

استهلال

قال تعالى:

{وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

سورة التوبة : الآية (105)

إهداء

إلى...

روح والدي الطاهرة ... رحمه الله وتغمده بواسع ورحمته ونسأله أن يدخله جنة الفردوس.

إلى...

والدتي العزيزة .. متعها الله بالصحة والعافية.

إلى...

أشقائي وشقيقاتي ... أسأل الله أن ينعمهم بفضله وتوفيقه.

إلى زوجي ...

رفيق الدرب الذي أعطي لحياتي معني وطعم وألهمني الإحساس بالأمل والنجاح وحث علي تشجيعي وجزاه الله خيراً.

إلى...

أساتذتي الأجلاء قناديل العلم والمعرفة الذين أناروا لي الطريق وشكلوا الوجدان بأحرف من نور.

إلي ...

الذين اختصهم الله لقضاء حوائج الناس.

إلي ...

كل الشموع التي تحترق لتضيء سبلاً لها، وبناء العقول العاملين بصمت في ساحات التربية والتعليم وكل المهتمين بشؤونها.

إلي ...

كل من أسهم بفكره وجهده ومد لي يد العون لإنجاح هذا العمل.

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد الذي وفقني للوصول لهذه المرحلة التي لم أصلها إلا بتوفيقه وكرمه وحسن عطائه الذي لا ينضب.

قال تعالى: (...وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (سورة النمل، الآية 19).

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا التي اتاحت لي فرصة الدراسة والبحث.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الدكتورة/ أميرة محمد علي أحمد حسن المشرفة علي هذه الدراسة التي كانت خير مرشدة لي في كل مراحل إعدادها ولما قدمته من توجيهات سديدة وآراء قيمة ساهمت في إنجاز هذه الدراسة، كما تفضلت علي بإعطائي الكثير من وقتها الثمين، فلم تدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون لي من علمها ودعمها العلمي والمعنوي لي وكذلك غمرتني بحسن أخلاقها وكريم معشرها فكانت نعم المشرفة فلها الشكر والتقدير والاحترام فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالثناء العطر والشكر الجزيل لوزارة التربية والتعليم العام وجميع إداراتها المختلفة ممثلة في السيدة الوزيرة والسيد الوكيل وجميع القياديين في الإدارات والأقسام المختلفة وذلك لتفضلهم بمساعدتي لإكمال هذه الدراسة ولإتاحتهم الفرصة لي لتطبيقها علي القياديين في هذه الوزارة.

والشكر موصول إلى أمناء مكاتب دار الوثائق القومية وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الخرطوم وجامعة النيلين).

وأيضاً الشكر موصول إلى المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وما قدموه لي من ارشاد ونصح، والذين قاموا بالتحليل الإحصائي.

وفي الختام شكري وتقديري لكل من ساهم وقدم لي نصحاً وتوجيهاً ورأياً. وأسأل الله العظيم أن يجزيهم عني خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه سميع ومجيب الدعاء.

والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد صلي الله عليه وسلم تسليماً كثيراً. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المستخلص

هدف هذا البحث إلي التعرف على مدي إمكانية تبنى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالوزارة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

تكون مجتمع البحث من القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العام ، البالغ عددهم (178). وتم اختيار (100) منهم كعينة ممثلة لهذا المجتمع.

اتبعت الباحثة عدة أساليب إحصائية مستخدمة برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- أن إلمام القيادات التربوية بمفاهيم الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم العام جاء بمستوي عال.
 - 2- أن امتلاك القيادات التربوية للمهارات والإمكانيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم العام جاء بمستوي عال.
 - 3- أن مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بوزارة التربية والتعليم العام جاءت بنسبة عالية.
 - 4- من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم العام: عدم وجود استراتيجيات واضحة لتدريب العاملين، ضعف نظام ترشيح القيادات للدورات التدريبية وفقاً لأسس لائحية.
- علي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تقدم الباحثة التوصيات التالية:
- 1- العمل علي تدريب القيادات التربوية ومديري المدارس وجميع العاملين في المجال التربوي علي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- بناء ادارات للجودة الشاملة في ادارات التعليم بالوحدات الادارية المختلفة.

ABSTRACT

This research aims to acknowledge the extent of possibility of adopting educational leadership to the implement of TQM. Also it seeks to explore its role in improving the performance of the Ministry of Education in general. The researcher used the Descriptive Approach, the questionnaire was used as a data collection tool. The population of the study consisted of (178) educational leaders in MEGE, and A sample of (100) were selected as representative sample of the population. The researcher followed several statistical methods using the statistical analysis program SPSS.

The research reached up to the following results:

- 1- that the knowledge of educational leaders of the concepts of total quality in the MEGE came at a high level.
- 2- that the ownership of educational leaders of the skills and possibilities to implement TQM in the MEGE came at a high level.
- 3- The contribution of TQM to improving the performance of the MEGE came at a high rate.
- 4- One of the most obstacles to implement TQM in the MEGE: the lack of a clear strategy for workers, weakness of the system of nomination of leaders for training courses according to the foundations.

In light of the results which were found by the research, the researcher contributes the following recommendations:

- 1- Work on the training of educational leaders and school principals and all workers in the field of education to implement the standards of total quality management.
- 2- Establishment of quality management departments in the departments of education in different administrative units.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
أ	استهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
ل	قائمة الأشكال	8
م	قائمة الملاحق	9
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة	10
3	مشكلة الدراسة	11
3	أهداف الدراسة	12
3	أهمية الدراسة	13
4	منهج الدراسة	14
4	حدود الدراسة	15
4	مصطلحات الدراسة	16
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
6	المبحث الأول: القيادة	17
6	مفهوم القيادة	18
7	عناصر القيادة	19
7	أهمية القيادة (القيادة الإدارية)	20
8	أنماط القيادة	21
10	صفات القائد	22
10	نظريات القيادة	23
13	مفهوم القيادة الإدارية التربوية	24
14	أهمية القيادة التربوية	25
15	أدوار القائد التربوي	26
15	خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها	27
16	وظائف القيادة التربوية	28

17	أسس القيادة التربوية الحديثة	29
18	أهم مميزات وخصائص قائد الجودة	30
19	المبحث الثاني: الجودة	31
19	نشأة مفهوم الجودة	32
20	تعريف الجودة	33
21	تاريخ ومراحل الجودة	34
22	الجودة الشاملة	35
22	ادارة الجودة الشاملة	36
22	مفهوم ادارة الجودة الشاملة	37
24	المرتكزات التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة	38
24	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	39
25	مبادئ تطبيق نظام الجودة الشاملة	40
26	مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	41
26	فوائد تطبيق الجودة الشاملة	42
27	تعريف الجودة الشاملة في التعليم	43
28	المرتكزات الفكرية للجودة في العملية التعليمية التربوية	44
29	أهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم	45
29	عناصر الجودة	46
29	العناصر الأساسية اللازمة لتعليم عالي الجودة	47
30	خصائص الجودة في التعليم	48
30	معايير الجودة الشاملة في التعليم	49
31	أهمية المعايير	50
32	متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	51
32	دوافع تطبيق الجودة في التعليم	52
33	وسائل تطبيق الجودة في التعليم	53
33	وسائل التطبيق الفاعل والمتطلبات لنجاح التطبيق	54
34	مؤشرات الجودة في التعليم	55
36	الفوائد المرجوة من الجودة في التعليم	56
36	المتطلبات الأساسية الداعمة للمجتمع التعليمي الحديث	57
37	التحول نحو ادارة الجودة الشاملة	58
37	وزارة التربية والتعليم العام (نشأتها، رؤيتها، رسالتها، وأهدافها)	59
38	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العام	60
39	الادارة العامة للتطوير الاداري والجودة	61
39	الهيكل التنظيمي	62
40	مهام واختصاصات الادارة العامة للتطوير الاداري والجودة	63

42	المبحث الثالث: تحسين الأداء	64
42	مفهوم الأداء	65
42	تعريف الأداء	66
42	العوامل المؤثرة علي الأداء	67
43	تحسين الأداء	68
43	القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء	69
44	أهداف تحسين الأداء	70
45	أهداف التحسين من حيث الكفاءة	71
45	أهمية تحسين الأداء	72
46	أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة	73
46	أهمية تحسين الأداء بالنسبة للأفراد العاملين	74
46	أهمية تحسين الأداء بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية	75
46	مداخل تحسين أداء العاملين	76
47	قياس مستوي تحسين الأداء	77
48	العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء	78
49	خطوات تحسين الأداء	79
51	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	80
51	أولاً: الدراسات المحلية	81
57	ثانياً: الدراسات العربية	82
63	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	83
66	التعقيب على الدراسات السابقة	84
69	موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة	85
70	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
70	منهج الدراسة	86
70	مجتمع الدراسة	87
70	عينة الدراسة	88
76	أداة الدراسة	89
76	الاستبانة	90
77	وصف الاستبانة	91
78	صدق وثبات الاستبانة	92
78	الصدق	93
79	ثبات الاستبانة	94
80	تطبيق الاستبانة	95
81	مراجعة البيانات والاجابات	96
81	الأساليب الإحصائية المستخدمة	97

82	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها	
82	مقياس تصحيح الاستبانة	98
83	عرض وتحليل بيانات الاستبانة	99
83	عرض وتحليل بيانات المحور الأول: إلمام القيادة التربوية بمفاهيم الجودة الشاملة	100
85	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: امتلاك القيادة التربوية القدرة علي تطبيق الجودة الشاملة	101
87	عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بوزارة التربية والتعليم العام	102
89	عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: المعوقات التي تعترض القيادات التربوية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	103
91	مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض	104
109	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
109	أولاً النتائج	105
109	ثانياً التوصيات	106
110	ثالثاً المقترحات للدراسات المستقبلية	107
111	قائمة المصادر والمراجع	108
-	الملاحق	109-

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	يوضح مقارنة بين العمل بالنظام التقليدي والعمل بنظام الجودة الشاملة.	1
48	يوضح مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والتي تعمل بإدارة الجودة الشاملة	2
71	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	3
71	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الوظيفة	4
72	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية	5
73	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	6
74	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.	7
75	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب في مجال الجودة.	8
77	يوضح محاور استبانة إمكانية تبنى القيادات التربوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء بوزارة التربية والتعليم العام وعدد البنود ونسبتها إلى الاستبانة الكلية.	9
78	يوضح درجات الاستبانة علي بنود المحاور.	10
80	يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لاستبانة إمكانية تبنى القيادات التربوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	11
80	يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة إمكانية تبنى القيادات التربوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء بوزارة التربية والتعليم العام	12
82	يوضح مقياس تصحيح الاستبانة و مدى توزيع لمتوسط الدرجات	13
83	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول	14
84	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	15
85	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني	16
86	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	17
87	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	18
88	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث	19

89	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع	20
90	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع	21
91	يوضح ترتيب محاور الاستبانة تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	22
97	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع علي محاور الاستبانة	23
97	يوضح قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير النوع على محاور الاستبانة	24
98	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الوظيفة على محاور الاستبانة	25
98	يوضح قيم اختبار (ت لعينتين مستقلتين) لمتغير الوظيفة على محاور الاستبانة	26
99	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل العلمي على محاور الاستبانة	27
100	يوضح اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير المؤهل العلمي.	28
101	يوضح الإحصاءات الوصفية للمقارنات البعدية المتعددة للمحور الرابع	29
102	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير سنوات الخبرة على محاور الاستبانة	30
103	يوضح اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير سنوات الخبرة.	31
103	يوضح الإحصاءات الوصفية للمقارنات البعدية المتعددة للمحور الرابع	32
105	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير التدريب علي إدارة الجودة لمحاور الاستبانة	33
106	يوضح اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية المتعددة لمتغير التدريب علي إدارة الجودة.	34
107	يوضح الإحصاءات الوصفية للمقارنات البعدية المتعددة لمحاور الاستبانة علي متغير التدريب	35

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	1
72	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الوظيفة	2
73	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية	3
74	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	4
75	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.	5
76	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التدريب.	6

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	يوضح قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.
2	الهيكل التنظيمي لإدوارة التربية والتعليم العام.
3	يوضح الاستبانة في صورتها الأولية (مرحلة التحكيم).
4	يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.
5	خطاب تسهيل مهمة الباحثة (لمن يهمهم الأمر).
6	الإدارات التي تم عليها التطبيق في الوزارة.
-7	وزارة التربية والتعليم العام (نشأتها، رؤيتها، رسالتها، وأهدافها)