



د. رشيد سالم
دكتوراه في علوم التسيير - جامعة الجزائر



د. موسى سداوي
دكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص تخطيط -
جامعة الجزائر

بغيري مصطفى

استاذ مساعد مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء

E.N.S.S.E.A والاقتصاد التطبيقي
(Ex: I.N.P.S)

الحلقة (٢)

واقع إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي
E.N.S.S.E.A

١. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لقد تمت هذه الدراسة في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي والتي انتقلت من المعهد (المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم ٥٠٠-٥ المؤرخ في ٢٧ ذي القعدة عام ١٤٢٦ الموافق لـ ٢٩ ديسمبر ٢٠٠٥، والذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. وطبقا للأمر ٢٢٢-٠٢ لـ ١٤ جويلية ٢٠٠٨ تم تحويل المعهد الوطني للإحصاء والتخطيط إلى مدرسة خارج الجامعة (école hors université) وذلك تحت تسمية المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي.

وعلى أساس هذا التحول، شرعت المدرسة بالتحضير لتبني نظام L.M.D كتنظيم جديد في التعليم العالي، وقد شرع في تطبيقه ابتداء من سنة ٢٠٠٨، حيث لم يتم فتح مقاعد بيداغوجية لموسم ٢٠٠٩/٢٠١٠ وكذا موسم ٢٠١٠/٢٠١١، ذلك أن الطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا والمنفوقين فيها بمعدلات عالية يتم توجيههم إلى المدارس التحضيرية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أين (حيث) يتم تكوينهم لمدة سنتين تحضيريتين تحت مسمى (L1) و(L2)، وبعد إنهاء السنتين الأولى والثانية بنجاح، تنظم المدرسة التحضيرية مسابقة للدخول إلى إحدى المدارس الوطنية العليا الأتية: المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للتجارة (المدرسة الوطنية العليا للتجارة سابقا)، المدرسة الوطنية العليا للدراسات التجارية (المعهد الوطني للتجارة سابقا). وقد التحقت الدفعة الأولى من الناجحين في المسابقة المنظمة من طرف المدرسة التحضيرية إلى هذه المدارس الوطنية العليا ومنها المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي في السنة الجامعية ٢٠١٢/٢٠١١ وكان عدد الطلبة المتحقين في هذا الموسم ١٢٨ طالبا.

١.١ أداة الدراسة:

محاولة للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، وللتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتكون من ثلاثة أجزاء:

- جزء المعلومات الشخصية: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية.
- الجزء الأول: آراء هيئة التدريس حول واقع جودة العملية التعليمية في المدرسة (محاوور الجودة في التعليم). وتتمثل هذه المحاوور في: محور الطلبة، الأساتذة، المناهج الدراسية، إدارة المدرسة، الإمكانيات المادية، تقييم الأداء.
- الجزء الثاني: مدى استعداد المدرسة لإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة، تتمثل محاوور هذا الجزء في ما يلي: الأسلوب الإداري، الثقافة السائدة بالمدرسة، برامج التطوير التنظيمي، البحث العلمي.

٢،١. ثبات الأداة

على تكرارات ونسب إجابات أفراد العينة المدروسة، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن هذه المتوسطات. وفيما يلي عرض لأهم نتائج استجابات أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة في كل المحاور:

أولاً: محور الطلبة

١. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٧،٩٪ غير موافقون على أن أعداد الطلبة تتناسب مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك بمتوسط حسابي قدره ١،٢٥ وانحراف معياري لإجابات الأفراد عن المتوسط قدره ٦٧،٠ فعلى الرغم من أن جودة منظمات التعليم العالي على المستوى العالمي تقاس أحياناً بنسبة أو عدد الطلبة لكل أستاذ حيث يؤدي الأستاذ عمله بأعلى كفاءة وأقل تكلفة، إلا أنه ما لوحظ على مستوى المدرسة محل الدراسة أن الأستاذ يقع على عاتقه مسؤولية تدريس عدد كبير من الطلبة في القاعة الواحدة أو في المدرج على مستوى المحاضرات، وهذا ما يُعسر القيام بالعملية التعليمية على أكمل وجه.

٢. تميزت العبارة "يهتم الطالب بالتحصيل العلمي بدلاً من التحصيل النقطي" بدرجة كبيرة من عدم الموافقة أي بنسبة ٨٥،١٪ من حجم العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره ١،٢٧ وانحراف معياري لإجابات الأفراد عن المتوسط قدره ٠،٦٧. وتعود ظاهرة الاهتمام بالنقاط على حساب التحصيل العلمي والمعرفي من طرف الطلبة إلى الرغبة السريعة في التخرج حتى لو كان على حساب التحصيل المعرفي فما يهم بعض الطلبة هو الشهادة فقط، ولا تهتم طريقة الحصول عليها.

٣. أبدى أفراد العينة إجماعاً بنسبة ٨٥،٧٥٪ على عدم الموافقة على العبارة الثالثة: "يتناسب عدد الطلبة مع حجم قاعات التدريس والمدرجات"، وذلك بمتوسط حسابي قدره ١،٢٨ وانحراف معياري لإجابات الأفراد عن المتوسط قدره ٠،٧٠. وهذا ما يُفسر بصغر مساحة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي نظراً لتوجه عدد كبير من حاملي شهادة البكالوريا إلى هذه المدرسة، إضافة إلى أن المدرسة لم تتخذ إجراءات بخصوص تقليص عدد الطلبة إلا بعد صدور قرار التحول إلى النظام الجديد في ظل المدارس خارج الجامعات، وفي هذا الصدد يجدر بنا التنبيه إلى أن الاكتظاظ الذي يميز الطلبة داخل القاعات والمدرجات يحول دون تحقيق جودة هذا المحور (الطلبة).

٤. تم التوصل إلى أن ٨٤،٣٪ من أفراد العينة غير موافقون على أن المدرسة تعمل على تنمية ولاء الطلبة لها من خلال دعم الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، وذلك بمتوسط حسابي قدره ١،٢٨ وانحراف لإجابات الأفراد عن هذا المتوسط قدره ٠،٦٨.

قبل التطبيق العملي للاستبيان تم حساب معامل الثبات له، وذلك بفرض اختبار مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف، ولهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة كلها تتجاوز ٠،٥ أي ٥٠٪ بما في ذلك معامل الاتساق الكلي (٠،٧٦)، وهذا مؤشر جيد لثبات أداة القياس ومناسب لأغراض التحليل.

١،٢. الأساليب الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة القياس.
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان.
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

٤،١. عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة حوالي ٦٥،٩٠٪ من مجتمع الدراسة المتكون من جميع أساتذة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي والبالغ عددهم ١٢٢ أستاذاً في الموسم الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢، ما يعني أن العينة تعادل ٨٧ أستاذاً، حيث تم توزيع ٨٧ استمارة على عينة عشوائية (مقسمة إلى ست طبقات حسب السلم الوظيفي للأساتذة، وقد تم السحب عشوائياً)، وتم استرجاع ٧٧ استبياناً أي بنسبة استرجاع بلغت ٨٨،٥٠٪، وقد استبعد ٧ استبياناً وذلك لوجود نقص في بياناتها، ومن ثم تمت معالجة ٧٠ استبياناً أي بنسبة ٨٧،٥٪ من العينة المختارة.

٢. تحليل واقع جودة العملية التعليمية بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي.

يتضمن هذا الجزء تشخيص واقع جودة العملية التعليمية بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث سيتم اختبار الفرضية الأولى للدراسة، وذلك بالاعتماد

الخاص بالأستاذ الباحث والباحث الدائم والذي يحدد المهام المكلف بها الأساتذة على مختلف رتبهم، كما أن الدولة الجزائرية وضعت استراتيجية لتطوير منظمات التعليم العالي من خلال الاهتمام بالبحث والتجهيزات والمنشآت والطالب.

٢. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٧,١٪ موافقون على أن نظام التربصات المعمول به يمكن الأستاذ من الاستفادة المثلى لتطوير أدائه البيداغوجي. وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٤ وانحراف معياري ٠,٦٧. وأبدى بعض الأساتذة رأيهم في هذه المسألة بأن مشكلة الأستاذ الذي لا يتمكن من الاستفادة من التربص لا تكمن في المدة وإنما في قدرة الأستاذ ورغبته الفعلية في الاستفادة من هذا التربص حتى ولو كان قصير المدى.

٤. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٧,١٪ موافقون بأن الأستاذ في المدرسة يتقاضى أجرا يسمح له بالاستقرار في العمل وتحسين وضعه الاجتماعي وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٨٨ وانحراف معياري قدره ٠,٤٦، إلا أن الأساتذة المستجوبون أظهروا استيائهم من نقص التحفيز والمساواة في العلاوات بين جميع الأساتذة بدون أي معيار أو شرط الحصول عليها.

٥. هناك إجماع من طرف أفراد العينة وبنسبة ٨٨,٦٪ على أن المدرسة لا توفر وسائل اتصال وتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٠ وانحراف معياري قدره ٠,٥٧.

ويجدر الذكر الجودة تحتاج إلى قنوات اتصالات فعالة لإثراء عملية الاتصال، إلا أنه على مستوى المدرسة محل الدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية لوحظ استخدام الإنترنت فقط على مستوى قاعة الأساتذة وغياب جميع وسائل الاتصال الأخرى.

٦. فيما يخص العبارة "عملية ترقية أعضاء الهيئة التدريسية تخضع لمعايير محددة وثابتة" فهناك نسبة موافقة ب ٧٥,٧٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٥١ وانحراف معياري قدره ٠,٨٦.

وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر ب ٢,٤٨ يمكن القول أن محور الأساتذة يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة.

ثالثا: محور المناهج الدراسية

تظهر نتائج استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعبارات محور المناهج الدراسية كما يلي:

١. تميزت العبارة "يتميز المقرر الدراسي بالتجديد والتحسين المستمر وفق ما يحدث من تغيرات ومستجدات للوفاء بمتطلبات سوق العمل" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٨٨,٦٪ وذلك بمتوسط

٥. أجاب ٨٨,٦٪ من أفراد العينة بأن تجاوب الطلبة في الحصوص يكون بشكل ضعيف. حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة ١,٢٠ ووصل انحرافها المعياري ٠,٥٧، وقد يرجع السبب في هذه الظاهرة إلى كون البرامج التدريسية لا تزال تتميز بالروتينية، غير أن الملاحظ أثناء إعداد الدراسة الميدانية في المدرسة أن البرامج تسطر في ضوء الإجماع على المحاور الرئيسية للمقياس من طرف الأستاذ المكلف به، ولهذا فإن عددا من الأساتذة يعملون على تجديد مقررات المقاييس التي يدرسونها ويقومون بإعداد دروس تطبيقية باستخدام البرمجيات (logiciels)، إلا أن أفراد العينة عبروا عن استيائهم لعدم توفر الظروف المساعدة على التجديد والتحسين بما فيها ظروف تهيئة قاعات كافية للإعلام الآلي ومجهزة بمختلف البرمجيات إضافة إلى غياب التحفيز والتشجيع من طرف الإدارة.

٦. أما فيما يخص العبارة التي تبين المستوى العام للطلبة عند التحاقهم بالمدرسة فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة المدرسية تقدر ب ٨٨,٦٪ قد أجمعت على أن مستوى الطلبة عند التحاقهم بالمدرسة يتميز بالجيد وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٧ وانحراف لإجابات الأفراد عن هذا المتوسط قدره ٠,٦٤. وتجدر الإشارة أن شروط الالتحاق بالمدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي تتوقف على معدل البكالوريا بدرجة قريب من الجيد فما كما يتم النظر إلى علامة مادة الرياضيات، غير أنه بداية من الموسم ٢٠١٢/٢٠١١ يتم الالتحاق بالمدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي عن طريق مسابقة كتابية وشفوية تنظم من طرف المدارس التحضيرية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر ب ١,٢٩ يمكن القول أن محور الطلبة لا يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة.

ثانيا: محور الأساتذة

١. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٨,٦٪ موافقون على أن الأساتذة على مستوى المدرسة يتمتعون بالحرية الأكاديمية للقيام بمختلف أعمالهم، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٧ وانحراف معياري قدره ٠,٦٤.

٢. وفيما يخص العبارة الثانية فإن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٩٠٪ موافقون على توفر نظام واضح ومحدد لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٧ وانحراف معياري قدره ٠,٦٤. حيث أن الدولة الجزائرية اهتمت ومنذ إنشاء وزارة التعليم العالي سنة ١٩٧١ بالبحث العلمي اهتمامها بالأستاذ الجامعي وبالأستاذ الباحث، حيث صدر القانون الأساسي

٣. تميزت العبارة " أهداف واستراتيجيات المدرسة معروفة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٨٥,٧% وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٥ وانحراف معياري قدره ٠,٦٥، فأغلب اجتماعات الإدارة بالأساتذة تبحث في معدلات النجاح، نسب النجاح، عدد الطلبة في القسم، تقسيم الأعباء،... أما ما يخص أهداف واستراتيجية المدرسة فهي تناقش بين إدارة المدرسة والوزارة، فالأهداف العامة التي يكون الأساتذة على علم بها هي إكمال المقررات الدراسية وإجراء الامتحانات وحراستها وتصحيحها.
٤. تميزت العبارة "تميز إدارة المدرسة بنظام فعال للمعلومات عن مختلف العملاء الداخليين والخارجيين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم اتجاه الخدمة المقدمة إليهم" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٨٧,١% وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢١ وانحراف معياري قدره ٠,٥٨.
٥. يرى ٨٢,٩% من العينة المدروسة أن إدارة المدرسة لا تلتزم بتوفير الإمكانيات والوسائل الضرورية لتطوير العملية التدريسية، وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٠ وانحراف معياري قدره ٠,٦٨.
٦. يتضح أن أغلب أفراد العينة قد أبدوا عدم الموافقة على عبارات هذا المحور إذ بلغ المتوسط الحسابي العام ١,٢٥، وبناء على التحليلات السابقة يمكن القول أن محور إدارة المدرسة لا يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة.

خامسا: محور الإمكانيات المادية

تتمثل الإمكانيات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المنظمة التعليمية، فهو بذلك يمثل أحد المؤشرات لتحقيق متطلبات الجودة. وفيما يخص هذا المحور فإنه يلاحظ أن أفراد العينة غير موافقون على عبارات هذا المحور.

حيث يتضح بأن قاعات الدراسة (مدرجات، قاعات....) غير مهيأة بالشكل الذي يمكن الطالب من التركيز والاستيعاب وكذا عدم توفر الأساليب التكنولوجية والأجهزة الحديثة للاتصالات المساعدة في العملية التدريسية إضافة إلى عدم توفر خدمات الحاسوب والانترنت بالحجم الكافي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، مع العلم أن هذه العناصر المذكورة تعد من أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة التي يتم من خلالها إنتاج الخدمة التعليمية الجيدة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المحور ١,٢٧ والدال على درجة عدم الموافقة، وبناء على التحليلات السابقة يمكن القول أن محور الإمكانيات المادية لا يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة.

حسابي قدره ١,٢٠ وانحراف معياري قدره ٠,٥٧. فمحتوى البرامج التدريسية على مستوى المدرسة هي من مهام الأستاذ سواء أضاف معلومات ومعارف جديدة ومستحدثة من معارفه الخاصة وحول ما يحدث في البيئة الخارجية الوطنية والدولية أو اعتمد على البرامج الكلاسيكية.

٢. وفي نفس السياق فإن العبارة الثانية تميزت بعدم الموافقة بنسبة ٨٢,٩% بمتوسط حسابي قدره ١,٢٤ وانحراف معياري قدره ٠,٧٥. حيث أن اتباع أساليب تدريسية تراعى فيها السهولة والتبسيط في توصيل المادة العلمية راجع إلى الأستاذ وطريقته في التدريس إن كان خاضعا إلى تكوين في منهجية وطرق التدريس أم لا.

٢. كما تميزت العبارة "الحجم الساعي المخصص للدروس والأعمال الموجهة كاف لتغطية محتوى المقررات" بعدم الموافقة بنسبة ٧٧,١% وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٤٥ وانحراف معياري قدره ٠,٨٤. فالمشكلة تكمن في عدم إكمال البرامج والسبب لا يعود للحجم الساعي المخصص بل يعود إلى كثرة العطل وإلى الغيابات.

يتضح أن أغلب أفراد العينة قد أبدوا عدم الموافقة على عبارات هذا المحور إذ بلغ المتوسط الحسابي العام ١,٢١، وبناء على التحليلات السابقة يمكن القول أن محور المناهج الدراسية لا يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة.

رابعا: محور إدارة المدرسة

تظهر النتائج حول استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعبارات محور إدارة المدرسة كما يلي:

١. تميزت العبارة " هناك التزام من قبل الإدارة العليا بموضوع تطبيق وتطوير الجودة في المدرسة" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٨٥,٧% وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٧٤ وانحراف معياري قدره ٠,٥٩، تظهر هذه النتيجة أن أغلب أساتذة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي لا يدركون إن كانت إدارة المدرسة مهتمة بموضوع الجودة والتطوير في التعليم العالي، وهذا يدل على وجود مركزية في اتخاذ القرارات من طرف إدارة المدرسة وعدم مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

٢. تميزت العبارة " يتوفر بالمدرسة وحدة خاصة بتطوير الجودة" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٨٥,٧% وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٥ وانحراف معياري قدره ٠,٦٥. حيث لوحظ في الهيكل التنظيمي للمدرسة غياب وحدة خاصة بالجودة والتطوير، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة وعي إدارة المدرسة بأهمية إنشاء مثل هذه الوحدات وإشراك العاملين بالمدرسة من أساتذة وإداريين في إدارتها للاستفادة من كفاءتهم وخبراتهم، وذلك لدورها العظيم في رفع مستوى المنظمة التعليمية إلى أفضل المستويات للمنافسة والارتقاء.

سادسا : محور تقييم الأداء

نقصد بتقييم الأداء تقييم الطلبة، المناهج الدراسية وعضو هيئة التدريس. وفيما يخص هذا المحور فقد كانت آراء المبحوثين كما يلي:

١. أظهرت إجابات أعضاء هيئة التدريس درجة عالية من الموافقة قدرت نسبتها بـ ٦٧,١% على العبارة التي تنص على توفر المدرسة على معايير واضحة لتقييم الطلبة وتنظيم الامتحانات، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٢٤ وانحراف معياري قدره ٠,٩٤. وفيما يخص هذه المعايير فإنها تتمثل في نقاط الامتحانات السداسية والأعمال الموجهة بالإضافة إلى حضور الطالب ومدى مشاركته في تفعيل الحصة الدراسية وإنجازه للأعمال والأبحاث المطلوبة منه. فالتقييم الجيد للطلبة له دور كبير في تحديد مستواهم وبالتالي تقييم درجة كفاءتهم وجودتهم، ولكي يكون تقييمهم فعالا يجب دراسة نتائج الطلبة ومشكلات التحصيل، تطوير الامتحانات التحصيلية، تطوير نظام الامتحانات، امتحان الطالب على مدى تملكه للمعرفة والاستفادة منها وليس على أساس حفظ الطالب للمادة.
٢. وأما ما يخص العبارة "تتوفر المدرسة على جهاز يتولى التقييم ومهمة القياس المستمر لجودة البرامج التعليمية وتطويرها" فإن أغلب أفراد العينة كانوا غير موافقين عليها وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٢ وانحراف معياري قدره ٠,٦١، وهذا يدل على غياب جهاز يتولى قياس جودة البرامج وتحسينها، فلا تقوم الإدارة بمراقبة البرامج والمناهج ولا حتى تشجيع ومكافئة الأساتذة الذين يقومون بالتجديد والتطوير في البرامج.
٣. وفيما يخص العبارة الثالثة والتي مفادها: "تتوفر المدرسة على معايير واضحة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس" فقد لاقت نسبة كبيرة من عدم الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٥ وانحراف معياري عن متوسط الإجابات قدره ٠,٦٥، وفي هذا الصدد علمنا من بعض الأساتذة المستجوبين عن غياب معايير لتقييم أداء الأساتذة كغياب المتابعة الأكاديمية وأيضا عدم وجود نظام عادل لتقييم نتائج البحوث العلمية، إضافة إلى عدم وجود أسس في منح العلاوات والمكافآت. وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر بـ ١,٦٠ يمكن القول أن محور تقييم الأداء لا يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة.

الهوامش والإحالات:

١. الجريدة الرسمية سنة ٢٠٠٥، عدد ٨٤، صفحة ٢٦-٢٣
٢. المرسوم التنفيذي رقم ٠٨-١٣ مؤرخ في ٠٣ ماي ٢٠٠٨ يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ٢٣، الصادرة في ٢٠٠٨-٠٥-٠٤ م.
٣. جمال مرازقة، "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر (تصور مقترح)"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، في (١٢/٥/٢٠١١).



د. رشيد سالي

دكتوراه في علوم التسيير - جامعة الجزائر



د. موسى سداوي

دكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص تخطيط -
جامعة الجزائر

بغيري مصطفى

استاذ مساعد مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء

E.N.S.S.E.A والاقتصاد التطبيقي
(Ex: I.N.P.S)

الحلقة (٣)

١- تحليل مدى استعداد المدرسة لإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا الجزء سيتم إثبات أو نفي صحة الفرضية الثانية لهذه الدراسة، ولهذا الغرض سيتم الوقوف على نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدد من المحاور وهي: الأسلوب الإداري، الثقافة السائدة بالمدرسة، برامج التطوير التنظيمي، البحث العلمي. وذلك بالعمل على استخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لفقرات هذه المحاور.

أولاً: محور الأسلوب الإداري

يساهم أسلوب إدارة منظمات التعليم العالي في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة اتجاه عبارات محور الأسلوب الإداري كما يلي:

١. فيما يخص العبارة الأولى والتي مفادها: "تؤمن قيادة المدرسة بروح الفريق كسبيل للتحسين والتطوير" فقد لاقت نسبة كبيرة من عدم الموافقة وذلك بـ ٨١،٤٪ من العينة الإجمالية، بمتوسط حسابي قدره ١،٣٤ وانحراف معياري عن متوسطات الإجابات قدره ٠،٧٣، وهذا ما يعني عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس الإدارة في اتخاذ القرارات ووضع أهداف المدرسة، إضافة إلى فقدان العمل الجماعي.

وفي هذا الصدد يمكن القول بأن كثيراً من الخلل يصيب خطط التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي بسبب إغفال قيادتها لدور العاملين بالمنظمة التعليمية؛ سواء كانوا أكاديميين أو إداريين، وإغفالهم لدور فرق العمل متجاهلين أهمية هذه الفرق ودورها في حل المشكلات وتجنب الصراعات وتبادل المهارات والخبرات، بالإضافة إلى أهمية تمكين العاملين الذي يعتبر أحد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

١. أما فيما يخص العبارة "تشجع إدارة المدرسة على الابتكار والإبداع ودعم جميع الأفكار الجديدة" فإن أفراد العينة أبدوا موافقتهم عليها بنسبة ٨٥،٧٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢،٢٨ وانحراف عن متوسطات الإجابات قدره ٠،٨٩، فأغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة العليا للمدرسة تتقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين الأوضاع داخلها، فالمدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي تبدي استعداداً لتبني الأساليب الجديدة في إدارة شؤونها.

٢. تميزت العبارة "الأسلوب الإداري الحالي في المدرسة له دور في تحقيق جودة الخريجين" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت بـ ٨٥،٧٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ١،٧١ وانحراف معياري قدره ٠،٧٨. وتفسر هذه النتيجة ربما بعدم معرفة إدارة المدرسة بالأساليب الحديثة في التسيير أو ربما معرفتها بها وعدم تطبيقها؛ فنجد مثلاً نمط الإدارة بالأهداف الذي يعتبر من الأساليب الرائدة في الإدارة ومدخلاً هاماً من مداخل التطوير التنظيمي، حيث يساهم في تطوير الأداء عن طريق تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة.

٢. يرى ٧١،٤٪ من العينة المدروسة أن أعضاء الهيئة التدريسية يعملون على تحقيق جودة مخرجات المدرسة وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢،٤٢ وانحراف معياري قدره ٠،٩١. وقد ترجع هذه النتيجة إلى كون العينة تتكون من الأساتذة؛ فطبيعة عمل الأستاذ تفرض عليه أن يساهم في تحقيق جودة الخريج وذلك ببذل كل مجهوداته والسعي إلى تطوير معارفه وعلومه بقصد إفادة الطلبة فهذا هدفه الرئيس من العملية التعليمية.

٤. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨١,٤٪ غير موافقون بأن استراتيجية المدرسة تركز في خدماتها على النوعية أكثر منها على الكم وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٤ وانحراف معياري قدره ٠,٧٢، وذلك يفسر بالعدد الضخم للطلبة في المدرسة ما يجعل إدارة المدرسة تهتم بتسيير العدد، إلا أنه في ظل النظام الجديد ونظرا لتغير سياسة القبول ونظام الدراسة في المدرسة، فيلاحظ انخفاض محسوس في أعداد الطلبة وبالتالي فإن الإدارة في ظل هذا النظام الجديد ستتغير رؤيتها لتتجهم بالتنوع لا بالعدد.
٥. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٥,٧٪ غير موافقين على أن إدارة المدرسة تبقي قنوات اتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات وتعمل على عقد اجتماعات دورية مع كافة المستويات الإدارية لتبادل المعلومات والتعرف على المشكلات. وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٠ وانحراف معياري قدره ٠,٧٠. وهذا ما يفسر بعدم وجود تواصل بين الإدارة وهيئتها التدريسية أي ليس هناك اهتمام بمقترحات العاملين من جهة ومن جهة أخرى عدم فهم واضح لهدف ورؤية المدرسة من طرف الأفراد.
- وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر ب ١,٦٥ يمكن القول أن الثقافة السائدة بالمدرسة لا تتلاءم وإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: محور الثقافة السائدة بالمدرسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الأفراد، وسيتم في هذا المحور معرفة اتجاهات الثقافة السائدة بالمدرسة محل الدراسة.

١. تميزت العبارة "مبادئ التحول إلى الثقافة التنظيمية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة متوفرة في المدرسة" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٦٤,٢٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,١٤ وانحراف معياري قدره ٠,٥٤. إذ يعتبر ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد أحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، وحسب العينة المدروسة فإنه لا يوجد توافق بين الثقافة السائدة في المدرسة محل الدراسة والثقافة المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
٢. وأما ما يخص العبارة "المناخ السائد في المدرسة تسوده ثقافة تنظيمية قوامها العلم والإبداع والتجديد والتحسين المستمر" فإن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين عليها بنسبة ٦٤,٢٪، بمتوسط حسابي قدره ٢,٢٧ وانحراف معياري ٠,٧٩. فقد أجاب أفراد العينة على أن المناخ الاجتماعي السائد في المدرسة تسوده الإيجابية وهذا دليل على وجود ثقافة تنظيمية يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء وتطويره كل حسب موقعه ومسؤولياته.
٢. في حين أن العبارة "تتعامل إدارة المدرسة مع العاملين لديها على أساس أنهم ليسوا سلبيين بطبيعتهم وأنهم لا يتهربون من المسؤولية ولا تقيم كفاءتهم من خلال التقيد بأوقات الدوام فقط" فقد تميزت بالموافقة بنسبة ٨٧,١٪ بمتوسط حسابي قدره ٢,٢٨ وانحراف معياري ٠,٨١. ما يعني أن إدارة المدرسة تحترم كل الأساتذة على مختلف رتبهم وترى فيهم أساس استمرار المدرسة وبقائها؛ فهم منبع العلم وهم الركيزة الأساس للمعرفة وهذا ما يؤكد بأن المدرسة بوسعها أن تحسن من مستوى أدائها.
٤. تميزت العبارة "تقوم إدارة المدرسة بإجراء تحسينات شاملة ومستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٧,٨٥٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,١٩ وانحراف معياري قدره ٠,٧٠.
٥. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٥,٧٪ غير موافقين على أن إدارة المدرسة تبقي قنوات اتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات وتعمل على عقد اجتماعات دورية مع كافة المستويات الإدارية لتبادل المعلومات والتعرف على المشكلات. وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٠ وانحراف معياري قدره ٠,٧٠. وهذا ما يفسر بعدم وجود تواصل بين الإدارة وهيئتها التدريسية أي ليس هناك اهتمام بمقترحات العاملين من جهة ومن جهة أخرى عدم فهم واضح لهدف ورؤية المدرسة من طرف الأفراد.
- وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر ب ١,٦٥ يمكن القول أن الثقافة السائدة بالمدرسة لا تتلاءم وإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: محور برامج التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أمر لازم وضروري لتحديث منظمات التعليم العالي وما تحويه من برامج وأنشطة وإمكانات وطاقات بشرية ومادية، إضافة للاستراتيجيات والوسائل، وفيما يلي آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمحور برامج التطوير التنظيمي:

١. تميزت العبارة "يعتبر برنامج التطوير عملية مخططة من المدرسة، يأخذ هذا البرنامج معتقدات وقيم ورغبات الأفراد بعين الاعتبار" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت ب ٨٧,١٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٥ وانحراف معياري قدره ٠,٦٧. ويجدر القول بأن عملية التطوير التنظيمي لا تأت بطريقة عفوية أو ارتجالية بل يجب أن تكون مخططة وتأخذ بعين الاعتبار جميع العاملين بالمنظمة التعليمية أفراداً وجماعات، كما أن مشاركتهم في وضع استراتيجية التطوير يزيد لديهم الإحساس بالانتماء، والدفاع عن شيء شاركوا فيه؛ وهذا لا يحدث إلا بتفهم الإدارة العليا لدور هؤلاء في التطوير واستمراره.
٢. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٧٨,٦٪ موافقين على العبارة "إدخال تغييرات في أساليب تسيير المدرسة لا يلقى أية مقاومة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٦ وانحراف معياري قدره ٠,٦٣. وهم يقصدون بذلك أن الإدارة حرة في تصرفاتها ماداموا لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، فإن قرارات إدخال تغييرات في أساليب التسيير لا تلقى أية مقاومة خاصة إذا كانت هذه التغييرات إيجابية وتؤدي إلى تحسين أداء المدرسة وتطويرها، وهذا أمر إيجابي ويخدم إدارة المدرسة فيما إذا كانت ترغب في تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.

يعني أن البحث العلمي في المدرسة ورغم توفر أربعة مخابر للبحث يضم كل منها عددا لا بأس به من الأساتذة، إلا أنه يحتاج إلى التحسين حتى يصل إلى المستوى المطلوب، مادامت نتائجه لا تستمر بشكل فعال في تحسين أوضاع المدرسة.

٢. تميزت العبارة "نتائج مخابر البحث العلمي لها دور في التطوير التكنولوجي" بنسبة عالية من عدم الموافقة قدرت بـ ٧٤,٢٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,١٢ وانحراف معياري قدره ٠,٥٩. وهذا ما يتوافق مع تقديرات الإجابة على السؤال الأول، وقد يرجع السبب إلى اقتصار البحث العلمي المقدم للترقية على الأبحاث المنشورة وعدم توجيهه لخدمة أهداف التنمية وحل المشكلات الوطنية.

٣. تميزت العبارة "تتيح المدرسة الفرصة للأساتذة والطلبة للمشاركة في أنشطة مخابر البحث العلمي" بنسبة عالية من الموافقة قدرت بـ ٧٢,٩٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ٢,٤٥ وانحراف معياري قدره ٠,٨٩. فالمدرسة تتيح الفرصة لجميع الأساتذة المشاركة في أنشطة مخابر البحث العلمي كما تتيح الفرصة لطلبة الماجستير والطلبة المسجلين بالذكوراه على مستوى المدرسة.

ويمكن القول أن البحث العلمي إذا ما وجه التوجيه الصحيح فإنه يعمل على النهوض والرقي بمجالات عمل كل من منظمة التعليم العالي والمجتمع بما يحدثه من أثر إيجابي وفاعل في إطار التنمية التي تتأثر مباشرة بنتائج تلك الأبحاث إذا ما أحسن إجراؤها: تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، ومن ثم إجراء التعديلات التطويرية عليه.

وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر بـ ١,٦٢ يمكن القول أن البحث العلمي بالمدرسة لا يتلاءم وإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

IV- الاستنتاجات والتوصيات

٢- الاستنتاجات:

- تتألف منظومة التعليم العالي من عناصر ومكونات (محاور) لأداء مهمات ووظائف معينة وفقاً لاستراتيجيات وخطط محددة، تتمثل هذه المحاور في: جودة عضو هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة المباني وتجهيزاتها، جودة الوسائل والأساليب والأنشطة، جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح، جودة التمويل والإنفاق العلمي، جودة تقييم الأداء الجامعي وجودة البيئة المحيطة إذ يجب تحديدها بدقة من أجل التطبيق الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يجب العمل على قياس جودة عناصر الخدمة التعليمية من مُدخلات، عمليات ومخرجات، وطريقة التفاعل بينها.

- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المنظمات وفي تحقيق أهدافها، كما

٢. كما أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٨٤,٢٪ لا يعتبرون أهداف برنامج التطوير بالمدرسة واضحة، وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢١ وانحراف معياري قدره ٠,٧٢. فمن المفروض أن توضع برامج التطوير من طرف الإدارة العليا ويشارك الأساتذة في وضعها أو على الأقل يُعلمون بمواقيت البرامج التدريسية ومواعيد الملتقيات والأيام الدراسية حتى يشجعوا لتطوير وزيادة معارفهم الخاصة واستغلالها لفائدة طلبة المدرسة.

٤. في حين أن العبارة "يتضمن برنامج التطوير نظاماً لتنمية الموارد البشرية وزيادة قدراتهم ومهارتهم" فقد تميزت بعدم الموافقة بنسبة ٨٤,٢٪ وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٣٠ وانحراف معياري قدره ٠,٧٠. فقد أكد أفراد العينة أنهم يستفيدون من دورات تدريبية إلى خارج الوطن وذلك لتحسين وتطوير أدائهم لكنها قليلة ولا تفي بغرض التطوير والتحسين المستمر الذي هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٥. يرى ٨٧,١٪ من أفراد العينة أن انتقال المدرسة من طابعها القديم (معهد) إلى مدرسة لم يؤدي إلى تغيير قيم الأفراد نحو تحسين الأداء أكثر. وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٥ وانحراف معياري قدره ٠,٦٧. فالتغيير الذي يؤدي إلى تغيير القيم هو ذلك التغيير الإيجابي الذي يشمل جميع النواحي، فما يُلاحظ في المدرسة محل الدراسة أن التغيير الذي حصل هو تغيير في الصفة القانونية لكن الواقع أن شيئاً لم يتغير؛ فبرامج الحوافز في المدرسة روتينية وتبنى على الأسس المادية فقط، سواء للعاملين أو الطلبة، وكذلك بالنسبة للمناهج المعتمدة في التدريس فهي تفتقر إلى الحداثة والجدة؛ فبعض المقررات الدراسية بقيت على حالها منذ فترة طويلة نوعاً ما ولم تدرج مقررات تُثريها أو تُعزز محتوياتها.

وبناء على التحليلات السابقة والمتوسط الحسابي للمحور الذي يقدر بـ ١,٥٧ يمكن القول أن برامج التطوير التنظيمي بالمدرسة لا تتلاءم وإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: محور البحث العلمي

إن البحث العلمي ضرورة حتمية تقوم بها منظمات التعليم العالي إلى جانب مهمتها التعليمية، وقد يتجلى ذلك من خلال مخابر وفرق البحث العديدة الموجودة داخل منظمات التعليم العالي، وبالنسبة للمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي فهي تتوفر على أربعة مخابر للبحث العلمي، وفيما يلي آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبحث العلمي بالمدرسة وذلك كما يلي:

١. يُلاحظ أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبته ٧٨,٦٪ غير موافقين على أن للبحث العلمي في المدرسة دور إيجابي في تطوير وتحسين أدائها. وذلك بمتوسط حسابي قدره ١,٢٨ وانحراف معياري قدره ٠,٧٠. ما

يساهم في تلبية رغبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقييم.

- يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي، إجراء مجموعة من التحولات والتغيرات الأساسية للتحول إلى نظم إدارة الجودة الشاملة، من بينها نموذج الأبعاد السبعة (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، نمط الإدارة، العمال، القيم المشتركة، المهارات)، حيث يمكن المنظمة من التركيز على بلورة العناصر السبعة لتتفاعل مع بعضها البعض في إطار استراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.
- يعتبر السعي إلى التطوير التنظيمي في المجال التعليمي وخاصة في منظمات التعليم العالي عملية متكاملة شاملة تضم الأفراد، جماعات العمل والمنظمة ككل وذلك لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية ورفع كفاءتها وفعاليتها، كما يهدف التطوير التنظيمي للتعليم إلى تحويل فكر وثقافة المنظمة التعليمية وإعادة تشكيل الجو السائد في العمل.
- يتم إحداث التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي من خلال عدة مداخل من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك عن طريق محاور الجودة المتمثلة في الطلبة، تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، تطوير وسائل التعليم الجامعية، الإدارة الجامعية، المناهج الدراسية، توطيد العلاقة بالمجتمع، تطوير البحث العلمي وتقييم أداء منظمات التعليم العالي.
- من بين محاور الجودة في التعليم العالي توصلنا إلى أن المحور الوحيد الذي يتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة في المدرسة هو محور الأساتذة، أما باقي المحاور: الطلبة، المناهج الدراسية، إدارة المدرسة، الإمكانيات المادية وتقييم الأداء لا تتوفر على الخصائص التي تجعل العملية التعليمية تتميز بالجودة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء ١،٦٤ مما يدل على أن العملية التعليمية في المدرسة لا تتميز بالجودة وبالتالي يمكن نفي الفرضية الأولى للدراسة.
- تم التوصل إلى أن برامج التطوير التنظيمي، الثقافة السائدة بالمدرسة، الأسلوب الإداري والبحث العلمي غير ملائمة لإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة. حيث كان المتوسط الحسابي العام للجزء الثاني من الاستبيان ١،٦٥، وبالتالي فالمدرسة غير مستعدة لإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا ما ينفي الفرضية الثانية للدراسة.

٣-التوصيات

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن توصية القائمين على المدرسة بما يلي:

- ضرورة التنسيق بين القيادة التعليمية العليا وقيادة المدرسة بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد في المدرسة كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة.
- توضيح العمليات التي تساند تطور الجودة من خلال الهيكل التنظيمي للمدرسة.
- بناء القدرات البشرية عبر منظومة تعليمية أصيلة وعصرية وتوظيفها في خدمة عملية التنمية.
- إعداد برامج تدريبية لجميع الأفراد في المدرسة لترسيخ مفهوم نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- إنشاء هيئات فعالة لضمان الجودة في التعليم العالي.
- تطوير مناهج وبرامج التعليم بما يتناسب والتطورات الراهنة وبما يمكن من تلبية حاجات المجتمع والسوق.
- تبني مبدأ الشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي.
- تعزيز وتعميق الشراكة بين منظمات التعليم العالي ومنظمات المجتمع.
- التقييم الدوري والمستمر لمخرجات منظمات التعليم العالي.
- ضرورة وجود قيادة إدارية لديها رؤية واضحة عن التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي وأن تكون هذه القيادة رشيدة تدفع المورد البشري بمنظمتها إلى تحقيق أهدافها.