



مدى التزام وزارة التربية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

رويدة هاشم جبر

المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية / قسم تربية المدائن

roiedahashim@gmail.com

الخلاصة

ان ادارة الجودة الشاملة تعد من اهم المفاهيم والاطر العلمية والفكرية والفلسفية الرائدة وأخذ هذا المفهوم حجم واسع وهائل من قبل الباحثين والاختصاصيين والاكاديميين والاداريين الذين يهتمون بشكل خاص في تحسين وتطوير الاداء المتوقع للخدمات التي تقدم في وزارات مختلفة، حيث تمثلت مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية: هل لدى وزارة التربية تصور واضح عن نظام ادارة الجودة الشاملة؟ هل تساهم الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في الوزارة؟. واجرى البحث دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين وزارة التربية في العراق، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي ارتكز على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss24 ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 04 إستبانة على موظفين وزارة التربية. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها ان نشر ثقافة الجودة الشاملة التنظيمية وفلسفتها في وزارة التربية يكون من خلال تغيير النمط الاداري الى الادارة التشاركية فضلا عن تغيير القيم السائدة والسلوك المتبع والتي ستكون مدخل رئيسي وطبيعي او مفتاح لتحسين وتطوير الجودة في وزارة التربية ولجميع مراحلها من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية. كما اوصى البحث بضرورة الالتزام بتهيئة المتطلبات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا وحسب ما مخطط له استراتيجياً وكذلك ايمان الادارة العليا بهذه المتطلبات. جاء البحث في اربعة مباحث، تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث وتضمنت (المشكلة، الاهمية، الاهداف، منهج البحث، مجتمع وعينة البحث، حدود البحث) في حين تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث، والمبحث الثالث تضمن الجانب العملي للبحث اما المبحث الرابع فقد تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، تحسين وتطوير الاداء، جودة الخدمات

The extent of the Ministry of Education's commitment to implementing Total Quality Management

Ruwaida Hashem Jabr

General Directorate of Education of the Second Rusafa / Department of Education of Al-Madain

Abstract

Total quality management is considered one of the most important leading scientific, intellectual and philosophical concepts and frameworks, and this concept has been widely used by researchers, specialists, academics and administrators who are particularly interested in improving and developing the expected performance of services provided in various ministries. The research problem was represented in asking the following questions: Does the Ministry of Education have a clear vision of the comprehensive quality management system? Does comprehensive quality contribute to improving the quality of services in the ministry? The research conducted an exploratory study of the opinions of a sample of employees of the Ministry of Education in Iraq. The researcher used the random sampling method,



and the descriptive analytical method was used, which was based on arithmetic averages and standard deviations to collect and analyze data using the spss 24 program. To achieve this goal, 40 questionnaires were distributed to Ministry of Education employees. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that spreading the culture of comprehensive organizational quality and its philosophy in the Ministry of Education is through changing the administrative style to participatory management, as well as changing the prevailing values and behavior followed, which will be a main and natural entrance or key to improving and developing quality in the Ministry of Education and all its stages from In order to achieve the set goals. The research also recommended the need to commit to preparing the requirements for implementing total quality management by senior management, according to what was strategically planned, as well as senior management's belief in these requirements. The research came in four sections. The first section dealt with the scientific methodology of the research and included (the problem, importance, goals, research methodology, research population and sample, research limits), while the second section dealt with the theoretical framework of the research variables. The third section included the practical side of the research. The fourth section included Discuss the most important conclusions and recommendations.

Keywords: total quality management, improving and developing performance, quality of services

المقدمة

اصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة في عصرنا هذا من اهم المفاهيم الادارية انتشاراً بشكل واسع على مستوى العالم وذلك منذ بدأ اعلان هذا المفهوم في الخمسينات في اليابان وحقت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة . وأن الجودة الشاملة هي منهجية استراتيجية وادارية تستند على مجموعة من المبادئ والادوات التي تستمد طاقتها الحركية من المعلومات التي تكمن لدى الافراد العاملين وكيفية توظيف هذه المعلومات والمواهب والقدرات الفكرية المختلفة وكيفية استثمارها في مختلف مستويات المنظمة وعلى النحو الابداعي لتحقيق الجودة في العمل والتحسين والتطوير المستمر للمنظمة.

ان المؤسسات التي تتبنى مبادئ وقيم الجودة الشاملة تسعى الى بناء ثقافة تنظيمية يكون تركيزها على التطوير والابتكار والتحسين المستمر هذا يؤدي بدوره الى تقديم للمساهمة في تحقيق النجاح المستدام والذي يكون طويل الامد.

ان نشر فلسفة الجودة الشاملة وثقافتها التنظيمية في وزارة التربية من خلال تغيير السلوك والقيم السائدة وايضاً تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية هذا سيكون مفتاحاً ومَدْخَلاً أساسياً وطبيعياً لتحسين ورفع جودة الوزارة التربوية في كافة مراحلها تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.

أولاً: مشكلة البحث



تعد ادارة الجودة الشاملة احد النظم الريادية الحديثة التي اعتمدتها العديد من الوزارات في تحسين جودة الخدمات والاستجابة السريعة لرغبات الطلبة في الحصول على الجودة المطلوبة، لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة التربية من خلال محاولة الاجابة على الاشكالية التالية :

1. هل لدى وزارة التربية تصور واضح عن نظام ادارة الجودة الشاملة؟
2. هل تساهم الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في الوزارة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في تسليط الضوء على مفهوم حديث يتسم بالجدية في التعليم وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم وذلك لضمان جودة التعليم واصبح مفهوم الجودة الشاملة وسيلة مهمة للتأكد من تحقيق الاهداف المرسومة للنظام التعليمي، كما تبرز أهمية البحث أيضاً في تركيزه على دراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة في وزارة التعليم، كما ان معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من شأنه أن يساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في التعليم، وبالتالي وضوح الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب .

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى :

1. التعرف على مفهوم وأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على مدى التزام وزارة التربية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

رابعاً: منهج البحث

لقد تم معالجة إشكالية هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تقديم خلفية عن إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية ومختلف متطلباتها ومبادئها، وكذلك الأهمية والفوائد التي تجنيها هذه الوزارات من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: حدود البحث

1. حدود مكانية: تم تطبيق البحث الحالي في وزارة التربية .
2. حدود زمنية: تم استخدام البيانات للمدة الزمنية (2021-2022).

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في اراء عينة من وزارة التربية في العراق.. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 40 إستبانة على الموظفين العاملين.

سابعاً: دراسات سابقة

1. دراسة (العتيبي، 2010)

عنوانها : " مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية" ان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن اثر التطبيق لمعايير ادارة الجودة الشاملة على مستوى الاداء للعاملين في ادارة الموارد البشرية الذين يعملون في الحرس الوطني الكويتي. ان هذه الدراسة توصلت الى ان مستوى



التطبيق لمعيار القيادة وإدارة العمليات وكذلك معيار زيادة الكفاءة لدى العاملين في الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي كن مرتفعاً. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق الجودة الشاملة مابين الافراد الذين يعملون في ادارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي. والاستفادة من جميع المعلومات المقدمة من قبل المستفيدين منخدمات ادارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمات.

2. دراسة (قادة، 2012)

عنوانها : " واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم"، هدفت هذه الدراسة الى معرفة المدخل الاحداث للتطوير وهو مدخل ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية. وتوصلت الى ان التطبيق لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية والمؤسسات الانتاجية يقود الى تغييرات ايجابية تلحق المساس بكل شيء داخل هذه المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة واخيراً سوف تضمن هذه المؤسسات بقائها وتفوقها المستمر. اوصت هذه الدراسة بضرورة تزويد المؤسسة التعليمية بالمدراء الذين يتميزون بمستويات تعليمية عالية ومهارات تربوية وادارية ضرورية لتحسين تسيير هذه المؤسسة فضلاً عن مؤهلين تربوياً وعلمياً لاتمام واجبههم تجاه الطلبة على اكمل وجه.

3. دراسة (خاطر، 2018)

عنوانها : " ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية " أن هدف هذه الدراسة هو التعرف على اثر ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية عن طريق معرفة اراء العملاء والموظفين في البنك عن مدى جودة الخدمات المقدمة في البنك وعلاقته بالتسويق. توصلت هذه الدراسة الى وجود تصور ايجابي لدى وحدات العينة بأثر ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية وتسويقها، اهم توصيات هذه الدراسة هو التركيز على الاهتمام بأراء ومقترحات الموظفين وتشجيع الموظفين على التعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق الواحد.

المبحث الاول

مدخل نظري لمتغيرات البحث

1. مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعد من اهم المفاهيم والاطر العلمية الفلسفية والفكرية الرائدة واخذ حجم واسع وهائل من قبل الباحثين والمختصين والاكاديميين والاداريين الذين يهتمون في تحسين الاداء وتطويره للخدمات المقدمة في الوزارات كافة (العتيبي، 2023: 13). ان تعريفات ادارة الجودة الشاملة تعددت نتيجة للتطبيق والاستخدام المستمر ونظرا لاختلاف الخلفيات الفلسفية والفكرية وتباين الخبرات العلمية للكثير من المختصين والمفكرين في هذا المجال حيث عرفها (Sehcter) على انها خلق ثقافة مميزة في اداء العمل. ويعمل جميع الافراد بشكل مستمر من اجل تحقيق توقعات المستهلك واداء العمل بوقت اقصر وبفعالية عالية مع تحقيق الجودة بشكل افضل (امال، 2016: 330).

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها: "شكل تعاوني لاداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين والادارة، الهدف منها التحسين المستمر في الانتاجية والجودة وذلك من خلال فرق العمل الجماعية". (علي، 2009: 28)

وعرفها فيليب كروسبي بأنها "مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة فمن الاستراتيجيات العامة تهدف الى تجنب كل المؤسسة للحصول على افضل ارضاء للزبون وباقل تكلفة وبمعنى آخر هي جودة وضائف المؤسسة لتسهيل تحقيق اهداف الجودة (حمود : 2006 : 20) .



2. اهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو: (خاطر، 2018: 28-29)

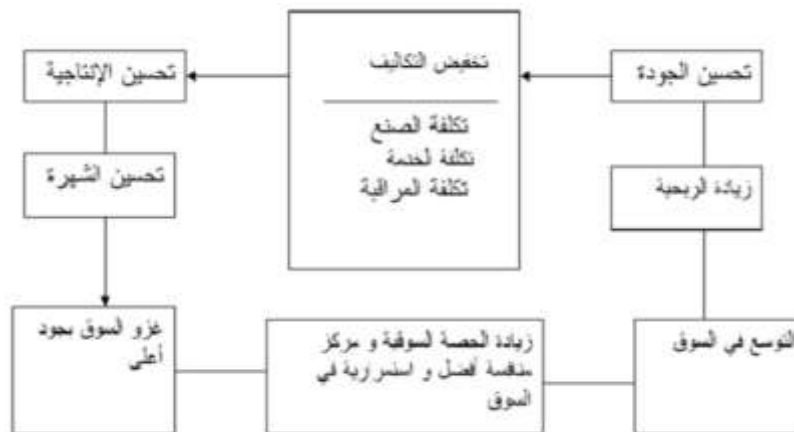
- أ. **خفض التكاليف:** تتطلب الجودة العمل بالطرق الصحيحة من اول مرة من خلال التقليل من نسبة الاشياء التالفة او العمل على اعادة الانجاز لها مرة اخرى مما يقود الى التقليل في التكاليف
- ب. **تقليل وقت انجاز المهمة للعميل:** تركز الاجراءات الموضوعة من قبل المؤسسة لانجاز الخدمة للعميل على تحقيق الاهداف المحددة ومراقبتها وهذه الاجراءات تكون طويلة وجامدة على الاغلب وبالتالي يكون تأثيرها سلبياً على العميل.
- ت. **تحقيق الجودة:** يتم تحقيق الجودة من خلال التطوير للخدمات والمنتجات حسب ما يرغب به العميل ويؤدي عدم الاهتمام بتحقيق الجودة الى الزيادة بوقت الاداء والانجاز للمهام ثم زيادة المراقبة بهذه الاعمال. وهذا يقود الى التزايد في الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين من هذه المنتجات او الخدمات.

3. اهمية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر طريقة سريعة التغير بالاتجاه نحو الافضل وكذلك تعد مقياس المفاضلة ما بين المنظمات واعتمدت عليها العديد من المؤسسات لما تملكه من اهمية استراتيجية والتي تعطي اثاراً ايجابية وزيادة مقدراتها وفعاليتها في السوق وبقيائها في ساحة المناقشة، ان التطبيق لإدارة الجودة الشاملة قد يؤدي الى مايلي: (خاطر، 2018: 29)

- 1- تقليل الشكاوي المقدمة من قبل المستهلكين والتخفيض من تكاليف الجودة مما يعمل على تحقيق الرضا عند العملاء.
- 2- تعزيز المنافسة للمنظمة من خلال التركيز على تقديم خدمة او سلعة للزبون وتكون ذات مواصفات عالية من الجودة مما يؤدي الى تمسك الزبون بالمنظمة وزيادة ولائه للخدمة او المنتج.
- 3- الزيادة في الانتاج وتحقيق الارباح مما يؤدي الى رفع الكفاءات الانتاجية والادارية والزيادة في الحصة السوقية.
- 4- زيادة الشهرة والسمعة الجيدة للمنظمة.

الشكل (1) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية





المصدر: السلمي، علي، (2001)، " السياسات الادارية في عصر المعلومات"، الطبعة الثانية، عمان: دار غريب، ص299.

4. معايير ادارة الجودة الشاملة

هناك معايير عديدة يجب على المنظمات تبنيها لتتمكن من تحقيق اهدافها وعلى المدى البعيد وهي:-

- أ. **مشاركة العاملين:** ان المؤشرات الإحصائية والكمية اكدت الى ان 85% من المشاكل التي تكون مرتبطة بالجودة يكون السبب الرئيسي لها هو المواد الاولية والعمليات التشغيلية لذا فقد بات من المسلم به عملياً ان اشتراك العاملين ومنحهم الحق في التصرف واتخاذ القرار من شأنه تحقيق الابعاد المستهدفة للتقليل من تلك المشاكل. (Dean and Evans, 1994:153)
- ب. **التعليم والتدريب:-** تنسم المجتمعات الاستهلاكية بالتغيير السريع والحاجات والرغبات المتنامية وتطلعات المستهلكين التي تعكس التغيرات السريعة في الحاجات والادواق والمتطلبات المختلفة. لذا فان المنظمة التي تنسم بالاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية سوف تحقق ابعاداً واسعة للنجاح في تلبية متطلبات المستهلكين وحاجاتهم وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. لذا فان من اهم المرتكزات في اجارة الجودة الشاملة هي السرعة في الاستجابة لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين. (Summers, 2003:94)
- ت. **نظام الاتصال في المؤسسة :** ان اتخاذ القرار العلمي والصحيح لايمكن تحقيقه ابدأً من غير اللجوء الى تبني الحقائق الواقعية والموضوعية ويهدف هذه النشاط الى تعزيز النجاح لادارة الجودة الشاملة كما يتطلب انظمة اتصال ابعادها هادفة وموضوعية فضلاً عن ترميز انظمة معلومات فعالة.
- ث. **التركيز على المستفيدين :-** المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من قبل المنظمات هي محور التركيز للأنشطة الأساسية المتعلقة بادرارة الجودة الشاملة، ويتبين ذلك من خلال كثير من المؤشرات مثلاً جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) فهي منحت (25%) اهتمام المنظمة بالعميل وتحقيق لرغباته (العتيبي، 2010: 28).
- ج. **استخدام اسلوب علمي في عملية اتخاذ القرار:** ان استخدام الاسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات الادارية والفنية والتنظيمية في المنظمة والتي تعتبر قرارات مهمة يتطلبها العمل الاداري وخاصة القرارات التي تتعلق بالمنتج وتصميمه وطرق المطابقة مع الانجاز المراد تحقيقه.
- ح. **استخدام الاساليب الاحصائية في المراقبة على الجودة :** تعتبر القرارات المتعلقة بالجودة قرارات استراتيجية وان القيادة الادارية لها دورها الرئيسي في الدعم والتفعيل لحركة القائمين على الاداء التشغيلي حيث انها تلعب الدور الفعال في هذا الصدد.
- خ. **وحدة اهداف المؤسسة والموظفين :** تعد ادارة الموارد البشرية في المؤسسة لها الاولوية في التفعيل لادارة الجودة الشاملة وتعمل على تعميق روح الانتماء والتعزيز لروح المسؤولية الجماعية مما يسهم في تعزيز الكفاءات والمهارات البشرية والعمل على تطويرها وتدريبها وتحفيزها، كذلك يسهمان في خلق المرتكزات التي تكون قادري على تحقيق اهداف المنظمة ونجاحها. (العتيبي، 2010: 29-31)

5. ادارة الجودة الشاملة في وزارة التربية

عرفها البروفيسور غراهام غيبس Graham Gibbs بأنها كل ما يؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات الخيالية والفكرية عند الطلاب، وتحسين مستوى الاستيعاب والفهم لديهم وزيادة مهارتهم في حل المشاكل والقضايا والمسائل، وقدرتهم على توصيل المعلومات بشكل صحيح وفعال وكذلك النظر في الاشياء من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه في الوقت الحاضر". (امال، 2016: 331)



ويمكن تصور تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية على انها عبارة عن اسلوب متكامل يطبق في جميع مستويات الادارة والفروع ليوفر للافراد العاملين وفرق العمل الفرصة لارضاء الطلبة والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي او انه تحقيق افضل خدمات تعليمية وبحثية باساليب ذات كفاءة عالية وتكاليف اقل وباعلى جودة ممكنه. (هارون، 2012: 72)

ووفقا للتعريفات التي سبقت يتضح ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم تسعى الى تحقيق تفاعل جيد بين مدخلين للعملية التكوينية للمناهج والاليات والطلاب والأساتذة وبرامج العمليات الإدارية وعمليات التقييم بشكل يؤدي الى تحقيق مستويات اعلى من الجودة التي تأتي في صلب اهتمامات المجتمع، وتركيزهم على إعداد الكوادر التي تستفيد منها مؤسسات المجتمع على اختلاف طبيعتها.

6. اهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة التربية

لاشك ان الهدف الاساسي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الوزارات التي تهدف الى التعليم هو التحسين والتطوير للمخرجات والخدمات فضلاً عن تقليل الجهد والوقت والتكاليف لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، ومن هذه الأهداف مايلي: (الحريري، 2010: 27-28)

- أ. التحسين في نوعية الخدمات التعليمية التي تقدم للطلبة باستمرار مما يؤدي الى زيادة دافعية الطلبة نحو التعلم.
- ب. التقليل من الوقت اللازم لانجاز الواجبات والمهام.
- ت. تعليم الافراد العاملين والادارة كيفية السيطرة على المشكلات من خلال تحديدها وتحليلهم لها وكيفية ترتيبها وتجزئتها.
- ث. فهم ومعرفة متطلبات الزبائن واحتياجاتهم والسعي لتبئتها.
- ج. الديمومة والاستمرارية والتفوق على المنافسين.

7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية

إن دراسة الجودة الشاملة يقتضى ضرورة تحليل المبادئ الأساسية التي تقوم عليها قصد محاولة اسقاطها على وزارة التربية وتبرز المبادئ المهمة لادارة الجودة الشاملة كما يلي:

- أ. **مبدأ التركيز على العملاء:** ان هذا المبدأ يركز على تحسين جودة الاداء لتلبية احتياجات ورغبات العميل المتوقعة في حال اذا كان هذا العميل في داخل الوزارة او خارجها مثل هيئة التدريس او المجتمع المحلي بمختلف مؤسساته. (ملوك، 2000: 32)
- ب. **مبدأ التركيز على العملية:** عندما يتسلم العميل منتج لا يقابل توقعاته، فعادة ما يذهب ويتعامل مع منافس آخر لهذا المنتج إذا توقع نتائج أفضل، لذلك لا بد من الاهتمام والتركيز على العمليات ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة وفي ضوء ذلك فان هذا المبدأ يركز أساساً على ضرورة اهتمام الوزارات بالتصميم الكفاء والفعال للعمليات الإنتاجية وطرق الإنتاج المستخدمة، والاهتمام بعمليات التدريب، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، فضلاً عن الاهتمام أيضاً بتحقيق أفضل النتائج التي يتوقع المستهلكون تحقيقها من المنتجات المختلفة. (خليل، 2011: 98)
- ت. **مبدأ التحسين المستمر:** ان التزايد المستمر في رغبات وحاجات العملاء والاطراف لآخرى ذات المصلحة يفرض على الوزارات تحسين ادائها باستمرار اذ اصبحت عملية التحسين المستمر حافزا يدفع الافراد العاملين لانجاز اعمالهم وبجودة عالية وتمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب الموظفين



لتطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم وفقاً للتطور التقني للعمليات فضلاً عن تعزيز السياسات الادارية وبشكل يقوي جميع الاعمال ويمكنها من تحقيق اهدافها المنشودة. (كردي، 2011: 18)

ث. **القيادة الموجهة:** يجب على الإدارة العليا أن تهتم في التوجه نحو الزبائن، وأن توضح و تبلور القيم الخاصة بالجودة، وبالنسبة لهذا المبدأ يتطلب الأمر ضرورة توفر القيادة الفعالة المؤيدة والملتزمة التزاماً جاداً وحقيقياً بالتحرك نحو التغيير، بحيث تقوم بوضع رؤية طويلة الأجل خاصة بجودة المنتجات والعمليات، وأن تسعى إلى تغيير ثقافة المؤسسة اعتماداً على ما يتوفر لديها عن قناعة تامة. (غنيم، 2009: 60)

ج. **مشاركة الموظفين:** يعتمد نجاح الوزارة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها ولهذا فان الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في الوزارة، ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة الوزارة. (ملوك، 2000: 34)

ح. **السياسات والاستراتيجيات:** هي وضع خطة شاملة معززة بإبراز سمات محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للوزارة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لإبعاد العلاقات المتوقعة ما بين الوزارة وبينتها المحيطة وبالتالي الاسهام في تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وما يحيط بها من فرص وتهديدات او مخاطر.

خ. **منع الأخطاء قبل حدوثها:** هذا وطالما تم التركيز على العمليات مثلما تم التركيز على النتائج، فان تطبيق مبدأ منع الأخطاء قبل حدوثها يكون قد تحقق فعلاً، وذلك لان التركيز والاهتمام بالعمليات يتيح لنا الوقاية من اخطاء عديدة قبل وقوعها.

د. **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** ان الوزارات التي تعمل بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتسم بان قراراتها تكون مبنية على بيانات صحيحة وحقائق وليست مجرد توقعات فردية او افتراضات و تكهنات مبنية على الآراء الشخصية (امال، 2016: 333).

8. خطوات التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم هي نفسها التي تطبق في المؤسسات والمنظمات والمصانع الانتاجية ولا تختلف عنها كثيراً وان وزارة التربية عندما تنوي الى الالتزام بتطبيق المعايير المهمة لإدارة الجودة الشاملة فأنها تلتزم بعملها في الخطوات التالية (قادة، 2012: 53-56).

1. **نشر ثقافة الجودة الشاملة:** إن الجودة الشاملة تعتبر فلسفة جديدة ثقافية وادارية تأخذ محل الثقافة التقليدية وتقدم الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على نشر الجودة وثقافتها مابين العاملين في هذه المؤسسات فضلاً عن الانحياز لها والايان بتطبيقها وتحقيق المؤسسة التعليمية على النحو التالي (عطية، 2008: 142):

1- خلق مناخ تعليمي مما يتطلب التطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة.
2- توعية الافراد العاملين في وزارة التربية بمبادئ الجودة ومعاييرها واهميتها وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة و الهدر في الوقت والجهد.

2. **التخطيط لتطبيق أنظمة الجودة:** تتطلب هذه الخطوة معرفة شاملة بمدخلات نظام الجودة ومواصفاته ومخرجاته وعملياته وبمعنى اخر يجب ان يكون لديهم رؤية شاملة لمجيع مكونات البرنامج وعملياته ولذلك يجب عليهم:

أ. تحديد اهداف المنظمة العلمية:- ان جودة الاهداف المحددة للمؤسسة التعليمية تحكمها درجة الصلة بأحتياجات المجتمع والطلبة وسوق العمل فهذا يقتضي الى ايجاد مخرج تعليمي يلبي احتياجات ورغبات العاملين في المؤسسات التعليمية.



- ب. تحديد ماهي رسالة المنظمة التعليمية ضمن الاهداف المحددة.
ت. تحديد من هم المستفيدين من الخدمات التعليمية او تحديد العملاء
ث. تحديد حاجات العميل والمواصفات التي يتوقعها ومتطلباتهم في الخدمة التعليمية.
ج. تحديد العوامل المهمة الى الانتقال لنظام الجودة.
3. **التنظيم لتطبيق نظام الجودة:** العمل على تبني تطبيق نظام ادارة الجودة في وزارة التربية يتطلب اعادة تنظيم العملية التعليمية للتوصل الى الاستجابة الى معايير هذا النظام وعلى هذا الاساس فان نظام الجودة يتميز بما يلي:
أ. الفعالية مابين اقسام المنظمة التعليمية والافراد العاملين فيها.
ب. يجب على جميع العاملين في المنظمة ان يكونوا على معرفة برسالة المنظمة واهدافها.
ت. الحد من المنافسة مابين اقسام الوزارة والافراد العاملين بها وتنمية وتعزيز روح العمل الجماعي.

4. **تنفيذ نظام الجودة:**
تنفيذ خطة نظام الجودة يكون مسؤولية الافراد العاملين في المؤسسة التعليمية حيث تعمل على تحديد مجاميع صغيرة تدعى بدوائر الجودة والتي تتولى كل واحد من هذه المجاميع مهام وانشطة محددة تعمل على تنفيذها وتحديد الوقت المطلوب للتنفيذ والكلف التقديرية وتطوير الطرق التي يتم من خلالها تخطي العقبات المتوقعة ومتابعة الجودة في كل قسم من الاقسام الذي تتبعه كل مجموعة من هذه المجاميع.
5. **التقويم:** يعد التقويم شامل ومستمر في تطبيق ادارة الجودة الهدف منه هو ضمان تنفيذ الاعمال الادارية والتعليمية التي تؤثر على جودة الكفاءة المطلوبة من خلال استخدام تقنيات ادارة الجودة ويؤدي الى التحسين والتطوير المستمر للمعفة والاداء الاداري.

المبحث الثاني

الجانب النظري

1. أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة حول " مدى التزام وزارة التربية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ". وقد تم استخدام برنامج spss24 لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

2. الوصف الاحصائي حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

- توزيع العينة حسب الجنس

جدول (2): توزيع العينة حسب الجنس



النسبة المئوية %	العدد	الجنس
40	16	ذكر
60	24	انثى
100.0	40	المجموع

- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول (3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
12.5	5	دكتوراه
30	12	ماجستير
12.5	5	دبلوم عالي
45	18	بكالوريوس
100.0	40	المجموع

- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول (4):

توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة المهنية
5	2	اقل من سنة
25	10	1-5 سنوات
30	12	6-10 سنوات
40	16	اكثر من 10 سنوات
100.0	40	المجموع

3. تحليل فقرات الاستبانة

تحليل فقرات مجال " مدى التزام وزارة التربية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة " تم استخدام الاختبار T لمعرفة اذا ما كانت متوسط درجة الاستجابة قج وصلت الى درجة الحياد وهي 3 ام لا. ان النتائج موضحة كما يلي:



جدول (5)
المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال " مدى التزام وزارة التربية
بتطبيق ادارة الجودة الشاملة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	Std
1.	تحدد الجودة الشاملة الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لتحقيقها.	3.93	78.6	5.92	0.000	0.797
2.	تبني اسلوب تنفيذ لعمل الجماعي وبروح الفريق باعتبار الجودة مسؤولية الجميع	3.8	76	6.83	0.000	0.853
3.	توضيح اهداف الافراد العاملين و اشراكهم في تحقيقها	3.63	72.6	4.97	0.000	1.125
4.	تشجع الجودة الشاملة النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل الوزارة	3.88	77.84	7.62	0.000	0.966
5.	يهيئ فرص التكوين و التحسين المستمر للعامل.	3.80	79.35	8.60	0.000	0.823
6.	يجعل المستفيدين من العملية التربوية مصادر لمعلومات صنع و اتخاذ القرارات.	4.10	82	8.51	0.000	0.672
7.	يشارك في برامج التطوير والتدريب لتحسين مستواه	4.05	81	14.12	0.000	0.876
8.	يتبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء والرؤساء من اجل التطوير والتحسين	3.98	79.6	4.61	0.000	0.832
9.	يستعين بالمختصين في مجال الجودة التربوية لتدريب الاساتذة على تطبيقها	3.65	70.00	4.37	0.000	0.893
10.	تقيد الجميع داخل الوزارة بالسلوكات الانضباطية و التربوية	4.20	80.65	10.05	0.000	0.791

ان الجدول (5) يوضح التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى دلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح وان تحليل الانحدار يبين وجود علاقة ايجابية لادارة الجودة الشاملة في تطبيقها في وزارة التربية.

ان القيمة الاحتمالية (σ) تساوي 0 فيعتبر المجال دال احصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ وهذا يدل بان متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحيداد وهي 3 هذا يعني ان هناك مافقة من قبل افراد



العينة على هذا المجال. وان المتوسط الحسابي يساوي 3.95 لجميع الفقرات اي انه الوزن النسبي يساوي 75.29%

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

قد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات نذكر أهمها:

1. إن نشر ثقافة الجودة الشاملة التنظيمية وفلسفتها في وزارة التربية من خلال تغيير النمط الاداري الى الادارة التشاركية فضلاً عن تغيير القيم السائدة والسلوك المتبع والتي ستكون مدخل رئيسي وطبيعي او مفتاح لتحسين وتطوير الجودة التربوية في وزارة التربية ولجميع مراحلها من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية.
2. تساهم الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في الوزارة.
3. ان ادارة الجودة الشاملة تعد اسرع طريق للتغيير نحو الاحسن والافضل، وتعتبر كمقياس في الوقت الحالي للمفاضلة ما بين الوزارات واعتمدها الكثير من الوزارات بالنظر الى اهميتها الاستراتيجية التي تعطي اثاراً ايجابية لتلك الوزارات وزيادة فعاليتها وقدرتها على البقاء والاستمرار في المنافسة.
4. اظهرت النتائج ان هنالك علاقة ايجابية لادارة الجودة الشاملة في تطبيقها في وزارة التربية، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما سبق اوصت الباحثة بالاتي:

1. ضرورة الالتزام بتهيئة المتطلبات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا وحسب ما مخطط له استراتيجياً والايان المطلق بهذه المتطلبات.
2. ان العمل بمدخل ادارة الجودة الشاملة يتطلب العديد من التغييرات في الوزارة مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي والعمل ببرامج التحسين المستمر وتغير الفلسفة والثقافة التنظيمية وتطوير القيادات الابداعية.
3. اشراك الافراد العاملين في الوزارة وبمختلف المستويات والتخصصات بدورات تدريبية متخصصة في ادارة الجودة الشاملة واساليبها وتقنياتها المختلفة واعتبار ان التدريب والتعليم مدخلان مهمان لتطوير وتنمية الافراد العاملين فيها.
4. تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات اعلى من توقعات الزبون والاهتمام بتشخيص التغييرات التي تحصل بالبيئة وتعديل الاسعار بحسب متطلبات السوق.

المصادر والمراجع

1. امال، اوسعديت، (2016)، "ادارة الجودة الشاملة بين الالتزام والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 32، العدد 1، الجزائر.
2. حمود، خضير كاظم، (2006)، "ادارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع عمان ، ط1.



3. الحريري، رافدة عمر، (2010)، "القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي"، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى .
4. خليل، نبيل سعد، (2011)، "إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
5. خاطر، خالد، (2018)، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، الاكاديمية العربية الدولية .
6. السلمي، علي، (2001)، "السياسات الادارية في عصر المعلومات"، الطبعة الثانية، عمان: دار غريب.
7. عطية، محسن علي، (2008)، "الجودة السالمة والمنهج"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان.
8. العتيبي، فالح شجاع، (2010)، "مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية"، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
9. غنيم، احمد محمد، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
10. قادة، يزيد، (2012)، "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر.
11. كردي، احمد السيد، (2011)، "التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في إدارة علاقة العملاء"، موسوعة الإسلام والتنمية .
12. ملوك، منصف، (2000)، "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية (حالة المواصفة (2000) ISO 9001)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في التقنيات الكمية في التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

13..Summers, Donna, C. S., (2003), "Quality", 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.