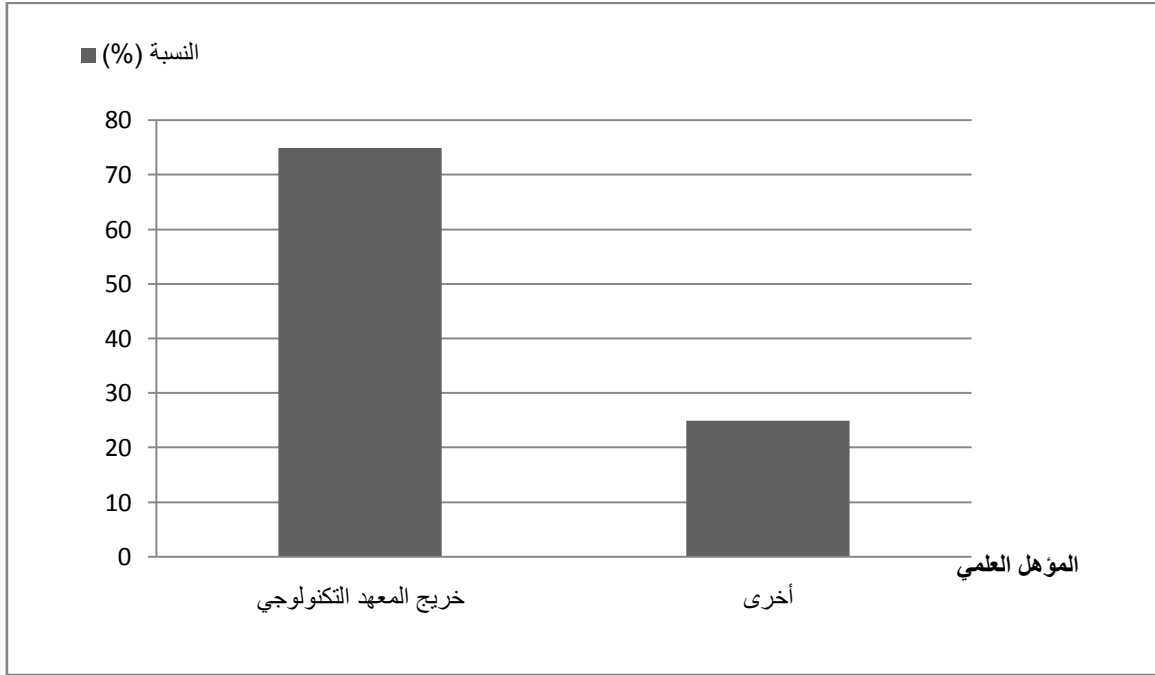
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

أ) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
75	6	خريج المعهد التكنولوجي	1
25	2	أخرى	2
100	8	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

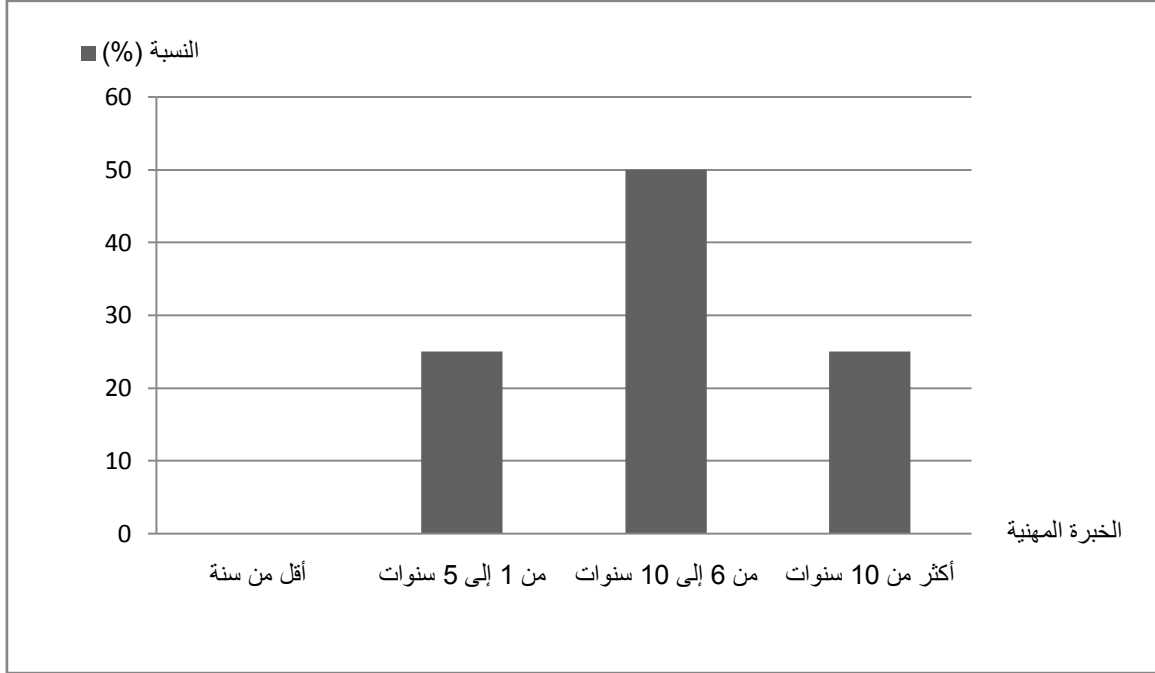
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من المدراء هم خريجو المعاهد التكنولوجية, حيث بلغت نسبتهم 75% في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 25% وهذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسات التعليمية ليست لهم شهادات جامعية وبالتالي لم يكملوا دراساتهم العليا.

ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
00	00	أقل من سنة	1
25	2	من 1 إلى 5 سنوات	2
50	4	من 6 إلى 10 سنوات	3
25	2	أكثر من 10 سنوات	4
100	8	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 06 سنوات بنسبة قدرها 50% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 06 سنوات 25% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه إليهم.

ثانيا: تحليل وتفسير محاور الدراسة:

قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0.878	جودة الإدارة المدرسية (12 عبارة)
2	0.933	جودة الأستاذ (8 عبارات)
	0.928	جميع عبارات الاستبيان (20 عبارة)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

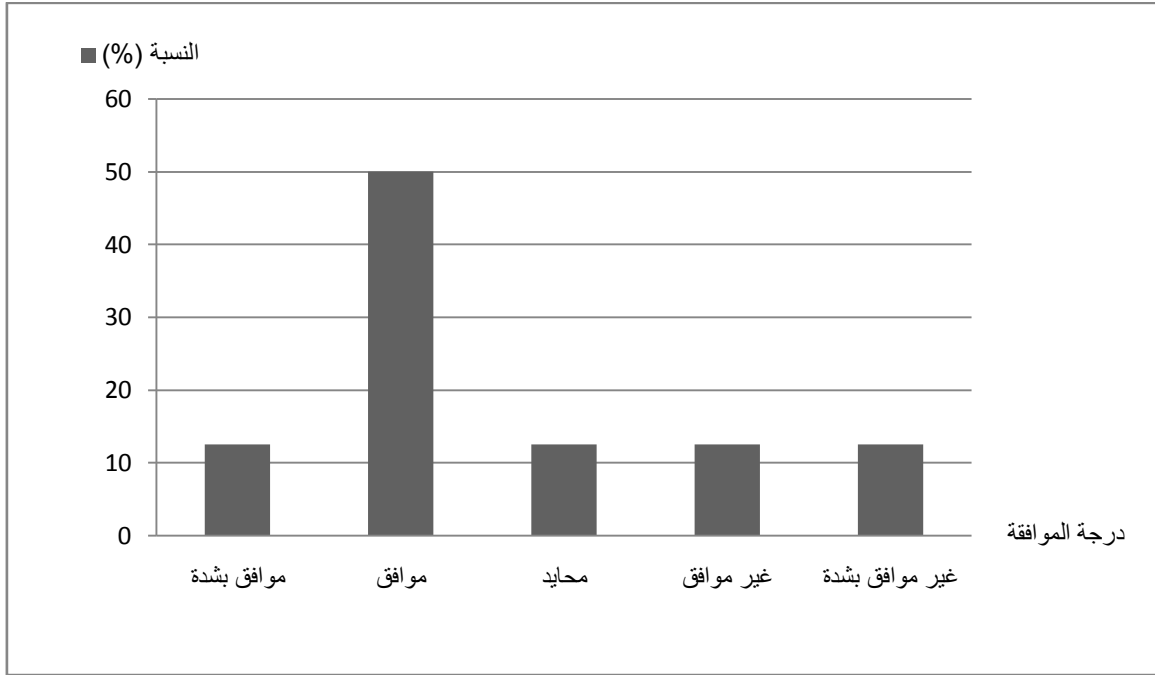
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني كانت على التوالي: 0.878 و 0.933 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.928 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

المحور الأول: العبارات الخاصة بجودة الإدارة المدرسية

جدول رقم (24): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

أرقام عبارات المحور الأول	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	تكرار النسبة المئوية %
1 موافق بشدة	1	7	6	6	9	6	6	4	4	1	5	4	12.5
2 موافق	5	15	15	16	17	18	7	11	18	7	15	8	50
3 محايد	00	2	1	00	1	1	2	5	2	7	2	00	12.5
4 غير موافق	1	1	4	5	00	2	11	7	2	10	5	11	12.5
5 غير موافق بشدة	1	2	1	00	00	00	1	00	1	2	00	4	12.5
المجموع													100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول -جودة الإدارة المدرسية-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 61% من المدراء المستقصين كانت إجابا تهم بدرجة موافق وموافق بشدة بأن هناك جودة في الإدارة المدرسية وهذه النسبة عالية وتدل على أن معظم المدراء في المؤسسات التعليمية يرون بأن الإدارة المدرسية داخل المؤسسات التعليمية تتمتع بالجودة وهذا أمر مهم لأنه يمهّد و يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة لديها القدرة على الابتكار والإبداع، بينما كانت نسبة 39% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة خاصة فيما يتعلق بعدم إشراك المؤسسة في نشاط ا لمجتمع وكذلك كون الميزانية المخصصة للتسيير غير كافية لتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية والتعليمية.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة الأستاذ:

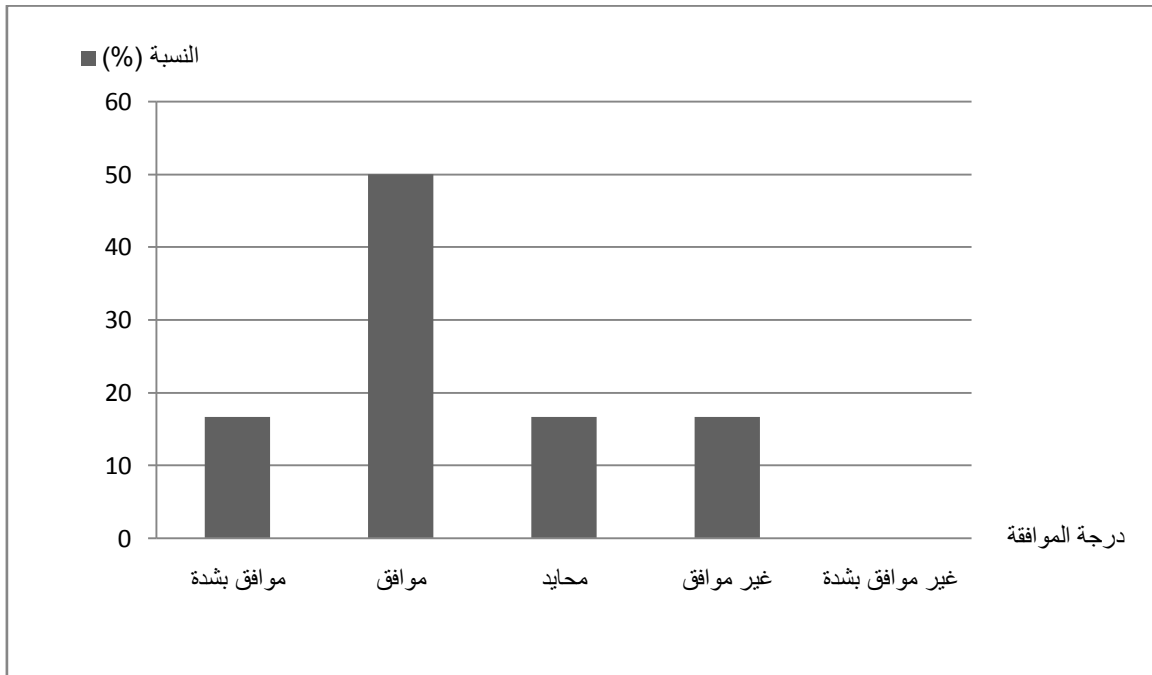
جدول رقم (25): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

أرقام عبارات المحور الأول	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	تكرار المحور	النسبة المئوية%
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16.66

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

										بشدة	
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	موافق	2
16.66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	محايد	3
16.66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	غير موافق	4
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	غير موافق بشدة	5
100	08									المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني-جودة الأستاذ-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 66.66% من المدراء المستقصين كانت إجابا تهم بدرجة موافق وموافق بشدة على عبارات محور جودة الأستاذ وهذه النسبة عالية وتدل على أن معظم المدراء في المؤسسات التعليمية يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية يتمتع بالجودة وهذا أمر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن الأستاذ يعتبر من أهم عناصر نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من التلاميذ وكانت نسبة 33.32% من الإجابات بين الحياد و عدم الموافقة.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (26): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	يحدد الأهداف التربوية ويضع الخطط التنفيذية لتحقيقها	2.0000	0.67937	موافق
02	توضيح الأهداف للعاملين و إشراكهم في تحقيقها	2.1111	1.08604	موافق
03	تبني أسلوب تنفيذ العمل جماعيا بروح الفريق واعتبار الجودة مسؤولية الجميع	2.0741	0.95780	موافق
04	تفويض جزء من المسؤوليات و السلطات لبعض العاملين الأكفاء	2.1481	0.98854	موافق
05	يشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل المدرسة	1.7037	0.54171	موافق بشدة
06	يهيئ فرص التكوين والتحسين المستمر للعاملين	1.9630	0.75862	موافق
07	تبني سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية على العاملين (تحكيم الضمير المهني)	2.7778	1.31071	محايد
08	يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع واتخاذ القرارات	2.5556	1.05003	موافق
09	يلتقي دوريا بالآباء والأساتذة والعاملين لتدارس أحوال المدرسة	2.1852	0.92141	موافق
10	يشرك المدرسة في نشاط المجتمع المحلي	3.1852	1.03912	محايد
11	تقويم الأساتذة والعاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر	2.2593	0.98421	موافق
12	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية والتعلمية وكذا تحقيق الأهداف المسطرة	3.1111	1.39596	محايد
	الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة الإدارة المدرسية	2.3395	0.65532	موافق
13	يلتزم الأستاذ باللوائح والأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء	2.0370	0.70610	موافق

التعليمي			
14	يتمتع الأستاذ بالكفايات التدريسية اللازمة	2.2963	0.91209 موافق
15	يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد في تخصصه	2.7407	1.02254 محايد
16	التزامه بأخلاقيات المهنة والعمل بوزع وضمير	2.0370	0.70610 موافق
17	يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير	2.0000	0.78446 موافق
18	القدرة على زيادة فاعلية الطلاب ورفع تحصيلهم الدراسي	2.2222	0.84732 موافق
19	يشارك في برامج التدريب والتكوين لتحسين مستواه	2.0370	0.75862 موافق
20	يتقن التعامل مع الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة	2.2222	0.89156 موافق
	الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة الأستاذ	2.1991	0.68838 موافق
	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان	2.2833	0.61033 موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور المدراء, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو جودة الإدارة المدرسية 2.3395 وانحراف معياري قدره 0.65532 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق, بحيث جاءت العبارة الخامسة وهي "يشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.7037 في حين جاءت العبارة العاشرة في المرتبة الأخيرة وهي "يشرك المدرسة في نشاط ا لمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي قدره 3.1852 وهذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالحياد على هذه العبارة مما يدل بأن المشاركة ا لمجتمعية للمؤسسات التعليمية غير جلية ومبهمه إن لم نقل في بعض المؤسسات منعدمة, كما أن العبارة الثانية عشرة والتي تخص الميزانية كانت درجة الموافقة عليها ضعيفة, بحيث أن أغلب المستجوبين أشاروا إلى أن الميزانية المخصصة للمؤسسات التعليمية غير كافية لتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية والتعلمية وتحقيق الأهداف المسطرة.

أما المحور الثاني و الذي هو " جودة الأستاذ" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2.1991 وانحراف معياري قدره 0.68838 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق حيث جاءت العبارة السابعة عشرة وهي "يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.0000 في حين جاءت العبارة الخامسة عشرة و التي هي "يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير و التجديد في تخصصه"

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

بمتوسط حسابي قدره 2,7407 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالحياد على هذه العبارة مما يدل على أن عضو هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المدراء لا يتجاوب ولا يستفيد بصفة واضحة من التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة من أجل تحسين مستواه التعليمي والتدريسي.

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 2.2833 وبانحراف معياري قدره 0.61033 وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الاستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.

الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة: (جودة الإدارة المدرسية، جودة الأستاذ):

جدول رقم (27): يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	جودة الأستاذ	جودة الإدارة المدرسية		
0.940**	0.656**	1	معامل بيرسون	جودة الإدارة المدرسية
0.000	0.000		الدلالة	
8	8	8	المعنوية	
8	8	8	حجم العينة	
0.874**	1	0.656**	معامل بيرسون	جودة الأستاذ
0.000		0.000	الدلالة	
8	8	8	المعنوية	
8	8	8	حجم العينة	
1	0.874**	0.940**	معامل بيرسون	إدارة الجودة الشاملة
	0.000	0.000	الدلالة	
8	8	8	المعنوية	
8	8	8	حجم العينة	

** الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين محور جودة الإدارة المدرسية ومحور جودة الأستاذ حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ 0.656 كما أنه هناك ارتباط قوي جدا بين جودة الإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بـ 0.940 وبين جودة الأستاذ وإدارة الجودة الشاملة حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ 0.874 وهذا ما يدل على أن لجودة الإدارة المدرسية وجودة الأستاذ تأثير كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلا أنه لجودة الإدارة المدرسية تأثير أكبر من تأثير جودة الأستاذ و هذا راجع لأن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تسيير وإدارة المؤسسات التعليمية وبالتالي تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لسير العملية التعليمية والتعلمية ولهذا فإن التزام الإدارة المدرسية بمنهج إدارة الجودة الشاملة سوف يمهّد ويسهل الطريق لتطبيقه في المؤسسات التعليمية، مع العلم أن كل معاملات الارتباط في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

ثالثا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
2.2833	0.61033	-6.101	26	0,000

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر بـ 2.2833 وبتباين معياري قدره 0.61033 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور المدراء، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائي لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H1 يوجد تأثير دال إحصائي لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (29): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية

المتغير المستقل: جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.876	0.879	0.884	0.940	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (30): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	8.562	1	8.562	190.687	0.000
البواقي	1.123	25	0.045		
المجموع	9.685	26			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

يتبين لنا من الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.940$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.884$ مما يعني أن 88.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.876$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (31): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية

المتغير المستقل: جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.775	0.754	0.764	0.874	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (32): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	7.396	1	7.396	80.777	0.000

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

		0.092	25	2.289	البواقي
			26	9.685	المجموع

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.874$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.764$ مما يعني أن 76.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B=0.775$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

H_0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي.

H_1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (33): اختبار T-Tes للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والمؤهل العلمي

المتغير المستقل: الجنس		المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	
اختبار T-Test		اختبار Leven	
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
0.554	25	1.029	0.320
		قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة
		0.599	1.029

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.320 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما خريج المعهد التكنولوجي وأخرى هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.554 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية.

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (35): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.395	0.965	0.360	2	0.721	بين المجموعات
		0.374	24	8.964	داخل المجموعات
			26	9.685	المجموع

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر F=0.965 وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.395 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية ونرفض الفرضية البديلة.

* وصف و تحليل الإستبيان الثاني الموجه للأساتذة

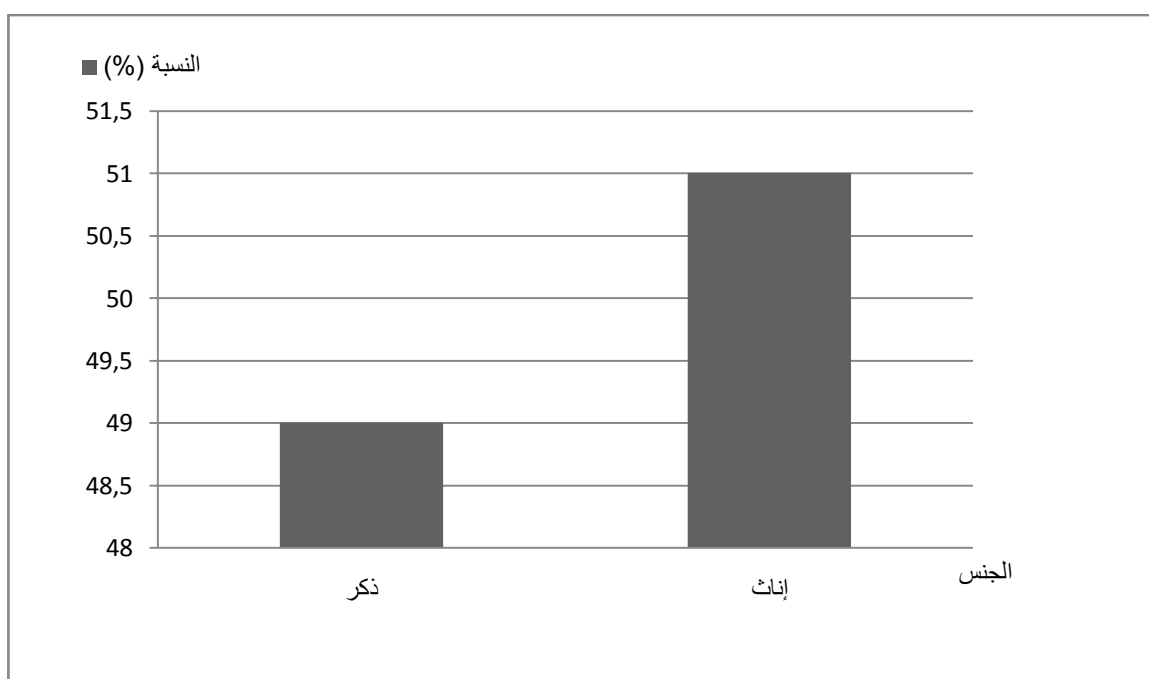
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
49	17	ذكر	1
51	18	أنثى	2
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الجنس

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن فئة الأساتذة المستجوبين أقل من فئة الأساتذات حيث بلغت نسبة الأساتذة 49% بينما بلغت نسبة الأساتذات 51% وهذا ما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية يغلب عليها الطابع النسوي.

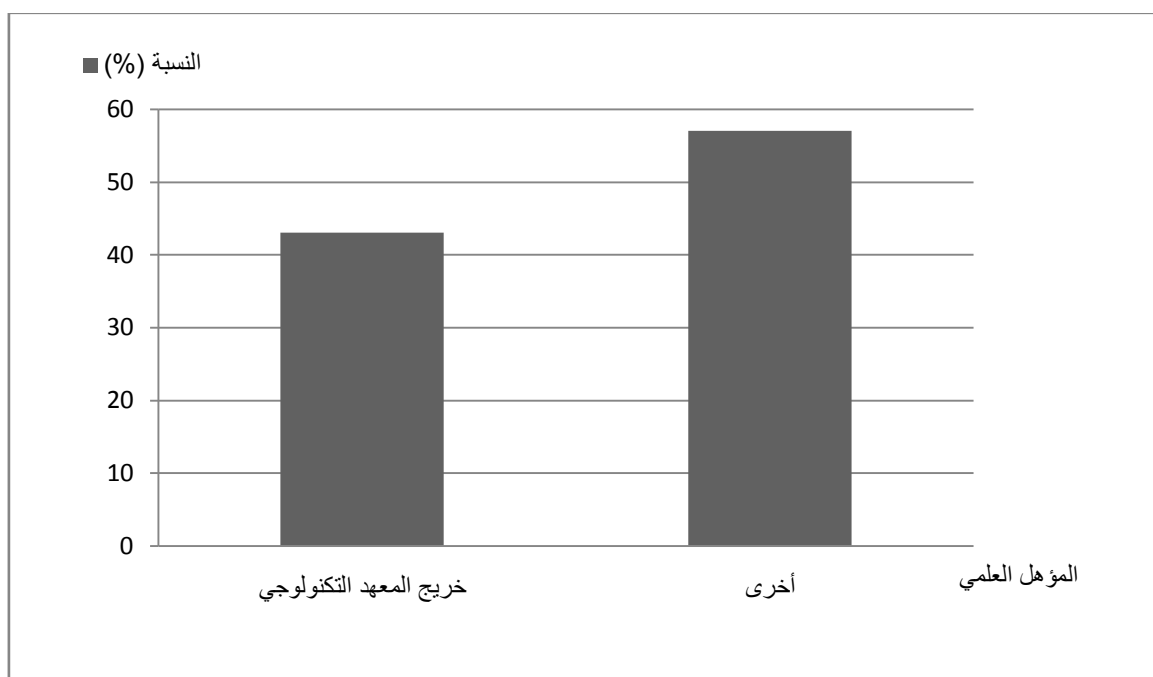
ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
43	15	خريج المعهد التكنولوجي	1

2	أخرى	20	57
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي

من الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من الأساتذة هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 57% في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي المعاهد التكنولوجية حيث بلغت نسبتهم 43% مما يدل على أن معظم الأساتذة قد أتموا دراساتهم العليا بالجامعات وهذا ما يجعلهم يمتلكون الكفايات والمؤهلات العلمية الضرورية التي تسمح لهم بالمساهمة بفعالية في إنجاح العملية التعليمية والتعلمية وبالتالي تحقيق الجودة المنشودة في مخرجات المؤسسات التعليمية.

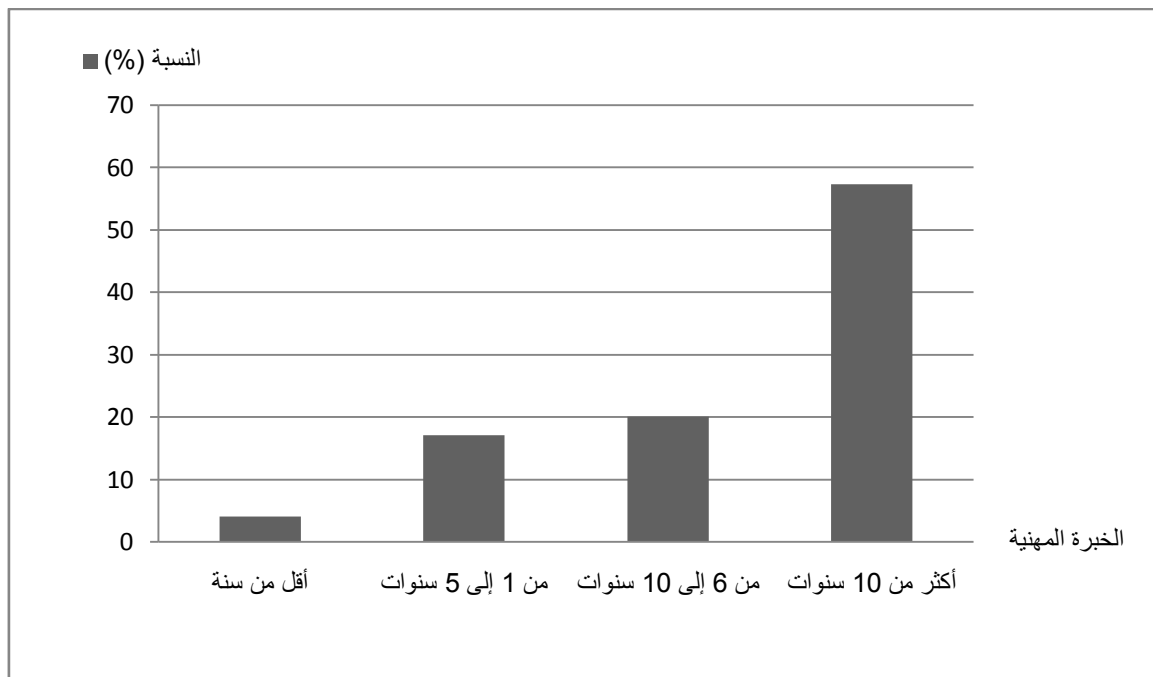
(ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	2	5.70

2	من 1 إلى 5 سنوات	6	17
3	من 6 إلى 10 سنوات	7	20
4	أكثر من 10 سنوات	20	57.30
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم الأساتذة المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 06 سنوات بنسبة 77.30% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 06 سنوات 22.70% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية في التدريس تجعلهم على دراية تامة بكل ما يحدث داخل المؤسسات التعليمية وعلى الإصلاحات التي مست المنظومة التربوية وهذا ما يجعلهم يتحلون بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه إليهم.

ثانيا: تحليل وتفسير محاور الدراسة:

قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (39): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0.725	جودة الأستاذ (05 عبارات)
2	0.927	جودة الإدارة المدرسية (10 عبارات)
3	0.883	جودة التلميذ (07 عبارات)
4	0.949	جودة المنهج الدراسي (15 عبارة)
5	0.890	جودة المناخ التعليمي و ملاءمته (13 عبارة)
	0.969	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

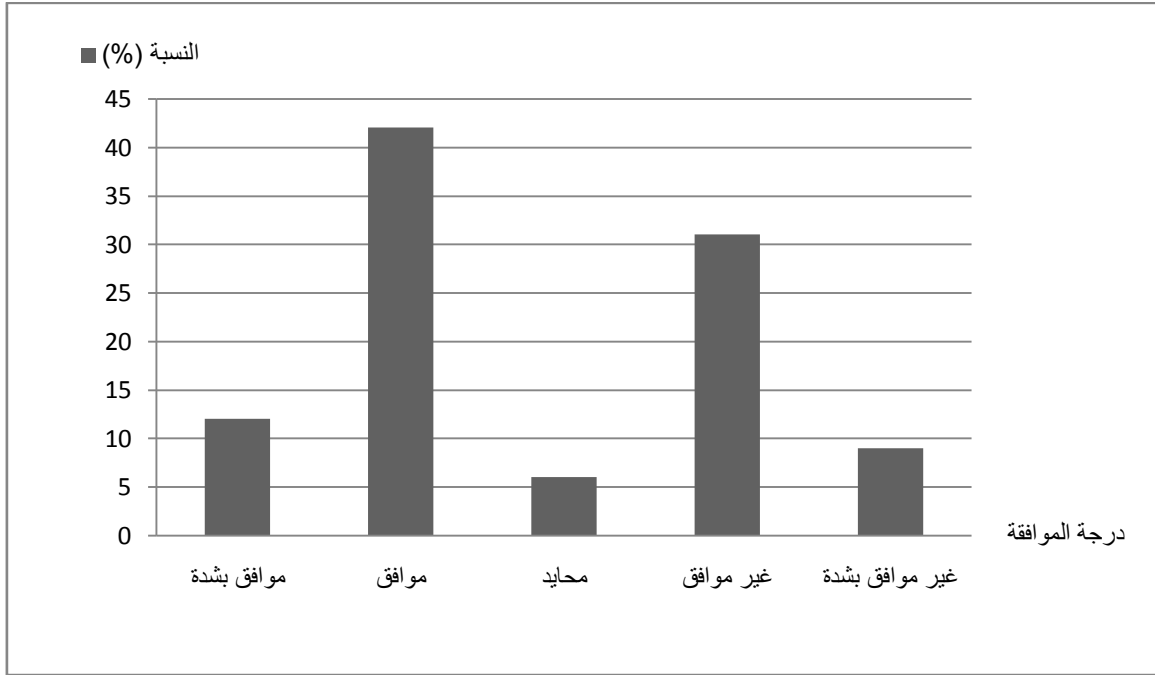
بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة كانت على التوالي 0.725-0.927-0.883-0.949-0.890, أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.969 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

المحور الأول: العبارات الخاصة بجودة الأستاذ

جدول رقم (40): يوضح إجابات المستجيبين على عبارات المحور الأول

أرقام عبارات المحور الأول	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	3	3	2	13			
2	8	4	18	18			
3	2	4	2	1			
4	18	18	4	2			
5	4	6	5	1			
						35	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول -جودة الأستاذ-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 54% من الأساتذة المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة على عبارات محور جودة الأستاذ وهذه النسبة مقبولة وتدل على أن أكثر من نصف المستجوبين من الأساتذة يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية يتمتع بالجودة وقد جاء هذا الرأي متماشيا مع ما ذهب إليه المدراء في إجاباتهم حين أجابوا بالأغلبية المطلقة على أن الأستاذ يتمتع بالجودة وهذا أمر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن الأستاذ هو الأساس في إنجاح العملية التعليمية والتربوية إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها وكانت نسبة 46% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة.

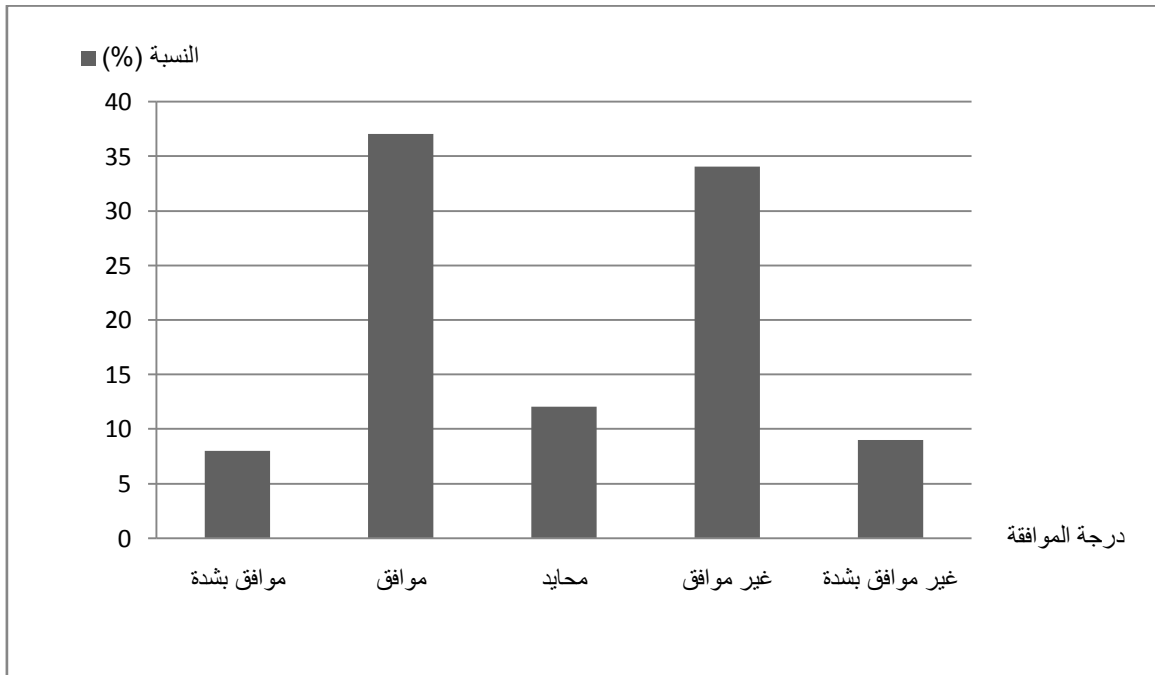
المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة الإدارة المدرسية

جدول رقم (41): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

أرقام عبارات المحور الثاني	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	النسبة المئوية %	تكرار المحور
1	موافق	7	7	8	6	10	11	9	8	6	5	15	ور

												بشدة	
		41	25	35	27	52	36	44	22	52	36	موافق	2
		7	12	11	12	12	33	11	10	4	10	محايد	3
		39	47	37	37	18	15	29	51	32	18	غير موافق	4
		8	10	9	15	7	6	10	9	5	7	غير موافق بشدة	5
35	35											المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني-جودة الإدارة المدرسية-

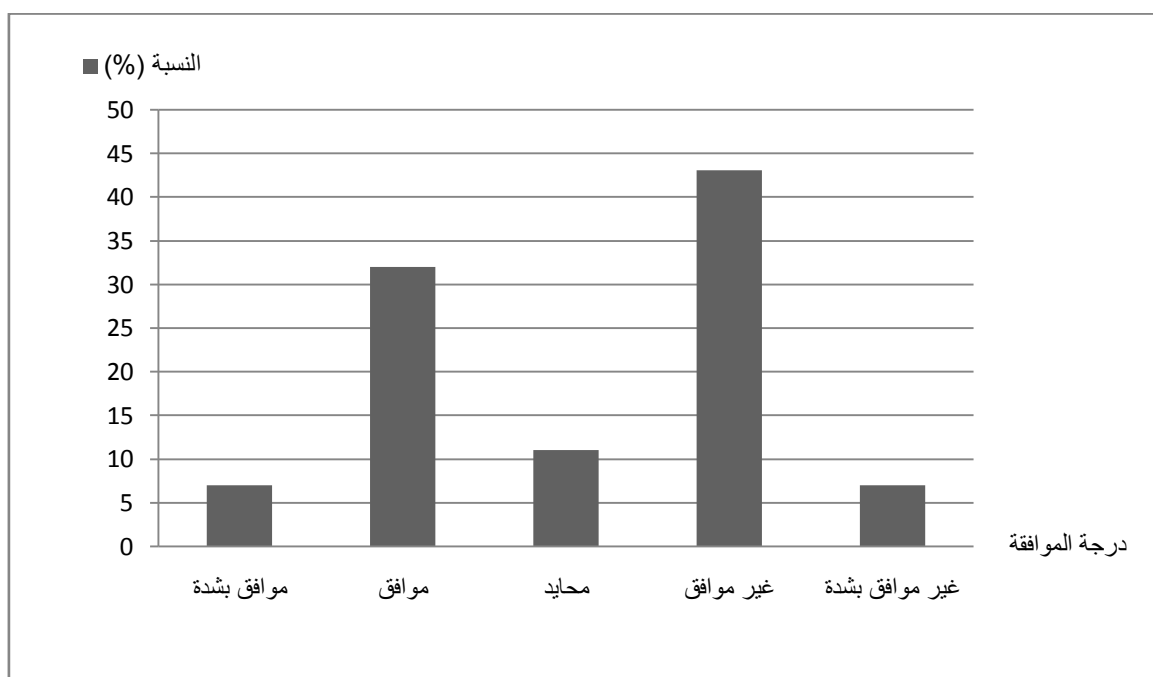
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 45% من إجابات الأساتذة المستقصين كانت بدرجة موافق و موافق بشدة بأن هناك جودة في الإدارة المدرسية، بينما كانت نسبة 43% من إجابات الأساتذة المستقصين بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة وهي نسب تقريبا متقاربة وتشير إلا أنه هناك تباين في إجابات المستجوبين وذلك راجع لطبيعة وأسلوب تسيير المؤسسات التربوية التي يشتغلون بها.

المحور الثالث: العبارات الخاصة بجودة التلميذ

جدول رقم (42): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 22	العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	أرقام عبارات المحور الثالث	
		7	7	9	5	8	9	2	1 موافق بشدة	
		19	16	60	26	23	26	19	2 موافق	
		8	8	5	4	5	44	1	3 محايد	
		51	62	15	59	62	19	11	4 غير موافق	
		15	7	11	6	2	2	2	5 غير موافق بشدة	
35	35								المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث-جودة التلميذ-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 50% من الأساتذة المستقصين كانت إجابا تهم بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على عبارات جودة التلميذ وهذه النسبة مقبولة وتدل على أن نصف الأساتذة المستجوبين في المؤسسات التعليمية يرون بأن التلميذ لا يتمتع بالجودة ولا يلتزم بمعاييرها وهذا الأمر يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ويصعب من مهمة الأستاذ الذي يسعى للحصول على مخرجات ذات جودة عالية بينما كانت نسبة 50% موزعة بين الموافقة والحياد.

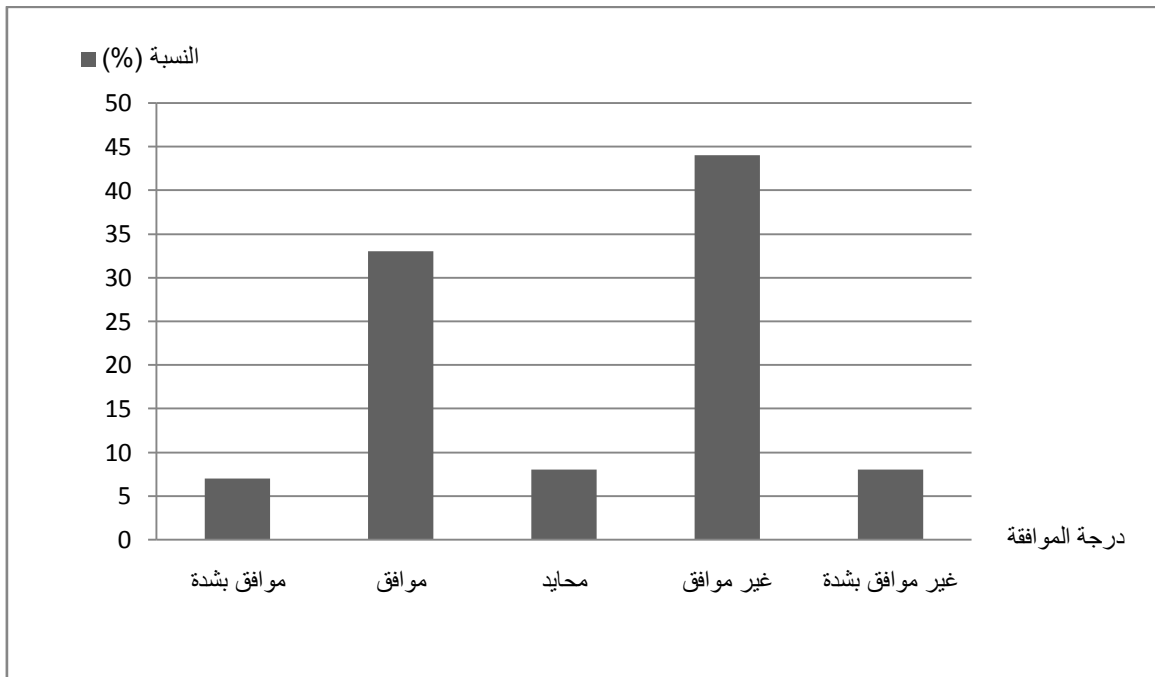
المحور الرابع: العبارات الخاصة بجودة المنهج الدراسي

جدول رقم (43): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع

أرقام عبارات	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	تكرار النسبة المئوية %
1	4	6	6	6	5	5	3	9	6	9	6	9	11	9	9	14	7	7
2	35	25	27	27	60	32	33	27	26	30	27	30	27	42	37	29	32	33
3	2	4	6	6	14	9	14	5	9	8	9	13	9	3	11	5	8	8
4	53	54	44	38	20	34	36	56	44	41	44	53	38	49	50	48	44	44

																		موا فق
8	8	1	1	2	00	1	12	15	3	14	20	1	23	17	11	6	5	غير موا فق بشدة
35	35																	المج موع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع - جودة المنهج الدراسي -

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 52% من الأساتذة المستقصين كانت

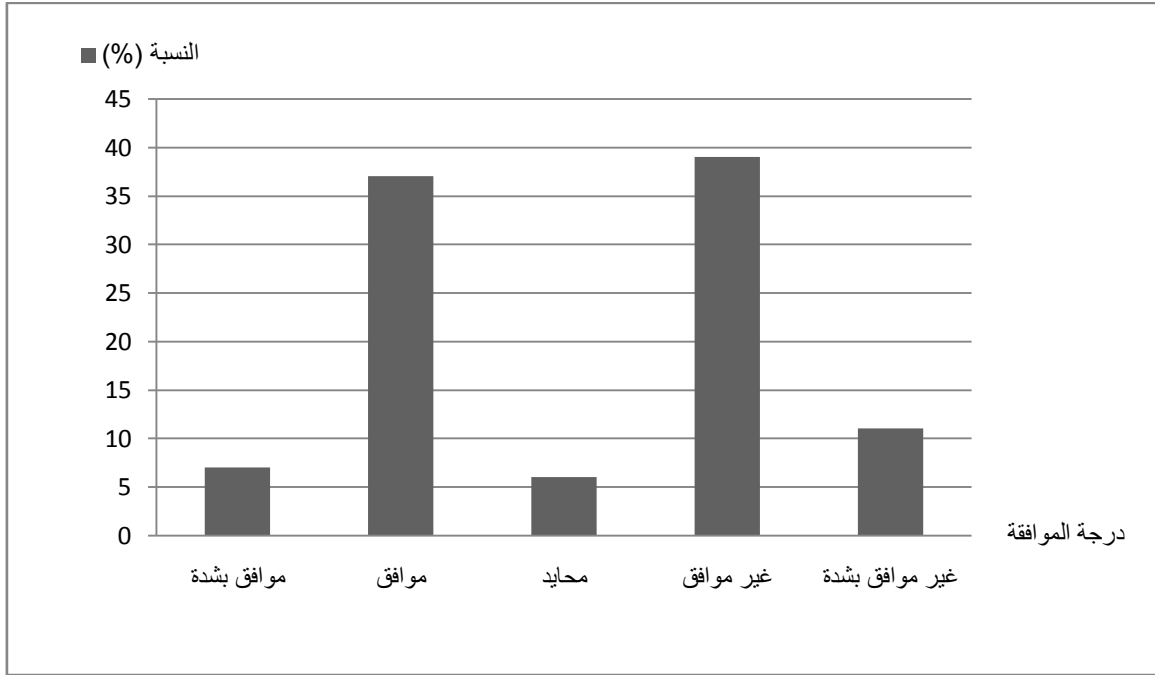
إجاباتهم بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على عبارات جودة المنهج الدراسي وهذه النسبة مقبولة وتدل على أن أكثر من نصف الأساتذة المستجوبين في المؤسسات التعليمية يرون بأن المنهج الدراسي لا يتماشى مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولا يواكب التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، كما أنه لا يربط التلميذ بواقعه وثقافة مجتمعه ولا ينمي فيه مهارات البحث والإبداع والابتكار وهذا ما يتنافى مع منهج إدارة الجودة الشاملة بينما كانت نسبة 48% من إجابات المستجوبين موزعة بين الموافقة والحياد.

المحور الخامس: العبارات الخاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته

جدول رقم (44): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

أرقام عبارات المحور الرابع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	تكرار النسبة المئوية %
1 موافق بشدة	5	8	4	10	8	7	8	8	8	9	9	6	6	6			
2 موافق	54	36	29	25	65	31	47	48	35	11	18	18	64				
3 محايد	7	5	12	7	6	1	2	5	3	1	9	6	11				
4 غير موافق	31	47	47	55	19	49	40	36	52	24	27	57	18				
5 غير موافق بشدة	3	4	8	3	2	12	3	3	1	55	43	10	1				
المجموع																29	29

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس - جودة المناخ التعليمي و ملاءمته -

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 50% من الأساتذة المستقصين كانت إجابا تهم بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على عبارات جودة المناخ التعليمي وملاءمته و هذه النسبة مقبولة وتدل على أن نصف الأساتذة المستجوبين يرون بأن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يساعد على النهوض بالتعليم وتحقيق الجودة التعليمية المنشودة لعدم وجود نظام واضح للحوافز والمكافآت وعدم وجود نظام فعال للمعلومات والاكتظاظ في الأقسام وانتشار بعض السلوكات غير التربوية وقلة التجهيز كلها عوامل تقف دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية, بينما كانت 50% المتبقية موزعة بين الموافقة والحياد.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (45) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية	3.2400	1.24819	محايد
02	الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها	3.5400	1.25062	غير موافق
03	يشترك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة له بصورة مستمرة.	2.3700	0.97084	موافق

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

04	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين والتطوير .	2.0200	0.82853	موافق
05	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس	3.0000	1.18918	محايد
	الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة الأستاذ.	2.8340	0.76597	محايد
06	يتمتع المدير بشخصية ديناميكية.	3.0400	1.16272	محايد
07	يتمتع بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات.	2.7600	1.12923	محايد
08	يهتم بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار .	3.3100	1.15203	محايد
09	يشرك الأساتذة والعاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.	2.9300	1.17426	محايد
10	القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة.	2.7100	1.03763	محايد
11	يتخذ القرارات على أساس الحقائق.	2.5800	1.12079	موافق
12	يتبنى أسلوب الإدارة بالتجوال أي التجول بين الأساتذة والعاملين والتلاميذ من أجل الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم مباشرة لخلق مناخ أخوي بين القيادة والمرؤوسين.	3.2200	1.25191	محايد
13	يشجع الأساتذة والعاملين لمواصلة واستمرار تعليمهم وتطويرهم الذاتي.	3.0400	1.18850	محايد
14	يحفز الأساتذة والعاملين ماديا ومعنويا ليؤدوا عملهم بإتقان.	3.3000	1.13262	محايد
15	يعتبر قدوة لجميع العاملين من الناحية العملية والخلقية.	3.0400	1.15400	محايد
	الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة الإدارة المدرسية.	2.9930	0.89355	محايد
16	احترام الأنظمة والقوانين التربوية.	2.7700	1.13578	محايد
17	التمتع بقيم الانتماء والمواطنة.	2.7900	0.92436	محايد
18	القدرة على التعلم والتقويم الذاتي.	3.2700	1.09041	محايد
19	القدرة على تعلم مهارات صنع القرار وحل المشكلات.	3.3500	1.08595	محايد
20	الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية.	2.5900	1.18146	موافق
21	امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة.	3.4600	1.06761	غير موافق
22	القدرة على الفهم والتحليل والتقويم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقاتها العملية.	3.4800	1.16758	غير موافق

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

محايد	0.84046	3.1014	الدرجة الكلية للمحور الثالث: جودة التلميذ.
محايد	1.11537	3.2200	23 يتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ.
غير موافق	1.15378	3.4000	24 ارتباط المنهج الدراسي بثقافة المجتمع واهتمامه بتطويرها وإكسابها للتلاميذ.
موافق	1.22181	3.4000	25 يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي والبيئي.
موافق	1.27426	3.4500	26 القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي.
موافق	0.90431	2.5200	27 يلم بالمعارف الأساسية الضرورية.
محايد	1.25433	3.3200	28 يُعد التلميذ لتحديات العولمة والثورة المعرفية.
محايد	1.14922	3.2500	29 مساهمته في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ.
محايد	1.13756	3.1700	30 طرق تدريسه بعيدة عن التلقين وتشجع البحث والإبداع.
محايد	1.19359	3.3600	31 يربط التلميذ بواقعه ومساعدته على حل مشكلاته.
محايد	1.23954	3.1700	32 يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث والإبداع.
محايد	1.03201	3.1600	33 يرسخ لدى التلميذ قيم العلم و ينمي فيه روح المواطنة والانتماء.
محايد	1.08823	2.7400	34 يسهل على التلميذ امتلاك المعلومات العلمية والتكنولوجية.
محايد	1.14574	2.9800	35 يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي وذلك بتعلم لغة أجنبية على الأقل.
محايد			36 تسليط الضوء على مزايا التضامن والتسامح والتعايش مع الغير.
محايد			37 توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات والأماكن العامة والخاصة والمحيط البيئي.
محايد			الدرجة الكلية للمحور الرابع: جودة المنهج الدراسي.
محايد			38 تقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكات الانضباطية والتربوية.
محايد			39 انتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل المؤسسة.
محايد			40 تبني المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يشجع على إتقان العمل وتحسين الأداء.
محايد			41 الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات.
			42 المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم والتعلم.
			43 وجود مخابر للإعلام الآلي والانترنت.

44	استعمال أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتاشو.
45	توفر جميع أدوات الإيضاح والوسائل التجريبية.
46	احتواء المكتبة على الكتب والمراجع العلمية الضرورية.
47	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد لعملية التعليم والتعلم.
48	توفر البرامج والأنشطة الترفيهية والرياضية داخل المؤسسة.
49	هناك تواصل بين المؤسسة وأولياء الأمور.
50	هناك تقدير واحترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة.
	الدرجة الكلية للمحور الخامس: جودة المناخ التعليمي وملاءمته.
	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين النتائج المسجلة في الجدول السابق رقم (45) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور الأساتذة حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو **جودة الأستاذ** 2.8340 وبانحراف معياري قدره 0.76597 وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **محايد** إلا أن العبارة الثانية والتي هي "الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها" كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة **غير موافق** وهذا يعني أن معظم الأساتذة ليسوا على دراية بمفهوم الجودة التعليمية وسبل تطبيقها في حين العبارة الرابعة والتي هي "يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير" كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة **موافق** وهذا يعني أن معظم الأساتذة لديهم القابلية للتدريب والتعلم والعمل الجماعي من أجل التحسين والتطوير المستمر.

أما **المحور الثاني** والذي هو " **جودة الإدارة المدرسية** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 2.9930 وبانحراف معياري قدره 0.89355 وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **محايد**, إلا أن العبارة الحادية عشرة وهي "يتخذ القرارات على أساس الحقائق" كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** وهذا يعني أنه هناك شفافية وعدالة في إدارة المؤسسات التعليمية, بينما كانت درجة الإجابات **ضعيفة** على العبارات التي تخص العمل الجماعي وإشراك العاملين.

أما **المحور الثالث** والذي هو " **جودة التلميذ** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3.1014 وبانحراف معياري قدره 0.84046 وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث

كانت بدرجة **محايد** إلا أن العبارة العشريون والتي هي "الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية" كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** وهذا يعني أن التلاميذ في المؤسسات التعليمية على اطلاع بالمستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة وهذا ما يجعلهم مهيين لتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، في حين أن الإجابات على العبارة الواحدة والعشرون والتي هي "امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة" والعبارة الثانية والعشرون والتي هي "القدرة على الفهم والتحليل والتقييم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقها العملية" كانت في مجملها بدرجة **غير موافق** وهذا يعني أن التلميذ رغم وعيه بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة من حوله إلا أنه لم يستفيد منها خلال مشواره الدراسي بدليل عدم امتلاكه للمهارات الضرورية للتعلم المستمر وعدم قدرته على التحليل والتقييم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقاتها العملية .

أما **المحور الرابع** والذي هو " **جودة المنهج الدراسي** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3.1380 وانحراف معياري قدره 0.87854 وهذا يعني أن جل الإجابات لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة **محايد**، إلا أن العبارة الرابعة والعشرون والتي هي "ارتباط المنهج الدراسي بثقافة المجتمع واهتمامه بتطويرها وإكسابها للتلاميذ" والعبارة الخامسة والعشرون والتي هي "يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي والبيئي" والعبارة السادسة والعشرون والتي هي "القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي" كانت جل الإجابات عليهم بدرجة **غير موافق** وهذا يعني أن المنهج الدراسي المعتمد في المؤسسات التعليمية لا يجسد عاداتنا وتقاليدنا وثقافة مجتمعنا ولا يهتم بتطويرها، كما أنه لا يتضمن المفاهيم والبرامج التي تدعو إلى إشراك المجتمع في العملية التعليمية قصد تلبية احتياجاته وتحقيق متطلباته، إلى جانب أنه لا يتميز بالمرونة ولا يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر.

أما **المحور الخامس** والذي هو " **جودة المناخ التعليمي وملاءمته** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3.0992 وانحراف معياري قدره 0.74422 وهذا يعني أن جل الإجابات لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة **محايد**، إلا أن العبارة السابعة والأربعون والتي هي "عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد لعملية التعليم والتعلم" والعبارة الثامنة والأربعون والتي هي "توفر البرامج والأنشطة الترفيهية والرياضية داخل المؤسسة" والعبارة التاسعة والأربعون والتي هي "هناك تواصل بين المؤسسة وأولياء الأمور" فإن معظم الإجابات عليهم كانت بدرجة **غير موافق** وهذا يعني أن جل المؤسسات التعليمية تعاني من الاكتظاظ في الأقسام الشيء الذي انعكس سلبا على قدرة الأستاذ على إيصال المعلومات للتلاميذ وإشراكهم في كافة النشاطات داخل القسم وهذا ما أدى إلى ضعف تحصيلهم الدراسي بصفة عامة، كما أن نقص وسائل الترفيه والتسلية داخل المؤسسات التعليمية أدى إلى عزوف الكثير من التلاميذ عن الدراسة وبالتالي اللجوء إلى الشارع كملاد آمن لهم لتفريغ طاقتهم إلى جانب هذا فإنه ينبغي إشراك أولياء الأمور في كل ما يجري داخل المدرسة والذي من شأنه المساهمة في تحسين عملية تدرّس أبنائهم.

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 3.0634 وبانحراف معياري قدره 0.71600 وهي تقابل درجة محايد, مما يعني أنه هناك غموض وعدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور الأساتذة.

الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة: (جودة الأستاذ, جودة الإدارة المدرسية, جودة التلميذ, جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته)

جدول رقم (46): يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وإدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي وملاءمته	جودة المنهج الدراسي	جودة التلميذ	جودة الإدارة المدرسية	جودة الأستاذ	إدارة الجودة الشاملة		
0.908*	0.905	0.857	0.790*	0.782	1	معامل بيرسون	إدارة الجودة الشاملة
*	**	**	*	**	0.000	الدلالة المعنوية	
100	100	100	100	100	100	حجم العينة	
0.673*	0.648	0.697	0.562*	1	0.782**	معامل بيرسون	جودة الأستاذ
*	**	**	*		0.00	الدلالة	
0.000	0.00	0.000	0.000	0.000	0.00		

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

						المعنوية	
100	100	100	100	100	100	حجم العينة	
0.640*	0.576	0.577	1	0.562	0.790**	معامل بيرسون	جودة الإدارة المدرسية
*	**	**		**			
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
100	100	100	100	100	100	حجم العينة	
0.772*	0.720	1	0.577*	0.697	0.857**	معامل بيرسون	جودة التلميذ
*	**		*	**			
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
100	100	100	100	100	100	حجم العينة	
0.759*	1	0.720	0.576*	0.648	0.905**	معامل بيرسون	جودة المنهج الدراسي
*		**	*	**			
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
100	100	100	100	100	100	حجم العينة	
1	0.759	0.772	0.640*	0.673	0.908**	معامل بيرسون	جودة المناخ التعليمي وملاءمته
	**	**	*	**			
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
29						حجم العينة	

** الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم (46) نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة وجميع المحاور و بين المحاور فيما بينها وهذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و المناخ التعليمي وملاءمته حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.908 وهذا معناه أنه كلما كان المناخ التعليمي ملائم ومساعد

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

لعملية التمدرس كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكبر , كما أنه هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة وجميع المحاور الأخرى حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ 0.782 وبينها وبين جودة الإدارة المدرسية 0.790 وبينها وبين جودة التلميذ 0.857 وبينها وبين جودة المنهج الدراسي 0.905 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية و قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجميع هذه المحاور , بحيث أنه لجودة الأستاذ وجودة الإدارة المدرسية وجودة التلميذ وجودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته تأثير كبير و فعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة الاهتمام بجميع هذه العناصر لجعلها تتلاءم مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة, إضافة لذلك فإنه هناك ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها بحيث تتراوح هذه العلاقة بين المتوسطة والقوية.

ثالثا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول رقم (47): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
3.0634	0.71600	0.885	99	0.378

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر بـ 3.0634 وبانحراف معياري قدره 0.71600 وهذا ما يقابل درجة محايد مما يعني أنه هناك غموض وعدم وضوح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور الأساتذة، إلا أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.378 وهي قيمة أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي هي المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (48): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

المتغير المستقل: جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.731	0.608	0.612	0.782	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (49): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	31.045	1	31.045	154.369	0.000
البواقي	19.709	98	0.201		
المجموع	50.754	99			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

يتبين لنا من الجدول رقم (48) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.782$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.612$ مما يعني أن 61.20% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.731$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (50): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية

المتغير المستقل: جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.633	0.620	0.624	0.790	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (51): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	31.651	1	31.651	162.372	0.000
البواقي	19.103	98	0.195		
المجموع	50.754	99			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (50) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.790$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.624$ مما يعني أن 62.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.633$ على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (52): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

المتغير المستقل: جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.730	0.731	0.734	0.857	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (53): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	37.244	1	37.244	270.167	0.000
البواقي	31.510	98	0.138		
المجموع	50.754	99			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (52) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.857$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.734$ مما يعني أن 73.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B=0.730$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (54): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة المنهج الدراسي

المتغير المستقل: جودة المنهج الدراسي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.737	0.817	0.818	0.905	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

جدول رقم (55): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة المنهج الدراسي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	41.541	1	41.541	441.873	0.000
البواقي	9.213	98	0.094		
المجموع	50.754	99			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (54) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.905$ وهذا يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.818$ وهذا يعني أن 81.80% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المنهج الدراسي, بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.737$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة المنهج الدراسي, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (56): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة المناخ التعليمي

وملاءمته

المتغير المستقل: جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التصحيح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.874	0.823	0.825	0.908	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (57): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة المناخ التعليمي وملاءمته

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	41.863	1	41.863	461.477	0.000
البواقي	8.890	98	0.091		
المجموع	50.754	99			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (56) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.908$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.825$ مما يعني أن 82.50% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي وملاءمته، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B=0.874$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة المناخ التعليمي وملاءمته، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للبحث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: اختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

H_0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس.

H_1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (58): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والجنس

المتغير التابع:	اختبار Leven	المتغير المستقل: الجنس
	اختبار T-Test	

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة المحسوبة t	الدلالة المعنوية Sig	قيمة المحسوبة F	إدارة الجودة الشاملة
0.055	98	2.029	0.675	0.177	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.675 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.055 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي.

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (59): اختبار T-Tes للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والمؤهل العلمي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة المحسوبة t	الدلالة المعنوية Sig	قيمة المحسوبة F	
0.078	76.508	1.786-	0.107	7.602	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.107 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي

وهما خريج المعهد التكنولوجي وأخرى هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.078 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي ونرفض الفرضية البديلة.

ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية.

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (60): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.673	3	0.558	1.091	0.357
داخل المجموعات	49.080	96	0.511		
المجموع	50.754	99			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر F=1.091 وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.357 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الخبرة المهنية ونرفض الفرضية البديلة.

* وصف وتحليل الاستبيان الثالث الموجه للتلاميذ

أولاً: تحليل وتفسير محاور الدراسة:

قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (61): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0.431	جودة التلميذ (7 عبارات)
2	0.826	جودة الأستاذ (7 عبارات)
3	0.814	جودة المناخ التعليمي وملاءمته (12 عبارة)
	0.823	جميع عبارات الاستبيان (26 عبارة)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت 0.431 وهي نسبة ثبات ضعيفة مما يعني أن عبارات المحور الأول لا تتسم بالتناسق الداخلي، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين الثاني والثالث فكانت على التوالي: 0.826، 0.814 وهما نسبتا ثبات عالية، إلا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0.823 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان كلها تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

المحور الأول: العبارات الخاصة بجودة التلميذ

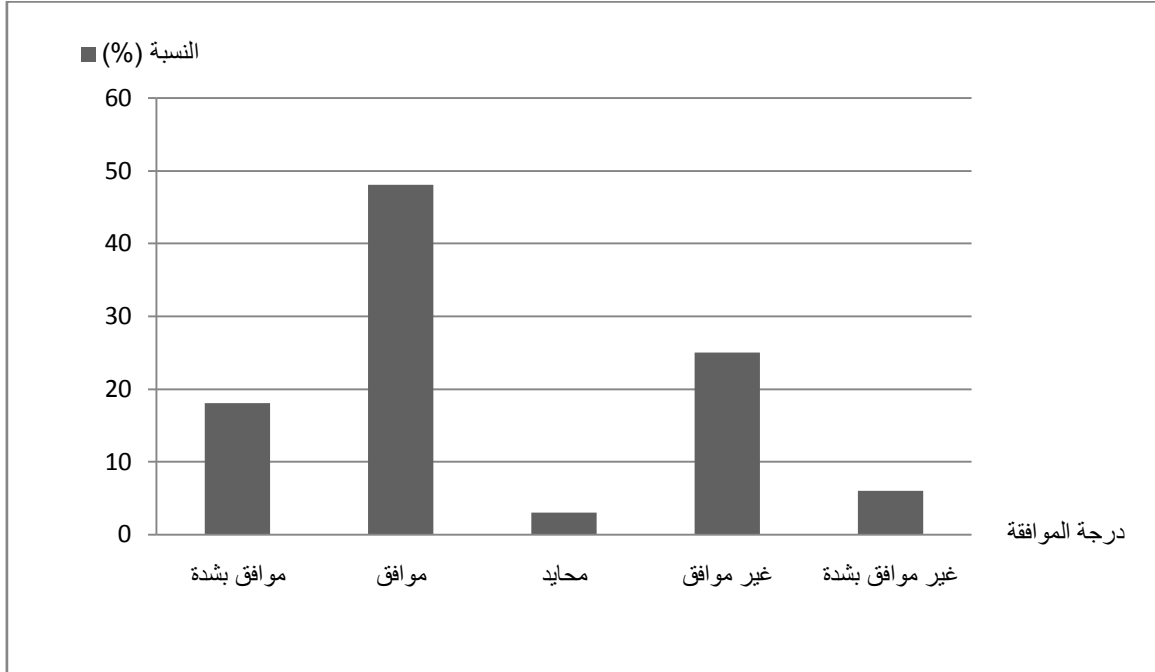
جدول رقم (62): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

أرقام عبارات المحور الثاني	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	3	12	35	14	9	6	46	18	موافق بشدة
2	30	66	63	20	43	57	54	48	موافق
3	3	5	2	3	2	7	00	3	محايد
4	51	17	00	58	38	15	00	25	غير موافق
5	13	00	00	5	8	15	00	6	غير موافق

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

									بشدة
100	35								المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول - جودة الأستاذ-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 66% من التلاميذ المستقصين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة على عبارات جودة التلميذ وهذه النسبة معتبرة وتدل على أنه حوالي ثلثي التلاميذ المستجوبين يرون بأن التلميذ تتوفر فيه شروط الجودة وأنه يلتزم بمعاييرها وهذا الأمر يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بينما كانت نسبة 34% موزعة بين عدم الموافقة والحياد.

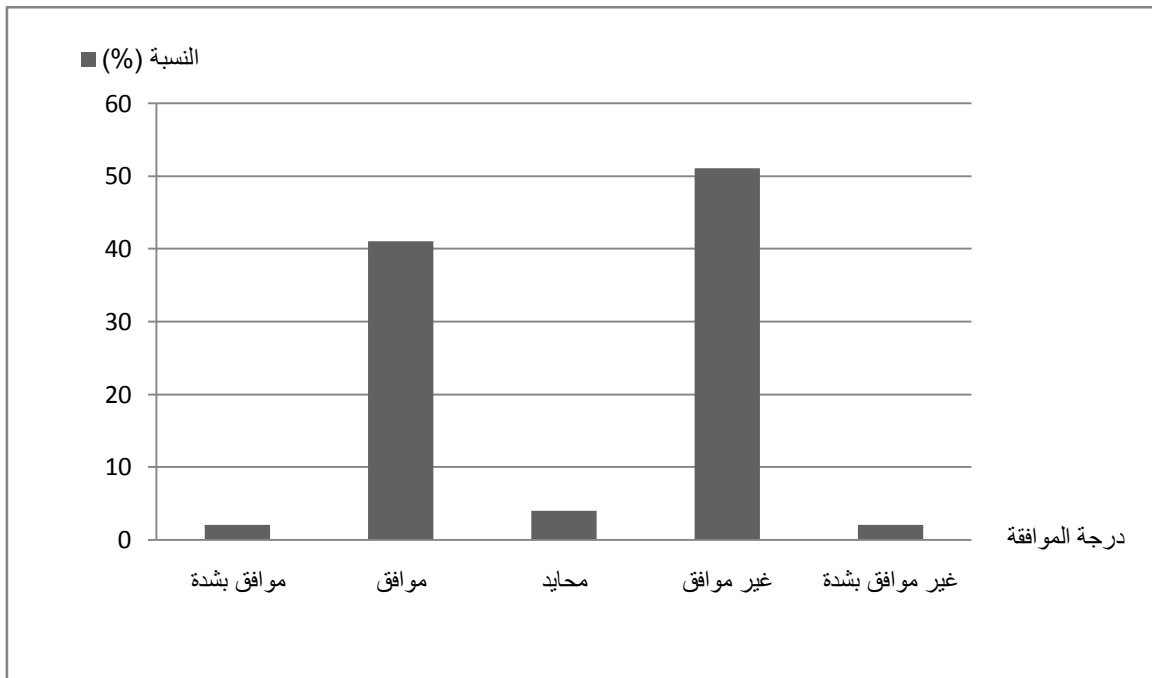
المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة الأستاذ

جدول رقم (63): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

أرقام عبارات المحور الثاني	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	العبار	النسبة المئوية %
1	00	09	10	11	12	13	14	تكرار المحور	2
2	44	19	28	56	46	4	88		41

4		2	16	1	1	1	4	4	محايد	3
51		00	72	52	42	70	70	50	غير موافق	4
2		00	7	00	00	00	6	2	غير موافق بشدة	5
100	35								المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني - جودة الأستاذ-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 53% من التلاميذ المستقصين كانت إجابا تهم بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على عبارات محور جودة الأستاذ وهذه النسبة مقبولة وتدل على أن أكثر من نصف المستجوبين من التلاميذ يرون بأن الأستاذ داخل المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة خاصة فيما يتعلق بالعمل الجماعي ومشاركة التلاميذ مع الأستاذ في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم، إلى جانب عدم تشجيع التلاميذ على عملية التعلم والتقييم الذاتي، و كانت نسبة 47% من الإجابات موزعة بين الحياد والموافقة.

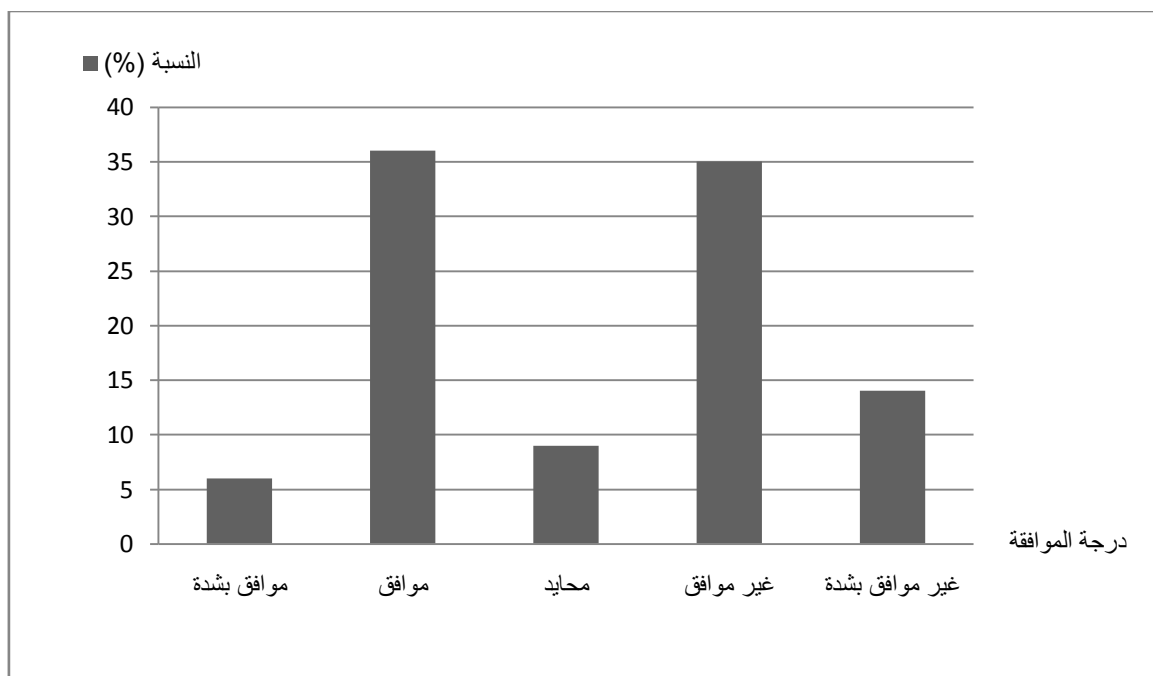
المحور الثالث: العبارات الخاصة بجودة المناخ التعليمي وملاءمته

جدول رقم (64): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

أرقام عبارات	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	الع	النسبة المئوية
	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	بارة	

المحور الرابع	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	الم	ية %
1 موافق بشدة	4	6	13	12	6	9	8	10	3	3	1	2	6
2 موافق	54	40	34	63	62	21	42	23	8	16	9	58	36
3 محايد	3	12	7	2	6	1	4	26	2	1	42	8	9
4 غير موافق	30	39	44	22	21	47	38	39	36	42	34	25	35
5 غير موافق بشدة	9	3	2	1	5	22	8	2	51	38	14	7	14
المجموع													100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث - جودة المناخ التعليمي وملاءمته-

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 49% من التلاميذ المستقصين كانت إجابا تهم بدرجة غير موافق وغير موافق بشدة على عبارات جودة المناخ التعليمي وملاءمته وهذه النسبة مقبولة إلا حد ما بحيث حوالي نصف التلاميذ المستجوبين يرون بأن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يساعد ولا يشجع على عملية التمدرس السليمة ولا يحفز على تحسين النتائج وتحقيق الجودة التعليمية المنشودة وبالتالي لا يساهم في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بينما كانت نسبة 51% من الإجابات موزعة بين الموافقة والحياد.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول رقم (65): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	3.410	1.1379	غير موافق
		0	1	
02	وجود الدافعية الشخصية للتعلم.	2.270	0.8859	موافق
		0	7	
03	الشعور بالثقة والاعتزاز عند إنجاز الأعمال.	1.670	0.5135	موافق بشدة
		0	5	
04	المشاركة مع التلاميذ للوصول إلى ما هو مهم لتعلمهم.	3.200	1.2309	محايد
		0	1	
05	نظام التقويم المتبع (التقويم المستمر، الفرض، الاختبار) كاف لتحديد مستوى التلميذ.	2.930	1.2247	محايد
		0	9	
06	هناك عدالة وشفافية وموضوعية في عملية التقويم.	2.760	1.2319	محايد
		0	0	
07	يقوم التلميذ بمناقشة علاماته ومراجعتها.	1.540	0.5009	موافق بشدة
		0	1	
	الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة التلميذ.	2.540	0.4048	موافق
		0	7	
08	القدرة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الدراسي.	3.080	0.9814	محايد
		0	4	

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

09	يشجع التلاميذ على تقويم ذاتهم وبعضهم البعض.	3.550	0.8333	غير موافق
		0	3	
10	يحفز التلاميذ على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل القسم وخارجه.	3.400	0.9320	غير موافق
		0	3	
11	له القدرة على التنوع في أساليب توصيل المعلومات والأفكار والآراء للدارسين.	2.840	1.0022	محايد
		0	2	
12	القدرة على إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء داخل القسم.	3.040	1.0142	محايد
		0	4	
13	المشاركة مع التلاميذ في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم.	3.750	0.6092	غير موافق
		0	7	
14	احترام و تقدير مواهب وقدرات وآراء جميع التلاميذ.	2.000	0.1421	موافق
		0	3	
	الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة الأستاذ	3.094	0.5878	محايد
		3	7	
15	وجود بيئة مدرسية محفزة على عمليات التعليم والتعلم.	2.850	1.1752	محايد
		0	9	
16	انتشار ثقافة تحسين النتائج والتطلع للأحسن داخل المؤسسة.	2.930	1.0754	محايد
		0	8	
17	تبني المؤسسة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع التلاميذ إلى المثابرة في الدراسة والمنافسة من أجل تحسين النتائج.	2.870	1.1862	محايد
		0	4	
18	إعلام التلاميذ وإبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرّسهم.	2.370	0.9914	موافق
		0	3	
19	المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم والتعلم.	2.570	1.0469	موافق
		0	3	
20	وجود مخابر للإعلام الآلي والانترنت.	3.520	1.2908	غير موافق
		0	4	
21	استعمال أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتاشو.	2.960	1.2053	محايد
		0	8	
22	احتواء المكتبة على كل الكتب والمراجع العلمية الضرورية والتي	3.000	1.0540	محايد

	9	0	لها علاقة بالمنهج.
23	غير موافق بشدة 1.0359 2	4.240 0	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد لعملية التعليم والتعلم.
24	غير موافق 1.1452 1	3.960 0	توفر البرامج والأنشطة الترفيهية والرياضية داخل المؤسسة.
25	غير موافق 0.8818 6	3.510 0	هناك تواصل بين المؤسسة وأولياء الأمور.
26	محايد 1.0717 2	2.770 0	هناك تقدير و احترام متبادل بين الجميع داخل المؤسسة.
	محايد 0.6307 0	3.129 2	الدرجة الكلية للمحور الخامس: جودة المناخ التعليمي وملاءمته.
	محايد 0.4350 2	2.961 2	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم (65) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور التلاميذ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو **جودة التلميذ** 2.5400 وانحراف معياري قدره 0.40487 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق**، إلا أن العبارة الثالثة والسابعة وهما على التوالي "الشعور بالثقة والاعتزاز عند إنجاز الأعمال" و "يقوم التلميذ بمناقشة علاماته ومراجعتها" كانت مجمل الإجابات عليهما بدرجة **موافق بشدة** وبمتوسط حسابي قدره على التوالي: 1.67 و 1.54 مما يدل على أن التلميذ عند إنجاز أعماله يحب التقدير والتحفيز وهذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه ويتقانى في إنجازها بدليل حرصه على مناقشة علاماته ومراجعتها، إلا أن العبارة الأولى والتي هي "القدرة على التعامل مع الكمبيوتر" كانت معظم الإجابات عليها بدرجة **غير موافق** مما يدل على أن أغلبية التلاميذ لا يحسنون التعامل مع هذه الوسيلة التكنولوجية الحديثة وذلك إما لعدم تمكنهم من خوض تكوين خاص حول كيفية استعمال الكمبيوتر أو لأنهم أصلا لا يمتلكونه.

أما **المحور الثاني** والذي هو " **جودة الأستاذ** " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3.0943 وانحراف معياري قدره 0.58787 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **محايد**، إلا أن العبارات: التاسعة والتي هي "يشجع التلميذ على تقويم ذاتهم وبعضهم

البعض "والعاشرة والتي هي "يحفز التلاميذ على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل القسم وخارجه" والثالثة عشرة والتي هي "المشاركة مع التلاميذ في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم" كانت جل الإجابات عليهم بدرجة غير موافق وهذا يعني أن الأستاذ لا يلتزم بالأساليب الحديثة في التعليم والتي تعتمد على التعلم والتقويم الذاتي كما أنه لا يلتزم بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي هو العمل الجماعي كونه لا يشرك التلاميذ في العملية التعليمية ولا يحفزهم على ذلك وهذا ما انعكس سلبا على أداء التلاميذ و تحصيلهم العلمي والمعرفي.

أما المحور الثالث والذي هو " جودة المناخ التعليمي وملاءمته " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية 3.1292 وبنحرف معياري قدره 0.63070 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة محايد, إلا أن العبارة العشرون والتي هي "وجود مخابر للإعلام الآلي والإنترنت" والرابعة والعشرون والتي هي "توفر البرامج والأنشطة الترفيهية والرياضية داخل المؤسسة" والخامسة والعشرون والتي هي "هناك تواصل بين المؤسسة وأولياء الأمور" كانت جل الإجابات عليهم بدرجة غير موافق وهذا يعني افتقار معظم المؤسسات التعليمية لأهم الوسائل التكنولوجية الحديثة المستعملة في التدريس وفي التواصل الداخلي والخارجي المبني على السرعة والدقة ألا وهي وسائل الإعلام الآلي, إلى جانب قلة البرامج والأنشطة الترفيهية المساعدة على عملية التعلم وعدم إشراك أولياء الأمور في كل ما يخص تعلم أبنائهم, كما أن العبارة الثالثة والعشرون والتي هي "عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد لعملية التعليم والتعلم" فإن جل الإجابات عليها كانت بدرجة غير موافق بشدة مما يعني وجود ا لاكتظاظ في الأقسام وهذا ما انعكس سلبا على عملية التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

دول رقم (66): يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وإدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي وملاءمته	جودة الأستاذ	جودة التلميذ	إدارة الجودة الشاملة		
0.900**	0.690**	0.586*	1	معامل بيرسون	إدارة الجودة الشاملة
0.000	0.000	0.000		الدالة المعنوية	
100	100	100	100	حجم العينة	

0.357**	0.256**	1	0.586*	معامل بيرسون	جودة
0.000	0.000		0.00	الدلالة المعنوية	التلميذ
100	100	100	100	حجم العينة	
0.388**	1	0.265*	0.690*	معامل بيرسون	جودة
0.000		0.000	0.00	الدلالة المعنوية	الأستاذ
100	100	100	100	حجم العينة	
1	0.388**	0.357*	0.900*	معامل بيرسون	جودة
	0.000	0.000	0.000	الدلالة المعنوية	المناخ
100	100	100	100	حجم العينة	التعليمي
					وملاءمته

**الإرتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجميع المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة والمناخ التعليمي بقيمة 0.900 وهذا يعني أن للمناخ التعليمي أثر أكبر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مقارنة بمحور التلميذ والأستاذ حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما وبين إدارة الجودة الشاملة على التوالي: 0.586, 0.690, ومن هنا يمكن القول بأنه للمحاور الثلاثة دور كبير وفعال في عملية التطبيق وبالتالي فإنه كلما كان الاهتمام أكبر بالتلميذ والأستاذ والمناخ التعليمي كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية عالية، إضافة لذلك فإنه هناك ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها بحيث تتراوح هذه العلاقة بين المتوسطة والقوية.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول رقم (67): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
0.374	99	0.893-	0.43502	2.9612	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 2.9612 وبانحراف معياري قدره 0.43502 وهذا ما يقابل درجة محايد مما يعني أنه هناك غموض و عدم وضوح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من منظور التلاميذ، إلا أنه يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.374 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي هي المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (68): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة التلميذ

المتغير المستقل: جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.630	0.337	0.343	0.586	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (69): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة التلميذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	6.435	1	6.435	51.265	0.000
البواقي	12.301	98	0.126		
المجموع	18.735	99			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (68) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.586$ وهذا يدل على وجود تأثير قوي لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.343$ مما يعني أن 34.30% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B=0.630$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة التلميذ، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (70): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

المتغير المستقل: جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.511	0.471	0.476	0.690	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (71): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	8.921	1	8.921	89.086	0.000
البواقي	9.814	98	0.100		
المجموع	18.735	99			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (70) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.690$ وهذا يدل على وجود تأثير قوي لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.476$ مما يعني أن 47.60% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B=0.511$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (72): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة المناخ التعليمي وملاءمته

المتغير المستقل: جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الانحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.621	0.808	0.810	0.900	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (73): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وجودة المناخ التعليمي وملاءمته

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	15.169	1	15.169	461.839	0.000
البواقي	3.566	98	0.036		
المجموع	18.735	99			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (72) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.900$ وهذا يدل على وجود تأثير قوي جدا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة, كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.810$ مما يعني أن 81% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي وملاءمته, بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار $B=0.621$ تؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة المناخ التعليمي وملاءمته, أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي وملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات دائرة أدرار، بحيث تم توزيع ثلاثة استبيانات لكل من المدرء والأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة متوسط لمعرفة حقيقة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية، وقد تضمنت الاستبيانات الثلاثة مجموعة من العبارات تخص محاور الدراسة وهم: جودة الإدارة المدرسية، جودة الأستاذ، جودة التلميذ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته، حيث اشتمل الاستبيان الموجه للمدرء على محورين (جودة الإدارة المدرسية، جودة الأستاذ)، أما الاستبيان الموجه للأساتذة فقد اشتمل على خمسة محاور (جودة الأستاذ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته) أما الاستبيان الموجه للتلاميذ فقد اشتمل على ثلاثة محاور (جودة التلميذ، جودة الأستاذ، جودة المناخ التعليمي وملاءمته).

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1 - تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء.
- 2 - لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ.
- 3 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة كل من (الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي وملاءمته).
- 4 - عدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.
- 5 - الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:
 - اقتصرت على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية أدرار.
 - اقتصرت على طور واحد من الأطوار التعليمية الثلاثة وهو طور التعليم المتوسط.
 - استهدفت الدراسة: المدرء، الأساتذة والتلاميذ واستثنت آراء المستفيدين الآخرين من العملية التعليمية مثل مدرء التربية و مفتشي التربية ومستشاري التربية وغيرهم.

خاتمة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإصلاحات التي انتهجتها وزارة التربية الوطنية والتي ركزت على الجانب البيداغوجي، إنشاء نظام جديد للتقييم، تجديد نظام التكوين والتدريب، إعادة تنظيم المنظومة التربوية وعمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي كما أشرنا إلى بعض المؤشرات التي دلت على نجاح الإصلاحات التربوية في بعض الجوانب، و لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية وما إذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت الجودة المطلوبة قمنا بإسقاط بعض المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات دائرة أدرار من خلال توزيع

ثلاثة استبيانات لكل من المدراء, الأساتذة والتلاميذ وذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية لإدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي جودة الإدارة المدرسية, جودة الأستاذ, جودة التلميذ, جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته.

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى المتوسطات محل الدراسة أن المدراء يرون بأن المؤسسات التعليمية تطبق إدارة الجودة الشاملة وذلك بأن الإدارة المدرسية والأستاذ كلاهما يتصفان بالجودة ويلتزمان بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها.

أما الأساتذة والتلاميذ فقد ذهبوا إلى عكس ذلك, فهم يرون بأن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة سوء تعلق الأمر بالإدارة المدرسية التي تفتقر إلى الأساليب والطرق الحديثة في التسيير وكذلك الأستاذ الذي لا يلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها, كما أن التلميذ هو أيضا لا تتوفر فيه مواصفات ومعايير الجودة, أما المنهج الدراسي فهو لا يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة, إلى جانب أن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية غير مهياً لتقبل و تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها ، بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والاستمرارية، حيث أن جل المؤسسات التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد ازداد عملاؤها وارتفعت ربحيتها واستحوذت على أكبر الحصص السوقية، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل واعتباره شريك في المؤسسة ، الجميع يسعى لإرضائه وتلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين والتطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي، إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين وتمكينهم ، وبالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتفان وإخلاص وبجهود مضاعفة ، لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية والمعنوية.

إن ديناميكية هذا العصر و متغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية أقلت بظلالها على المؤسسات التعليمية، وجعلتها مجبرة على مسيرتها والتكيف معها ، وذلك من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها من أجل تجويد مخرجاتها، والتي ما هي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا وروحيا وعاطفيا وجسميا، وجعلهم أكثر ديناميكية وإنتاجية وإنسانية لمواجهة تحديات هذا العصر، كما أن مناهج التعليم وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحرص على تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية وتكسيهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية.

هذا ما جعل معظم الدول تتفطن إلى أهمية قضية الجودة في التعليم ، فجعلتها من أولوياتها وعملت على تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمليتها الإصلاحية لنظمها التعليمية خاصة ، مع زيادة اعتماد الصناعة والاقتصاد على المهارة والمعرفة والابتكار ، وذلك من أجل إعداد وتخريج مهارات بشرية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر وتقديم الأحسن لسوق العمل و لمجتمع، وبالتالي تحقيق طموحات الشعوب في النمو الاقتصادي والرفاهية، حيث أن هذا الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم جعل الكثير من المدارس في العالم تتبناه وتكيفه حسب ثقافتها ومعتقداتها ومواردها المادية والبشرية ، فحققت النجاح ونالت رضا العملاء و لمجتمع عنها وبالتالي أصبحت مثالا يحتذى به ونموذجا يمكن أن تستفيد منه جميع المدارس على مستوى العالم.

لقد شكلت المستجدات المعرفية والتكنولوجية والإدارية الحديثة تحديات كبرى للتعليم في الجزائر ، بحيث دفعت الجهات المسؤولة عنه إلى القيام بإصلاحات جذرية مست جميع مكونات النظام التعليمي، هذه الإصلاحات كانت ملامحها بادية وآثارها واضحة في العديد من المجالات، حيث أدت إلى الاهتمام بالتلميذ وجعله محور العملية التعليمية ، وأعطت عناية كبيرة للتكوين والتدريب بالنسبة للمعلمين ومختلف الموظفين

الإداريين, كما أولت العمل التشاركي الاهتمام من خلال مشروع المؤسسة, إلى جانب زيادة وتطوير المنشآت القاعدية والوسائل والتجهيزات البيداغوجية المساعدة على عملية التدريس.

لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى متوسطات دائرة أدرار لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية ، من خلال الإصلاحات المطبقة, حيث قمنا بصياغة وتوزيع ثلاثة استبيانات لكل من المدراء والأساتذة والتلاميذ وذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي: جودة الإدارة المدرسية, جودة الأستاذ, جودة التلميذ, جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته, بحيث اشتمل الاستبيان الموجه للمدراء على محورين (جودة الإدارة المدرسية, جودة الأستاذ), أما الاستبيان الموجه للأساتذة فقد اشتمل على خمسة محاور (جودة الأستاذ, جودة الإدارة المدرسية, جودة التلميذ, جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته) أما الاستبيان الموجه للتلاميذ فقد اشتمل على ثلاثة محاور (جودة التلميذ, جودة الأستاذ, جودة المناخ التعليمي وملاءمته) وقد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 19.

اختبار الفرضيات:

لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي:

1- بخصوص الفرضية الأولى والتي تنص على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء لم تتحقق بل ذهب معظم المستجوبين من المدراء إلى التأكيد على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان واللذان تعبران عن تأثير كل من جودة الإدارة المدرسية وجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تحققنا حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الإدارة المدرسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.940 ومعامل التحديد 0.884 مما يعني أن 88.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الأستاذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.874 ومعامل التحديد 0.764 مما يعني أن 76.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ.

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة المهنية) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لهذه المتغيرات.

2- **الفرضية الثانية** والتي تنص على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة فقد تحققت, حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.378$ وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية والتي تعبر عن تأثير جودة كل من (الأستاذ, الإدارة المدرسية, التلميذ, المنهج الدراسي والمناخ التعليمي وملاءمته) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تحققت كلها, حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الأستاذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.782 ومعامل التحديد 0.612 بمعنى أن 61.20% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الإدارة المدرسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.790 ومعامل التحديد 0.624 مما يعني أن 62.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الإدارة المدرسية.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة التلميذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.857 ومعامل التحديد 0.734 مما يعني أن 73.40% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ.

كما وجدنا أيضا أن معامل الارتباط بين جودة المنهج الدراسي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.905 ومعامل التحديد 0.818 مما يعني أن 81.80% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المنهج الدراسي.

أما قيمة معامل الارتباط بين جودة المناخ التعليمي وملاءمته وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.908 ومعامل التحديد 0.825 مما يعني أن 82.50% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي وملاءمته.

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة المهنية) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لهذه المتغيرات.

3- **الفرضية الثالثة** والتي تنص على أن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ فقد تحققت, حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.374$ وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية والتي تعبر عن تأثير جودة كل من (التلميذ، الأستاذ والمناخ التعليمي وملاءمته) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تحققت كلها، حيث وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة التلميذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.586 ومعامل التحديد 0.343 مما يعني أن 34.30% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة التلميذ.

كما وجدنا أن معامل الارتباط بين جودة الأستاذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.690 ومعامل التحديد 0.476 بمعنى أن 47.60% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة الأستاذ.

أما قيمة معامل الارتباط بين جودة المناخ التعليمي وملاءمته وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو 0.900 ومعامل التحديد 0.810 مما يعني أن 81% من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى جودة المناخ التعليمي وملاءمته.

وفيما يلي خلاصة لأهم ما تضمنته الدراسة من نتائج وما تعلق بها من توصيات:

1- جودة الإدارة المدرسية: المدراء يرون بأن الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية تتميز بالجودة، حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة، في حين إجابات الأساتذة على عبارات هذا المحور كانت متقاربة بين الموافقة وعدم الموافقة، إلا أن جل الإجابات كانت بعدم الموافقة على العبارات التي تتعلق بالعمل الجماعي وإشراك العاملين وتمكينهم وتفويض السلطات والمسؤوليات، وكذلك ما يتعلق بالتدريب والتكوين للعاملين ونظام التحفيز والمكافآت، والذي تبين من خلال هذه الإجابات أن المؤسسات التعليمية تفتقر لمثل هذه السلوكات والإجراءات، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التي يبنى عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا يمكن أن نقول بأن **الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية لا تتصف بالجودة**، خاصة وأن إجابات المدراء كان فيها شيء من الذاتية والابتعاد عن الموضوعية لأن المدراء في حقيقة الأمر يمثلون الجهات الوصية على قطاع التربية والتعليم، وبالتالي فإن أي انتقاد لعدم جودة الإدارة المدرسية هو ضمناً انتقاد لأنفسهم ولكفاءتهم المهنية والإدارية وللإصلاحات المنتهجة من قبل الوصاية، لأن الكثير من الإجابات على بعض عبارات الاستبيان كانت بعيدة عن الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية، إلى جانب ذلك فإن نسبة 77.8% من المدراء المستجوبين ليس لهم مستوى تعليمي عالي (مستوى جامعي) وهذا ما يحد من أدائهم الإداري والتربوي.

2- جودة الأستاذ: المدراء يرون بأن الأستاذ في المؤسسات التعليمية يتميز بالجودة، حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة، في حين أن إجابات الأساتذة على عبارات هذا المحور كانت بالحياد، إلا أن التلاميذ كانت جل إجاباتهم على عبارات هذا المحور بعدم الموافقة، خاصة فيما يتعلق بالعبارات التي تتعلق بتوظيف الطرق والوسائل التعليمية الحديثة في التدريس، والتي تركز على التعلم الذاتي

والتعاوني، بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة ، إلى جانب عدم مسايرة الأستاذ للتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة من أجل التحسين و التطوير في تخصصه ، الشيء الذي حد من كفاءته العلمية والتعليمية، وهذا ما يجعلنا نقول بأن **الأستاذ في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة** ، خاصة وأن الإجابات بعدم الموافقة على عبارات هذا المحور جاءت من التلاميذ الذين يعتبرون المرآة العاكسة للأستاذ، إلى جانب أن خير مقيم للأستاذ داخل القسم هو التلميذ.

3- جودة التلميذ: التلميذ ومن خلال إجاباتهم على عبارات هذا المحور يرون بأن التلميذ يتمتع بالجودة ، لأن جل إجاباتهم كانت بالموافقة، إلا أن رأي الأساتذة كان عكس ذلك فهم يرون بأن التلميذ في المؤسسات التعليمية لا تتوفر فيه شروط الجودة، فهو ليست له القدرة على التعلم والتقويم الذاتي ، كما أنه لا يمتلك المهارات الضرورية التي تساعده على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستمرار في التعلم مدى الحياة، إلى جانب ذلك فهو ليست له القدرة على الفهم والتحليل والتقويم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقها العملية، وهذا ما يجعلنا نقول بأن **التلميذ في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة** ، خاصة وأن الأساتذة هم الجهة الوحيدة المخول لها عملية تقييم وتقويم التلميذ ، وإجاباتهم على عبارات هذا المحور كانت معظمها بعدم الموافقة.

4- جودة المنهج الدراسي: الأساتذة ومن خلال إجاباتهم على عبارات هذا المحور ، يرون بأن المنهج الدراسي المطبق في المؤسسات التعليمية لا يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فهو لا يتناسب مع قدرة استيعاب التلميذ، ولا يواكب التغيرات التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي ، ولا يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث والإبداع، كما أنه لا يربطه بواقعه وبثقافته مجتمعه ولا يساهم في تكوين شخصيته المتكاملة ، وهذا ما يجعلنا نقول بأن **المنهج الدراسي المطبق في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة**.

5- جودة المناخ التعليمي وملائمته: إن إجابات الأساتذة والتلاميذ على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بعدم الموافقة، وذلك بأن المناخ التعليمي غير ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن جل المؤسسات التعليمية لا تتوفر على مخابر للإعلام الآلي والإنترنت ، وتشكي من الاكتظاظ في الأقسام وعدم وجود نظام واضح للحوافز والمكافآت يشجع على إتقان العمل وتحسين الأداء، إلى جانب انعدام النشاطات الرياضية والترفيهية في المؤسسات التعليمية والتي تساعد التلميذ على تجديد نشاطهم وشحنهم وطاقتهم، كما أن المؤسسات التعليمية لا تتواصل بصفة مستمرة مع أولياء الأمور، مما انعكس سلبا على تدرّس أبنائهم وهذا ما يجعلنا نقول بأن **المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة**.

من خلال كل ما سبق يمكننا الوصول إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة ، لأنه لم تكن كافية، فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات الزيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار

التعليمية، إلا أن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب ، لأن المستفيدين من المخرجات التعليمية لا زالوا غير راضين على نوعية هذه المخرجات ، كونه لم تلبي جميع رغباتهم ولم توفي بكل احتياجاتهم ولم تتوفر على جميع الخصائص والمميزات التي كانوا يطمحون بأن تتوفر فيها ، كي يستطيعوا من خلالها مواجهة تحديات هذا العصر في جميع مجالات الحياة ، وذلك كون أن هذه الإصلاحات كان ينقصها التكامل بين الجانب النظري وتطبيقاته العملية ، لأنه لم تهيئ لها الظروف اللازمة والمواتية، كما أنها أعدت دون استشارة و مشاركة المعنيين الرئيسيين م ع، خاصة المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ، ولهذا لم تحقق النتائج المرجوة.

هذا ما يدفعنا إلى التأكيد على أن التعليم في الجزائر أصبح عاجزا عن القيام بأدواره المأمولة ، خاصة في ظل الاضطرابات المتتالية التي تشهدها الساحة التربوية الجزائرية ، مما يعني أن التعليم في الجزائر يفقر للجودة، ولهذا ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره وضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في نظامنا التعليمي إذا ما أردنا فعلا أن ننهض بالتعليم وأن نحقق الجودة التعليمية المنشودة، ولذلك ينبغي تزويد مؤسساتنا التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالي ويمتلكون المهارات الإدارية والتربوية الضرورية لحسن تسييرها، وبأساتذة مؤهلين علميا وتربويا ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه اتجاه التلاميذ و المجتمع، وبتلاميذ لديهم القابلية والاستعداد النفسي للدراسة ليتمكنوا من استيعاب دقائق المعرفة، أما المنهج الدراسي فلا بد أن يتلاءم مع عمر التلميذ وحاجات ا لمجتمع وأن يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، أما المناخ التعليمي وملاءمته فلا بد من تهيئة وتوفير البيئة المناسبة والمساعدة على التعليم الجيد والفعال داخل المؤسسات التعليمية إذا أردنا فعلا أن نستفيد من مزايا هذا المنهج الإداري الحديث، وأن نرقى بمؤسساتنا التعليمية إلى الأحسن والأفضل من أجل الحصول على منتج تعليمي ذا جودة عالية يرضي جميع عملاء المؤسسات التعليمية.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	شبكة العلاقات بين العميل والموارد داخل وخارج المؤسسة	01
16	العلاقة بين اداء العاملين والجودة	02
39	مراحل تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في المجال التربوي	03

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	13
02	مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم	33
03	نسبة الاستحقاقات في امتحان شهادة التعليم المتوسط لسنة 2008	49
04	تطور نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي /المتوسط من 2015/2008.	
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة	51
06	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	57
07	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول	57
08	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني	58
09	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان	60
10	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وإدارة الجودة الشاملة	62
11	الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة T-Test يوضح نتائج اختبار الشاملة	63
12	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الإدارة المدرسية	64
13	بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية ANOVA نموذج تحليل التباين	64
14	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الإدارة المدرسية	65
15	بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ ANOVA نموذج تحليل التباين	65
16	للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والمؤهل العلمي T-Tes اختبار	66
17	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأستاذ	88
18	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول	94
19	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول	95
20	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث	96
21	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وإدارة الجودة الشاملة	101

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	استمارة استبيان لمدرء المتوسطات	01
	استمارة استبيان موجهة لاساتذة التعليم المتوسط	02
	استمارة موجهة لتلاميذ السنة الرابعة متوسط	03

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم وجيه محمود: التعلم -أسسه و نظرياته وتطبيقاته - دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية, طبعة 2006.
- 2- أحلام الباز حسن والفرحاتي السيد محمود: المنتج التعليمي (المعايير وتحقيق الجودة), دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية, طبعة 2007.
- 3- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003.
- 4- أحمد إسماعيل حج ي: إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة 2000.
- 5- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة 2000.
- 6- إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2001.
- 7- إبراهيم عصمت مطاوع: التجديد التربوي -أوراق عربية وعالمية- دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة أولى 1997.
- 8- إكزافيي روجيرس: المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، طبعة 2006.
- 9- بوبكر بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر-رهانات وإنجازات- دار القصبية للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى 2009.
- 10- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى 2000.
- 11- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الأولى 2009.

- 12- رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
- 13- ربيع محمد وطارق عبد الرؤوف عامر: الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008.
- 14- سلامة عبد العظيم حسين وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان: اللامركزية في التعليم رؤية جديدة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، طبعة 2008.
- 15- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، طبعة 2002.
- 16- صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق و مقترحات التطوير - دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004.
- 17- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2001.
- 18- طارق عبد الرؤوف عامر: التربية والتعليم المستمر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2007.
- 19- عبد العزيز بن عبد الله السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2002.
- 20- عبد الغني عبود: إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة 2000.
- 21- عزة جلال مصطفى: التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم -دليل عملي - دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الأولى 2010.
- 22- علي صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي - توجهات عالمية - المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى 2009.
- 23- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2001.
- 24- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى 2009.

- 25- غسان يوسف قطيط: حوسبة التقويم الصفي, دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان, الطبعة الأولى 2009.
- 26- غيات بوفلحة: التربية والتعليم في الجزائر, دار الغرب للنشر والتوزيع, وهران, الطبعة الثانية 2006.
- 27- فاروق عبده فليه: اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الطبعة الثانية 2007.
- 28- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2005.
- 29- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية, دار الكتب للنشر, القاهرة, طبعة 1996.
- 30- فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2008.
- 31- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000, دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة ثانية 2009.
- 32- مأمون الدرادكة وطارق شبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى 2002.
- 33- محسن بن نايف العتيبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم, الطبعة الأولى 2007.
- 34- محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة, المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية, طبعة 2008.
- 35- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009.
- 36- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, طبعة 2008.
- 37- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر, عمان, الطبعة الرابعة 2009.

- 38- محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم , مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية, طبعة 2009.
- 39- محمد جاد أحمد: التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي, العلم والإيمان للنشر والتوزيع, الإسكندرية، الطبعة الأولى 2008.
- 40- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, طبعة 2005.
- 41- محمد عطوة مجاهد : المدرسة والمجتمع في ضوء مفاهيم الجودة , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية, طبعة 2008.
- 42- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الطبعة الثانية 2009.
- 43- محمود عيد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان، الطبعة الأولى 2008..
- 44- محمود مصطفى قمبر: دراسات في التعليم العربي وتطويره، عالم الكتب للنشر والتوزيع, الأردن، طبعة أولى 2006.
- 45- مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع, عمان، طبعة أولى 2007.
- 46- نبيل أحمد عبد الهادي: نماذج تربوية تعليمية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، طبعة ثانية 2004.
- 47- الهلالي الشريبي الهلالي: إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين, دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية, طبعة 2008.
- 48- يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, طبعة 2009.

- 1- Benedicte Gautier et Jean- Louis Muller : la qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988.
- 2- Daniel Duret , Maurice pillet : qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma, 2^{eme} édition , édition d'organisation, Paris 2002.
- 3- Edward Sallis : "Total Quality Management in Education", Kogan page, London , third edition 2002.
- 4- Evans,J &Dean,J :Total Quality Management ,organization and strategy , 3rd edition,USA, south western , 2003.
- 5- Jean Brilman : les meilleurs pratique de management , 3^{eme} édition , édition d'organisation , paris ,2000.
- 6- Jean-Marie Gogue : Management de la Qualité , Ed ECONOMICA , 4^{eme} édition ,2005.
- 7- Jerome S. Arcaro : Quality in Education: An Implementation Handbook, Florida;St. Lucie Press. 1995.
- 8- Joseph. M.Juran:* Juran on Leader ship For Quality*,N.Y, Free Press,1989.
- 9- Laifa ait boudaoud :l'évaluation dans le système scolaire en algérie , casbah éditions , Alger , 1999.
- 10- Marcel et Tayeb Hafsi : le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000.

- 11- Peter Mortimore : “Measuring Educational Quality”, British Journal of Educational Studies , vol (39), no (1), February 1991.
- 12- Rhodes. Lewis. A: “ On the road to quality”, Congress library, U.S.A, 1997.
- 13- Seddiki Abdallah : " Management de la qualité "De l'inspection a l'esprit kaizen ,opu , 2004.
- 14- Shutler ,Paul and Crawford,Lachlan : The challenge of iso 9000 certification in higher education « Quality Assurance in Education,vol(6),n0(3), 1998.
- 15- Tahar kaci :réflexions sur le système éducatif , casbah éditions ,Alger , 2003.
- 16- Terfaya Nassima : "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques" ,ED HOUMA, Alger 2004.
- 17- Vincent Laboucheix : traité de la qualité totale : les nouvelles règles du management des années 1990 ,Dunod ,paris , 1990.

المذكرات والملتقيات:

- 1- محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي: رسالة دكتوراه بعنوان: تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم, جامعة أم القرى, 2009.
- 2- حامد محمد علي الشمراي: رسالة دكتوراه بعنوان: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة, جامعة أم القرى, 2008.
- 3- فيصل بن محمد عمر الطس: رسالة ماجستير بعنوان "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة, جامعة أم القرى, 2009/2008.

- 4- صباح سليم حمودة: رسالة ماجستير بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان, 2008.
- 5- عناية محمد خضير: رسالة ماجستير بعنوان: واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين, 2007.
- 6- نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور: رسالة ماجستير بعنوان: تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة, الجامعة الإسلامية بغزة, 2005.
- 7- موزاوي سامية: رسالة ماجستير بعنوان: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, الجزائر, دفعة 2004/2003.
- 8- علي جبران: مداخلة بعنوان: تجارب رائدة محلية وإقليمية ودولية، المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة - آفاق الشراكة بين التعليم العام والخاص - عمان أيام: 9-10/04/2011.
- 9- سهام شيهاني: مداخلة بعنوان: إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة- جامعة سعيدة يومي 13 و14 ديسمبر 2010.
- 10- إبراهيم بن عبد الكريم الحسين: مداخلة بعنوان: الجودة في التعليم العام، اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، بتاريخ 28-29/04/1428 بعنوان: من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة، معوقات التحول.
- 11- فائزة بنت محمد بن حسن أخضر: مداخلة بعنوان: مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام -المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية- 2007.
- 12- رياض رشاد البنا: مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون للتعليم الابتدائي بالسعودية أيام 20 و21 يناير 2006.
- 13- عبد المحسن النعساني: مداخلة بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، سورية في 11-13 مارس 2003.

المجلات والمنشورات والمواقع الإلكترونية:

- 1- مجلة الإصلاح والمدرسة (الجزائر).
- 2- مجلة المعرفة (السعودية).
- 3- مديرية التقويم، التوجيه والاتصال: إصلاح المنظومة التربوية النصوص التنظيمية الجزء الثاني.
- 4- مشروع المؤسسة - سلسلة من قضايا التربية- المركز الوطني للوثائق التربوية, عدد 12, أكتوبر 2005.
- 5- وزارة التربية الوطنية - الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة - أكتوبر 2010.
- 6- <http://www.enspection.com/DIN%20EN%20Iso%20>
- 7- <http://kenanaonline.com/users/azhar-aper/topics/70551/posts/136943>
- 8- www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/
- 9- <http://melzayat.all-up.com/t104-topic#349>

الفهرس

الفهرس

العنوان

الاهداء

شكرو وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

01.....مقدمة عامة

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

03.....مقدمة الفصل الأول

09.....المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

09.....- المطلب الأول : تعريف ادارة الجودة

12.....- المطلب الثاني: الفرق بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية

المبحث الثاني: اساسيات ادارة الجودة الشاملة

14.....- المطلب الأول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

18.....- المطلب الثاني: مراحل اساليب وادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

26.....خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي

28.....مقدمة الفصل الثاني

29.....المبحث الأول: مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم

26.....- المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة في التعليم

31.....- المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والتعليمي

34.....المبحث الثاني: تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم

35.....- المطلب الأول : مبررات واهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم

36.....- المطلب الثاني : خطوات ومستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم

42.....	خاتمة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث : واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية
44.....	مقدمة الفصل.....
45.....	المبحث الأول: تطبيقات الاصلاحات التربوية في الجزائر.....
45.....	- المطلب الأول : مفهوم وتحديات الاصلاح التربوي
62.....	- المطلب الثاني : الاصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر وبعض مؤشرات نجاحها.....
62.....	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة التطبيقية
63.....	- المطلب الأول : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة واداة الدراسة
64.....	- المطلب الثاني: وصف وتحليل الدراسة التطبيقية.....
108.....	- المطلب الثالث :نتائج الدراسة التطبيقية.....
109.....	خاتمة الفصل.....
110.....	الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع

الملاحق