واقع تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين

(دراسة ميدانية على مدارس التعليم المتوسط ببلدية سواني بن آدم)

أ. محمود ميلود الغرياني
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / العجيلات
جامعة الزاوية

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الإستبانه لجمع البيانات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم المتوسط ببلدية سواني بن آدم والبالغ عددهم (680) معلم ومعلمة ولقد تم تحديد عينة البحث والبالغ عددها (284) عنصراً، باستخدام اسلوب العينة العشوائية، والتي تم تحديدها بناء على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan) اعتماد على حجم المجتمع وهامش الخطاء المسموح به (5%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (spss) وفقاً للتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد توصلت الدراسة إلى عده نتائج كان من أهمها: أن الإدارة المدرسية تعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة الشاملة، كما أن إدارة المدرسة تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية توثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها. ايضاً عدم وجود دورات تدريبية خاصة للمعلمين في المدرسة على أسلوب التحسين والتطوير للعملية التعلمية وفق نظام الجودة الشاملة، كما أن إدارة المدرسة لم تنظيم

ورش عمل المعلمين بالمدرسة حول الجودة الشاملة. وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة تم تقديم مجموعه من التوصيات أهمها: يجب على إدارة المدرسة العمل على نشر ثقافة الجودة و مبادئها داخل المؤسسات التعليمية، واتباع اسلوب ورش العمل التي تتناول وتناقش مشاكل المعلمين والطلبة بما يخص العملية التعليمية وما يرتبط بها من برامج تعليمية ومقررات دراسية وطرق واساليب تدريس بحث تظم كل من المعلمين والطلبة.

Abstract

The study aims to identify the application of total quality in school administration, and the study aims to stand on the reality of the application of total quality in school administration. And the teachers in intermediate schools in the municipality of Suwani Bin Adam, who number (680) male and female teachers, and the research sample, amounting to (284) elements, was determined using the random sampling method, which was determined based on the table provided by (Krejcie & Morgan) depending on the size of The community and the permissible margin of error (5%), and to analyze the data of the study, a computer was used and a statistical program was used from the software package contained in (spss) according to frequency distributions, arithmetic averages, and standard deviations. The study reached several results, the most important of which are: Everyone in the school is responsible for achieving total quality, and the school administration uses modern information systems in the process of documenting, processing, storing and tabulating data. Also, there are no special training courses for teachers in the school on the method of improvement and development of the learning process according to the total quality system, and the school administration did not organize workshops for teachers in the school on total quality. In light of the results of the study, a set of recommendations were presented, the most important of which are: The school administration must work to spread the culture of quality and its principles within educational institutions, and follow the method of workshops that deal with and discuss the problems of teachers and students with regard to the educational process and the related educational programs and decisions. Curriculum, methods and methods of teaching research involving both teachers and students

المقدمـــة.

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محلياً ودولياً من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم ولائهم.

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

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

فقد شهد التعليم بشكل عام تحول جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم والتي تمثلت عموماً في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، ومن هنا أصبح التعليم مطلباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة والقادرة على التفاعل مع كافة المستجدات والمؤسسات التعليمية حتى التي يعول عليها في بناء الإنسان، وتطور مهاراته، وبالتالي فإن مشكلة التعليم تكمن في عدم جودته وأن هذه المشاكل يمكن التقليل منها ومعالجتها إذا تم تطوير وإصلاح الجهاز الإداري، وأن هذه المشاكل مست جميع عناصر النظام التعليمي وذلك لجعله يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في العالم في شتى المجالات ولتحقيق الجودة التعليمية، ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

[ما مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية]

فروض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى.

1. التعرف على تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.
2. الوقوف على واقع تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.
3. تسليط الضوء على مفهوم الجودة الشاملة وعلى إمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية.
4. تحقيق الجودة التعليمية داخل مدارس التعليم المتوسط.

أهمية الدراسة :

1- عدم وجود الوعي الكافي بثقافة الجودة الشاملة لدى المعلمين في المدارس.
2- الجودة الشاملة تسهم في الرفع من أداء المؤسسات التعليمية.
3- تفيد الباحثين في القيام بدراسات علمية جديدة تؤكد على أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
4- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة كفاءة العاملين بقطاع التعليم في بناء الجودة التعليمية على أسس صحيحة وحديثة.

مصطلحات الدراسة :

1. الجودة : عرّفها (Kauro Tshikawa) الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها **(عيشاوي، 2013، ص21).**

2. الجودة الشاملة : عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساس لها وأن طريق العمل الجماعي والتعاون مع المشكلات والتغير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة **(علوان، 2008، ص79).**

3. الأداء التعليمي : هو عملية التدريس التي يقوم بها المعلم لنقل المعلومات وإيصال الأفكار وشرح المفاهيم وتقويم أداء الطلبة، وتطوير الفرد وتنمية المعرفة والمهارة لتعايشه مع المجتمع **(الطويل، 2007)**.

4. ضمان الجودة : هو الأفعال المنظمة التخطيطية والضرورية لتوفر الثقة الكافية بأن المنتج أو الخدمة سوق الاحتياجات المرغوبة للجودة **(المجبير، 2008، ص31)**.

الدراسات السابقة :

1) دراسة « فيصل عابد محمد » 2010، بعنوان « درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت »

إذا ما كانت هناك علاقة بين هذا التطبيق وأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين تهدف الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة وذلك لاهتمام وزارة التربية بدولة الكويت بمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والمحاولات الجادة والمستمرة من الوزارة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والعملية التعليمية للوصول إلى الجودة.

2) دراسة « صباح سليم حمودة » 2008 بعنوان : « درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين »

تهدف الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين في العاصمة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وشؤون الطلبة وحاجاتهم وقد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى كون الفئة المستجوبة هم المدراء.

وأوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات مماثلة ولكن من وجهة نظر فئات مختلفة كالمعلمين والطلبة للوقوف على حقيقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المدارس.

3) دراسة « عبد الله الحارثي » 2013 بعنوان : « مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تطوير بالمرحلة الثانوية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ».

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس المرحلة الثانوية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود درجات متفاوتة لجميع أبعاد الدراسة الستة : التخطيط الاستراتيجي، شؤون الطلبة واحتياجاتهم، القيادة والإدارة، الموارد البشرية، المجتمع المحلي، وكذلك عدم وجود فروق ذلك دلالة إحصائية لتأثير متغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

4) دراسة « علي الخامدي » 2014 بعنوان : « درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة ».

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في مجالات الدراسة كانت بدرجة متوسطة وأنه لا توجد فروق في معايير تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

5) دراسة « رامي مسلم » 2018 بعنوان : « درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين ».

تهدف الدراسة في معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كانت متوسطة وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة).

6) دراسة « ماجد الغامدي » 2019 بعنوان : « واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على مدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : إن تطبيق معايير الجودة الشاملة على المدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين وأنه لا توجد فروق في تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة: تقديم الدعم إلى المدارس الرائدة والاستفادة من خبراته وتعميمها في السعودية.

الجانب النظري :

ظهر الاهتمام بضمان الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال النظر إلى التعليم بوصفه سلعة، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلبة والمجتمع والدولة، فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل مستوى تعليمي يؤهلهم للتميز والإبداع، وأولياء أمور الطلبة يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أم الدولة فتربو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (**الخضير، 2001، ص13-14**).

مفهوم المعايير :

بدأ الاهتمام بالمعايير بعد عام (1983) إثر نشر كتاب أمة في خطر، قسم التربية في واشنطن، والذي كان في حينها أول موجة في الإصلاح، وتبين أن المعايير تحمل أملاً كبيراً في تحسين أداء الطلبة خاصة أنها جعلت متطلبات التخرج صارمة جداً.

واهتم مفكرو الإدارة بتعريف المعايير، فهي الأفكار الواضحة التي تدور حول ما يجب أن يتعلمه الطلبة في كل سنة دراسية، والمعايير في التعليم تعني ذلك المستوى من المعرفة والمهارات التي نتوقع من الطلبة الوصول إليها في الموضوعات، وتمتلك المدرسة المعايير عندما يكون لديها توقعات عالية لجميع الطلبة (**Gandal & Vranek, 2001, 9**). وهي مستوى الأداء أو الجودة المتوقع والمقبول، وتحدد مستوى الكفاية أداء الطالب عند قيامه بالمهارات التي نصت عليها تلك المعايير (**الكعبي، 2004**).

مفهوم ضمان الجودة :

هو الأفعال المنظمة التخطيطية والضرورية لتوفر الثقة الكافية بأن المنتج أو الخدمة سوف تسد الاحتياجات المرغوبة للجودة **(الجوبير، 2008، ص31)**.

وعرّف أنه نظام متكامل يستند إلى أسس ومعايير نجاح محددة ومتصلة بمؤشرات أدائية تعكس نجاح المدرسة في اجتياز هذه المعايير بنسب عالية والارتقاء بمخرجات التعليم **(الأمير والعواملة، 2011، ص59-76)**.

معايير ضمان الجودة :

تعددت تعريفات معايير ضمان الجودة على أنها جميع الطرق والوسائل والأدوات التي تتبعها منظمة تعليمية ما لتحسين الخدمة التعليمية المقدمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة من العملية التعليمية وتعزيز الطالب وأولياء الأمور بقدرة المنظمة على تقديم مستوى تعليمي عالي وينافس المنظمات التعليمية الأخرى **(النقري، الطراونة، 2018، ص85-100)**.

أهمية تحديد المعايير :

لخص "كوافت" **(Kraft, 2001)** أهمية تحديد معايير الجودة في التعليم بأنها تحسن تحصيل الطلبة، وتوفر فرصاً متكافئة لهم، وتوفر للمعلمين الأهداف التي يعتمدون عليها في توجيه تعلم الطلبة، وتوضح مقدار المعرفة والمهارات التي ينبغي تمكين الطلبة منها، وتقدم التغذية المستمرة عن مستوى الطلبة ومستوى التعليم بشكل عام، وتعلم على تحسين فاعلية التعليم، وتشكل إطاراً مرجعياً لتقييم كل من المعلم والطلبة والمنهاج والمؤسسة التعليمية.

أهمية الجودة في العليم :

احتلت الجودة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة المستويات وأبعاده وعناصره. وتأتي أهمية الجودة في التعليم من الخصائص التي تتسم بها هي : الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وخفض التكاليف، وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وتقديم الخدمة بصورة تلبي حاجات المستفيدين، ووضع معايير لقياس الأداء، ورفع مستوى الثقة للعاملين **(أبو الوفا وحسين، 2000)**.

وهناك مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية الجودة كما يأتي : تحسين نوعية الخدمات، وعلاقات عمل جيدة، ومناخ تنظيمي إيجابي، وتوحيد أهداف الجودة، واستمرارية التحسين ولابتكار، وتحسين قنوات الاتصال والتواصل، وتقليل الأخطاء والهدر والفاقد، ووضوح الرؤية المستقبلية للعاملين، والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات **(حمودة، 2008)**.

مبادئ إدارة الجودة :

هناك مجموعة من المعتقدات والقيم والقواعد التي تعتبر أساس لإدارة الجودة، كذلك مبادئ الجودة بالمشاركة والمسؤولية لجميع العاملين، وتحملهم مسؤولية العمل تشاركياً وأداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفاعلية الإدارة في تقوية مركزها التنافسي من خلال الإبداعات والأفكار الجديدة، والعمل الفريقي بين العاملين لإنجاز الأعمال، وتنمية مفهوم الإدارة الذاتية، وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في أداء العمل **(محمود، مصطفى، 2000، ص175-201)**.

معايير الجودة في التعليم :

هناك بعض المؤشرات في المجال التربوي في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التربوية هي :

معايير مرتبطة بالطلبة : من حيث القبول والانتقاء، ونسبة عدد الطلبة إلى العلمين، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.

معايير مرتبطة بالمعلمين : من حيث حجم الهيئة التدريسية وثقافتهم المهنية واحترام، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع.

معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية : من حيث أصالة المناهج، وجودة مستواها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بواقع وحياة الطلبة.

معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية : من حيث التزام القيادات المدرسية بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة.

معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية : من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية.

معايير مرتبطة الإمكانات المادية : من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.

معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع : من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته **(أحمد، 2003)**.

خصائص الجودة الشاملة في التعليم :

خصائص ينبغي توافرها في معايير الجودة الشاملة كما يلي :

- شاملة : بحيث تتناول الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعلمية والتربوية والسلوكية.
- مرنة : أي قابلة للتعديل ويمكن تطبيقها على المؤسسات التعليمية
- مجتمعية : بحيث تعكس تنامي المجتمع وخدمته، وتلتقي مع احتياجاته وظروفه وقضاياه.
- مستمرة : بحيث يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة.
- تحقق مبدأ المشاركة : أي تبنى على مشاركة الأطراف المتعددة والمستفيدين من المجتمع.
- أخلاقية : تستند على الجانب الأخلاقي، وتخدم القوانين السائدة وتراعي عادات المجتمع.
- داعمة : تخدم أهداف الوطن.
- التمييز : لها القدرة على التفريق بين درجات كفاءة وجودة مستويات الأداء.

اقتصادية : لا تتطلب موارد وقدرات خاصة تفوق قدرات وطاقات العاملين، كما أنها لا تتطلب موارد تفوق قدرات المدارس **(مجاهد وعنابي، 2011)**.

فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

ظهرت أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع نجاح المنظمات اليابانية، حيث استطاعت اليابان تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبسعر منخفض بسبب تطبيق مفهوم إدارة لجودة الشاملة، إذ خسرت الشركات الأمريكية والأوروبية جزءاً من حصصها في السوق العالمية والمحلية، بسبب تركيزها على الإنتاجية والتكلفة.

وأظهرت الدراسات والأبحاث في الميدان التربوي مثل دراسة أيوب (2000)، والراسبي (2004)، والحسيان (2005)، أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو أساس

لإتقان أي عمل خاصة في المجال التعليمي، كما أظهرت تلك الدراسات أن الفروق الجوهرية بين النجاح والفشل بين تلك المؤسسات هي في المقدرة على تطبيق هذا النظام، والطريقة التي يدار بها، والفوائد والمزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة التعليمية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

- تطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بمسايرة روح العصر ومتطلباته والتقليل من البيروقراطية الإدارية.
- تطوير كفاءة المدرسين من النواحي العملية والإنسانية.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين.
- الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي ونيل رضاهم عن أداء المؤسسة والعاملين فيها
- المشاركة الفاعلة من قبل جميع العاملين في المؤسسة التعليمية وبالتالي إتقان أدائهم ثم تحمل المسؤولية عن هذا الأداء ونيل رضاهم.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد العاملين.
- تحسين صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.
- المساعدة على تخفيض الهدر في موارد المؤسسة التعليمية وإمكانياتها **(الوادي، ونزال، وسمحان، 2010، ص20)**.

مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

يُعد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات والمنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تهيئة أجواء الإنتاج والعمل وتطوير العاملين لتحسين جودة المنتج وإرضاء العملاء.

وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن للإدارة التعليمية أن تتبعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية وتتمثل بالخطوات الخمس الآتية :

1. **مرحلة الاقتناع** : أي تبني الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة أي تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام في المؤسسة ويبدأ المديرون لتلقي برامج تدريبية متخصصة في مفهوم دارة الجودة الشاملة.

2. **مرحلة التخطيط** : وفيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية للتنفيذ، والمواد اللازمة للتطبيق.
3. **مرحلة التقويم** : تنفيذ برامج الجودة بناء على التخطيط المرسوم لها، والأهداف المحددة، إذ يتم التقويم للمخرجات وتقديم التغذية الراجعة وتعديل الخطط.
4. **مرحلة التنفيذ** : وهذا يتطلب أفراداً أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات خاصة للتنفيذ والإتقان.
5. **مرحلة تبادل الخبرات ونشرها** : وهنا تتم الإفادة من الخبرات واستثمارها في مجال تحقيق أهداف الجودة (**محفوظ، 2009، ص36**).

الجانب العملي.

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة الي المصادر الأولية من خلال أداة الإستبانه الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول الي استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم المتوسط ببلدية سواني بن آدم والبالغ

عددهم (680) معلم ومعلمة ولقد تم تحديد عينة البحث والبالغ عددها (284) عنصراً، باستخدام اسلوب العينة العشوائية، والتي تم تحديدها بناء على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan) اعتماد على حجم المجتمع وهامش الخطاء المسموح به (5%) تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، استرجع منها (240)، وعند فحصها اتضح وجود (48) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (192) استبانة.

مصادر وأداة جمع البيانات:

1- **المصادر الأولية.** أستخدم الباحث الإستبيانه كأداة لقياس متغيرات الدراسة التي تتعلق بقياس واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات افراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان علي النحو التالي.

جدول رقم (1) مقياس الدراسة المعتمد الخماسي

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

2- **المصادر الثانوية.** تم جمع المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

صدق وثبات اداة الدراسة:

أولاً: صدق اداة الدراسة. قام الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم اعددنا إستبانه تكونت من محور يتعلق بقياس واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين وقمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال.

1- الصدق الظاهري. عرضت الإستبانه علي (3) محكمين مختصين في المجال، وتم اجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

صدق المقياس (الاتساق الداخلي). صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيانه مع المتغير الذي تنتمي اليه العبارة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للأستبانه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية والدرجة الكلية لها			
ت	العبـــــــــارات	معامل الارتباط	Sig.
1	يتم تعريف المعلمين بمفهوم الجودة الشاملة.	.757**	.000
2	تخصيص الوقت الكافي لنشر ثقافة الجودة بالمدرسة.	.689**	.000
3	تخضع جميع البيانات المدرسية للتدقيق.	.764**	.000
4	احرص على وجود نظام لجمع البيانات على المدرسة.	.702**	.000
5	تنظيم ورش عمل للمعلمين بالمدرسة حول الجودة الشاملة.	.805**	.000
6	وضع الخطط والسياسات الخاصة لاعتماد وضمان جودة التعليم.	.700**	.000
7	تحديد المهام والنشاطات والإجراءات الادارية للإدارات التعليمية والمدرسية في الهيكل التنظيمي الوظيفي.	.598**	.000
8	وجود دورات تدريبية خاصة للمعلمين في المدرسة على أسلوب التحسين والتطوير للعملية التعلمية وفق نظام الجودة الشاملة.	.742**	.000
9	يتم وضع إطار زمني للجودة الشاملة.	.807**	.000
10	استخدام نظم المعلومات الحديثة في عملية توثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها.	.832**	.000
11	تدعم وزارة التربية والتعليم تطبق الجودة الشاملة في المدرسة.	.671**	.000
12	يعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة.	.615**	.000
13	يوجد استعداد والتزام من قبل الإدارات التعلمية والمدرسية بتطبيق نظام الجودة الشاملة.	.792**	.000
14	توفر المدرسة دليل الجودة يلتزم بمعايير العملية الوظيفية والاعتماد.	.656**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

الصدق البنائي. يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقيق الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيانه والمبينة بالجدول رقم (2) أي أن جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الإستبانه دالة احصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه

ثانيا: ثبات اداة القياس. يقصد بثبات أداة القياس هي ان تعطي الإستبانه نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم (3) عالية ومقبولة للأغراض الدراسة.

جدول رقم (3) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الإستبانه

المتغيرات	عد العبارات	الثبات
محور واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية	14	0.748

ومن خلال الجدول رقم (3) نجد أن النتيجة تدل على أن الإستبانه تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة لإجراء الدراسة عليها.

أساليب المعالجة الاحصائية.

استخدم الباحث نظام (SPSS.V22) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي

- **معامل ارتباط بيرسون.** لتحديد صدق الأداة، وطبيعة العلاقة واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية.
- **معامل الثبات (الفاكرونباخ)** لتحديد معامل ثبات المقياس.
- **استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.** لتحديد مستوى واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية وفق اجابات افراد العينة.

استخدام نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات أفراد العينة عن جميع العبارات المتعلقة بمستوى واقع تطبيق الجودة الشاملة و الادارة المدرسية

اولاً: عرض البيانات.

جدول رقم (4) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية.

ت	المستويات	درجة الاهمية
1	من 1 الي اقل من 1.80	منخفضة جدًا
2	من 1.81 الي اقل من 2.60	منخفضة
3	من 2.61 الي اقل من 3.40	متوسطة
4	من 3.41 الي اقل من 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 الي اقل من 5	مرتفعة جداً

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات محور واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية.

ت	العبـــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتم تعريف المعلمين بمفهوم الجودة الشاملة.	3.46	.816	مرتفعة
2	تخصيص الوقت الكافي لنشر ثقافة الجودة بالمدرسة.	2.87	.793	متوسطة
3	تخضع جميع البيانات المدرسية للتدقيق.	3.25	.342	متوسطة
4	احرص على وجود نظام لجمع البيانات على المدرسة.	3.97	.574	مرتفعة
5	تنظيم ورش عمل للمعلمين بالمدرسة حول الجودة الشاملة.	2.44	.709	منخفضة
6	وضع الخطط والسياسات الخاصة لاعتماد وضمان جودة التعليم.	3.65	.602	مرتفعة
7	تحديد المهام والنشاطات والإجراءات الادارية للإدارات التعليمية والمدرسية في الهيكل التنظيمي الوظيفي.	3.67	.544	مرتفعة
8	وجود دورات تدريبية خاصة للمعلمين في المدرسة على أسلوب التحسين والتطوير للعملية التعلمية وفق نظام الجودة الشاملة.	2.59	.546	منخفضة
9	يتم وضع إطار زمني للجودة الشاملة.	2.12	.585	منخفضة
10	استخدام نظم المعلومات الحديثة في عملية توثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها.	4.06	.780	مرتفعة
11	تدعم وزارة التربية والتعليم تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة.	2.63	.557	متوسطة
12	يعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة.	4.11	.798	مرتفعة
13	يوجد استعداد والتزام من قبل الإدارات التعلمية والمدرسية بتطبيق نظام الجودة الشاملة.	2.75	.631	متوسطة
14	توفر المدرسة دليل الجودة يلتزم بمعايير العملية الوظيفية والاعتماد.	2.15	.504	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (5) ان نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بمحور واقع تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية فقد جاءت بدرجة ممارسة ما بين المنخفضة والمرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات ما بين (2.15) وبانحراف معياري قدرة (504.) و (4.11) وبانحراف معياري قدرة (798.) كما نلاحظ من الجدول إن إدارة المدرسة تعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة

ثانياً: اختبار الفرضية.

لغرض صحة فرضية الدراسة فقد تم استخدام المتوسط العام.

ولاختبار فرضية الدراسة "توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين واقع تطبيق الجودة الشاملة و الادارة المدرسية".

ولقد تم اعادة صياغتها في صورة احصائية بحيث أنها

الفرضية الصفرية *H0* لا توجد علاقة ذات احصائية معنوية بين واقع تطبيق الجودة الشاملة و الادارة المدرسية".

الفرضية البديلة *H1* توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين واقع تطبيق الجودة الشاملة و الادارة المدرسية".

الجدول (6) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات أفراد العينة عن جميع العبارات المتعلقة بمستوى واقع تطبيق الجودة الشاملة و الادارة المدرسية

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
المتوسط العام لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمستوى واقع تطبيق الجودة الشاملة و الادارة المدرسية.	3.34	.677	2.982	00.00

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار 2.982- بدلالة معنوية (0.000) وهي تقل عن أي مستوى معنوية معروف؛ لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (3.34)، وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين واقع تطبيق الجودة الشاملة والادارة المدرسية.

النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج.

من خلال التحليل الاحصائي تبين الآتي.

1. تعتبر الإدارة المدرسية الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة الشاملة، كما تستخدم إدارة المدرسة نظم المعلومات الحديثة في عملية توثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها.

2. عدم وجود دورات تدريبية خاصة للمعلمين في المدرسة على أسلوب التحسين والتطوير للعملية التعلمية وفق نظام الجودة الشاملة، كما أن إدارة المدرسة لم تنظيم ورش عمل المعلمين بالمدرسة حول الجودة الشاملة.
3. عدم وجود دليل الجودة بالمدرسة والذي يلتزم بمعايير العملية الوظيفية والاعتماد.
4. قلة تخصيص الوقت الكافي لنشر ثقافة الجودة بالمدرسة، وعدم وجود إطار زمني للتحقيق الجودة الشاملة.
5. وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين واقع تطبيق الجودة الشاملة والادارة المدرسية.

ثانيا: التوصيات.

1. يجب على إدارة المدرسة العمل على نشر ثقافة الجودة و مبادئها داخل المؤسسات التعليمية.
2. اتباع اسلوب ورش العمل التي تتناول وتناقش مشاكل المعلمين والطلبة بما يخص العملية التعليمية وما يرتبط بها من برامج تعليمية ومقررات دراسية وطرق واساليب تدريس بحث تظم كل من المعلمين والطلبة.
3. يجب على إدارة المدرسة ضرورة تنمية الوعى بأهمية الجودة الشاملة بكافة مستوياتها لدى المعلمين.
4. يجب على إدارة المدرسة وضع برامج تدريبية لتأهيل المعلمين لتطبيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
5. يجب على إدارة المدرسة توفير الامكانيات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.

المراجـــــع

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

2- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو، دار النشر، عمان، 2008، ص79.

3- فيصل عابد محمد، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، 2010.

4- هاني الطويل، الإدارة التعلمية مفاهيم وآفاق، دار النشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007.

5- صباح سليم حمودة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، 2008.

6- عبد الرحمن الجوبير، إدارة الجودة الشاملة الإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر، الرياض، مطابع الرشيد، ط3.

7- عبد الله الحارثي، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تطوير بالمرحلة الثانوية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة القراء والمعرفة، مصر، 2013.

8- علي الخامدي، درجة تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، 2014.

9- رامي مسلم، درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن، من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.

10- ماجد الغامدي، واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، بمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، 2019.

11- محمود الأمير، وعبد الله العواملة، درجة تطبيق ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 2011.

12- نعيمة الكعبي، مستوى تحقيق معايير المحتوى الأكاديمي عند أطفال التمهيدي في رياض الأطفال في مملكة الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2004.
13- صباح حمودة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2008.
14- خضير الخضير، مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مجلة التعاون، 2001.
15- محمد مجاهد، وهشام عنابي، استراتيجيات الجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ط1.
16- محمد محمود، ويوسف مصطفى، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في كليات التربية، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، 2000، العدد 2.
17- إيميليا النقري، واخليف الطراونة، درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، 2018.
18- جمال أبو الوفاء، وحسين سلامة، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ط1.
19- إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ط1.
20- محمود حسن الوادي، وعبد الله نزال، وحسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
21- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.