



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
التخصص: إدارة أعمال

تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية
دراسة ميدانية لمؤسستي: سبل المستقبل و سبل النجاح الخاصة

تحت إشراف الأستاذ

فوزي محيريق

إعداد الطالبات:

الدكتور:

*سوداني سجية

*الليبي راضية

*صوفية سعاد

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. مدخل خالد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ.د. فوزي محيريق
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. سعيد عمار

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبَارِكْ وَسَلِّمْ
وَبَارِكْ وَسَلِّمْ

الإهداء

- * إلى روح والدي الطاهرة
- * أمي الغالية و التي أسأل الله أن يحفظها و أن يقدرني على رد جميلها
- * زوجي و رفيق دربي أحمد حفظه الله، وأختي الغالية مسعودة اللذان كان لهما فضل كبير في تشجيعي على مواصلة الدراسة رغم الصعوبات التي اعترتني
- * ابني الغالي مروان شريان قلبي و نور عيني
- * إخوتي محمد، سفيان، مرسل و زوجاتهم و إلى صديقتي الغالية المهندسة سويس كريمة
- * تلاميذي الأعزاء ثمرة مجهودي و الذين أرى فيهم المستقبل المشرق لهذا الوطن
- * زملائي و زميلاتي و كل رفقائي في العمل
- * كل طلبة ماستر إدارة أعمال
- * كل الأساتذة الأفاضل الذين درسوني
- * كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي

سجية

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل أفراد أسرتي وعلى
رأسها روح *أبي* الطاهرة الذي تعب وشقي من أجلنا
ولحد اليوم نعيش في خيراته وفضله (رحمه الله واسكنه
فسيح جناته وجمعنا به في جنة الخلد)

إلى أعز من أملك في هذه الدنيا *أمي* التي وإن قدمت
لها كنوز الأرض فلن أفيها حقها

حفظها ورعاها وأطال الله في عمرها وربّي يقدرني على

رد جزء من جميلها

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي: *محمد الطاهر* عبد
اللطيف* عبد القادر

إلى رفيقات دربي ومؤنساتي أخواتي: *صباح* الزهرة* نور
الإيمان

إلى الإضافة الجميلة في عائلتي زوجات إخوتي *علياء
هنا

إلى فرحة بيتنا وابتسامته أبناء أختي
وإخوتي: *فردوس* محمد

وسيم* رزان* جوري* أمير* عبد المالك* عبد المالك* أرجوان

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد وإلى كل من
احترمه وله مكانة خاصة في قلبي

راضية

الإهداء

*الحمد لله الذي وفقنا لهذا الإنجاز قال تعالى "وقضى ربك
ألا تعبد إلا إياه وبالولدين إحسانا

* أتقدم بإهداءي إلي أعز مخلوقين في الوجود أمي وأبي و
إلى فلدة كبدي نور عيني ولديا محمد

عبد الصبور ومصعب

* إلى إخوتي وأخواتي سندي وعزوتي في حياتي العيد بوبكر
الصديق لمياء شهرة زاد وسلسبيل

"إلى من بفضلهما تم هذا العمل بإتقان رفيقتيا سجية
سوداني وراضية اللبي أهدي ثمرة جهدنا"

سعاد

شكر وتقدير

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ،
نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى
كل ما أنعم عليه به وفضله علينا
أن وفقنا لإتمام هذا البحث ، ونسأل تعالى أن ينفعه ،
راجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقى مشوارنا البحثي.
من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى: البروفسور /
محيريق فوزي
الذي أكسبنا و أحاطنا بالكثير من توجيهاته و
إرشاداته
المنهجية و العلمية و الفكرية القيم خلال إشرافه على
هذا البحث
كما نتقدم بجزيل الشكر
للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول
مناقشة هذا المذكرة وإثرائها وتقييمها.
و لکلمنا مد لنا يد العون وساهم في تذليل
الصعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل.
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم
مطوالمسيرتنا العلمية ...
شكرالکم وجزآکم الله عنا خيرا الجزاء

سجیة وراضیة وسعد

ملخص

ملخص:

تحاول هذه الدراسة الإجابة والبحث عن مدى تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية، حيث تطرقنا إلى كل مبدأ من مبادئ الجودة ومن ثم محاولة اختبار تطبيق هذه المبادئ على مدرستين تعليميتين ذات طابع خاص؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا أداة الاستبانة التي احتوت على 62 فقرة طبقت على عينة عشوائية مكونة من 44 أستاذا وإداريا، وتم التأكد والتحقق من ثباتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22 لتحليل النتائج. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن كلا من مبدأ التركيز على المستفيد والقيادة وكذا مبدأ العمل الجماعي والتحسين المستمر، وأيضا مبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة؛ ومبدأ إدارة العلاقات تطبقهم المؤسسة بمستويات متفاوتة وبشكل عال، بناء على اختبار تطبيق عبارات الاستبانة؛ ما يدل على أن المؤسسات تلتزمان بتطبيق مبادئ جودة الخدمات وبعض أبعاد جودة الخدمات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ جودة الخدمات، المؤسسات التعليمية.

Abstract:

This study attempts to answer the following question: To what extent are the principles of service quality applied in educational institutions? We touched on identifying each of the principles of quality and then activating them in two schools of a special nature. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was chosen in a questionnaire. It consists of 62 items and was applied to a random sample of 44 professors and administrators. and its stability was confirmed and verified using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22) program to analyze the results.

The study reached the following results: The principle of focusing administrative functions in the institution, the principle of leadership, the principle of teamwork, in addition to the availability of a communications network and the principle of continuous improvement, and also the principle of decision-making based on evidence and the principle of relationship management are applied by the institution at very high levels, and therefore it is committed to Applying the quality of services at a high level.

الفهارس

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	الملخص
III	الفهرس
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الرموز والاختصارات
أ- ز	المقدمة
1	الفصل الأول العنوان: الأدبيات النظرية لجودة الخدمات التعليمية والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: مفاهيم ومصطلحات في جودة الخدمات التعليمية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجودة
3	أولاً: مفهوم الجودة وأهميتها
6	ثانياً: مبادئ الجودة
8	ثالثاً: ضبط الجودة وضمان الجودة
10	رابعاً: رواد الجودة
14	خامساً: نماذج الجودة
20	سادساً: صناعة دورة الجودة
21	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات التعليمية وجودة التعليم
21	أولاً: مفهوم جودة الخدمات
23	ثانياً: أبعاد جودة الخدمات
25	ثالثاً: الجودة في قطاع الخدمات التعليمية
26	رابعاً: مبادئ جودة التعليم
27	خامساً: أبعاد جودة التعليم
27	سادساً: أهداف جودة التعليم
28	سابعاً: أهمية جودة التعليم
28	ثامناً: معايير تطبيق جودة التعليم
29	تاسعاً: طرق قياس جودة التعليم
30	عاشراً: أدوار بعض العناصر المدرسية في الجودة التعليمية
35	المبحث الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة في جودة الخدمات التعليمية

35	المطلب الأول: الدراسات السابقة
35	أولاً: دراسة الكناري خادم الله محجوب
35	ثانياً: حميدي زقاي
36	ثالثاً: يزيد قادة
36	رابعاً: بربري محمد أمين و الأستاذ بكيجل عبد القادر
37	خامساً: أحمد عبد الله الرشدي
38	سادساً: إسماعيل وعابدين
38	سابعاً: دراسة كورنين
39	ثامناً: دراسة هير نانديز
39	تاسعاً: دراسة جوهانيس
39	عاشراً: دراسة لويس وسميت
40	المطلب الثاني: العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة
40	أولاً: سرد وتجميع الدراسات السابقة
41	ثانياً: نقد وتحليل الدراسات السابقة والعلاقة بمذكرتنا.
42	خلاصة الفصل الأول
43	الفصل الثاني: قياس تطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية بمؤسستي سبل المستقبل و سبل النجاح التعليميتين
44	تمهيد الفصل الثاني
45	المبحث الأول: منهج و مجتمع و حدود و أداة الدراسة
45	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
45	أولاً: المنهج المتبع في الدراسة
45	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
46	المطلب الثاني: مجتمع و عينة و حدود الدراسة
46	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
48	ثانياً: حدود الدراسة
48	المطلب الثالث: أداة الدراسة و اختبار صدق و ثبات الاستبيان
48	أولاً: أداة الدراسة
50	ثانياً: اختبار صدق وثبات الاستبيان
56	المبحث الثاني- تحليل و مناقشة نتائج استبيان اختبار تطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية
56	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
62	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج اختبار تساؤلات الدراسة
62	أولاً: عرض و تحليل نتائج الدراسة
72	ثانياً : مناقشة اختبار تساؤلات الدراسة
73	المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضية العامة
74	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة
81	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الجدول 01	سرد وتجميع الدراسات السابقة من خلال الجدول	37
الجدول 02	درجات اختبار ليكرت الخماسي	49
الجدول 03	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة	49
الجدول 04	معامل الارتباط بين بعد مبدأ التركيز على المستفيد وفقراته	50
الجدول 05	معامل الارتباط بين بعد القيادة وفقراته	51
الجدول 06	معامل الارتباط بين بعد لمشاركة بين الأفراد (العمل الجماعي) وفقراته	51
الجدول 7	معامل الارتباط بين بعد منهج العمليات (الأنظمة) وفقراته	52
الجدول 8	معامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر وفقراته	52
الجدول 9	معامل الارتباط بين بعد اتخاذ القرار بناء على الأدلة وفقراته	53

الجدول 10	معامل الارتباط بين بعد إدارة العلاقات وفقراته	53
الجدول 11	معامل الارتباط بين محور جودة الخدمات التعليمية وفقراته	54
الجدول 12	معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره	55
الجدول 13	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	55
الجدول 14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
الجدول 15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	57
الجدول 16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	58
الجدول 17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	59
الجدول 18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالمؤسسة	60
الجدول 19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في مجال التعليم	61
الجدول 20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول	63
الجدول 21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثانية	64
الجدول 22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثانية	65
الجدول 23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الرابع	66
الجدول 24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الخامس	67
الجدول 25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور السادس	68
الجدول 26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور السابعة	69
الجدول 27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثامن	70
الجدول 28	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة	73

فهرس الأشكال

الشكل 01	عجلة ديمينج	16
الشكل 02	مفهوم الجودة اليابانية عند ايشيكاوا	19
الشكل 03	الدورة الصناعية عند فيجنوم	20
الشكل 4	صناعة دورة الجودة (هيكل الجودة)	21
الشكل 5	أبعاد جودة الخدمات	24
الشكل 6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	56
الشكل 7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	57
الشكل 8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	58
الشكل 9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	59

60	الشكل 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالمؤسسة
61	الشكل 11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في مجال التعليم

الملاحق

الملحق 01 استمارة استبيان (بمدرسة سبل المستقبل الخاصة) و (بمدرسة سبل النجاح الخاصة)

قائمة الرموز والاختصارات

TQM	TotalQuality Management	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
SPSS	Sciences SocialPackage for the Statistical	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة

ونظرا للنجاحات التي حققتها الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية فقد رأى الكثير من الباحثين بأن هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة يمكن تطبيقها و الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية و التربوية، و لكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح و التنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز و آليات وأساليب فعندما سئل " إدوارد ديمينغ"، أبو الجودة كما يلقب في إحدى اللقاءات الصحفية عن أسرار إدارة الجودة، أجاب ببساطة ووضوح قائلا: لا شيء سوى أن ننفذها هذا كل ما في الموضوع "

لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالات هو قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم والتي تمثلت عموما في تطور تقنيات التعليم و زيادة الإقبال عليه و الانفجار المعرفي الهائل، و نمو 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 مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة والقدرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر.

هذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مبادئ الجودة في التعليم قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية و التعليمية و الإدارية و يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة و المتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طرق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية و تبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر و الأخذ بأساليب العمل الجماعي و تشكيل فرق العمل و جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل فعال و تفويض السلطات و العمل بالمشاركة و تطوير مقاييس الأداء و التحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية و الإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين و المعلمين بالمدرسة، و تحسن قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية.

إن تطبيق منهج مبادئ الجودة في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات و في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي كما تساهم في تلبية رغبات التلاميذ و الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع و أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم وهذا يتطلب توفير الجهد و الصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من كافة المستويات الإدارية على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة و يتطلب أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بالمشاركة و التعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية و يسود بينهم التقدير و الاحترام و يتمتعوا بروح معنوية عالية و دافعية نحو التغيير للأفضل، و لهذا أصبح من الضروري تعميم هذا النظام في المدارس كافة، حيث يساعد هذا التوجه المؤسسة المدرسية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغييرات المنشودة في دورة العمل المدرسي.

فالمؤسسات التعليمية هي التي يعول عليها في بناء الإنسان وتطوير مهاراته وزيادة قدراته وتنمية شخصيته لأن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضد في كافة الميادين.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية على مستوى بعض الدول عن نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام الجودة في العمل أن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها، وتعتبر المدرسة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وينمي قدراته ومهاراته وطاقاته لكي يكون إنسانا مبدعا ومنتجا.

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية يعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج و منها ما يتعلق بالمدرسين و بيئة العمل و منها ما يتعلق بالإدارات التعليمية و المدرسية بالإضافة إلى تدني مستوى بعض خريجي هذا النظام و عدم رضى المجتمع عن هذه المنتجات و بالتالي فإن 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 و السلطوية و سيادة الطابع التقليدي و تقييد فرص الإبداع و غياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد و تدني مستوى التعليم و مستوى أداء العاملين.

يكتسي موضوع الدراسة تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أحد العمليات الأساسية داخل أي منظومة تسعى إلى ضمان الاستمرارية في تحسين كفاءة طاقتها واستثمار الطاقات الإنسانية بمرونة وأكثر كفاءة وفاعلية.

كما تعتبر الخدمات التعليمية واحدة من أهم المقومات في اكتشاف طاقات الطلبة (التلاميذ) الفكرية والذهنية فهي من أهم مقومات الدولة، من حيث تغيير تربوي هادف وهذا يعني توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم مما يستوجب وضع معايير وأساليب للتعليم، وإن الأخذ بالجودة في

التعليم يمكننا تحقيق التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة.

وبناء على ماسبق نطرح الإشكالية التالية:

1. المشكلة الرئيسية:

ونظرا للأهمية البالغة لموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة، بعد أن علمت هذه المؤسسات إلى الأهمية البالغة لتطوير وتحسين الأداء التربوي، نحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية؟

2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

① ما المقصود بالجودة؟ وماهي أهم مبادئها و أبعادها؟

② ما المقصود بجودة الخدمة و جودة التعليم؟

③ إلى أي مدى يلتزم المدراء والأساتذة في المؤسسات التعليمية بتطبيق مبادئ و معايير الجودة؟

④ ما هي الدلالة الإحصائية لتطبيق مبادئ جودة الخدمات السبعة في المؤسسات قيد الدراسة؟

3.فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:

1- الجودة القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول؛ وتركز على مبادئ محددة.

2- جودة الخدمات التعليمية هي تسخير الموارد البشرية والمادية الجيدة وتوظيفها بشكل متميز في العملية التعليمية ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عال للمنتج التربوي.

3- يلتزم المدراء والأساتذة بشكل عام في المؤسسات التعليمية بتطبيق مبادئ و معايير الجودة.

4- إحصائياً تطبق المؤسسات قيد الدراسة مبادئ جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات قيد الدراسة؛ مع تطبيق أبعاد الجودة.

4.مبّررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصّص والرغبة في دراسة موضوع التّجويد التعليم
- قلة الدراسات التي تعالج موضوعات تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية

- الرغبة في محاولة الإسهام في النجاح والتميز عبر المؤسسات التعليمية من خلال تجويد التعليم.
- من أجل لفت انتباه القائمين على المؤسسات التعليمية بضرورة تطبيق مبادئ الجودة
- محدودية الاهتمام بتطبيقات مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية
- الاهتمام الشخصي بالموضوع وسعيًا منا من خلال هذا البحث لإعطاء إضافة أو لمحة عن ضرورة تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية.

5. أهداف الدراسة وأهميتها:

1.5. أهداف الدراسة: نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ♦ محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالجودة.
- ♦ تحديد الهدف من جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.
- ♦ الوقوف على واقع تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية.
- ♦ التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة في التعليم.

2.5. أهمية الدراسة: تمّ تناول موضوع تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية نظراً للاعتبارات الآتية:

- حاجة المؤسسات التعليمية إلى الأخذ بمنهجية تطبيق مبادئ جودة الخدمات.
- المكانة والأهمية التي تحتلها الجودة بالمؤسسات التعليمية وما لها من أثر إيجابي.
- الحياة الاقتصادية وما تتطلبه من ضرورة مواكبة وتطوير مجال التعليم.
- سعي الدول إلى تحقيق مستوى تعليمي راقٍ.

6. الإطار الزمني والمكاني:

إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تُفرضُ علينا تحديد الإطار الزمني التي ستدرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة، مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثمَّ فإنه:

♦ زمنيًا: تشمل الدراسة الميدانية خلال -الفترة الممتدة للموسم الدراسي: 2023/ 2024 تمت الدراسة خلال الفصل الثالث من هذا الموسم.

♦ مكانيًا: فقد وقع اختيارنا على مؤسسة سبل المستقبل الخاصة ومؤسسة سبل النجاح الخاصة وكان اختيارنا بناء على انعدام الدراسات والأبحاث المتعلقة بالجودة في المؤسسات التعليمية الخاصة بالولاية الوادي، وكان مجتمع الدراسة عمال المؤسسات التعليمية من عمال إداريين والأساتذة.

7. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على طريقة IMRAD أو الكلاسيكية للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

- ① المنهج الوصفي: يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات الجودة والخدمات التعليمية وهذا المنهج يعتمد على التحليل والاستنتاج، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.
- ② المنهج التاريخي: يتعلق تطبيق هذا المنهج بتتبع ظاهرة معينة وفقاً لتطور تاريخي عادة ما يركز على الإطار الزمني للدراسة، حيث ركزنا على الإسهامات التاريخية في بناء النظريات والدراسات في موضوعات مبادئ جودة التعليم والدراسات السابقة، هذا من جهة الشق النظري؛ أما من شق دراسة الحالة فقد تتبعنا تطور متغيرات الدراسة تاريخياً.
- ③ المنهج التحليلي: استعانة بأسلوب دراسة الحالة، استخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس العلاقة بين جودة الخدمات ومدى تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والقياس الاقتصادي.

8. صعوبات الدراسة:

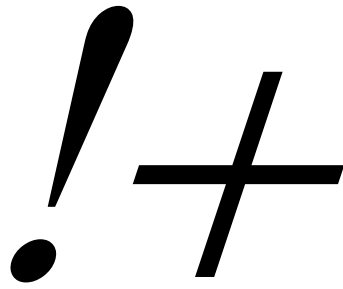
إن عملية الإنشاء لاسيما البحثية منها، تكتنفها مصاعب عدة بدءا بطبيعة الموضوع وتنشعباته وصولا لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إعداد هذا البحث العديد من الصعوبات، كضيق الوقت، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، و عدم وجود استجابة من بعض الأساتذة بملأ الاستمارة، وعدم إعطاء المعلومات الكافية للتعريف بالمؤسسة دراسة الحالة.

9. محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى فصلين، وُسِم الأول بالأدبيات النظرية لجودة الخدمات التعليمية والدراسات السابقة، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول حول مفاهيم ومصطلحات في جودة الخدمات التعليمية، أما المبحث الثاني فعنوانه ب مناقشة وتحليل الدراسات السابقة في جودة الخدمات التعليمية.

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها مدى تطبيق الجودة في المؤسسات دراسة الحالة، وقد حدّدنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات، ومجتمع الدراسة وضبطنا فيه المتغيرات والمعطيات المجمعة والاختبارات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات؛ أما المبحث الثاني حاولنا فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بالاستبانة أمّا خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إيّاها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

وما التوفيق والسداد إلا من عند الله وحده.



الأدبيات النظرية لجودة الخدمات التعليمية
والدراسات السابقة

تمهيد

إذا كان لكل عصر الخاصية تميزه ومسمى يعرف به فإنه يمكننا أن نطلق بحق على عصرنا هذا عصر التغير السريع، وممالا شك فيه أنتلك التغيرات تعكس في أبرز مضامينها الأساسية احتدام حدة المنافسة وهو ما يعني إلى حد بعيد أن البقاء سيكون للأجود، وبالتالي لم يكن مستغرباً أن يتجه الباحثون والمهتمون بمجال الإدارة إلى التركيز على موضوع "الجودة" على اعتبار أن الجودة تمثل جواز المرور أو "وثيقة الانطلاق" في عالم اليوم، وكذا المتطلب الرئيسي للبقاء والمنافسة. وباعتبار المؤسسات التعليمية أحد أهم القطاعات الخدمية وبالذات الخدمات التعليمية، يعتبر التعليم بصفة عامة وجود التعليم بصفة خاصة أحد أهم الدعائم الرئيسية لمجتمع المعرفة حيث تعمل مؤسسات التعليم جاهدة إلى تفعيل وتعظيم مستوى المعرفة في المجتمعات. تعتبر الجودة مطلب رئيسي في المؤسسات واحتلت مكانة في هيكلها التنظيمي وللجودة أو الجودة بشكل عام تعني تحسين الخدمة وتقديمها في أفضل صورة وتختلف الجودة من جودة السلع إلى جودة الخدمات وسنحاول في هذا الفصل توضيح جودة الخدمات وكيف ظهرت مبادئها وأبعادها المختلفة مع تخصيص ذلك من خلال جودة الخدمات في قطاع التعليم وما سنناقشه من خلال تحليل الدراسات سابقة، وهذا من خلال مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم ومصطلحات في جودة الخدمات التعليمية.
- ✓ المبحث الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة في جودة الخدمات التعليمية.

المبحث الأول: مفاهيم ومصطلحات في جودة الخدمات التعليمية

سنتكلم في هذا المبحث عن مفاهيم عامة حول الجودة وأهميتها ومبادئ الجودة ومفاهيم عامة حول جودة الخدمات التعليمية وجودة التعليم.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

أولاً: مفهوم الجودة وأهميتها:

1- مفهوم الجودة: مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة، فتعددت تعريفات حول الجودة ونذكر منها:

1-1 فالجودة لغة: من أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل وأجاد الشيء صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً.

تعني كلمة جودة " القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول" كما أمرنا الله ورسله صلى الله عليه وسلم بذلك في كثير من الآيات والأحاديث كقوله تعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً" (سورة الملك الآية 2)، وقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه" (رواه أبو يعلى والبيهقي).

وأما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

وترتبط الجودة في بعض الأحيان حدسياً بما هو جيد وذو قيمة عالية. وتفهم عادة بدلالة التميز والاتساق والحصول على معايير ومستويات محددة مسبقاً، ورضا الزبائن وملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له¹.

الجودة من أجاد أي أحسن، يقال فلان تكلم فأحسن، وعكسه تكلم فأساء وعمل فأساء.

1- الجودة تعني الإتقان.

2- والجودة هي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع لا بالكم².

1-2 اصطلاحاً: الجودة هي مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية Qualities والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع... الخ)³.

والجودة في المصطلح ارتبطت- إجمالاً- بالجوانب الاقتصادية والتنظيمية (الجودة الإدارية)، الجودة الصناعية، الجودة الزراعية وغيرها⁴.

¹-سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007 ص15.

²- أمير عمر حسنين صالح، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى 2014، ص98.

³-هناة محمد القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، عمان، ط، غ، م، ص25.

⁴- أمير عمر حسنين صالح، مرجع سبق ذكره، ص99.

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مفهوم اقتصادي، بهدف مراقبة جودة الإنتاج، وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال. ويعرفها الباحث على أنها الأداء في أفضل كفاءة له، والمنتج في أفضل شكل له¹. ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض بعض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها.

- عرفها Joseph Jablonski الجودة بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما².
- وقد عبر سيكيموتو (Sikomoto)، عن الجودة بقوله المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها، أي أنه جعل جوهر الجودة الجيدة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم.

- ويعرف الباحث (Evans) الجودة بأنها تلبية وإشباع توقعات المستفيد / الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.

- ويرى الباحث (Mitra) أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على موازنة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد الزبون³.

- وتعرفها شركة بوينغ: الجودة هي تزويد الزبائن ببضائع خدمات تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم⁴.
ومما سبق من تعريفات السابقة نستخلص مفهوم عام للجودة "فالجودة هي عملية إرضاء العميل أي العمل على تحسين المنتج أو الخدمة لإرضاء العميل أو المستفيد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية كزيادة الإنتاج أو تلبية حاجات المجتمع أو العمل على تحسين المنتج لإرضاء العميل.

2- أهمية الجودة: في ظل الظروف الدولية الحديثة التي فرضت نفسها على المؤسسات والأفراد، ومعالها العولمة والانفتاح وتكنولوجيا المعلومات... مما زاد التنافس في السوق، وأصبح هدف المؤسسات الصناعية والتربوية أن تبقى ضمن هذه الحركة وأن تحافظ على وجودها، ولا يتم ذلك إلا بالحفاظ على التميز ونوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات، وجدت هذه المؤسسات في الجودة الوسيلة الأفضل لتحقيق مطالبها فكانت الجودة قارب نجاة من خلال ما تقدمه من مواصفات وخصائص لا بد أن تتوفر في المنتج والخدمة لكي تتميز وتبقى، كما أن الحصول على الشهادة التي تشهد بأن هذه المؤسسة تطبق الجودة في عملياتها يعتبر من الدلائل الأساسية في تسويق المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.

¹- نايف فايد رجا نايف الرشدي، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع- العدد 15 أكتوبر 2020، ص373.

²- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية والمؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص20.

³- سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁴- بن ضاهر فوزية، النافي حورية، قياس جودة الخدمات التعليمية في المراكز التعليمية والتدريبية الخاصة، (دراسة ميدانية)، مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرا، 2021/2022، ص7.

وتكتسب الجودة أهميتها من الدور الذي تلعبه، في نجاح المؤسسات واستمرارها، كما أن لها دورا كبيرا في الحفاظ على استمرارية البرامج وتحسينها، واكتشاف المشكلات الحالية أو المستقبلية ومحاولة إيجاد الحلول لها، وقد أصبحت حاجة ملحة في المدة الأخيرة، خصوصا أنها المقياس الذي بواسطته يتم الحكم على المؤسسات المحلية والدولية. يقول اليابانيون في مثل شهير عندهم (نحن مثل السلسلة، تقاس قوتنا بأضعف حلقة فيها) وهذا المثل يدل على الفكر المتقدم في ما يتعلق بالجودة والعمل التكاملي¹.

ومن العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة مايلي:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات: فالتغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر بالتأكيد في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات في السوق الدولية، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب إدارة الجودة أهمية متميزة كونها تسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية ودخول السوق من باب النوعية والريادة.
 - سمعة المنظمة: فالمنظمة تستمد سمعتها من نوعية منتجاتها أو خدماتها ومستوى جودتها.
 - المسؤولية القانونية للجودة وحماية المستهلك: على كل منظمة صناعية أو خدمية أن تكون مسئولة قانونيا عن أي ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه منتجاتها أو خدماتها.
- وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل على سبيل المثال لا الحصر في انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها، وتقليص تكاليف النوعية، وزيادة الحصة السوقية، تقليص الحوادث التي يتعرض لها العمال من حين لآخر، وزيادة الكفاءة والإنتاجية والأرباح المحققة، وتخفيض الوقت الكلي للعمليات التصنيعية، وتحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفعالة.
- ومنه يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيقها².

كما تعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية على مستوى المؤسسة وتبرز أهميتها فيما يلي:

- من خلال الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: تستمد سمعة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج بها منتجا، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، وزيادة عدد زبائننها.

- مستوى الإنتاجية: فالجودة المتدنية للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح

¹- سمير عز الدين، إدارة الجودة الشاملة في المدارس (دراسة تطبيقية)، دار النهضة العربية، الطبعة 1، 2019، ص 39-40.

²- رفيقة حروش، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر باستخدام التحليل النظامي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 47.

- المنافسة العالمية: في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

- حماية الزبون: إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها لمواصفات قياسية محددة تؤدي إلى حماية الزبون من الغش التجاري، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

- التكاليف والحصة السوقية: عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها يجذب أكبر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتما إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.¹

ثانيا: مبادئ الجودة:

تعتبر الجودة من أهم الموضوعات التي تدور حولها المناقشات في مجال التعليم في الوقت الحاضر وتتنوع الأفكار الخاصة بالجودة بتعدد المدارس،

لجودة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها و تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ولا جودة بدون تبني هذه المبادئ ويمكن تناولها على النحو التالي:

1- التركيز على العميل (المستفيد): يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة، وقد شمل مصطلح العميل كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي.

* العميل الخارجي: هو الفرد (المستهلك، الطالب) * العميل الداخلي: فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية (المسؤول، الإداري، الأستاذ).²

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

2- التزام الإدارة العليا (القيادة): من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة هو دعم وتأييد وتنشيط الإدارة العليا، ويعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف، ويجب الالتزام بالجوانب التالية حسب ما يؤكد مارتن³:

- أ- تعزيز ثقافة الجودة.
 - ب- تعزيز وتطوير إمكانية الموظفين والعاملين في أدائهم.
 - ج- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها
- 3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:** مشاركة كل فرد من العاملين في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله.¹

¹ - مضان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة- أطروحة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، 2015/2016، ص40-41.

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى 2000، ص98.

³ - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص101.

فالعنصر البشري أحد أهم هذه العناصر وبالتالي 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، وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة.

4- منهج العمليات (التغذية العكسية): يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ الجودة 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، إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بتوفير المعلومات الدقيقة والبيانات الصحيحة لتحقيق النجاح.

5- التحسين المستمر: فما يمكن اعتباره اليوم جيدا ومميز، قد يكون غدا سيء الأداء إذا لم يحسن، وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي³:

*تنميط وتوثيق الإجراءات

*تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين

*استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

*استخدام دائرة – خطط – اعمل - افحص – نفذ

*توثيق إجراءات التحسين.

6- اتخاذ القرار بناء على الأدلة: حيث تؤخذ القرارات بناء على مؤشرات قياس وإحصائيات ذات دلالة واضحة، وهو ما يعزز صحة القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير⁴.

لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقها إدارة الجودة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا.

7- إدارة العلاقات: وتبدأ بتحديد الأطراف المعنية ذات صلة مثل (الموردين والشركاء والعملاء والمجتمع ككل) وعلاقتهم مع المنظمة، ثم معرفة كيفية بناء علاقة جيدة مع كل طرف لتحقيق النجاح⁵.

¹ - محمد أحمد الصاعدي واحمد محمد الدوري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة، البحوث والنشر العلمي(مجلة علمية)، المجلد 34 العدد 11 الجزء الثاني نوفمبر 2018، ص192.

² - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 – دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن،طبعة ثانية 2009م/1430هـ، ص96.

³ - خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص101.

⁴ - فوزي محيريق، مبادئ إدارة الجودة-محاضرة غير منشورة-، أستاذ محاضر بكلية الاقتصاد، مسؤول خلية ضمان الجودة ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة2020.

⁵ - فوزي محيريق، مرجع سبق ذكره.

ثالثاً: ضبط الجودة وضمان الجودة:

إن عمليتي ضمان الجودة و ضبط الجودة يجب أن تتلازما بحيث تتبع الثانية الأولى وتؤثر فيها وهذا على المستوى العملي الواقعي.

3-1 ضبط الجودة:* عرف (J.M. Juran) ضبط الجودة بأنها العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة بالمقارنة مع المعايير أو المواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين أو الانحراف.

*أما (R.R.Mayer) فقد أكد على ضرورة عدم الخلط بين مفهوم ضبط الجودة ومفهوم الفحص، حيث أن المفهوم الأول يعني من خلال وجهة دراسة وتحسين جودة البضاعة لأغراض المستقبل ولذا فإن هناك عدة وسائل يمكن من خلالها القيام بهذا الدور وهي الاهتمام بالعاملين و توجيههم وتقديم الإرشادات الفنية والتعليمات لهم من قبل المشروع بإنتاج أي فقرة من فقرات الإنتاج. أما مفهوم الفحص والمتابعة فيعني التأكيد على البضاعة التي سبق إنتاجها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد فيما إذا كان الإنتاج ملائم للمواصفات الموضوع من عدمه¹.

ضبط الجودة هي " مجموعة البرامج والإجراءات اللازمة للتأكيد من أن عمليات الإنتاج وبرامجه ونظمه ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات تتطابق على مواصفات الجودة المحلية أو العالمية"²

إن ضبط الجودة عملية عكسية بالنسبة للمنتج أو الخدمة، هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي يتبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب. قد يكون هذا الإجراء رفض هذه المنتجات أو الخدمات والتخلص منها، وقد يتبع ذلك إجراءات لمعرفة أسباب الفشل وتوصيات للتصحيح.

3-2 ضمان الجودة: إن ضمان الجودة يمثل واحدة من المراحل المهمة في نظر مفهوم الجودة وتطبيقاتها عبر تطور الفكر الإداري وممارساته. هو أمر مرتبط بالرقابة الشاملة على الجودة. وضمان الجودة فإنه ذلك النظام الذي يهدف ويكفل توفير الضمان بأن الرقابة الشاملة على الجودة تجري وتمارس بصورة فاعلة.

ويتضمن نظام ضمان الجودة مجموعة من الأفعال والتصرفات والأنشطة النظامية والمخطط من أجل توفير الثقة بأن المنتج (خدمة أو سلعة) سوف يلبي حاجات محددة، ويقصد بهذه المرحلة العمل على الحد من احتمالية حدوث الأخطاء واتخاذ تدابير وقائية للحد من المشاكل التي قد تظهر في ممارسات الجودة لدى المؤسسة، وبهذا بإتباع أنشطة وممارسات محددة ومبرمجة، وعلى هذا الأساس فالاهتمام بتطبيق إدارة الجودة لم يعد يهتم فقط على الشكل النهائي للمنتجات وإنما يأخذ بعين الاعتبار المراحل الإنتاجية التي يمر بها المنتج للوصول إلى صورتها النهائية.

¹-سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص20.

²- بربري محمد أمين ويكيل عبد القادر، أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي-الشلف- ص14.

بالإضافة إلى هذا نذكر هنا أن ضمان الجودة يتطلب القيام بإجراءات لا بد منها للعمل على كسب ثقة الزبائن للوصول للقناعة بأن المنتج أو الخدمة يضمن الجودة التي ينتظروها متلقي الخدمة أو المنتج. وعليه فـضمان جودة المنتج أو الخدمة يعتبر التزام مشترك بين كل المصالح والموظفين العاملين بالمنظمة، وفي حقيقة الأمر فمسؤولية تطبيق متطلبات إدارة الجودة انتقلت من الفاعلين في مرحلة الفحص إلى كل المصالح والموظفين ومن له علاقة في مرحلة ضمان الجودة¹.

رابعاً: رواد الجودة.

إن فلسفة إدارة الجودة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية، وقبل الدخول في تفاصيل إسهامات رواد الجودة وتعاقبهم التاريخي أن نعرف أولاً المقصود بـرائد الجودة هو الرجل الحكيم، الجيد، المعلم وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة.

يصنف رواد الجودة في ثلاثة مجموعات منذ العقد الأول من القرن العشرين².

1-4 المجموعة الأولى: وهم رواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي وأبرزهم:

1-1-4 إدوارد ديمينغ Edwards Deming:

إن إدوارد ديمينغ مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة، ولد ديمينغ في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1900م وتوفي سنة 1993م حيث حصل على درجة الماجستير من جامعة كولورادو، وكذلك على درجة الدكتوراه في الرياضيات من جامعة بيل، فمنذ تخرجه قام بالعديد من البحوث والدراسات التي أثبتت

تفوقه، حيث نشر أكثر من 170 بحثاً في موضوع الجودة وعدد لا يحصى من المقالات وسبعة مراجع علمية³، يعتبر من أشهر رواد إدارة الجودة وكان أستاذاً متخصصاً في الإحصاء في جامعة نيويورك (1940) استفادة منه اليابان في تحسين جودة المنتجات اليابانية وتثميناً لجهوده خصت اليابان جائزة سنوية تمنح للمنظمات الصناعية المهمة والمتميزة في الجودة وله العديد من

¹-منصوري هوارى، دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، جامعة أحمد دراية أدرار، سنة 2019/2020، ص78.

²-لحسن عبد الله باشيو، مختص في مراقبة الجودة الإحصاء الرياضي، drabachioua@gmail.com، موقع الكتروني.

³-لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2014/2015، ص55.

الإسهامات¹. ومما قاله للقادة الصناعيين في اليابان "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات"². حيث انه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركز ديمينج على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور TQM.

4-1-2 جوزيف جوران Joseph Juran:

ولد جوزيف برومانيا 1904م وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1912، تميز في الرياضيات وكان بطلا في الشطرنج، تحصل سنة 1924 على الليسانس هندسة كهربائية من جامعة مينيسوتا في سنة 1954، اعتمدت الشركة التي يعمل بها على النظام الإحصائي بدل إدارة الجودة فساهم لليابان، وركز على تدريب الطبقة العليا والوسطى في الإدارة³، قدم جوزيف مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساما تقديرا لمساهمته الفعالة، وقد ركز جوزيف على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما انه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتنال رضاهم مع عدم احتوائها على النواقص والعيوب.

ومن أبرز مؤلفاته: Juran's Quality control Handbiik *

*Quality Planning and Analysi

4-1-3 أرماند فايجنباوم Armand Vallin Feigenbaum:

كان من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة في المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، ويعتبر فايجنباوم أول من أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة (TQC) ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمر خاصة في أساليب الفحص. وأكد على أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقق رغبات المستهلك، أصدر عام 1983م كتابا بعنوان: Total

Quality Management Engineering and Management

ومن أبرز الأفكار التي ركز عليها (قيادة الجودة، التقنيات الحديثة للجودة، الالتزام التنظيمي)⁴ ويفاضل الكثيرون بينه وبين ديمينج على اعتبار أيا منهم هو أبو الجودة، وبشكل عام فإن أرماند ينطلق من مفهوم الجودة هي ما يتوقعه منك العميل بمعنى المقابلة المستمرة لاحتياجات وتوقعات العملاء. وتطوير القدرة الكاملة للموارد المستخدمة في العملية. ويعتبر مدخل النظم هو أساس أفكار أرماند وعليه حدد مفهوم الرقابة على الجودة بأنه نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل

¹- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة، جامعة الجزائر 3، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، سنة 2010/2011، ص 19.

²- رياض رشاد البناء، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، 20-21 يناير 2006، ص 5.

³- فوزي محيري، النماذج الأساسية للجودة، مرجع سبق ذكره.

⁴- لحسن عبد الله باشوية، مرجع سبق ذكره.

بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة. والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب اقتصاداً، فإن الجودة عند أرماد عملية مستمرة تبدأ باحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم وتنتهي بإشباع هذه الرغبات ويطلق على هذه الدورة (الدورة الصناعية).

4-2 المجموعة الثانية: هم اليابانيون الذي طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيين وكانت إسهاماتهم في الستينات القرن العشرين، ومن أبرزهم:

4-2-1 كاورو إيشيكوا shikawa Kaoru:

ولد كاورو إيشيكوا في اليابان سنة 1915م وهو أحد الرواد المهتمين بالجودة، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة تبدأ بعملية التدريب وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة¹.

هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر الياباني وأفكار (ديمينج)، ويعتبر من أهم من أسهموا في جعل فلسفة (ديمينج) ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية، ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية. وقد انصب تركيز (إيشيكوا) على الجانب العمالي في حل مشاكل الجودة وهو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم (دوائر مراقبة الجودة) والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين أعدادهم ما بين 3- 5 يقومون بتشخيص المشاكل مع محاولة إيجاد حلول لها بعد الدوام الرسمي للعمل من أجل تطوير الأداء وتحسينه².

4-2-2 شيجيو شينجو Shigeo Shingo:

عاش في الفترة 1919-1990 واحد من كبار المؤثرين في مسيرة الجودة في اليابان ومن أبرز خبراء العالم في مجال تحسين عمليات التصنيع، له العديد من الإنجازات وصفت بأنها "عبقريّة الهندسة"، حيث ساهم في إنشاء والكتابة عن جوانب كثيرة من ممارسات تصنيع الثرة الشهيرة في اليابان، في عام 1951 قدم أسهاماً خاصاً به أطلق عليه مفهوم "الضبط الإحصائي للجودة" من خلال البحث التطبيق في نحو 300 شركة³.

وقد ارتبط اسمه بإسهامات بارزة في الصناعة اليابانية من أبرزها:

* نظام التجهيز الآني (اللطفي) * نظام الأعداد اللطفي

4-3 المجموعة الثالثة: وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة ومن أبرزهم:

4-3-1 فيليب كرو سبي Philip Grosby:

¹-بربري محمد أمين ويكيل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²-أمير عمر حسين صالح، ص 36.

³- لحسن عبد الله باشوية، مرجع سبق ذكره.

عاش في الفترة 1926-2001 رجل أعمال أمريكي ومؤلف، ساهم في نظرية الإدارة وممارسات إدارة الجودة أكد على إستراتيجية الوقاية من العيوب أي الخلو من العيب¹، يعد الأمريكي Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف zerodeflect أي المبيعات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث انه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة².

4-3-2 توم بيترا Tom Peters:

ولد سنة 1942 اعتبر بيترا القيادة المحور الجوهري والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تنبأه بيترا "الإدارة من أجل القيادة"، والذي يشير إلى دور القائد كميسر والقيادة الجواله، والذي يعني الاتصال الفعال مع العاملين والزبائن، ويعتقد بيترا أن القائد كلما أتجه لتطبيق هذا المدخل فإنه سيحقق ثلاثة مهام وأنشطة:

أ- الاستماع للآخرين مما يعني عناية أكبر بالمقابل

ب- التوجيه والتعليم مما يعني إشاعة القيم

ج- التيسير الذي يحقق المعالجة الآنية

ومن إسهاماته ما يصطلح عليه بنموذج مكانزي أو S7 استنتجه من خلال دراسة أداء المنظمة لأمركية الناجحة³

¹ فوزي محيريق، مرجع سبق ذكره.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 95

³ لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره.

خامساً: نماذج الجودة:

هي طريقة أو أسلوب لإدارة تطبيق وتطوير أنظمة الجودة في المؤسسة الصناعية والخدمية، وهذه النماذج ابتكرها رواد الجودة، وسميت معظمها بأسمائهم وفيما يلي نتطرق لبعض النماذج:

1-5 نموذج جوران (ثلاثية جوران):

قدم فلسفته في تحسين نظم الجودة وتطويرها فيما يطلق عليه اسم (ثلاثية جوران) والتي يرى من خلالها أن على المنشآت التي تريد أن تتبنى فكر الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثالث ذات ترابط وتكامل بينها وذات استمرارية، وهذه الخطوات: -التخطيط للجودة -مراقبة الجودة - تحسين الجودة.

1-5-1 التخطيط للجودة: يرى جوران التخطيط للجودة يمر بمراحل وهي كما يلي¹:

- أ- تحديد من هم المستهلكين
- ب- تحديد احتياجاتهم
- ت- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين
- ث- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة
- ج- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

1-5-2 مراقبة الجودة: قام بتقسيمه إلى ثلاث خطوات هي²:

- أ- تقييم الأداء الحالي للتشغيل
- ب- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف
- ت- التصرف وفقاً للاختلافات

1-5-3 تحسين الجودة: وتتمثل في ما يلي³:

- 1- خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن
- 2- وضع أهداف التحسين
- 3- التنظيم لبلوغ الأهداف
- 4- توفير التدريب
- 5- الاطلاع بالمشاريع لحل المشكلات
- 6- إثبات التقدم
- 7- عطاء تقديرات
- 8- إيصال النتائج.
- 9- الحفاظ على النقاط المحققة
- 10- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية

¹-خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 94/95.

²- سمير عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³- يزيد قادة، ص 33.

2-5 نموذج ديمينج

حيث يرى ديمينج أن المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة أي تحسين الإنتاج، لابد أن يتوفر لديها نظام معرفي عميق تعتمد عليه، بحيث تكون جميع القرارات في الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى أن المنشأة التي تتبنى فكر الجودة لا بد لها من أن تتبنى نظرية علم النفس.

استطاع ديمينج أن يضع أسسا شاملة للجودة، وكان سباقا في هذا المجال، وإذا قارنا نظريته مع غيره من العلماء الذين تناولوا هذا الموضوع نجد أنه تفوق عليهم في دقة الأمور التي تناولها.

1-2-5 عجلة ديمينج¹:

أ: خطط للتحسين أو لمعالجة المشكلة .

ب: نفذ الخطة على نطاق ضيق للتجربة.

ج: افحص فعالية التطبيق في النطاق الضيق.

د: استجب وابدأ العمل وفق الخطة.

¹ - سمير عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل رقم 1: عجلة ديمينج



المصدر: سمير عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص31

5-2-2- نقاط الأربعة عشرة لنموذج ديمينج. لقد وضع ديمينج أربعة عشرة نقطة اعتبرها

بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح الجودة وهي¹:

- 1- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة.
- 2- التكيف مع الفلسفة الجديدة.
- 3- التوقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.
- 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- 7- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة.
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.
- 9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- 10- التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف.
- 11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.
- إزالة العوائق في الاتصالات.
- 13- تأسيس البرامج التطويرية.
- 14- وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

5-3 فيليب كرو سبي Philip Grosby:

¹-خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص91.

إن أحد المفاهيم التي جاء بها كروسبي هي ما يعرف بـ **zérodefect** أي المبيعات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث انه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة وان كروسبي يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتي من خلال عوامل متعددة منها:

- 1- إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- 2- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما بلانمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.¹ وهناك محاور أربعة تركز عليها نظرية كروسبي وهي:²

- 1- المطابقة مع المتطلبات: أي مع الشروط الأساسية التي تم وضعها من قبل الإدارة.
- 2- الجودة تكمن في الوقاية: أي عمل الأشياء بشكل صحيح من الأول بدلا من تصحيح الأخطاء في الأخير.
- 3- شعار صناعة بلا عيوب: تصميم المنتج بشكل خال من العيوب.
- 4- تقليل عدم المطابقة: جعل النشاطات الإنتاجية مطابقة للمواصفات، تكاليف قليلة لعدم المطابقة.

4-5 والتر شيوارت **waltershewhart**:

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة وقد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة **PDCA** (الخطوة – العمل – المراجعة – التنفيذ) فيما يلي إيضاح لهذه المفردات:

الخطوة Plan: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

العمل DO: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

التدقيق Check: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

¹ -خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص95.

² -فوزي محريق، مرجع سبق ذكره.

التنفيذ:Act وفيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري¹.

5-5 كارو إيشيكوا:

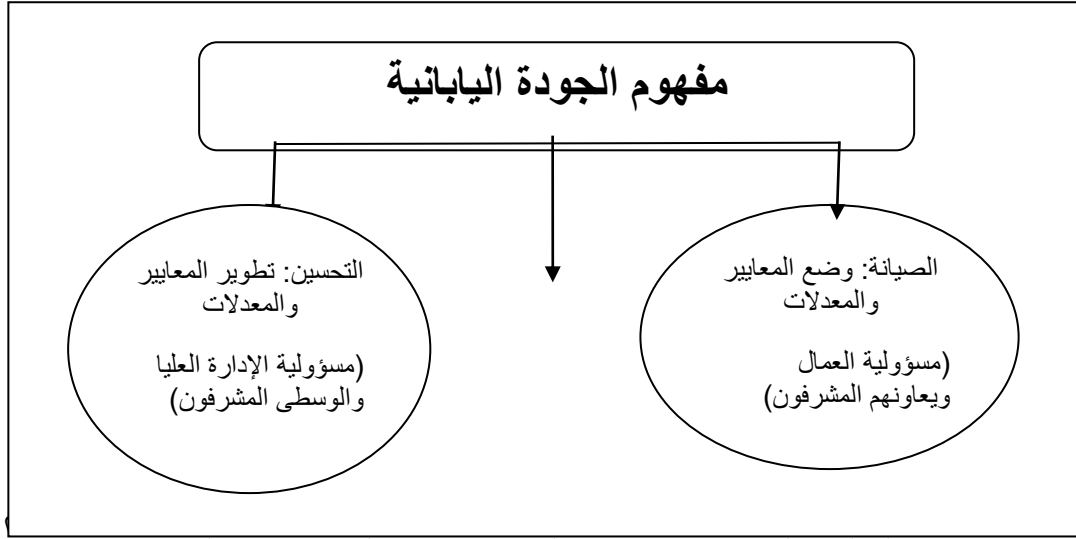
هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر الياباني وأفكار (ديمنج)، وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة (ديمنج) ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية. ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية ، وقد انصب تركيز (إيشيكوا) على الجانب العمالي في حل مشاكل الجودة وهو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم (دوائر مراقبة الجودة) والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين أعدادهم ما بين 3- 5 يقومون بتشخيص المشاكل مع محاولة إيجاد حلول لها بعد الدوام الرسمي للعمل من أجل تطوير الأداء وتحسينه. وقد كانت قناعة إيشيكوا بأن 80% من المشكلات المتعلقة بالجودة هي مشكلات صغيرة في تحليلها النهائي بينما لا تزيد المشكلات الحقيقية للجودة عن 20% وان إتباع طرق نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) هي المسؤولية عن سلبية العمال نحو حل المشكلات التي تقع ضمن مسؤولياتهم، لذا فقد ركزت أرائه وأفكاره على أهمية:

- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات
 - دعم الإدارة العليا لقضية الجودة والعمال
 - الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ
 - استمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة
 - إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل النشاط العمالي وزيادة الدافعية
 - توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التطور المستمر²
- إن إيشيكوا أول من صاغ مفهوما للجودة اليابانية تحت اسم كايزن بمعنى التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة ومخرجاتها وتنطوي فلسفة (كايزن) على تأكيد أن وظيفة الإدارة في التحليل النهائي مزدوجة.

¹-يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص29.

²-أمير عمر حسين صالح، ص30/ 31.

الشكل رقم 2: مفهوم الجودة اليابانية عند ايشيكاوا



كما اقترح

والأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطاء أو القصور¹.

5-6 أرماتد فيجنوم:

وهو مبتكر مصطلح (مراقبة الجودة الشاملة) ويفاضل الكثيرون بينه وبين ديمنج على اعتبار أياً منهم هو أبو الجودة، وبشكل عام فإن فيجنوم ينطلق من مفهوم عن الجودة مؤداه أن الجودة هي ما يتوقعه منك العميل بمعنى المقابلة المستمرة لاحتياجات وتوقعات العملاء.

ومن وجهة نظره فإن الزبون هو من يحدد الجودة، وقد حدد لتحسين الجودة مجموعة خطوات منها: تعريف مراقبة الجودة، والابتعاد عن الجودة كرفاهية والاعتماد على الجودة العالمية التي ترتقي بالعمل والمنظمة وبالتالي اقتصاد الرقابة الدائمة، والتكامل في العمل. ويجب أن تزيد الجودة من أرباح المنظمة، ويعتبر فيجنوم أن الجودة أساسية لكل منظمة، وليست رغبة قد تتبناها المنظمة أو لا تتبناها، وأهمية الموارد البشرية حيث إن تحسين الجودة لا يتم إلا بالعنصر البشري.

كما يجب مراقبة الجودة لجميع المنتجات والخدمات، ويجب أن يكون نظام الجودة هو نظام العمل المتفق عليه في كل أنحاء المنظمة، حيث يوفر مراقبة مستمرة ومتكاملة لكل الأنشطة الرئيسية ويجعل المنظمة واسعة المدى، والجودة مسؤولية كل موظف في المنظمة، ومدربو الجودة ليس عملهم البحث عن الأخطاء بل عملهم مستمر وليس هدفه تقليل التكلفة، ولا تستعمل الأدوات الإحصائية إلا عندما يكون استخدامها مفيداً².

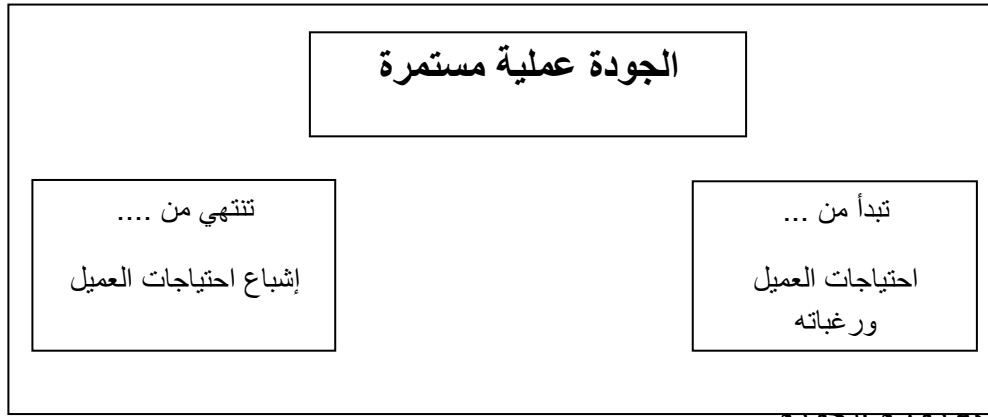
فإن الجودة عند فيجنوم عملية مستمرة تبدأ باحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم وتنتهي بإشباع هذه الرغبات ويطلق على هذه الدورة (الدورة الصناعية)³.

الشكل رقم 3: الدورة الصناعية عند فيجنوم

¹- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2008/2009، ص28.

²- سمير عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص37.

³- أمير عمر حسين صالح مرجع سبق ذكره ص30.



سادساً: صناعة دورة الجودة

وتتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (التخطيط- مراقبة- تحسين) كما تسمى ثلاثية الجودة عند جوران¹
6-1 تخطيط الجودة: ويقسم إلى الخطوات التالية:

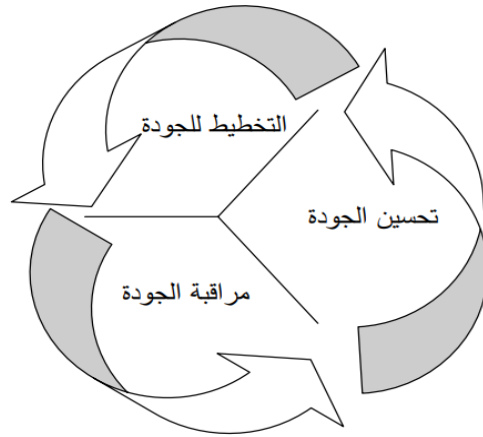
- تحديد أهداف الجودة
 - تحديد من هم الزبائن
 - تحديد حاجات الزبائن
 - تحديد صفات السلعة التي تستجيب لحاجات الزبائن
 - تطوير العمليات القادرة على إنتاج هذه الصفات
 - تحديد رقابة العملية وتحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيلية
- 6-2 رقابة الجودة:** وتتألف من ثلاثة مراحل أساسية:

تقييم الأداء الفعلي
 مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة
 معالجة الاختلافات

6-3 تحسين الجودة: ويعتمد هذا الجزء على الخطوات التالية:

- تحديد الأساس المطلوب لضمان التحسين السنوي للجودة
 - تحديد الحاجات الضرورية للتحسين (خطط التحسين)
 - إقامة فريق عمل بالنسبة لكل خطة وتحديد مسؤوليته تجاه الجودة والتحسين بهدف الوصول إلى نهاية ناجحة للخطة
 - تجهيز الموارد التحفيز والتدريب المطلوب عن طريق (فريق تحسين)
- الشكل رقم 4: صناعة دورة الجودة (هيكل الجودة)**

¹ - أحمد عبد الله الرشدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.



المصدر: أحمد عبد الله الرشدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات التعليمية و جودة التعليم أولاً- مفهوم جودة الخدمات:

لم يعد قطاع الخدمات بعيداً عن الاهتمام بالجودة، فالجودة قادمة لا محالة إلى الخدمة بنفس القوة والأبعاد التي أصبحت بها الجودة مطلوبة في القطاع الصناعي، فبعد أن أصبح ولاء العميل هو نتاج الجودة الخارجية بنفس القدر الذي أصبح ولاء العامل في المنظمات الخدمية هو نتاج الجودة الداخلية، فقد أضحت الجودة ميزة تنافسية في المؤسسات الخدمية على غرار المؤسسات الصناعية¹، حيث توصلت دراسة أجريت من طرف *الجمعية الأمريكية للإدارة* سنة 1992 إلى نتيجة مفاده أن 78 % من مديري منظمات الخدمات في كل من أمريكا، وكندا، واليابان، و أوروبا الغربية يعتقدون أن تحسين الخدمة هو أهم عناصر الميزة التنافسية لمنظمات الخدمة².

إن الخدمة الجيدة للعملاء مفهوم متعدد الأبعاد، و من ثم يجب النظر إليه باعتباره مفهوما مركبا و ليس بسيطاً، فهذا المفهوم يختلف باختلاف الأشخاص والأزمنة، فما قد يراه البعض اليوم قد لا يراه البعض الآخر في المستقبل، ويقصد بجودة الخدمة: "نوعية الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، (التي يتوقعونها أو يدركونها في الواقع الفعلي)، و هي المحدد الرئيسي لرضى العميل أو عدم رضاه، و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"³.

كما ينظر إليها أنها: "قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد فتقديم خدمات ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين"⁴. هذه التعاريف تبدو متطابقة وهي تركز على مدى توافق توقعات العملاء مع إدراكهم لمستوى الجودة المحققة، حيث ترتبط جودة الخدمة بعوامل عدة كانخفاض نسبة العيوب، انخفاض معدلات الفشل انخفاض شكاوي العملاء، الإسراع في تقديم الخدمات للعملاء، و الجودة في تحسين الأداء¹.

¹- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، بحوث الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي السنة الجامعية 2010/2011، تعميم ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 20 و 21 نوفمبر، ص 41.

²- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية" مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - العدد 4 سنة 2006، ص 7.

³- محمود جاسم الصميدعي "مداخل التسويق المتقدم"، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2000، ص 232.

⁴- رعد عبد الله الطائي، عيسى يوسف قدامة "إدارة الجودة الشاملة"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 28.

كما تعتبر جودة الخدمة: "مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل"، ويشير هذا التعريف على غرار التعاريف السابقة، إلى وجود ثلاث مستويات لجودة الخدمة وهي²:

- 1- **جودة الخدمة المتوقعة:** وهي تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته، و تجاربه السابقة، و ثقافته، واتصاله بالآخرين.
- 2- **جودة الخدمة المقدمة:** تتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة من طرف العاملين حسب المواصفات المحددة من قبل المنظمة، وهي الجودة التي يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، والتي تتوقف على مهارة العاملين وحسن تدريبهم، و قد تختلف الخدمة المقدمة من منظمة لأخرى، و من عامل لآخر في نفس المنظمة، و لدى العامل نفسه حسب حالته و نفسيته.
- 3- **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة.

ومن هنا تظهر أهمية جودة الخدمة الفعلية المقدمة باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضى العملاء، حيث تعد بمثابة ميزة تنافسية مهمة تعتمد عليها المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

يلاحظ من التعاريف السابقة أن جودة الخدمة هي تعبير عن وجهة نظر أو موقف أو شعور العميل اتجاه الخدمة المقدمة له، من خلال المقارنة أو الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة من طرفه وجودة الخدمة المدركة من قبله، إلا أن الباحثين اختلفوا حول المتغيرات التي ينجم عنها ذلك الشعور، وكذلك كيفية قياسها، وهو الأمر الذي انعكس في ظهور العديد من النتائج أو النماذج في قياس جودة الخدمة³ فخلافاً لجودة السلع، والتي يمكن قياسها بموضوعية بواسطة مؤشرات مثل المتانة وعدد من العيوب، فإن جودة الخدمة هي بناء مجرد و غامض بسبب خصائص الخدمة سيما اللاملموسة، و التغير، و التلازمية بين الإنتاج و الاستهلاك، ففي غياب قياس موضوعي تكمن المقاربة المناسبة لتقييم جودة الخدمة المنظمات في قياس إدراكات العملاء للجودة⁴.

¹ - علي السلمي " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000 " ، القاهرة مصر ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ص 17.

² - عبد القادر بريس " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف، العدد 3 ديسمبر 2005 ص 251 - ص 274.

³ - رعد عبد الله الطائي، " أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة " ، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة بغداد ، المجلد 16 العدد 58، ص 210، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 28 - ص 57 .

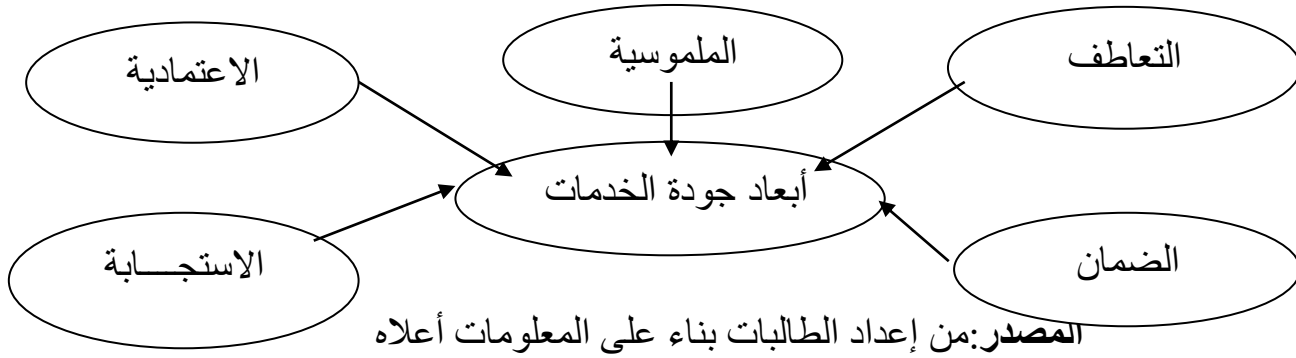
2-ArunParasuraman ، Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry ، " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research " ، Journal of Marketing ، Vol . 49 ، N ° 4 ، Autumn 1985 ، pp . 41-50 .

ثانيا - أبعاد جودة الخدمة: إن أبعاد جودة الخدمة هي مجموعة الخصائص أو الصفات أو المتغيرات التي تشكل مجموعها جوانب جودة الخدمة¹. و يجرى القياس لكل منها لتقييم مستوى الجودة العام أو الكلي للخدمة²، وقد حدد " باراسورمان وآخرون

" (parasurmanetal) خمسة أبعاد لجودة الخدمة³ تتمثل فيما يلي:

- 1- **الأشياء الملموسة:** وتعني الأمور المرتبطة بالمرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها، كالتسهيلات المقدمة في المطاعم، و الاستراحات و ملابس الموظفين في المطاعم و شركات الطيران.
- 2- **الاعتمادية (الموثوقية أو المعولية):** و تعني قدرة المنظمة على الوفاء بإنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل مضبوط و دقيق و ثابت.
- 3- **الاستجابة:** و تعني رغبة واستعداد و قدرة موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء مثل: الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات.
- 4- **الضمان (الثقة والتوكيد):** وتعني المعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة.
- 5- **التعاطف (العناية):** وتعني رعاية العملاء والاهتمام بهم، وتقديم الخدمة لهم على أساس فردي من خلال التركيز على حاجاتهم⁴.

الشكل رقم 5: أبعاد جودة الخدمات



¹-ArunParasuraman ، Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry ، " SERVQUAL: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality " op.cit . ، pp . 12-40 .

²-ArunParasuraman ، Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry ، " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research " ، Journal of Marketing ، Vol . 49 ، N ° 4 ، Autumn 1985 ، pp . 41-50

³-ArunParasuraman ، Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry ، " SERVQUAL: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality " op.cit . ، pp . 12-40 .

⁴-ArunParasuraman ، Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry ، " SERVQUAL: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality " op.cit . ، pp . 12-40

إن ما تجدر الإشارة إليه هو أن " باراسورمانو زملائه " حددوا عشرة أبعاد لجودة الخدمة في البداية، ثم اختزلوها في الأبعاد الخمسة الرئيسية السالفة الذكر، من خلال تضمين البعدين الأخيرين المتمثلين في: الضمان و التعاطف، العناصر الممثلة للعناصر السبعة الأصلية المختزلة و هي: الاتصال، و المصداقية، و الأمان، والكفاءة، و المجاملة، و فهم و معرفة العميل، و الإتاحة¹.

إن أهمية الأبعاد السالفة الذكر تختلف من خدمة لأخرى، فالأبعاد المهمة في المجال التربوي والتعليمي تختلف عنها في المجال الصحي أو الفندقى أو غيره، كما أن الاهتمام بجميع أبعاد الجودة من شأنه إعطاء مركز تنافسي قوي للمنظمة، على أن هذا لا يعني وجوب توافرها جميعا في جميع المنظمات، و ذلك لاختلاف المنظمات في وظائفها و أعمالها - إذ يمكن للمنظمة أن تتنافس غيرها دون تحقيق كل هذه الأبعاد في خدماتها مرة واحدة، وذلك من خلال التركيز على بعض الأبعاد التي ترى بأن لها فيها ميزة تنافسية دون البعض الآخر².

ثالثاً: الجودة في قطاع الخدمات التعليمية:

- 1- **مفهوم الخدمات التعليمية:** هي الأنشطة و العمليات التي تهدف إلى تسهيل التعلم و تحسين جودة التعليم، وهي تشمل أشكالاً مختلفة من التدريس و الدروس الخصوصية والتوجيه والتدريب والإرشاد وتطوير المناهج الدراسية و التقييم والاعتماد والبحث والابتكار³.

● مفهوم التعليم:

التعليم لغة: يشق من علم بالشيء: أحاطه و أدركه، و علمه العلم والصنعة تعليمات و جعله يتعلمها، و من معانيه الإتقان فتقول علم الأمر و تعلمه، أتقنه و علمت الشيء بمعنى عرفته و خبرته.

اصطلاحاً: إن التعليم كما تعرفه الموسوعة العربية العالمية: الطريقة التي يكتسب بها الناس المهارات والمعارف ويتوصلون بها إلى الفهم الصحيح للعالم وللناس ولأنفسهم.

*وتعرفه الموسوعة الأمريكية: أنه العملية التي يتم بها الوصول إلى المعرفة و التبصر أو تطویر المواقف و المهارات⁴.

*يعرف التعليم بأنه يتضمن جميع الحوادث التي تؤثر بشكل مباشر في تتعلم الفرد سواء كانت تلك الحوادث مقصودة أملا⁵.

*يعرف التعليم بأنه الإجراءات التدريبية والتوجيهات الإرشادية التي يمارسها المعلم لتذليل الصعوبات والعقبات أمام المتعلمين يعرف التعليم بأنه يتضمن لاكتساب المعرفة ببسر وسهولة⁶.

¹-ArunParasuraman , Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry , " SERVQUAL: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality "op.cit. , pp . 12-41

2- لعلى بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 " عمان ،دار الراية للنشر و التوزيع

³- <http://fastercapital.com> الخدمات التعليمية، موقع الكتروني.

4-مهدي حسين النيمي، مهارات التعليم دراسة في الفكر والأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007ص1.

5- عادل أبو العزة سلامة، طرائق التدريس العامة معالجة تطبيقية معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط.غ.م، ص2.

⁶ شاهر ذيب أبو شريح ، استراتيجيات التدريس ، المعزز للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2008 ص7.

***التعريف الإجرائي للتعليم:** هو عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد من خلال اكتساب مهارات وحقوق ومعارف تؤهله للمشاركة في عملية التنشئة.

* يعرف التعليم في الجزائر حسب الجريدة الرسمية بأنه: كل نمط للتكوين أو للتكوين والبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات متخصصة ومعتمدة من طرف الدولة.

* وحسب تعريف اليونسكو: هو تكوين الأفراد وتطوير قدراتهم تكويناً شاملاً ومتكاملاً ردي أو اجتماعي لتأهيله للمشاركة الفاعلة الإيجابية في خطط التنشئة.

* يعرف إجرائياً بأنه: المرحلة الأخيرة من مراحل الدراسة والتي يدرس فيها الطالب فروعاً من الفروع الدراسية بشكل أكثر تخصص ويتوج بحصوله على شهادة تمكنه وتؤهله للدخول إلى عالم الشغل¹.

2 - مفهوم جودة التعليم:

مقدرة مجموعة خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة.

* هي الجهود المبذولة من قبل كل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي.

* مجموعة الأنشطة الموجهة لغرض تفحص المؤسسة أو البرامج الأكاديمية ومدى التزامها بالمعايير المحددة والمسطرة

والتأكد من قدرة مؤسسة التعليم على التحسن بناء على نتائج تقييمها الذاتية لأدائها².

* عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع لجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية

والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها³.

أما تعريفنا نحن كطالبات: فإن جودة التعليم هي عبارة عن تسخير كل الجوانب المعنوية والبشرية والمادية الجيدة (المعلم، المنهاج، الوسائل التعليمية....) وتوظيفها بشكل جيد في العملية التعليمية ما يؤدي إلى تحقيق مستوى جيد للمنتج التربوي (المتعلم).

رابعا - مبادئ جودة التعليم:

لقد تطور مفهوم الجودة من اكتشاف الأخطاء إلى منع الأخطاء فقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم، وضعف ارتباطها بسوق العمل الذي يؤثر سلباً على معدلات التنمية وضبط جودة التعليم الذي يعتمد على المبادئ التالية:

- ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة.

¹ غاطمة غنتوي، متطلبات جودة التعليم العالي، 2019 ص1

² غاطمة غنتوي، المرجع نفسه، ص2

³ أحمد محروس خضير ، أستاذ مساعد، المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة IJHTH تصدرها كلية السياحة و الفنادق – جامعة الفيوم المجلد (15) العدد (3) عدد خاص ديسمبر 2021 – أثر جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب باستخدام مقياس أداء التعليم العالي دراسة تطبيقية على طلاب كلية السياحة و الفنادق جامعة السادات.

- اشترك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة.
- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث أخطاء.
- الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية.
- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.
- كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية، والتركيز على احتياجاتهم والسعي لتحقيقها.
- تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير التربوي والإداري¹.

خامسا - أبعاد جودة التعليم:

- تمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة و متطلبات المستهلكين من جهة أخرى، تتمثل هذه الأبعاد في الآتي:
- ✓ لقد وضع EVANS 1993 على النحو التالي:
 - الأداء-الهيئة-المتانة - الجمالية.
 - ✓ في حين حددها كل من (RUSSELL ETTAYOR 1998) تتمثل في:
 - الأداء- المطابقة - القدرة على الخدمة - الجودة المدركة.
 - ✓ أما (KRAJAWSKI ET RIZMAN 1999) تتمثل في:
 - مطابقة المواصفات القيمة - الدعم - المطابقة للاستخدام- الاعتبارات النفسية.
 - ✓ ويحددها الباحثان (LOVELOCK ET WRIGHT 1999) بخمسة أبعاد رئيسية هي:
 - الماغولية- الملموسات - الاستجابة - الدقة².

سادسا- أهداف جودة التعليم:تتمثل في:

- ✓ العمل على رفع مستوى الأداء وكفاءة العاملين بالعملية التعليمية من معلمين وإداريين.
- ✓ إيجاد مشاركة فعالة بين جميع منسوبي المدرسة في تطوير وأداء واتخاذ القرار بعيدا عن المركزية.
- ✓ تطوير وضبط النظام التعليمي والقيادي الموجود داخل المدرسة.
- ✓ توفير روح التعاون والتفاهم مع بناء علاقات إنسانية بين كافة المنسوبين بالمدرسة من بينهم الطلاب.
- ✓ الارتقاء بالمستوى النفسي والأكاديمي، والاجتماعي والمهارات، والمعرفي لدى الطلاب.
- ✓ خلق بيئة مناسبة تدعم التطور باستمرار.
- ✓ العمل على تحسين وتطوير مخرجات العملية التعليمية بحسب ما يتماشى مع الأنظمة والسياسات والمناهج المتبعة من أجل نيل رضى كافة المستفيدين³.

سابعا - أهمية جودة التعليم:

¹-خالد مطهر العدواني، الجودة الشاملة في التعليم، مقدم لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التعليم والتربية، ط، غ، م، ص، 2.
²-هاشم فوزي، دباس العبادي، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر 'الوراق للنشر والتوزيع'، عمان، 434-435، ط، غ، م، ص، 2009.
³-هاشم فوزي، المرجع نفسه، ص، 444.

تحتل الجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو مستوى المجتمع وتتمثل في:

- ❖ دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ❖ أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أي وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- ❖ توفر المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- ❖ تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- ❖ بناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- ❖ تحسين سمعة المنظمة التعليمية في نظر العاملين والطلبة وأفراد المجتمع.
- ❖ تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المنظمات التعليمية¹.

ثامنا – معايير تطبيق جودة التعليم:

تتمثل معايير جودة التعليم في:

- 1- جودة البرامج الأكاديمية من حيث العمق و الشمول و التكامل و حسن مخاطبتها للتحديات القومية والعالمية في مجال التكنولوجيا.
 - 2- معايير النوعية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس كمعايير اختيارهم، ومؤهلاتهم وإعدادهم وإنتاجاتهم العلمية وطرق متابعة أدائهم من خلال:
 - طرق التدريس التي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية مع العلمية وربط ما يدرس بالقضايا والمشكلات البيئية.
 - طرق تزويد الطلاب بالتغذية الراجعة.
 - طرق القيام بالفحص لضمان تلبية البرنامج التعليمي لاحتياجات الطلاب.
 - طرق القيام بالفحص لضمان تلبية البرنامج التعليمي لاحتياجات الطلاب.
 - طرق تقويم الطلاب، ونوعية محتويات السجلات التي يتم الاحتفاظ بها قبل أعضاء هيئة التدريس.
 - 3- نسبة إعداد الطلبة إلى نسبة أعضاء هيئة التدريس، ونوعية ومستوى الخدمات التي تقدم للطلبة.
 - 4- معايير المناهج الدراسية وتشمل جودة وأصالة المناهج ومضمونها، ومدى ارتباطها بالواقع.
 - 5- جودة التجهيزات والمكتبات ومدى كفايتها وتحديثها.
 - 6- جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات والمشروعات البحثية².
- تاسعا- طرق قياس جودة التعليم³:
- بما أن السياسية التعليمية تحولت في قياسها من الكم إلى الكيف، فهناك عدة مدا خيل لقياس الجودة في التعليم:

¹-هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص445.

²-رافدة الحريري، اقتصاديات تخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ط، غ،م،ص225.

³-رافدة الحريري، المرجع نفسه، ص264.

✓ قياس الجودة بدلالة المدخلات: تعتبر المدخلات جودة التعليم وجوهره، و كثيرا ما تقاس الجودة بواسطة طريقة المدخلات فإذا كان إنفاق مدرسة ما لكل طالب أكبر مما تنفقه مدرسة أخرى، فيفترض أن تكون أعلى جودة و يرى أصحاب هذه المداخل أن المدرسة إذا توفرت لها كل عناصر الجودة كالمبنى الجيد و التجهيزات و المعدات المناسبة.

✓ قياس الجودة بدلالة العمليات: ركز المتخصصون في اقتصاديات التربية بشكل أكبر بالإضافة إلى الكثير من عناصر المدخلات على حجم حجرة الدراسة، ونسبة المعلم على الطلبة ومدة العام الدراسي وطول اليوم الدراسي وغيره من الأمور التي تقترب إلى المدخلات أكثر من اقترابها من العمليات.

✓ قياس الجودة بدلالة المخرجات: يركز هذا المدخل على نواتج التعليم ومخرجاته على اعتبارها مقياس جيد للجودة، ويؤكد أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل بدل من تكلفة تربيته، فالمدارس التي توفر تعليم أعلى من كمية الموارد نفسها تعد أفضل المدارس، ولقد رأت أغلبية أصحاب هذا المدخل أن التحصيل الدراسي هو أفضل مقياس للجودة.

✓ قياس الجودة وفقا لآراء الخبراء: يطلق على هذا المدخل مصطلح (مدخل السمعة) وهو من المداخل التقويمية للجودة، وقد انتشر هذا المدخل في دراسات جودة البرامج لا سيما في التعليم العالي ويعتد هذا المدخل على تقديرات الخبراء بوضع تقديرات جودة البرامج على اعتبارهم مؤهلين لاتخاذ مثل هذه الأحكام وفق معايير معينة.

✓ قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية: يؤكد أصحاب هذا المدخل أن أفضل طريقة لقياس الجودة هو محاولة بذل الجهد لاشتقاق خصائص موضوعية لعملية التربية وتحديدها، وعلى قدر توافر هذه الخصائص تكون جودة التعليم.

✓ المنظور الشمولي قياس الجودة: يرتبط هذا المدخل بالشمولية في النظرة إلى الجودة، و يهتم بالنظرة النظامية التي تأخذ في الاعتبار معظم مكونات و عناصر العملية بالإضافة إلى العلاقات بين مكونات التعليم (مدخلات، مخرجات، تغذية راجعة)، ومن الأمثلة على هذا المدخل، الفكرة التي طرحها ديويرت إليه في 2000، والتي تتلخص في أن تعريف الجودة يمكن أن يتسع لمصطلحات كثيرة منها الكفاءة والفعالية.

عاشرا- دور شركاء المدرسة في الجودة التعليمية:

إن تطبيق مبادئ الجودة يتطلب إبراز أهمية كل فرد في المدرسة واعتباره مسؤولا بحيث تغيرت أدوار كل من المعلم والطالب والمدير، فأصبح الطالب محور العملية التعليمية ينقب ويبحث ويحلل ويتعلم، ودور المعلم يتمثل في التوجيه والإرشاد والمساعدة، وأصبح دور مدير المدرسة التخطيط للمستقبل، ووضع الحلول والاستراتيجيات لتنفيذ كل هدف، ويضع البدائل¹.

¹-محمود عيد المسلم الصليبي ، " الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية"، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان الطبعة الأولى 2008 ، ص

1- دور إدارة المدرسة: تلعب الإدارة المدرسية دورا كبيرا في إنجاح العملية التعليمية، حيث أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة لديها القدرة على الابتكار والإبداع وأن المدير الذي يشارك العاملين معه في وضع سياسة المدرسة، و صنع القرارات التي تتعلق بالعمل يستطيع تحقيق الجودة التعليمية الشاملة. تتلخص أهم أدوار مدير المدرسة لتحقيق الجودة فيما يلي¹:

1- يتولى توزيع الأعمال الفنية و الإدارية بالمدرسة ويصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ.
2- يتابع تطبيق اللوائح و الخطط و المناهج كما هو مقرر و يكون مسؤولا عن تسيير العمل بالمدرسة.

3- يكون ديناميكيا حيويا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف.
كما يقوم بأدوار أخرى أهمها²:

- 1- اختيار العناصر التي لديها الاستعداد و الرغبة في العمل (تكوين فريق العمل).
- 2- عمل تقييم أولي للبيئة التعليمية ووضع الملاحظات و إيجاد الحلول.
- 3- تدريب العاملين بفريق الجودة.
- 4- إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين.

5- إعطاء هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم.
إلى جانب كل هذا ينبغي على مدير المدرسة القيام بالمهام التالية³:

- 1- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقا للمعايير القومية والتي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها و رسم الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعية.
- 2- المشاركة في إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين، والتي تمكنهم من الوقوف على المستوى الأكاديمي للعاملين وتساعدهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة.
- 3- التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة للتأكد من حسن الاستفادة منها وتفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية والمؤسسات الإنتاجية والتي تحقق اندماج المدرسة مع البيئة الخارجية.
- 4- متابعة المعلمين داخل الأقسام.

5- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة.
لكي يقوم مدير المدرسة بدوره على أكمل وجه ينبغي عليه أن يتصف ببعض المهارات الإدارية و هي⁴:

- ✓ بناء الثقة والصراحة.
- ✓ بناء المزمالة وروح الفريق.
- ✓ الإدارة بالحقائق.

¹-محسن عبد الستار محمود عذب ، "تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية طبعة 2008 ، ص60

²-رافدة الحريري، المرجع نفسه، ص182.

³-جلال مصطفى ، "التخطيط الاستراتيجي الناجح في مؤسسات التعليم"، دليل عملي ، دار النشر للجامعات ، الطبعة الأولى 2010 ، ص93.

⁴-رافدة الحريري، المرجع نفسه، ص196.

✓ تعزيز الإنجازات (التقدير و المكافآت)

✓ التطور والتحسين المستمر للأداء.

كما يحتاج القائد المدرسي للقيام بهذه الأدوار بفاعلية إلى منحه درجة كبيرة من الاستقلالية في التسيير و التخطيط واتخاذ القرارات التي تصب في تحقيق الجودة التعليمية المرجوة.

2- دور المعلم: تنادي إدارة الجودة الشاملة بالتغيير في علاقات المعلمين بالطلاب و المدرء، حيث ينبغي أن ينظروا إلى التعليم من خلال أعين التلاميذ و أن يعملوا مع المدير كفريق عمل و بالتالي تحمل بعض المسؤوليات

وسلطات المدير¹.

يعتبرا لمعلم من أهم عناصر نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب.

من هنا فإن دور المعلم لم يعد يقتصر على التلقين و التحفيز لأن عمله التلقيني يخلق شخصيات سلبية في المجتمع و لهذا وجب عليه أن يدفع تلاميذه للتفكير و البحث الاستقصاء و التحديد².

فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفاء الذي يمتلك الكفايات الشخصية و الفنية و المهنية التي تجعله قادرا على تقديم تعليم نوعي متميز.

تتمثل أهم أدوار المعلم لتحقيق الجودة فيما يلي:

✓ تحديد الاحتياجات التعليمية للتلاميذ.

✓ تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.

✓ استخدام استراتيجيات تستجيب لحاجات التلاميذ.

✓ إشراك التلاميذ في حل المشكلات و التفكير الناقد و الإبداع.

✓ الاستخدام الفعال للأساليب المتنوعة في التدريس لإثارة رغبة المتعلمين.

✓ إدارة وقت التعلم بكفاءة و الحد من الوقت الفاقد.

✓ التمكن من بنية المادة العلمية و فهم طبيعتها.

✓ التقويم الذاتي و تقويم التلاميذ.

كما أن للمعلم دور مرتبط بأربع مجالات هي³:

• تصميم التعليم

• توظيف التكنولوجيا

• تشجيع تفاعل التلاميذ

• تطوير التعلم الذاتي للطلبة

¹- فيصل بن محمد عمر الطس، رسالة ماجستير بعنوان "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة و البحث بالمرحلة الثانوية"، بمدينة جدة جامعة أم القرى، 2009/2008، ص71.

²- أحمد إسماعيل حجي، "إدارة بيئة التعليم و التعلم - النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة" دار الفكر العربي، القاهرة، ص32.

³- محمد عطوة مجاهد، "المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية طبعة 2008، ص150.

من هنا فإن المعلم الجيد هو ذلك الشخص الذي¹:

يقود طلابه للحصول على اكتساب أكبر قدر من تعلم الجودة.

- 1- يكون علاقات طيبة مع طلابه و زملائه.
 - 2- يركز مجهوداته على نقل المعارف وأن لا ينفصل على طلابه و زملائه.
 - 3- يتحلى بالانضباط و يفرضه داخل القسم.
- كما ينبغي للمعلم الناجح أن يتحلى بالخصائص التالية²:

- 1- التعمق في مادة تخصصه.
- 2- التمتع بالمهارة في صياغة الأسئلة.
- 3- أن يكون لديه إلمام في علم التربية و علم النفس.
- 4- التمتع بالقدرة على الانتباه الدائم لإجابات التلاميذ حتى يتسنى له توجيههم

3- دور الطالب:

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادرا على معاشة غزارة المعلومات

وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم، وهذا يتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع و التعامل معها بفاعلية، إنسانا يتسم بالمرونة و حب المعرفة و القدرة على متابعة المتغيرات، كما يتطلب ذلك تحولا كبيرا في دور المؤسسة التعليمية و المعلم الذي فرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب ومتغيرات العصر وتحقيق الجودة. فمن أدوار الطالب لتحقيق الجودة مايلي³:

- ✓ المشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل غرفة الدرس.
- ✓ التدريب على تحمل مسؤولية تعلمه و مسؤولية تحقيق رسالة فصله.
- ✓ المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم بالنسبة لهم جميعا.
- ✓ التخطيط لعمله الإجرائي و التشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية.
- ✓ التحدث عن نظام صفه التعليمي و التعليمي و رسالته و أهدافه و إجراءات الوصول إليها⁴.
- ✓ المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة و الإثارة في التعلم.
- ✓ العمل بكفاءة في مجموعات العمل و التفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة.
- ✓ العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات.

¹- غسان يوسف قطييط، "حوسبة التقويم الصفّي"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 29.

²- laifa ait boudaoud l'évaluation dans le système scolaire en Algérie casbah édition. Alger 1999 p95

³- نبيل حمد عبد الهادي، نماذج تربوية تعليمية معاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، طبعة ثانية 2004، ص 96.

⁴- إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام / ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، اطلع عليه يوم 2010/11/10 عن موقع: www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents

- ✓ ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع و توثيق و تسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.
- ✓ احترام و تقدير مواهب و قدرات آراء جميع الطلاب.
- كما أنه لتحقيق الجودة التعليمية ينبغي على الطالب أن يكون قادراً على¹:
 - التواصل مع الآخرين واستقبال و نقل المعلومات بكفاءة.
 - الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له تطبيقاتها الحياتية و العملية.
 - التعامل مع الكمبيوتر و إجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
 - الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية.
 - امتلاك مهارات التفكير المنطقي و النقدي و الابتكاري و القدرة على حل المشكلات.
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته و مجريات حياته.
 - التعاون و التنافس و تقبل الرأي الآخر.
 - امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة.

¹-عزة جلال مصطفى ، مرجع سابق، ص103.

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

حظيت الدراسات الأكاديمية التي سنقوم باستعراضها و المتمثلة في رسائل ماجستير أو رسائل دكتوراه بعضها تم مناقشتها في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير في جامعات مختلفة عبر التراب الوطني أو خارجه، وتنوعت بين دراسات عربية وأجنبية. وفيما يلي سوف نستعرض بعضا من هذه الدراسات التي ركزت أساسا على دراسة متغير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتعليم العالي وفي تحسين جودة الخدمات التعليمية، وسنعمد بسرد الدراسات السابقة بالتسلسل التاريخي من السنة الحديثة نزولا أي تنازليا:

أولا- الكناري خادم الله محجوب (2016/2015)¹:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الخدمات التعليمية بالجامعات السودانية و مطابقتها بالمعايير واحتياجات الطلاب للوصول إلى رضاهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و التاريخي، كما تم استخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة تكونت من 388 طالب و طالبة من الجامعتين و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المتوسط العام لرضا الطلاب 3.3 عن جودة الخدمات التعليمية و يقدر بموافقة متوسطة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات التعليمية على لرضا الطلاب بالجامعتين.
- نلاحظ أن دراسة محجوب ركزت على الخدمات التعليمية بالجامعات السودانية ومطابقتها واحتياجات الطلاب وأهملت جانب مهم وهو دور الجامعة ودور الأستاذ الجامعي، خاصة في الاستبيان، الفرق بينها وبين دراستنا هو المجتمع الدراسة نحن اخترنا الطور المتوسط والثانوي الخاص ودراسة محجوب دراسة شملت الطور الجامعي العام، واعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة ونحن أيضا سنعمد على الاستبانة.

ثانيا- حميدي زقاي (2016/2015)²:

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل جودة الخدمات التعليمية في جامعة الدكتور مولاي الطاهر "سعيدة"، حيث شملت هذه الدراسة على عينة مكونة من 218 أستاذ جامعي، وتم استعمال التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج (SPSS.V.20) بالإضافة إلى برنامج النمذجة بالمعدلات الهيكلية باستخدام (AMOS.V.20) لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترحة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

¹- الكناري خادم الله محجوب، أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلبة في بيئة الجامعات السودانية، دراسة حالة جامعة الخرطوم و جامعة العلوم و الثقافة، معهد إسلام المعرفة جامعة الجزيرة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2016/2015.

²- حميدي زقاي، أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د. دراسة حالة جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2016/2015.

1. أن مستوى جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعة مجال الدراسة لا يرتقي للمستوى المطلوب، الأمر الذي انعكس بشكل واضح في انخفاض مستوى البحث العلمي وبالتالي على خدمة المجتمع.
2. كما أكدت النتائج على الدور الفعال للبحث العلمي كوسيط في تعزيز أثر الجودة التعليمية على خدمة المجتمع.

اعتمد الباحث على التحليل الإحصائي والنمذجة لدراسة العلاقة بين المتغيرات وهو تحليل معتمد في أغلب الإشكاليات، والعينة اقتصر على الأساتذة فقط.

ثالثاً- يزيد قادة(2012/2011):¹

حيث قام الباحث بدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة، وشملت الدراسة تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وكذلك تم التطرق إلى أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتناقش الدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية لا تتصف بالجودة.
- الأستاذ في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة.
- التلميذ في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة.
- المنهج في المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة.
- المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية غير ملائم ولا يتصف بالجودة.
- المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، والإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال الإصلاحات المطبقة مؤخراً، إن الإصلاحات حديثة لم يمر عليها زمن كي نعرف عيوبها ونصلحها، لهذا نجد أن النتائج المتوصل إليها كانت كلها لا تتصف بالجودة، وكان الفرق بينها وبين دراستنا أنها ناقشت المؤسسات التعليمية العامة بينما دراستنا ستناقش الخاصة.

رابعا- بربري محمد أمين و الأستاذ بكيجل عبد القادر(13و14ديسمبر2011):²

حيث قام الباحثان بدراسة أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، استهدفت الدراسة لإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة أهم الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة ونماذجها، وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وناقشت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية مفهوم الجودة الشاملة في التعليم،

¹-يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2012/2011.

²- بربري محمد أمين والأستاذ بكيجل عبد القادر، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسين بن علي شلف الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14 و13 ديسمبر 2011.

ومعايير الجودة الشاملة في التعليم ، ونماذج الجودة الشاملة، و آليات الجودة في التعليم و العائد منها، و مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالدول العربية، و توصلت الدراسة إلى المؤشرات التالية:

- أن الجودة الشاملة في التعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.
 - توجد عدة آليات يمكن تطبيقها لضبط الجودة الشاملة في التعليم و من أهمها: التقويم الذاتي، و الدراسات الذاتية، و تقويم إنتاج الطلاب التحصيلي.
 - توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي و الآخر ياباني و الثالث أوروبي يمكن أن تستفيد منها النظم العربية عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.
- كانت دراسة الباحثان بربري وبكحيل تناقش أهم الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة و نماذجها، و كيفية ضبطها في المؤسسات التعليمية، فيجب على المؤسسات التعليمية على إجراء التقويم الذاتي لتشجيع القيادة التربوية فكان من الباحثان إعطاء نموذج لها، كما كانت هذه الدراسة نظرية اعتمدت على الأدبيات النظرية ولم تقم بتطبيقها على عينة من المؤسسات.

خامسا- أحمد عبد الله الرشدي (2009/2008):¹

جاءت هذه الدراسة نظرا لانخفاض مستوى جودة الخدمات التعليمية بالجامعات مما أدى إلى تدهور مستوى الخريجين بصفة عامة، و إحداث فجوة بين كفاءة و قدرات الخريجين و متطلبات سوق العمل من جهة، و من ناحية أخرى هناك فجوة بين مستوى الخدمة المقدمة و ما كان يتوقعه الطلاب من مستوى للخدمة، و شملت الدراسة على معرفة مستوى رضا طلبة الجامعات اليمنية عن جودة الخدمات المقدمة، و مدى توفر القناعة و الاستعداد لدى إدارة الجامعات لتبني مفاهيم و أساليب إدارة الجودة الشاملة، التعرف على المعوقات التي تواجه الجامعات اليمنية في تحسين جودة العملية التعليمية، اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي وذلك من خلال استنباط متغيرات الدراسة كما اعتمدت على المنهج الاستقرائي من خلال أدواته الرئيسية و المتمثلة في استمارات استبانة قدمت لكل من العملاء الداخليين و الخارجيين و كذا الإدارات العليا في الجامعات، وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدريب أعضاء هيئة التدريس على دور التنسيق الأكاديمي و إعطاء تدريب أولي لكل عض جديد ينظم للمنظومة.
- إعادة النظر في المحتوى العلمي لبعض الكتب المستخدمة و العمل على تحديثها.
- تطوير نظام الحصول على المعلومات المرتدة من الدارسين و أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال استقصاء دوري.

جاءت هذه الدراسة للبحث على حل مشكل انخفاض مستوى الخريجين بالجامعات اليمنية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعة، استخدم الباحث منهج الاستقرائي في جمع البيانات (استمارة

¹- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2009/2008.

استبانة) كانت موجه للعملاء الداخليين والخارجيين والإدارة العليا، واجهة المشكلة من كل الجوانب والنتائج المتوصل إليها كانت منطقية وواقعية، لو دعم عبد الله الرشدي دراسته بالتطرق لمرحلة التعليم الثانوي فهي تمهيد للتعليم الجامعي لكانت نتائجه أفضل ودراسته اشمل.

سادسا- إسماعيل وعابدين(2009):¹

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الخدمات والمعلومات المقدمة لطلاب في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فجوة بين توقعات الطلاب للخدمات المتوقعة وبين الخدمات المقدمة والتي يدركها الطلاب، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الخدمات والمعلومات اللازمة من أجل انجاز الطلاب لدراساتهم وأبحاثهم من أجل التخرج من الجامعة. هذه الدراسة اعتمدت جانب الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب الجامعي في ماليزيا وهو جانب مهم في نجاح الجامعات، ويجب العمل على تحسين الخدمات للحصول على جودة في التعليم العالي ويجب تجنيد كل الطاقات.

سابعا- دراسة كورنين (Cornin 2004):²

هدفت إلى مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية وبلغ عدد أفراد العينة 116 إداريا ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية. استخدم الباحث في هذه الدراسة لجمع المعلومات على الاستبيان والعينة كانت موجه للإداريين لتحقيق أغراض الدراسة، كان على الباحث إدراج الأساتذة والمعلمين لدعم نتائجه وشمولية الدراسة.

ثامنا- دراسة هيرنانديز (Hernandez.2002):³

هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 120 مشرفا ومديرا استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طريق تقييم انجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

¹-إسماعيل وعابدين، الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الطلاب تحت التخرج، جامعة ماليزيا، مجلة البحث الاجتماعية الدولية، المجلد 2-6 شتاء 2009.

²-كورنين، مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي وتركيز الطلبة والمهنيين من المجتمع المحلي، دراسة سنة 2004.

³-هيرنانديز، دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلي وعودها، سنة 2002.

اعتمد دراسة هير نانديز الاستبانة لجمع النتائج، والعينة كانت موجه إلى مدراء ومشرفين تابعين لمدرية التعليم لهذا نجد النتائج المتحصل عليها هي رضا أفراد العينة، فكان على الباحث توسيع مجال العينة.

تاسعا- دراسة جوهانيس (Johansen2000)¹:

هدفت إلى تعرف تحليلات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والنماذج المقترحة للتطبيق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقدمت وصفا للإدارة المعلومات وكذلك لرقابة الجودة كما قدمت تحليل إدارة الجودة الشاملة وعرضا نظريا لأوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعرفة عن طريق التدريب تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة وان هناك علاقة طردية وقوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

هذه الدراسة اعتمدت على المقارنة وتحليل بين إدارة الجودة الشاملة وبين إدارة المعرفة.

عاشرا- دراسة لويس وسميت (Lewis & smith1997)²:

هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية حيث الالتزام بالتحسين المستمر و الالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب ووالى الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والنظري في تحليل الدراسة، كان على الباحث استخدام أداة أخرى لجمع البيانات مثل الاستبيان أو المقابلة.

المطلب الثاني: العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراستها ومشكلتها وكيفية

اختيار عينة الدراسة ومنهج البحث المستخدم، ونحن نتصفح الدراسات التي اطلعنا عليها قبل أن نلخصها ونناقش نتائجها، فكانت كل واحدة منها إضافة علمية في تطوير موضوع دراستنا ومشكلتها كيفية اختيار عينة الدراسة ومنهج البحث المستخدم، فضلا عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.

أولا- سرد وتجميع الدراسات السابقة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(1):

ملخص الدراسات السابقة

¹جوهانيس، إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة المعرفة، سنة 2000.

²لويس وسميت، بعنوان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي (تحسن في تعليم)، سنة 1997.

الرقم	عنوان الدراسة	المؤلف	أهم النتائج
01	أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلبة في بيئة الجامعات السودانية	الكناري خادم الله محجوب	إن تطبيق جودة الخدمات التعليمية يؤثر على رضا الطلاب بالجامعات السودانية
02	أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د.	حميدي زقاي	الدور الفعال للبحث العلمي في تعزيز أثر الجودة التعليمية على خدمة المجتمع. ومن وجهة نظر الأستاذ الجامعي يرجع انخفاض مستوى البحث العلمي إلى أن جودة الخدمة التعليمية لا يرتقي بالمستوى المطلوب.
03	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية	يزيد قادة	إن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية.
04	رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة	الدكتور بربري محمد أمين والأستاذ بكي خلعبد القادر	إن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، وكفاءة القيادة التربوية والتطور المهني للهيئة التعليمية والإدارية والعمل على إجراء التقويم الذاتي، وتمكين المستفيدين من الخدمة التعليمية على مستوى إنجازها في القطاعين الخاص العام.
05	استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية	أحمد عبد الله الرشدي	العمل على استقصاء دوري للحصول على المعلومات من الطلبة والأساتذة لتطوير النظام التدريس وتسهيل الدراسة، والعمل على تحديث جلب المعلومات، وتدريب أعضاء هيئة التدريس.
06	الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الطلاب تحت التخرج	اسماعيل وعابدين	درجة الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب في الجامعة المالية متوسطة، فيجب توفير الخدمات اللازمة لاحتياجات الطلاب للتخرج بسهولة من الجامعة.
07	مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية	كورنين	وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية بنيويورك
08	دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها	هير نانديز	رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وهذا عن طريق تقييم إنجاز الطلبة
09	إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة المعرفة	جوهانيس	عن طريق التدريب إدارة المعرفة تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة.
10	تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي	لويس وسميت	عند الالتزام بالتحسين المستمر والالتزام بارتضاء المستفيد يتم تحقيق مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية.

المصدر: من إعداد الطالبات

ثانياً: نقد وتحليل الدراسات السابقة والعلاقة بمذكرتنا:

يتضح لنا من عرض الدراسات السابقة أن أغلبها ركزت على الإطار النظري للجودة من ناحية النشأة ومجالات تطبيقها، والدور الذي تلعبه في بناء وتطوير وتحسين التعليم فأغلب الدراسات اهتمت بربط الجودة بالإجراءات وطرق قياس جودة التعليم مهملين أثر الجودة على الجانب الاستراتيجي خاصة الدراسات العربية والوطنية. وركزت بعض الدراسات على مدى تطبيق الجودة في الجامعات (دراسة الكناري ودراسة حميدي زقاي ودراسة لويس سميت) كما لاحظنا أن أغلب النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات لم تحقق مبادئ الجودة المراد الوصول إليها كما دراسة يزيد قادة ودراسة أحمد عبد الله الرشدي كما نجد دراسة كورنين على منطقة نيويورك التعليمية تم استخدام مبادئ الجودة الشاملة بشكل جيد.

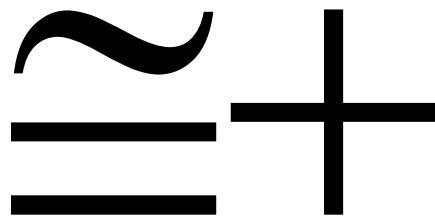
إن جميع أو معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وفي دراستها سنعتمد كذلك على الاستبيان، واستفدنا من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لدراستنا وفي إعداد الاستبيان وفي متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية من أجل تحقيق هدف الدراسة، تمت أغلب الدراسات السابقة في قطاع عام وفي مؤسسات التعليم العلي أما دراستنا ستكون في قطاع خاص والمتمثلة في مؤسسات تعليمية للطورين المتوسط والثانوي وما سنحاول التركيز عليه اعتماداً على الدراسات السابقة هو قياس العلاقة بين جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية والأهداف الإستراتيجية التي تقدمها الجودة لهذه المؤسسات. كما سنحاول من خلال عدة متغيرات اقتصادية معرفة مساهمة مبادئ الجودة في تحقيق النتائج الجيدة أو تحسين مستوى التعليم.

خلاصة الفصل الأول

بناء على دراستنا للإطار العام والتأصيل الفكري خلصنا إلى أن تبني منهج تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح وبالتالي كسب ثقة التلاميذ والمجتمع.

وترتكز الجودة من حيث مبادئها على سبعة محاور أساسية كالتركيز على المستفيد وامتلاك قيادة مرنة تتسم بمبدأ العمل الجماعي بين أفرادها وفقاً لمعايير مضبوطة ومحددة إضافة إلى مبدأ التحسين المستمر الذي يغير ضرورياً خاصة إذا ما التزمت المؤسسة بمبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة كل هذا بضمان روح التعاون في إدارة علاقاتها الداخلية والخارجية.

إن قياس الأداء الفعلي للجودة مقارنة مع المعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتباين أو الانحراف تعرف بضبط الجودة أما ضمان الجودة فهو مرتبط بالرقابة الشاملة على الجودة ويعود الفضل لتطبيق الجودة ونشر مفهومها لروادها كفيليب كروسي وإدوارد ديمينغ. .. الخ الذين ابتكروا نماذج للجودة معظمها سميت بأسمائهم. عرجنا في هذا الفصل إلى مفهوم جودة التعليم وأهم أبعاده وأهدافه وأهميته، إضافة إلى المعايير الواجب تطبيقها في جودة التعليم وطرق قياسه وتطرقنا إلى أبرز أدوار شركاء المدرسة متمثلة في كل من الإدارة المدرسية والمعلم والطالب في الجودة التعليمية.



قياس تطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية في
مؤسستي سبل النجاح و سبل المستقبل التعليميتين

تمهيد

لم يعد مفهوم تطبيق معاني الجودة مقتصرًا على المؤسسات الإنتاجية فقط بل تعداها إلى المؤسسات التي تقدم خدمات ومن بين المؤسسات الخدمية التي أصبحت تحتل مكانة في اقتصاديات الدول هي المؤسسات التعليمية التي تقدم خدمات تعليمية لاسيما أن الاقتصاد في حد ذاته أصبح يركز على مفهومات أو مفاهيم ما يسمى باقتصاديات المعرفة فمن ثم كان على المؤسسات التعليمية السعي إلى تجويد خدماتها وفقا لمبادئ وإجراءات تطبيق الجودة ففي هذا الفصل وبعد التطرق في الفصل الأول إلى مبادئ جودة الخدمات التعليمية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية فيها سنحاول من خلال الدراسة الميدانية التتبع العملي لتطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية وأبعاد الجودة فيها من خلال مؤسستين تربويتين المؤسسة الأولى هي سبل المستقبل والثانية هي مؤسسة سبل النجاح التعليميين والكائنتين بولاية الوادي، وقد قمنا بدراسة ميدانية معتمدين على استبيان تم فيه توزيع 44 نسخة ومحاولة تحليل نتائج الاستبيان استنادا إلى الفرضيات التي تم وضعها و الشق النظري الذي تم معالجته بخصوص مبادئ وأبعاد الجودة، و عليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

✓ **المبحث الأول: منهج ومجتمع وحدود وأداة الدراسة.**

✓ **المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج استبيان اختبار تطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية.**

المبحث الأول: منهج ومجتمع وحدود وأداة الدراسة.

ستتطرق في هذا المبحث إلى المنهج المتبع، والمتمثل في مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة عرضنا في المطلب الأول تعريف بالمؤسسة قيد الدراسة وفي المطلب الثاني.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة و الأساليب الإحصائية المتبعة : أولاً: المنهج المتبع في الدراسة:

قمنا باعتماد في البحث على المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة البحث الحالي، الذي يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية -دراسة حاله مدرسة النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل الخاصة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

■ **التكرارات :** التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.

النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.

■ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.

■ **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.

■ **معامل الارتباط بيرسون:** و مقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.

■ **الفاكرونباخ:** يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس

اختبار الانحدار الخطي البسيط: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة وحدود الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة :

إن التعريف بمجتمع الدراسة سيكون من خلال تقديم نبذة عن مؤسستي سبل النجاح الخاصة و سبل المستقبل الخاصة بولاية الوادي ، كما تم حصره على جميع أساتذة وموظفين بالمؤسستين ، وقد وزعنا (44) استمارة واسترجعت كلها أي أن نسبة الاستجابة (100%).

1- **مدرسة سبل النجاح الخاصة:** مدرسة تربوية تعليمية معتمدة من طرف وزارة التربية الوطنية وذلك بمقتضى: قرار رقم 63 مؤرخ في 01 جمادى الأول 1426 الموافق 08 جوان 2005 يتضمن إنشاء مؤسسة التربية والتعليم الخاصة المسماة "النجاح" الكائنة بحي الرمال الوادي.. رخصة الفتح رقم 20/03/2005 المؤرخة في 12/09/2005.. قرار رقم 127 مؤرخ في 5 محرم 1431 الموافق 22 ديسمبر 2009 يتضمن إنشاء مؤسسة التربية والتعليم الخاصة المسماة "سبل النجاح".. قرار رقم 144 مؤرخ في 09 ذي الحجة 1436 الموافق 23 سبتمبر 2015 يتضمن إنشاء مؤسسة التربية والتعليم الخاصة المسماة "سبل النجاح" الكائنة بحي الرمال الوادي تستقبل المدرسة المراحل التعليمية الآتية: التعليم المتوسط و التعليم الثانوي (المتدرسين الأحرار الدراسة عن بعد) كما توفر المدرسة لتلاميذها ما يلي:

- تعطي الدروس وفق المناهج والبرامج المسطرة من طرف الوصاية.

- الخبرة البيداغوجية في التعليم والكفاءة في التسيير .

- كل المرافق التربوية والعلمية التي من شأنها تحقيق أفضل النتائج المدرسية.

- دروس استدراكية خاصة ومكثفة للمستويات الضعيفة

- منهجية خاصة الدراسة اللغات الأجنبية.

- حقوق مدرسية في متناول الجميع.

تتوفر المدرسة على 10 قاعات يتدرس بها نحو 347 تلميذا منهم 176 في الطور المتوسط (130 ذكور + 46 إناث) و 171 في الطور الثانوي (138 ذكور + 33 إناث) يؤطروهم 36 أستاذا و 6 إداريين و مشرفين، يزاوّل هؤلاء التلاميذ الدراسة وفقا للتوقيت الزمني التالي: من الساعة 8:00 صباحا إلى 12:00 و من 12:00 إلى 16:00 مساء كما أن هناك بعض الأفواج من 8:00 صباحا إلى 13:00.

1-1 **مرافق المدرسة:** مكتب المدير – الأمانة – مكتب المقتصد - أقسام – مكتبة – قاعة أساتذة – قاعة علاج – مخزن – قاعة أرشيف.

1-2 **نشاطات المدرسة:** نظمت المدرسة العديد من الرحلات منها إلى سطيف و المسجد الكبير بالعاصمة و حدائق التسلية على مستوى الولاية – بالإضافة إلى المسابقات الداخلية التي تنظمها بين الأقسام.

2: **مدرسة سبل المستقبل الخاصة:** مدرسة تربوية تعليمية معتمدة من طرف وزارة التربية الوطنية وذلك بمقتضى: قرار رقم 145 مؤرخ في 22/12/2020، رخصة رقم 133 مؤرخ في

2020/12/27 يتضمن إنشاء مؤسسة التربية والتعليم الخاصة المسماة "سبل المستقبل " الكائنة بحي 1 نوفمبر -الشط - الوادي.

تستقبل المدرسة المراحل التعليمية الآتية :التعليم المتوسط و التعليم الثانوي (المتدرسين الأحرار الدراسة عن بعد) كما توفر المدرسة لتلاميذها ما يلي:

-تقدم الدروس وفق المناهج والبرامج المسطرة من طرف الوصاية.

- الخبرة البيداغوجية في التعليم والكفاءة في التسيير .

- كل المرافق التربوية والعلمية التي من شأنها تحقيق أفضل النتائج المدرسية.

تتوفر المدرسة على 10 قاعات يتمدرس بها نحو 150 تلميذا منهم 70 في الطور المتوسط، يؤطّرهم 15 أستاذا و 4 إداريين و مشرفين، ومهني واحد، يزاول هؤلاء التلاميذ الدراسة وفقا لنظام الدوام الواحد من 8:00 صباحا إلى 13:00 مساء.

2-1 مرافق المدرسة: مكتب المدير -مخبر - أقسام - مكتبة - قاعة أساتذة - ساحة.

2-2 نشاطات المدرسة: صالون القراءة -الإذاعة المدرسية - برامج متميزة تطوير للذات -

نظمت المدرسة العديد من الرحلات منها إلى المسجد الكبير بالعاصمة وحدائق

التسلية على مستوى الولاية - بالإضافة إلى المسابقات الداخلية التي تنظمها بين الأقسام،

تستعمل المؤسسة وسائل حديثة في التدريس مثل المخبر الذمي، الدتاشو، الإعلام الآلي.

3-2 ترتيب المدرسة على مستوى ولاية الوادي شهادة التعليم المتوسط

* تحتل مدرستنا سبل المستقبل الخاصة الرتبة 29 من 113 متوسطة على مستوى الولاية بنسبة

64,71%: الانتقال إلى الطور الثانوي

* تحتل مدرستنا سبل المستقبل الخاصة الرتبة 5 من 113 متوسطة على مستوى الولاية بنسبة

88,24.

ثانيا: حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

● المجال البشري: (44) أستاذ وموظف بمدرسة سبل النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل

الخاصة ولاية الوادي، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

● المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 15 ماي 2024 إلى 27 ماي 2024.

المجال المكاني: بمدرسة سبل النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل الخاصة ولاية الوادي.

المطلب الثالث : أداة الدراسة واختبار صدق و ثبات الاستبيان

أولا :أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة المهنية في مجال التعليم.

القسم الثاني: تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية، وتتكون من (08) محاور موضحة كما يلي:

- المحور الأول: بدأ التركيز على المستفيد "الداخلي: الأستاذ والإداري، الخارجي: الطالب والولي والهيئات الوصية والمجتمع"، وتكون من 07 فقرات محددة من 01 إلى 07.
- المحور الثاني: القيادة، وتكون من 10 فقرات محددة من 08 إلى 17.
- المحور الثالث: المشاركة بين الأفراد (العمل الجماعي)، وتكون من 05 فقرات محددة من 18 إلى 22.
- المحور الرابع: منهج العمليات (الأنظمة)، وتكون من 10 فقرات محددة من 23 إلى 32.
- المحور الخامس: التحسين المستمر، وتكون من 07 فقرات محددة من 33 إلى 39.
- المحور السادس: اتخاذ القرار بناء على الأدلة، وتكون من 05 فقرات محددة من 40 إلى 44.
- المحور السابع: إدارة العلاقات، وتكون من 07 فقرات محددة من 45 إلى 51.
- المحور الثامن: أبعاد جودة الخدمات التعليمية، وتكون من 12 فقرات محددة من 52 إلى 63.

➤ طريقة التصحيح:

➤ وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان اثر تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية -دراسة تطبيقية لعينة عشوائية لمدرسة سبل النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل الخاصة بولاية الوادي، وإعطاء درجات متدرجة من 01 إلى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول الرقم (02) :درجات اختبار ليكارت الخماسي

الاستجابات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(03):قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

رقم الاتجاه	الاتجاه العام	الوسط المرجح	درجة الرضا
الاتجاه الأول	غير موافق جدا	من 1 إلى أقل من 1،8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2،60	ضعيف
الاتجاه الثالث	محايد	من 2،60 إلى أقل من 3،40	متوسط
الاتجاه الرابع	موافق	من 3،40 إلى أقل من 4،20	عالي
الاتجاه الخامس	موافق جدا	من 4،20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت

ثانيا :واختبار صدق و ثبات الاستبيان

1: صدق الاستبيان من خلال المحكمين:

وللتأكد من صدق استبيان تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير في جامعة الوادي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث:

- مدى قياس البعد للمتغير

- مدى قياس الفقرات للبعد

- عدد الفقرات في كل بعد

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

- طلب البديل في حالة عدم الموفقة

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية.

2- **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):** تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson) بين البنود والدرجة الكلية لكل بعد، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

جدول رقم 04: معامل الارتباط بين بعد مبدأ التركيز على المستفيد وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
---------	----------------	---------------

دال عند 0.01	0.971	01
	0.793	02
	0.896	03
	0.747	04
	0.966	05
	0.846	06
	0.916	07

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/07) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها مبدأ التركيز على المستفيد وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها التركيز على المستفيد.

جدول رقم 05: معامل الارتباط بين بعد القيادة وفقراتها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.972	08
	0.813	09
	0.980	10
	0.963	11
	0.790	12
	0.917	13
	0.922	14
	0.885	15
	0.954	16
	0.964	17

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقر وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (10/10) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها القيادة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها القيادة.

جدول رقم 06: معامل الارتباط بين بعد المشاركة بين الأفراد (العمل الجماعي) وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.964	18
	0.944	19

	0.936	20
	0.964	21
	0.963	22

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعده المشاركة بين الأفراد (العمل الجماعي).

جدول رقم 07: معامل الارتباط بين بعد منهج العمليات (الأنظمة) وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.963	23
	0.909	24
	0.957	25
	0.883	26
	0.977	27
	0.945	28
	0.878	29
	0.946	30
	0.879	31
	0.916	32

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (10/10) من المجموع الكلي الممثلة لبعده منهج العمليات (الأنظمة)، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده منهج العمليات (الأنظمة).

جدول رقم 08: معامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.974	33
	0.980	34
	0.974	35
	0.932	36
	0.966	37
	0.968	38
	0.943	39

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/07) من المجموع الكلي الممثلة لبعده التحسين المستمر، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده التحسين المستمر.

جدول رقم 09: معامل الارتباط بين بعد اتخاذ القرار بناء على الأدلة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.971	40
	0.960	41
	0.961	42
	0.931	43
	0.958	44

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد اتخاذ القرار بناء على الأدلة، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد اتخاذ القرار بناء على الأدلة.

جدول رقم 10: معامل الارتباط بين بعد إدارة العلاقات وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.964	45
	0.963	46
	0.961	47
	0.901	48
	0.958	49
	0.960	50
	0.949	51

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/07) من المجموع الكلي الممثلة لبعد إدارة العلاقات، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد إدارة العلاقات.

جدول رقم 11: معامل الارتباط بين محور جودة الخدمات التعليمية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.892	52

	0.881	53
	0.846	54
	0.962	55
	0.946	56
	0.929	57
	0.919	58
	0.954	59
	0.952	60
	0.955	61
	0.947	62
	0.920	63

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (12/12) من المجموع الكلي الممثلة لمحور جودة الخدمات التعليمية، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات التعليمية.

جدول رقم 12: معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.998	محور مبادئ الجودة
	0.996	محور جودة الخدمات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لاستبيان تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية.

3- ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.939	محور مبادئ الجودة
0.959	محور جودة الخدمات التعليمية
0.927	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.991) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن استبيان تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية يتميز بالثبات.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج استبيان اختبار تطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية :

سنحاول في هذا المبحث تحليل ومناقشة نتائج استبيان اختبار تطبيق مبادئ جودة الخدمات التعليمية الذي أجريناه في مؤسسة سبل النجاح وسبل المستقبل التعليميتين من خلال المطالب أدناه.

المطلب الأول : تحليل و مناقشة البيانات الشخصية

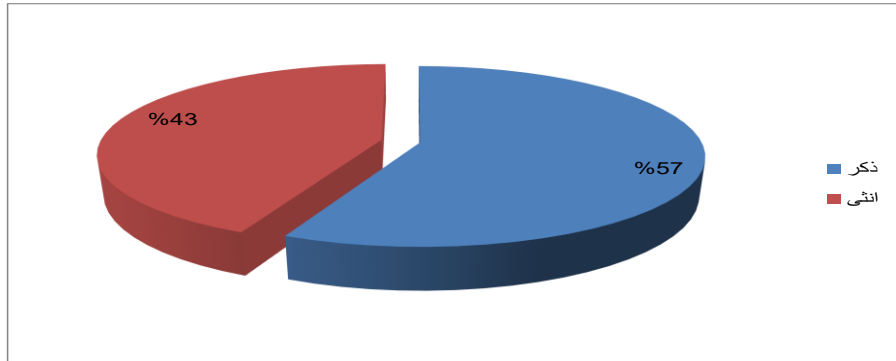
1 - حسب الجنس

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	25	57
انثى	19	43
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من الذكور عددهم 25 بنسبة 57% يليها الإناث عددهم 19 بنسبة 43%.

و يمكن تفسير النتائج أعلاه التي تختلف مع وجود الإناث بكثرة في قطاع التعليم إلا أن في المؤسسات الخاصة تبين لنا أن نسبة الذكور أكثر من الإناث بحيث تشكل نسبة 57% و هذا لكون أن المؤسسات الخاصة تقوم باختيار أساتذة يدرسون في المدارس الحكومية وتختار لهم أوقات فراغهم ليلتحقوا بالمدارس الخاصة لتقديم دروسهم ، كما يمكن أن نرجعه لكون أن الرجال لديهم سهولة في التنقل عن المرأة من جهة ، ومن جهة أخرى فإن المدارس الخاصة تستقطب جنس

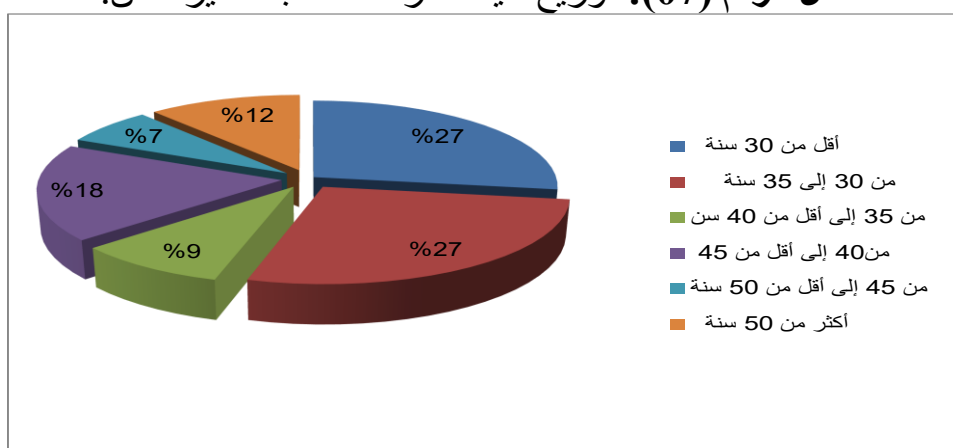
الذكور المتقاعدين للتدريس أكثر من النساء كون أن النساء لا يحبذن التدريس بعد خروجهن للتقاعد و ذلك لواجباتهن المتعددة و التفرغ للالتزامات البيت ولهذا كانت نتائج الاستبيان بهذا الشكل .
2-حسب السن:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	27
من 30 إلى 35 سنة	12	27
من 35 إلى أقل من 40 سن	4	9
من 40 إلى أقل من 45	8	18
من 45 إلى أقل من 50 سنة	3	7
أكثر من 50 سنة	5	11
المجموع	44	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل الرقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من الفئة الشبّانية الأقل من 30 سنة ومن 31 إلى 35 سنة و التي تشكل نسبة 54 % من الفئات العاملة وهي الأعلى بين الفئات الأخرى، و هذا راجع لقدرتهم على التنقل من جهة ، و لكونهم خريجين مؤهلين و بدون عمل من جهة أخرى، كما أن أغلبهم أتيح لهم فرص عمل على شكل عقود بالقطاع الخاص تليها الفئة من 35 إلى أقل من 40 سنة فهذه الفئة التي تمثل نسبة 9% فقط لأن معظمهم أدمج بوظائف مختلفة بقرار حكومي أما الفئات التالية :

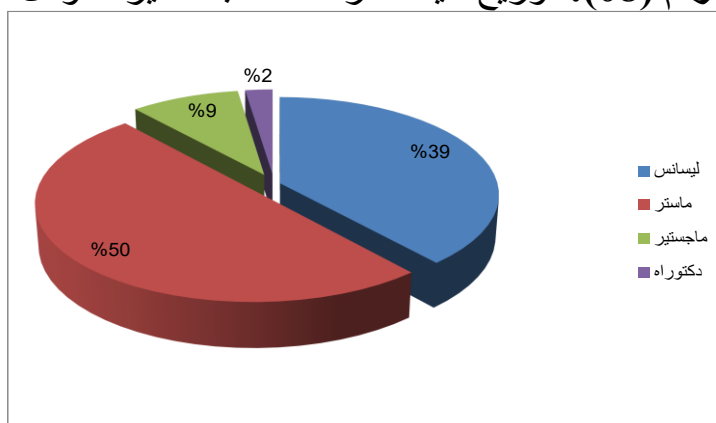
من 41 إلى أقل من 45 سنة فهي تشكل نسبة 18% من العينة ، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة الأكبر من 50 سنة وعددهم 05 بنسبة 11%، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 40 سنة وعددهم 04 بنسبة 09%، وفي الأخير كانت الفئة من 45 إلى أقل من 50 سنة وعددهم 03 بنسبة 07%.

3-حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
39	17	ليسانس
50	22	ماستر
9	4	ماجستير
2	1	دكتوراه
% 100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22
الشكل الرقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة ماستر المقدر عددهم 22 بنسبة 50% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى هذا راجع لرغبتهم في الولوج لعالم الشغل و بالتالي تطبيق مفاهيم و مبادئ جودة الخدمات و أبعاد جودة الخدمات التعليمية لكونهم حديثي التخرج و يملكون شغلة و دافع أكبر و عطاء أفضل ، تليها الفئة ليسانس وعددهم 17 بنسبة 39%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة ماجستير وعددهم 04 بنسبة 09%، وفي الأخير كانت فئة دكتوراه وعددهم 01 بنسبة 02%.

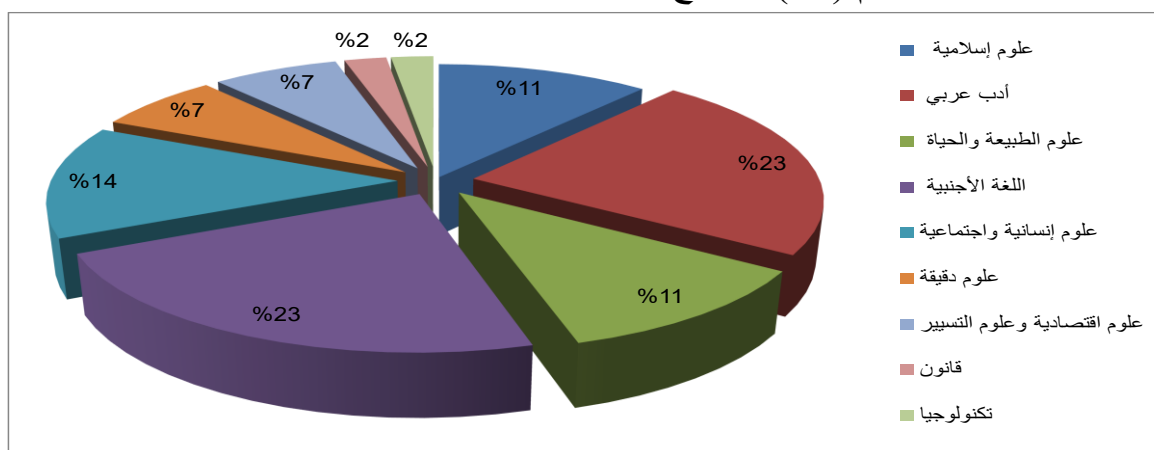
4- حسب التخصص:

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.

النسبة %	التكرارات	التخصص
11	5	علوم إسلامية
23	10	أدب عربي
11	5	علوم الطبيعة والحياة
23	10	اللغة الأجنبية
14	6	علوم إنسانية واجتماعية
7	3	علوم دقيقة
7	3	علوم اقتصادية وعلوم التسيير
2	1	قانون
2	1	تكنولوجيا
% 100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من الفئة أدب عربي واللغة الأجنبية متساوية وعددهم 10 بنسبة 23% وهذا راجع للحجم الساعي أما اللغة الأجنبية فهي مقسمة بين اللغة الفرنسية و اللغة الإنجليزية، يليها الفئة علوم الإنسانية والاجتماعية عددهم 06 بنسبة 14%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة علوم الإسلامية وعلوم الطبيعة والحياة وعددهم 05 بنسبة 11%، يليها كل من الفئة علوم دقيقة وعلوم اقتصادية وعلوم التسيير عددهم 03 بنسبة 07%، وفي الأخير كانت الفئة تخصص قانون وتكنولوجيا عددهم 01 بنسبة 02% ، كما أن تعدد التخصصات ليست اعتباطا بل وفقا للمواد المدرسة و بالتالي المواد الأكثر حجما سيكون بها حتما أكبر حجم ساعي.

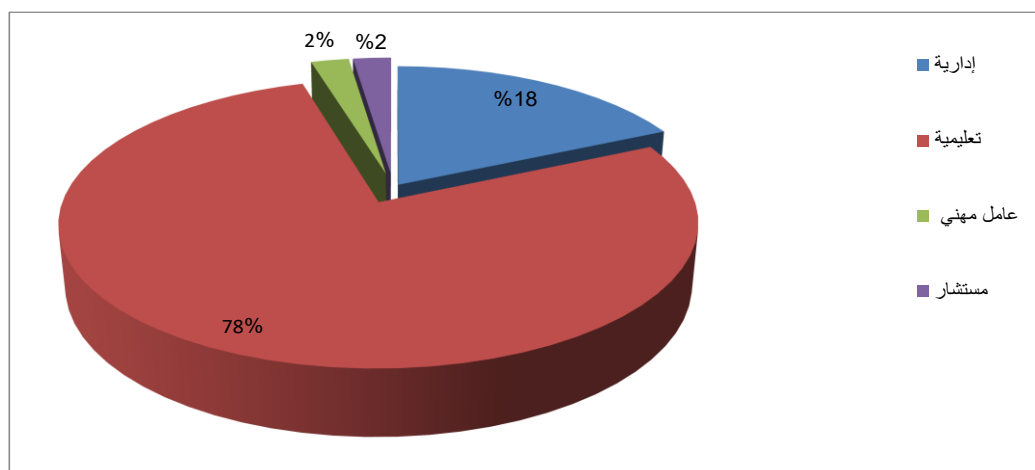
5- حسب الوظيفة بالمؤسسة:

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالمؤسسة.

الوظيفة بالمؤسسة	التكرارات	النسبة %
إدارية	8	18
تعليمية	34	78
عامل مهني	1	2
مستشار	1	2
المجموع	44	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالمؤسسة، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من الفئة التعليمية وعددهم 34 بنسبة 78%، يليها الفئة الإدارية عددهم 08 بنسبة 18%، وفي الأخير كانت كل من الفئة مستشار وعامل مهني متساوية عددهم 01 بنسبة 02%.

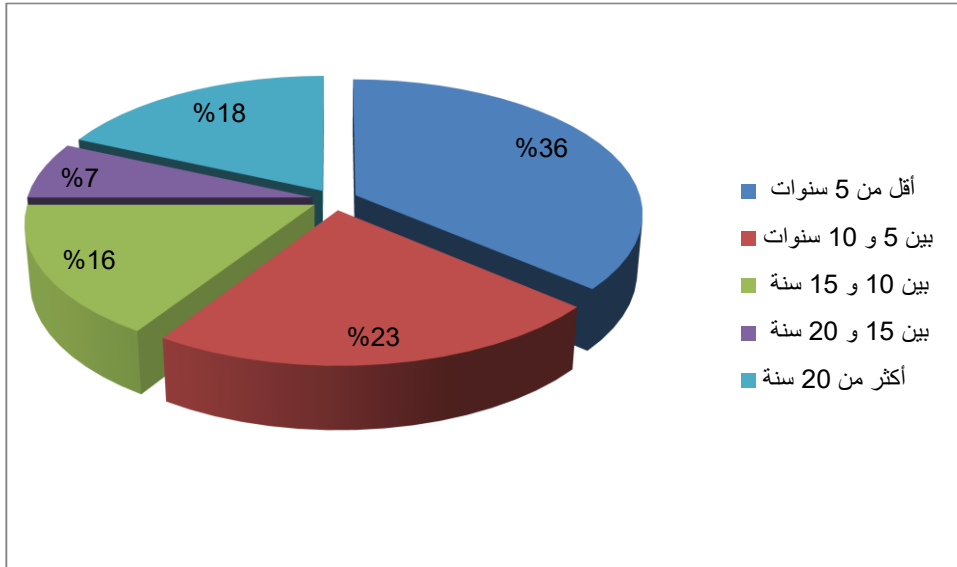
إن موضوع الجودة و تطبيق مبادئ الجودة هي مسألة تشاركية و ليست مسألة خاصة فقط بالمدير أو الإدارة و إنما يعمل على تطبيق هاته المبادئ كل الشركاء داخل المؤسسة مهما كان موقعهم .

6- حسب الخبرة المهنية في مجال التعليم:

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في مجال التعليم.

الخبرة المهنية في مجال التعليم	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	36
بين 5 و 10 سنوات	10	23
بين 10 و 15 سنة	7	16
بين 15 و 20 سنة	3	7
أكثر من 20 سنة	8	18
المجموع	44	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22
الشكل الرقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في مجال التعليم.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في مجال التعليم، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من الفئة أقل من 05 سنوات وعددهم 16 بنسبة 36%، يليها الفئة بين 05 إلى 10 سنوات عددهم 10 بنسبة 23%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة أكثر من 20 سنة وعددهم 08 بنسبة 18%، يليها الفئة بين 10 إلى 15 سنة عددهم 07 بنسبة 16%، وفي الأخير كانت الفئة بين 15 إلى 20 سنة عددهم 03 بنسبة 7% إن توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية في مجال التعليم يتماشى مع السن و الشهادات حيث أن 22 فردا حامل لشهادتي الماستر والليسانس و بالتالي فهم أقل من 10 سنوات أي 16 فرد أقل من 5 سنوات وهو أمر منطقي، أما أكثر من 20 سنة و عددهم 8 فهم أساتذة قدامى و مسؤولي المؤسسة، و قد حددت الوزارة بدفتر الشروط للمؤسسات الخاصة أن على المدير أن تكون لديه خبرة مهنية حددت بـ 20 سنة و هو ما يفسر النتائج المحصل عليها في نتائج الخبرة المهنية.

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج اختبار تساؤلات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار تساؤلات الدراسة من خلال تبين مدى تحققها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-1 عرض وتحليل نتائج عبارة: يرتبط مبدأ التركيز على المستفيد بالوظائف الإدارية بالمؤسسة.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق جدا	0.726	4.59	تركز مؤسستنا على رضى الأولياء كأحد أهم المستفيدين من خدمة التعليم لأبنائهم
1	موافق جدا	0.408	4.80	تسعى المؤسسة بشكل مستمر لمعرفة احتياجات الطلبة التعليمية والتربوية والنفسية وتعمل على إشباعها.
2	موافق جدا	0.829	4.68	تستمع المؤسسة بشكل مستمر لاحتياجات الأساتذة وتجتهد في تحقيق احتياجاتهم
6	موافق جدا	0.501	4.57	تعقد المؤسسة لقاءات مع الأولياء لمعرفة توجهاتهم وطلباتهم وتسعى لتلبيتها
4	موافق جدا	0.722	4.61	تستهدف مؤسستنا تحسين سمعتها التعليمية في نظر العاملين و الطلبة و الأولياء وأفراد المجتمع
3	موافق جدا	0.479	4.66	تهتم مؤسستنا بتعزيز الانتماء والولاء للعلم لمهنة التعليم
	موافق جدا	0.541	4.65	مبدأ التركيز على المستفيد

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور مبدأ التركيز على المستفيد "الداخلي: الأستاذ والإداري، الخارجي: الطالب والولي والهيئات الوصية والمجتمع" بلغ (4.65) والانحراف المعياري بقدر ب (0.541) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور مبدأ التركيز على المستفيد "الداخلي: الأستاذ والإداري، الخارجي: الطالب والولي والهيئات الوصية والمجتمع" يقع في المجال (4.20-05) أي موافق جدا، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة تسعى المؤسسة بشكل مستمر لمعرفة احتياجات الطلبة التعليمية والتربوية والنفسية وتعمل على إشباعها، كان أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.80) وانحراف المعياري (0.408)، بينما كانت العبارة تعقد المؤسسة لقاءات مع الأولياء لمعرفة توجهاتهم وطلباتهم وتسعى لتلبيتها، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (4.57) وانحراف المعياري (0.501).

■ بناء على اختبار العبارة فمبدأ التركيز على المستفيد بالوظائف الإدارية بالمؤسسة تميز بمستوى عالي جدا.

2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: تمارس الإدارة العليا توجهات مبدأ القيادة في أداء مهامها.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثانية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
---------	---------------	-------------------	-----------------	----------

3	موافق جدا	0.658	4.59	تملك مؤسستنا خطة استراتيجية برؤية ورسالة وقيم وأهداف تتنبثق منها خطط تشغيلية
4	موافق جدا	0.761	4.45	تعمل مؤسستنا على أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أي وقت وبأقل جهد وتكلفة
1	موافق جدا	0.390	4.82	تسعى مؤسستنا لبناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل و تقوية انتمائهم
6	موافق جدا	0.914	4.34	تمتلك إدارة المؤسسة خطة تضمن جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات ودورية الأجور
5	موافق جدا	0.810	4.36	قيادة مؤسستنا لها القدرة على الابتكار والإبداع
10	موافق	0.970	3.89	يُشرك قائد المؤسسة العاملين معه في وضع سياسة المدرسة، و صنع القرارات التي تتعلق بالعمل
2	موافق جدا	0.542	4.59	يتابع قائد المؤسسة تطبيق اللوائح والخطط والمناهج كما هو مقرر ومتفق عليه.
9	موافق	0.845	4.17	تتسم قيادة المؤسسة بالديناميكية والحيوية وتقوم بأدوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف
7	موافق جدا	1.275	4.34	تتمتع قيادة مؤسستنا بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات
8	موافق جدا	1.006	4.32	تهتم قيادة مؤسستنا بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار
	موافق جدا	0.746	4.397	القيادة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور القيادة بلغ (4.397) والانحراف المعياري بقدر ب (0.746) وقد كان الاتجاه العام لبعد القيادة يقع في المجال (05-4.20) أي موافق جدا، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة تسعى مؤسستنا لبناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم، كان أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.82) وانحراف المعياري (0.390)، بينما كانت العبارة يُشرك قائد المؤسسة العاملين معه في وضع سياسة المدرسة، وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (3.89) وانحراف المعياري (0.970).

■ بناء على اختبار تطبيق العبارة يمكن القول: تمارس الإدارة العليا توجهات مبدأ القيادة في أداء مهامها بمستوى عالي جدا.

3-1 عرض وتحليل تطبيق عبارة: تنتهج إدارة المؤسسة مبدأ العمل الجماعي بين جميع أفرادها.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثالث، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثالث.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق جدا	0.821	4.52	يشارك الأساتذة كفريق عمل واحد لتحقيق الجودة في الأداء التربوي والتعليمي.
2	موافق جدا	0.561	4.68	يشارك المدير مع الإدارة العليا والوسطى في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي
1	موافق جدا	0.544	4.73	يكون قائد المؤسسة فرق العمل بحسب الكفاءة والتخصص
4	موافق جدا	0.920	4.39	يشارك الأساتذة والإداريون في أنشطة التنمية المهنية المناسبة ويتبادلون الخبرات مع بعضهم من أجل التحسين و التطوير
5	موافق	0.689	4.11	يحفز الأساتذة والعاملين ماديا ومعنويا ليؤدوا عملهم بإتقان
موافق جدا		0.658	4.486	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور العمل الجماعي بلغ (4.486) والانحراف المعياري بقدر ب (0.658) وقد كان الاتجاه العام لبعد العمل الجماعي يقع في المجال (05-4.20) أي موافق جدا، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة يكون قائد المؤسسة فرق العمل بحسب الكفاءة والتخصص، كان أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.73) وانحراف المعياري (0.544)، بينما كانت العبارة يحفز الأساتذة والعاملين ماديا ومعنويا ليؤدوا عملهم بإتقان، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (4.11) وانحراف المعياري (0.689).

■ بناء على اختبار تطبيق العبارة يمكن القول:تنتهج إدارة المؤسسة مبدأ العمل الجماعي بين جميع أفرادها بمستوى عالي جدا.

4-1 عرض وتحليل نتائج تطبيق عبارة:توفر إدارة المؤسسة شبكة اتصال هاتفية تسير شؤونها ومعاملاتها.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الرابع، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (23):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الرابع.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق جدا	0.761	4.454	تمتلك المؤسسة مجموعة من معايير الجودة تضمن العمل بمبادئ الجودة
7	موافق جدا	0.904	4.294	تشارك الإدارة وتتسق بين المهام الإدارية والتربوية لضمان العمل بجودة.
3	موافق جدا	0.789	4.568	تضع مؤسستنا معايير جودة متعلقة باختيار أعضاء هيئة التدريس من حيث التخصص والكفاءة

6	موافق جدا	1.016	4.386	تضع مؤسستنا معايير جودة متعلقة باختيار الإداريين من حيث التخصص والكفاءة
10	موافق	1.160	3.840	لمؤسستنا جهة إدارية تتولى مسؤولية ضبط الجودة ومعاييرها وقياس تطبيق معايير الجودة
9	موافق	1.077	4.159	تمتلك مؤسستنا دليل للجودة و يتم توزيعه على كل العاملين
4	موافق جدا	0.698	4.522	تنظم الحقوق والواجبات بنظام داخلي يلتزم به الجميع داخل المؤسسة
1	موافق جدا	0.488	4.750	لمؤسستنا نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية
8	موافق جدا	1.014	4.250	هناك ارتباط وثيق بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ومعايير الجودة بمؤسستنا
2	موافق جدا	0.805	4.659	تعمل مؤسستنا على تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات و الوحدات المختلفة في المنظمات التعليمية
موافق جدا		0.812	4.388	شبكة اتصالات

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور شبكة اتصالات بلغ (4.388) والانحراف المعياري بقدر ب (0.812) وقد كان الاتجاه العام لمحور شبكة اتصالات يقع في المجال (05-4.20) أي موافق جدا، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة لمؤسستنا نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، كان أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.750) وانحراف المعياري (0.488)، بينما كانت العبارة لمؤسستنا جهة إدارية تتولى مسؤولية ضبط الجودة ومعاييرها وقياس تطبيق معايير الجودة، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (3.840) وانحراف المعياري (1.160).

■ بناء على اختبار العبارة يمكن القول:توفر إدارة المؤسسة شبكة اتصالات في تسيير شؤونها ومعاملاتها بمستوى عالي جدا.

5-1 عرض وتحليل تطبيق عبارة: تعتمد الإدارة على مبدأ التحسين المستمر في أدائها.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الخامس، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الخامس.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق جدا	0.789	4.431	لمؤسستنا نظام لمتابعة تنفيذ إجراءات التحسين والتطوير التربوي
3	موافق	1.061	4.113	لدى مؤسستنا أنشطة موجهة لفحص المناهج التربوية؛ ومدى التزامها بالمعايير

4	موافق	1.086	4.068	تمتلك مؤسستنا أنشطة موجهة لتقييم جودة أداء الأساتذة ومدى التزامها بالمعايير
5	موافق	1.010	4.045	تضع مؤسستنا أنشطة موجهة لتقييم جودة أداء الإدارة ومدى التزامها بالمعايير
2	موافق جدا	0.958	4.318	يتم تدريب الأساتذة والإداريين بشكل مستمر لتحسين التنمية و تطوير مستوى أدائهم
7	موافق	1.132	3.863	تتولى مؤسستنا تدريب العاملين بفريق الجودة.
6	موافق	1.177	3.909	تعطي مؤسستنا هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم
موافق		0.990	4.107	مبدأ التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور التحسين المستمر بلغ (4.107) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.990) وقد كان الاتجاه العامل محور التحسين المستمر يقع في المجال (3.60-4.20) أي موافق، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة لمؤسستنا نظام لمتابعة تنفيذ إجراءات التحسين والتطوير التربوي، كان أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.431) وانحراف المعياري (0.789)، بينما كانت العبارة تتولى مؤسستنا تدريب العاملين بفريق الجودة، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (3.863) وانحراف المعياري (1.132).

■ بناء على اختبار العبارة يمكن القول: تعتمد الإدارة على مبدأ التحسين المستمر في أدائها بمستوى عالي.

1-6 عرض وتحليل نتائج تطبيق عبارة: تعزز الإدارة صحة قراراتها بانتهاجها لمبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور السادس، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور السادس.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	موافق جدا	1.045	4.522	يعمل الأفراد في مؤسستنا على إنجاز المهام دون أخطاء
4	موافق جدا	0.849	4.500	يتم تقييم نتائج المدرسة كل ثلاثي واتخاذ قرارات بناءً على معطيات النتائج
2	موافق جدا	0.695	4.568	تمتلك المؤسسة أهداف وتضع لها معايير تقيس جودة تحقيق تلك الأهداف

1	موافق جدا	0.607	4.659	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لدى كل العاملين بها لتساعدهم في جودة أداء مهامهم
5	موافق جدا	0.954	4.295	يتم الاعتماد بمؤسستنا على أساليب التقنية الحديثة في نقل و تداول المعلومات ومعالجتها
موافق جدا		0.790	4.509	اتخاذ القرار بناء على الأدلة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحوّر اتخاذ القرار بناء على الأدلة بلغ (4.509) والانحراف المعياري بقدر ب (0.790) وقد كان الاتجاه العامل محوّر اتخاذ القرار بناء على الأدلة يقع في المجال (4.20-05) أي موافق جدا، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لدى كل العاملين بها لتساعدهم في جودة أداء مهامهم، أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.659) وانحراف المعياري (0.607)، بينما كانت العبارة يتم الاعتماد بمؤسستنا على أساليب التقنية الحديثة في نقل و تداول المعلومات ومعالجتها، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحوّر بقيمة (4.295) وانحراف المعياري (0.954).

■ بناء على اختبار العبارة يمكن القول: تعزز الإدارة صحة قراراتها بانتهاجها لمبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة بمستوى عالي جدا.

7-1 عرض وتحليل نتائج تطبيق عبارة: تحدد المنظمة علاقاتها مع أطراف معينة بناء على مبدأ إدارة العلاقات. ويتم قياسه من خلال إجابات على المحوّر السابعة، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحوّر السابعة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق جدا	0.561	4.681	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الطلاب.
5	موافق جدا	0.695	4.568	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الأساتذة
4	موافق جدا	0.658	4.590	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الإداريين
3	موافق جدا	0.607	4.659	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين مدير المؤسسة والإداريين والأساتذة والطلاب.
7	موافق جدا	0.817	4.272	تشرك مؤسستنا الخبراء لتقييم جودة البرامج على اعتبارهم مؤهلين لاتخاذ مثل هذه الأحكام وفق معايير معينة.
1	موافق جدا	0.561	4.681	هناك تواصل إيجابي ودائم بين المؤسسة و أولياء الأمور لاطلاعهم على وضعية تدرس أبنائهم
6	موافق جدا	0.819	4.454	تدير مؤسستنا علاقتها بشكل إداري منضبط مع مديرية التربية كوصاية مباشرة
موافق جدا		0.640	4.558	مبدأ إدارة العلاقات

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور مبدأ إدارة العلاقات بلغ (4.558) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.640) وقد كان الاتجاه العامل محور مبدأ إدارة العلاقات يقع في المجال (05-4.20) أي موافق جداً، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة تضمن مؤسستنا روح التعاون و التقاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الطلاب وعبارة هناك تواصل إيجابي ودائم بين المؤسسة و أولياء الأمور لاطلاعهم على وضعية تدرس أبنائهم، أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.681) وانحراف المعياري (0.561)، بينما كانت العبارة تشرك مؤسستنا الخبراء لتقييم جودة البرامج على اعتبارهم مؤهلين لاتخاذ مثل هذه الأحكام وفق معايير معينة، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (4.272) وانحراف المعياري (0.817).

- بناء على اختبار العبارة يمكن القول:تحدد المنظمة علاقاتها مع أطراف معينة بناء على مبدأ إدارة العلاقات بمستوى عالي جدا

8-1 عرض وتحليل نتائج تطبيق عبارة:تمتاز المنظمة بمستوى من جودة الخدمات التعليمية.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثامن، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثامن.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الملاحظات
10	موافق جدا	0.697	4.545	لمؤسستنا برامج ومناهج ذات جودة من حيث العمق والشمول والتكامل تستجيب للتحديات الوطنية والعالمية
4	موافق جدا	0.450	4.727	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية كوسيلة رئيسية مرتبطة بالأداء التعليمي للأستاذ والتحصيل العلمي للطالب
2	موافق جدا	0.423	4.772	للمؤسسة طرق تقويم التلاميذ، منها متابعة دفاتر الطلاب والواجبات المقدمة من طرفهم بشكل دقيق ودائم
1	موافق جدا	0.390	4.818	بمؤسستنا مكتبة متخصصة تستجيب لاحتياجات الأساتذة والطلبة
6	موافق جدا	0.913	4.636	يفقه المعلم بمؤسستنا دوره الأساسي في تطبيق نظام الجودة من مدخل التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب
8	موافق جدا	0.579	4.613	يوجه المعلمون بمؤسستنا تلاميذهم للتفكير والبحث الاستقصاء
12	موافق جدا	0.816	4.409	تقوم مؤسستنا بإشرارك التلاميذ في حل المشكلات و التفكير الناقد و الإبداع

3	موافق جدا	0.533	4.750	يتحلى الأساتذة بالانضباط ويفرضونه داخل القسم
11	موافق جدا	0.731	4.522	للأساتذة بمؤسستنا إلمام بعلم التربية وعلم النفس
5	موافق جدا	0.553	4.704	يتسم التلاميذ بالمشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل غرفة الدرس
7	موافق جدا	0.650	4.636	تسعى مؤسستنا للمشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة و الإثارة المحفزة للتعليم
9	موافق جدا	0.584	4.590	توفر مؤسستنا البرامج والأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة
موافق جدا		0.545	4.643	مبدأ جودة الخدمات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات لمحور مبدأ جودة الخدمات التعليمية بلغ (4.643) والانحراف المعياري بقدر ب (0.545) وقد كان الاتجاه العامل محور جودة الخدمات التعليمية يقع في المجال (05-4.20) أي موافق جدا، وبالنسبة المتوسط الحسابي لعبارة بمؤسستنا مكتبة متخصصة تستجيب لاحتياجات الأساتذة والطلبة، أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.818) وانحراف المعياري (0.390)، بينما كانت العبارة تقوم مؤسستنا بإشراك التلاميذ في حل المشكلات و التفكير الناقد و الإبداعي، أقل متوسط حسابي عبارات هذا المحور بقيمة (4.409) وانحراف المعياري (0.533).

■ بناء على اختبار العبارة يمكن القول:تمتاز المنظمة بمستوى عالي جدا من جودة الخدمات التعليمية.

ثانيا: مناقشة اختبار تساؤلات الدراسة :

ممن خلال ما تم التوصل إليه في قياس تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات التعليمية قيد الدراسة فإن المؤسسة تركز بشكل جد عالي على المستفيد "الداخلي: الأستاذ والإداري، الخارجي: الطالب والولي والهيئات الوصية والمجتمع". وهذا من خلال أنها تسعى بشكل مستمر لمعرفة احتياجات الطلبة التعليمية والتربوية والنفسية وتعمل على إشباعها بشكل جدي حيث أن الانحراف المعياري لهاته العبارة قدر بـ (0.726) ، أما المبدأ الخاص بالقيادة فقد كان جد عالي واستنادا لعبارة تسعى مؤسستنا لبناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم ، كان كبير بمتوسط حسابي بقيمة (4.82) وانحراف المعياري (0.390).

في حين أن محور العمل الجماعي و التشاركي بين أفراد المؤسسة كان جد مرتفع و هو ما يساهم في تجويد العملية التعليمية و كانت عبارة يكون قائد المؤسسة فرق العمل بحسب الكفاءة والتخصص كبيرة جدا بمتوسط حسابي بقيمة (4.73) وانحراف المعياري (0.544) ، كما أن المؤسسات تسعى لتحقيق الجودة التعليمية بتطبيق هذا المبدأ و نفس الأمر بالنسبة لمبدأ التحسين المستمر كان بمستوى عالي نتيجة انتهاج وتركيز الإدارة على نظام لمتابعة تنفيذ إجراءات التحسين والتطوير التربوي، وكذلك تطبيق مبدأ التحسين المستمر من خلال نظام لمتابعة تنفيذ إجراءات التحسين والتطوير التربوي؛ وإعداد أنشطة موجهة لفحص المناهج التربوية؛ ومدى التزامها بالمعايير؛ مع برامج خاصة لتدريب الأساتذة والإداريين بشكل مستمر لتحسين التنمية و تطوير مستوى أدائهم.

أما مبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة كان عاليا لأن المؤسسة توفر المعلومات اللازمة لدى كل العاملين بها لتساعدهم في جودة أداء مهامهم، كما أن المنظمة تحدد علاقاتها مع أطراف معينة بناء على مبدأ إدارة العلاقات من خلال التواصل الإيجابي والدائم بين المؤسسة و أولياء الأمور لاطلاعهم على وضعية تدرس أبنائهم، مع استهداف تقديم خدمات تعليمية تضمن تحقيق أبعاد الجودة كون أن المؤسسات لهما برامج ومناهج ذات جودة من حيث العمق والشمول والتكامل تستجيب للتحديات الوطنية والعالمية؛ مع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية كوسيلة رئيسية مرتبطة بالأداء التعليمي للأستاذ والتحصيل العلمي للطالب. مع وجود طرق تقويم التلاميذ، منها متابعة دفاتر الطلاب والواجبات المقدمة من طرفهم بشكل دقيق ودائم.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية العامة

1-نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية-دراسة حالة مدرسة سبل النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل الخاصة بالوادي. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

1-1 الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية- دراسة حالة مدرسة سبل النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل الخاصة بالوادي.

2-1 الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية- دراسة حالة مدرسة سبل النجاح الخاصة ومدرسة سبل المستقبل الخاصة بالوادي.

الجدول رقم (28): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.740	0.00	0.975	164.537	(H ₁)

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22 من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.740) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.975$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (مبادئ الجودة) تؤثر على المتغير التابع (الخدمات التعليمية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=164.537) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H₁) ونرفض الفرضية الصفرية (H₀) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية-دراسة حالة مدرسة سبل المستقبل الخاصة وسبل النجاح الخاصة بالوادي.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل عرض نتائج الجانب التطبيقي للدراسة المتعلقة بتطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية حيث ركزت على 8 محاور منها 7 محاور أساسية لمبادئ الجودة وهي مبدأ التركيز على المستفيد ومبدأ القيادة و مبدأ المشاركة بين الأفراد و ومبدأ منهج العمليات وكذلك مبدأ التحسين المستمر إضافة إلى مبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة ومبدأ إدارة العلاقات و لتأكيد كل هذا أضفنا عنصر جودة الخدمات التعليمية ،وقد اعتمدت الدراسة على 44 استبانة موزعة؛ وبعد تفرغها باستخدام برنامج " SPSS " .

وقد توصلنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان أنه أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية-دراسة حالة مدرسة سبل المستقبل الخاصة وسبل النجاح الخاصة بالوادي.

أي مؤسسة سبل النجاح وسبل المستقبل التعليميتين تطبيقان مبادئ الجودة بمستوى عال ومتفاوت من خلال تطبيق

مبدأ التركيز بالوظائف الإدارية على المستفيد الداخلي والخارجي؛ مع تطبيق مبدأ القيادة في أداء المهام والوظائف؛ وتنتهج إدارة المؤسسة مبدأ العمل الجماعي بين جميع أفرادها؛ مع توفير شبكة اتصالات في تسيير شؤونها ومعاملاتها وللمؤسستين برامج خاصة بالتحسين المستمر. كما تعزز الإدارة صحة قراراتها بانتهاجها لمبدأ اتخاذ القرار وتدير علاقاتها مع الأطراف الشركاء بناء على مبدأ إدارة العلاقات؛ مع وجود مؤشرات واضحة من خلال نتائج الاستبيان حول التزام المؤسسة بتطبيق أبعاد جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

خاتمة

خاتمة

إن تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية يعدّ ضرورة حتمية وملحة في ظل الأساليب الحالية الحديثة المتبعة في مجال التعليم، فبالنظر لمدى أهميته وعلى هذا الأساس، استهدف هذا البحث في جانبه التطبيقي تسليط الضوء على دراسة مدى تطبيق مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم الخاصة في ولاية الوادي، من خلال دراسة ميدانية شملت مؤسستي سبل المستقبل وسبل النجاح، حيث وجهت استمارة بحث إلى الإداريين والأساتذة بهدف التعرف على أهم المبادئ المطبقة الدافعة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية على مستوى مؤسساتهم،

وقد تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة حول مدى تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية؛ وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من الأدوات الإحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى اختبار فرضيات الدراسة ثم بسط جملة من النتائج و التوصيات المقترحة ختمناها بعرض آفاق الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات والنتائج التطبيقية:

الفرضية الأولى:

■ الجودة القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول؛ وتركز على مبادئ محددة. وهو ما تم اثباته من خلال الفصل النظري.

الفرضية الثانية:

■ جودة الخدمات التعليمية هي تسخير الموارد البشرية والمادية الجيدة وتوظيفها بشكل متميز في العملية التعليمية ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عال للمنتج التربوي.

الفرضية الثالثة:

■ يلتزم المدراء والأساتذة بشكل عام في المؤسسات التعليمية بتطبيق مبادئ و معايير الجودة؛ وهذا من خلال الدراسات السابقة.

الفرضية الرابعة:

■ إحصائياً تطبق المؤسستين قيد الدراسة مبادئ جودة الخدمات التعليمية في المؤسستين قيد الدراسة؛ مع تطبيق أبعاد الجودة. وهو ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الاستبيان.

ثانياً. نتائج الدراسة:

- 1- يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الواسعة ذلك أنها مرتبطة بعدة جوانب اقتصادية، وصناعية، زراعية، إدارية، خدمية.
- 2- تركز الجودة على أبعاد متنوعة، هناك من الباحثين من يرى بأن لها أربعة أبعاد، وهناك من يرى بأن لها خمسة أبعاد، كما أن هناك وجهة نظر أخرى ترى بأن للجودة عشرة أبعاد.
- 3- يعبر مفهوم جودة التعليم عن ثقافة إدارية تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل يستند إلى مجموعة من المبادئ ذات أبعاد متعددة.
- 4- يكتسي تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المنظمات بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية بصفة خاصة أهمية بالغة بالنظر إلى وجود العديد من التحديات التي تفرض تبنيها.
- 5- يرتبط مبدأ التركيز على المستفيد بالوظائف الإدارية بالمؤسسات قيد الدراسة.
- 6- تمارس الإدارة العليا توجهات مبدأ القيادة في أداء مهامها بمستوى عالي جداً.
- 7- تنتهج إدارة المؤسسة مبدأ العمل الجماعي بين جميع أفرادها وهو ما ظهر من خلال تحليل الاستبانة.
- 8- توفر إدارة المؤسسة شبكة اتصالات في تسيير شؤونها ومعاملاتها بمستوى عالي جداً؛ كما تعتمد الإدارة على مبدأ التحسين المستمر في أدائها.
- 9- تعزز الإدارة صحة قراراتها بانتهاجها لمبدأ اتخاذ القرار بناء على الأدلة بمستوى جيد.
- 10- تحدد المنظمة علاقاتها مع أطراف معينة بناء على مبدأ إدارة العلاقات مع جميع الشركاء للمؤسسة التعليمية.
- 11- تلتزم المؤسسات قيد الدراسة بتطبيق أبعاد جودة الخدمات من خلال نتائج الاستبيان حول التزام المؤسسة بتطبيق أهم أبعاد جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

ثالثاً. التوصيات:

- في نهاية بحثنا، ومن أجل تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية نوصي بما يلي:
- ♦ تشجيع الابتكار و التجديد و ذوي الأفكار المبدعة مهما كانت صفتهم في المؤسسة عن طريق التحفيز.
 - ♦ تطبيق وترسيخ فكرة و ثقافة الجودة في التعليم.
 - ♦ وجوب إنشاء فريق أو خلية خاصة بالجودة على مستوى المؤسسات التعليمية.
 - ♦ تنميين مبادئ الجودة في قانون موظفي التربية و إدخالها كعنصر من عناصر الترقية من رتبة إلى رتبة.
 - ♦ اعتماد طريقة جديدة لتكوين الموارد البشرية في قطاع التربية تركز على دورات تكوينية في مجال الجودة و مبادئها بحيث يعلن عنها من طرف الوزارة تكون غير إجبارية و تتوّج بشهادة.
 - ♦ ربط المؤسسات التربوية المفكرة لمبادئ الجودة بالمؤسسات الرائدة فيها من أجل الاستفادة منها.

رابعاً. آفاق الدراسة:

كأفاق لهذا البحث نقترح الموضوعات التالية:

- ♦ إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة التربوية ودورها في تحقيق الجودة في التعليم.
- ♦ معوقات تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات التعليمية العامة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية.

الكتب

- 1- أحمد إسماعيل حجي، "إدارة بيئة التعليم و التعلم - النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة "دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2- احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية والمؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- أمير عمر حسنين صالح، جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى 2014.
- 4- جلال مصطفى، "التخطيط الاستراتيجي الناجح في مؤسسات التعليم"، دليل عملي، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى 2010.
- 5- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى 2000.
- 6- رعد عبد الله الطائي، عيسى يوسف قدامة " إدارة الجودة الشاملة "، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 7- رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة ،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ط، غ، م.
- 8- سمير عز الدين، إدارة الجودة الشاملة في المدارس (دراسة تطبيقية)، دار النهضة العربية، الطبعة 1، 2019.
- 9- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007.
- 10- شاهر ذيب أبوشريج، استراتيجيات التدريس، المعترف للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2008 .
- 11- عادل ابو العزة سلامة، طرائق التدريس العامة معالجة تطبيقية معاصرة ،دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط. غ. م.
- 12- غسان يوسف قطيط، "حوسبة التقويم الصفي"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- 13- فاطمة غنتيوي، متطلبات جودة التعليم العالي، 2019 .
- 14- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 - دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة ثانية 20.
- 15- لعللي بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 " عمان، دار الراية للنشر و التوزيع.
- 16- محسن عبد الستار محمود عزب، "تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية طبعة 2008
- 17- محمود جاسم الصميدعي " مداخل التسويق المتقدم"، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2000.
- 18- محمود عيد المسلم الصليبي، " الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2008.
- 19- محمد عطوة مجاهد، "المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية طبعة 2008.
- 20- مهدي حسين التيمي، مهارات التعليم دراسة في الفكر والأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007.
- 21- نبيل حمد عبد الهادي، نماذج تربوية تعليمية معاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، طبعة ثانية 2004.
- 22- هاشم فوزي، دباس العبادي، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر "الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 434-435 ط، غ، م.
- 23- هناء محمد القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، عمان، ط، غ، م.

الرسائل و الأطروحات الجامعية

- 24- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2008/2009.
- 25- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2008/2009.
- 26- إسماعيل وعابدين، الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الطلاب تحت التخرج، جامعة ماليزيا، مجلة البحث الاجتماعية الدولية، المجلد 2-6 شتاء 2009.
- 27- الكناري خادم الله محجوب، أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلبة في بيئة الجامعات السودانية، دراسة حالة جامعة الخرطوم و جامعة العلوم و الثقافة، معهد إسلام المعرفة جامعة الجزيرة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2015/2016.
- 28- بن ضاهير فوزية، النافي حورية، قياس جودة الخدمات التعليمية في المراكز التعليمية والتدريبية الخاصة، (دراسة ميدانية)، مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدررا، 2021/2022.
- 29- بربري محمد أمين والأستاذ بكيجل عبد القادر، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14 و 13 ديسمبر 2011.
- 30- جوهانيس، إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة المعرفة، سنة 2000.
- 31- حميدي زقاي، أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل.م.د. دراسة حالة جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2015/2016
- 32- ربيعة حروش، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر باستخدام التحليل النظامي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2013، 2014/3

- 33- فيصل بن محمد عمر الطس، رسالة ماجستير بعنوان "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة و البحث بالمرحلة الثانوية"، بمدينة جدة جامعة أم القرى، 2009/2008.
- 34- كورنين، مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، و علاقتها بالمنطقة، و التخطيط الاستراتيجي و تركيز الطلبة والمهنيين من المجتمع المحلي، دراسة سنة 2004
- 35- لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2014/2015.
- 36- لويس وسميت، بعنوان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي (تحسن في تعليم)، سنة 1997.
- 37- مضان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة-أطروحة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، 2016/2015
- 38- منصوري هوارى، دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، جامعة أحمد دراية أدرار، سنة 2019/2020
- 39- هير نانديز، دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تليق وعودها، سنة 2002.
- 40- يزيد قصاد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على مستوى متوسطات ولاية سعيدة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2011/2012.

الدوريات والمجلات

- 41- أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية "مجلة الباحث"،جامعة قاصدي مرباح ورقلة – العدد 4 سنة 2006
- 42- محمد أحمد الصاعدي وأحمد محمد الدوري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ضل العولمة، البحوث والنشر العلمي (مجلة علمية)، المجلد 34 العدد 11 الجزء الثاني نوفمبر 2018
- 43- بربري محمد أمين وبكحيل عبد القادر، أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-
- 44- عبد القادر بريش " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 3 ديسمبر 2005 ص 251
- 45- فوزي محيريق، مبادئ إدارة الجودة-محاضرة غير منشورة-، أستاذ محاضر بكلية الاقتصاد، مسؤول خلية ضمان الجودة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة 2020.
- 46- نايف فايد رجا نايف الرشيدى، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع- العدد 15 أكتوبر 2020
- 47- رعد عبد الله الطائي، " أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد 16 العدد 58، 210 ص عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
- 48- أحمد محروس خضير، أستاذ مساعد، المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة IJHTH تصدرها كلية السياحة و الفنادق – جامعة الفيوم المجلد (15) العدد (3) عدد خاص ديسمبر 2021 – أثر جودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلاب باستخدام مقياس أداء التعليم العالي (HEdPERF) دراسة تطبيقية على طلاب كلية السياحة و الفنادق جامعة السادات.
- 49- فيصل بن محمد عمر الطس، رسالة ماجستير بعنوان "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة و البحث بالمرحلة الثانوية"، بمدينة جدة جامعة أم القرى، 2009/2008.

المؤتمرات والملتقيات والنوادر

- 50- رياض رشاد البناء، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، 20-21 يناير 2006.
- 51- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، بحوث الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي السنة الجامعية 2010/2011، تعميم ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 20 و 21 نوفمبر.
- ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية.

Books

- 52- laifa ait boudaoud l'évaluation dans le système scolaire en Algérie casbah édition . Alger 1999.

Reports

- 53- ArunParasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry , " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research " , Journal of Marketing , Vol. 49 , N ° 4 , Autumn 1985.

Seminars. Electronic Documents

- 54- ArunParasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry , " SERVQUAL: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality "
- 55- Phillips , P. C. , & Perron , P , Testing for a unit root in time series regression. *Biometrika* , (1988).

Web sites

- 56- <http://www.drabachioua@gmail.com> لحسن عبد الله باشيوة، مختص في مراقبة الجودة الإحصاء الرياضي
- 57- <http://fastercapital.com> الخدمات التعليمية
- 58- www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents . -
- 59- إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام / ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، اطلع عليه يوم 2010/11/10

الملاحق

2024 /2023

استبيان مذكرة ماستر

السادة الأساتذة والإداريون الأفاضل بمدرسة

تحية طيبة وبعد: في إطار تحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تقوم الباحثات بإجراء دراسة بمؤسستكم الرائدة، حول: **تطبيق مبادئ جودة الخدمات في المؤسسات التعليمية (دراسة حالة مدرسة سبل المستقبل الخاصة)**

نرجو من سيادتكم مساعدتنا بالتفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية؛ علماً بأن آرائكم الشخصية واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتحاط بالسرية الكاملة، ولا ضرورة لذكر اسمكم على الاستبيان، فجازاكم الله كل الخير وأدامكم الله في خدمة العلم.

المذكورة من إعداد الطالبات: راضية اللبي؛ سجية سوداني؛ سعاد صوفة. تأطير: أ.د/ فوزي محيريق

ملاحظة: ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3- المؤهل العلمي:
- ليسانيس ☐ ماجستير ☐
- ماستر ☐ دكتوراه ☐

4- التخصص:

- علوم إسلامية علوم إ ☐ إنسانية واجتماعية ☐
- أدب عربي ☐ علوم دقيقة ☐
- علوم الطبيعة والحياة ☐ علوم اقتصادية وعلوم التسيير ☐

لغة أجنبية

أذكره:.....

5- الوظيفة بالمؤسسة:

إدارية تعليم ☐ أخرى ☐ ☐

6- الخبرة المهنية في مجال التعليم:

أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و 10 سنوات ☐ بين 10 و 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: مبادئ الجودة.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
أولاً- مبدأ التركيز على المستفيد "الداخلي: الأستاذ والإداري، والمستفيد الخارجي: الطالب والولي والهيئات الوصية والمجتمع"						
1.	تركز مؤسستنا على رضى الأولياء كأحد أهم المستفيدين من خدمة التعليم لأبنائهم					
2.	تسعى المؤسسة بشكل مستمر لمعرفة احتياجات الطلبة التعليمية والتربوية والنفسية وتعمل على إشباعها.					
3.	تستمع المؤسسة بشكل مستمر لاحتياجات الأساتذة وتجتهد في تحقيق احتياجاتهم					
4.	تعقد المؤسسة لقاءات مع الأولياء لمعرفة توجهاتهم وطلباتهم وتسعى لتلبيتها					
5.	تستهدف مؤسستنا تحسين سمعتها التعليمية في نظر العاملين و الطلبة و الأولياء وأفراد المجتمع					
6.	تهتم مؤسستنا بتعزيز الانتماء والولاء للعلم ولمهنة التعليم.					
7.	تلتزم مؤسستنا بجودة التقارير الصادرة إلى الجهات الوصية.					
ثانياً- القيادة						
8.	تملك مؤسستنا خطة استراتيجية برؤية ورسالة وقيم وأهداف تنبثق منها خطط تشغيلية					
9.	تعمل مؤسستنا على أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أي وقت وبأقل جهد وتكلفة					
10.	تسعى مؤسستنا لبناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل و تقوية انتمائهم					
11.	تمتلك إدارة المؤسسة خطة تضمن جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات ودورية الأجور					
12.	قيادة مؤسستنا لها القدرة على الابتكار والإبداع					
13.	يشارك قائد المؤسسة العاملين معه في وضع سياسة المدرسة، و صنع القرارات التي تتعلق بالعمل					
14.	يتابع قائد المؤسسة تطبيق اللوائح والخطط والمناهج كما هو مقرر ومتفق					

					عليه.
15.					تتسم قيادة المؤسسة بالديناميكية والحيوية وتقوم بأدوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف
16.					تتمتع قيادة مؤسستنا بالمرونة في العمل و في تطبيق اللوائح و التشريعات
17.					تهتم قيادة مؤسستنا بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
ثالثا- المشاركة بين الأفراد (العمل الجماعي)						
18.	يشارك الاساتذة كفريق عمل واحد لتحقيق الجودة في الاداء التربوي والتعليمي.					
19.	يشارك المدير مع الإدارة العليا والوسطى في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي					
20.	يكون قائد المؤسسة فرق العمل بحسب الكفاءة والتخصص					
21.	يشارك الاساتذة والإداريون في أنشطة التنمية المهنية المناسبة ويتبادلون الخبرات مع بعضهم من أجل التحسين والتطوير					
22.	يحفز الاساتذة والعاملين ماديا ومعنويا ليؤدوا عملهم بإتقان					
رابعا- منهج العمليات(الأنظمة)						
23.	تمتلك المؤسسة مجموعة من معايير الجودة تضمن العمل بمبادئ الجودة					
24.	تشارك الإدارة وتنسق بين المهام الإدارية والتربوية لضمان العمل بجودة.					
25.	تضع مؤسستنا معايير جودة متعلقة باختيار أعضاء هيئة التدريس من حيث التخصص والكفاءة					
26.	تضع مؤسستنا معايير جودة متعلقة باختيار الإداريين من حيث التخصص والكفاءة					
27.	لمؤسستنا جهة إدارية تتولى مسؤولية ضبط الجودة ومعاييرها وقياس تطبيق معايير الجودة					
28.	تمتلك مؤسستنا دليل للجودة و يتم توزيعه على كل العاملين					
29.	تنظم الحقوق والواجبات بنظام داخلي يلتزم به الجميع داخل المؤسسة					
30.	لمؤسستنا نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية					
31.	هناك ارتباط وثيق بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ومعايير الجودة بمؤسستنا					
32.	تعمل مؤسستنا على تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام و الإدارات والوحدات المختلفة في المنظمات التعليمية					
خامسا- التحسين المستمر						
33.	لمؤسستنا نظام لمتابعة تنفيذ إجراءات التحسين والتطوير التربوي					
34.	لدى مؤسستنا أنشطة موجهة لفحص المناهج التربوية؛ ومدى التزامها بالمعايير					
35.	تمتلك مؤسستنا أنشطة موجهة لتقييم جودة أداء الأساتذة ومدى التزامها بالمعايير					
36.	تضع مؤسستنا أنشطة موجهة لتقييم جودة أداء الإدارة ومدى التزامها بالمعايير					
37.	يتم تدريب الأساتذة والإداريين بشكل مستمر لتحسين التنمية و تطوير مستوى أدائهم					

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
38.	تتولى مؤسستنا تدريب العاملين بفريق الجودة.					
39.	تعطي مؤسستنا هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم					
سادسا- اتخاذ القرار بناء على الأدلة						
40.	يعمل الأفراد في مؤسستنا على إنجاز المهام دون أخطاء					
41.	يتم تقييم نتائج المدرسة كل ثلاثي واتخاذ قرارات بناءً على معطيات النتائج					
42.	تمتلك المؤسسة أهداف وتضع لها معايير تقيس جودة تحقيق تلك الأهداف					
43.	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لدى كل العاملين بها لتساعدهم في جودة أداء مهامهم					
44.	يتم الاعتماد بمؤسستنا على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات ومعالجتها					
سابعا- إدارة العلاقات						
45.	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الطلاب.					
46.	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الأساتذة					
47.	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين الإداريين					
48.	تضمن مؤسستنا روح التعاون و التفاهم ببناء علاقات إنسانية إيجابية بين مدير المؤسسة والإداريين والأساتذة والطلاب.					
49.	تشرك مؤسستنا الخبراء لتقييم جودة البرامج على اعتبارهم مؤهلين لاتخاذ مثل هذه الأحكام وفق معايير معينة.					
50.	هناك تواصل إيجابي ودائم بين المؤسسة و أولياء الامور لاطلاعهم على وضعية تدرس أبنائهم					
51.	تدير مؤسستنا علاقتها بشكل إداري منضبط مع مديريه التربية كوصاية مباشرة					
ثامنا- أبعاد جودة الخدمات التعليمية						
52.	لمؤسستنا برامج ومناهج ذات جودة من حيث العمق والشمول والتكامل تستجيب للتحديات الوطنية والعالمية					
53.	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية كوسيلة رئيسية مرتبطة بالأداء التعليمي للأستاذ والتحصيل العلمي للطلاب					
54.	للمؤسسة طرق تفويم التلاميذ، منها متابعة دفاتر الطلاب والواجبات المقدمة من طرفهم بشكل دقيق ودائم					
55.	بمؤسستنا مكتبة متخصصة تستجيب لاحتياجات الأساتذة والطلبة					
56.	يفقه المعلم بمؤسستنا دوره الأساسي في تطبيق نظام الجودة من مدخل التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب					
57.	يوجه المعلمون بمؤسستنا تلاميذهم للتفكير و البحث الاستقصاء					
58.	تقوم مؤسستنا بإشراك التلاميذ في حل المشكلات و التفكير الناقد و الإبداعي					
59.	يتحلى الأساتذة بالانضباط ويفرضونه داخل القسم					
60.	للأساتذة بمؤسستنا إلمام بعلم التربية وعلم النفس					
61.	يتسم التلاميذ بالمشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل غرفة الدرس					
62.	تسعى مؤسستنا للمشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة و الإثارة المحفزة للتعلم					

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
63.	توفر مؤسستنا البرامج والأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة					

نشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.