

## الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية

حسين علاوي عبد الحسين

ماجستير إدارة تربوية

### الخلاصة

يهدف البحث الى التعرف إلى الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية . اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق هدف البحث تألف مجتمع البحث من (345) مدرسة ، اذا بلغ عدد مدارس البنين (154) في حين بلغت مدارس البنات (132) إما فيما يخص المدارس المختلطة فكانت (59) مدرسة التابعة لمديرية تربية بغداد /الرصافة الثالثة أما عينة البحث بلغت (100) وباستخدام النسبة المئوية توزعت عينة البحث بواقع (45)عضو من مدارس البنين و(38) عضو من مدارس البنات و(17) عضو من المدارس المختلطة إما فيما يخص أداة البحث فاستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق هدف البحث وقد تأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين في الاختصاصات التربوية والإدارية وقد وضع معيار 80% كنسبة لإبقاء الفقرة التي تحظى بموافقة الخبراء. صممت الأداة بصورتها الأولية (30) فقرة وقد تم حذف (4) فقرات إذ أنها لم تحظ بموافقة الخبراء المحكمين وبذلك غدت أداة البحث مؤلفة من (26) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وتم التأكد من ثبات الأداة بطريقتين هما طريقة إعادة الاختبار وكان معامل الثبات (84%) وطريقة الفاكروبناخ وكان معامل الثبات (83%) وبهذا يعد معامل الثبات في الطريقتين عالياً وقد تم استخدام الوسائل الاحصائية المناسبة لتحليل نتائج البحث. وبينت نتائج البحث ان الصعوبات البشرية ذات المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (94,06) وانحراف معياري (14,41) في ما حصلت الصعوبات المادية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (92,28) وانحراف معياري (16,85) اما ما يخص الصعوبات التنظيمية فكانت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (91,63) وانحراف معياري (16,27) في ضوء نتائج البحث توصل الباحث مجموعة من لتوصيات والمقترحات.

## الفصل الأول ( التعريف بالبحث )

### أولا : مشكلة البحث

منذ بداية الألفية الثالثة حدثت تغييرات وتطورات متسارعة على المستوى الدولي والإقليمي والعربي , وذلك بفعل ظواهر العولمة والخصخصة وتجارة السوق والتنافس الدولي , وحدثت انجازات مذهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومجال ثورة المعرفة وثورة الاقتصاد المبني على المعرفة , مع ما واكب ذلك من تحولات ومتطلبات في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية في كل دول العالم . وفي ظل عالم متغير وسريع التطورات ازداد الاهتمام بأمور التربية والتعليم على المستوى الدولي، وظهرت الدعوات إلى إجداد التعليم وتحسينه أو ما يسمى بجودة التربية ، سيما في السنين الأخيرة، وذلك لانخفاض مستوى التعليم وقصوره عن أداء مهماته، وتعالق أصوات الشكوى منه بسبب ضعف قدرته على الإيفاء بمتطلبات المجتمع الذي شهد تغييرات متسارعة في مختلف الحقول، الأمر الذي أوجد فجوة واسعة بين النظام التربوي والمجتمع واحتياجاته. وعلى رغم الاهتمام والجهود التي بذلت لتطوير التربية والتعليم، إلا أن النظم التعليمية ما برحت هوهي في بداية القرن الحادي والعشرين - تواجه تحديات تتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية واتضح من خلال قراءات الباحث لأدبيات الإدارة التربوية بصورة عامة، والجودة الشاملة بصورة خاصة، والدراسات العراقية والعربية ومعايشته لواقع المدارس الابتدائية والتي تشير إلى أن لجان ضمان الجودة فيها تعاني من صعوبات تتعلق بقدر كبير من المعارف والمهارات التي تستجد على الساحة التربوية كمستحدثات إدارية تتلائم مع التطورات المعرفية والتقنية المحيطة بهم وأن للتقدم العلمي والتكنولوجي له الدور الواضح في بذل الجهود الكبيرة من قبل المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها مما أوجب على المؤسسات التعليمية مساندة هذا التقدم والتغير والتحول السريع والتكيف معه فيطلب من القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية أن تكون قدر المسؤولية في التأقلم والتكيف وتقبل الأساليب الإدارية الحديثة واستيعابها للمراحل الحالية والمستقبلية والنظر في تحديث التعليم والبحث عن طرق الاستعمال الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية الواقعية لمتطلبات التنمية ولاشك في أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت هي البرنامج الإداري الأكثر كفاءة في تحقيق قدرة المدرسة على استغلال مواردها بكفاءة عالية على المستوى الخارجي، وإن ما تتمتع به المدرسة من دور قيادي وإداري يمثل الموقع من خلال الارتباط المباشر بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة فلا بد من أحداث تطور نوعي للدور الذي يقوم به، لأن كثيراً من إدارات المدارس تدار على وفق أنماط تقليدية التي لم تجدي نفعاً في ظل التحولات الإدارية الحديثة لهذا فان تطور إي نظام تربوي لأي بلد في العالم يعود إلى تطور هذا النظام بجميع عناصره من طلبة وهيئات تدريسية وإداريين وأبنية ووسائل تعليمية ومناهج إذ أن النظام التربوي ببناء إنسان قادر على المساهمة الفاعلة في بناء وتقديم مجتمعه

وتتجسد مشكلة البحث الحالي في أنه محاولة لتحديد الصعوبات التي تعاني منها لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية وفق الاحتياجات الضرورية كي يساهموا في رفع مستوى الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية، لأن بقائها من دون الانتباه إلى ما يجري في العالم من مستجدات يجعلها في سكون وثبات.

## ثانياً: أهمية البحث

تعد المدارس الابتدائية من المؤسسات التربوية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه، وتتطلب عملية إعداد الملاكات البشرية فيها وجود ملاكات إدارية وأكاديمية لها مواصفات الإدارة الناجحة، الذي ينعكس بدوره على الأداء وعلى المخرجات ونتيجة للتغييرات الحاصلة في الميادين المختلفة أصبحت الضرورة ملحة على تجويد التعليم وتحسينه، وظهرت الدعوات من الحكومات والمنظمات ورجال الأعمال إلى إجراء الإصلاحات التربوية والتعليمية. وأن ظهور مفاهيم ومصطلحات مثل الجودة وخدمات متلقي الخدمة والعمل الجماعي والتطوير المستمر والإستراتيجية بمثابة النواة لمفهوم الجودة الشاملة وهي مدخل إلى كل ما هو أفضل لطبيعة أي عمل إداري في أي مؤسسة، والتي من شأنها كذلك أن تساعد مديري المؤسسات التعليمية على الولوج إلى ممارسة العمل الإداري الأفضل والأجود.

(القرعان ، 2004:5)

وتسعى الإدارة المدرسية إلى خدمة المجتمع وإلى الاهتمام والعناية بعناصر العملية التربوية الثلاثة (المنهج - المعلم - الطالب)، فالعناصر تعد أساسية للعملية التعليمية ويتطلب من الإدارة التربوية تهيئة المناخات السليمة لتحقيق التفاعل بين هذه العناصر لصالح تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة. وللإدارة المدرسية دور كبير بوصفها الوحدة التنظيمية الأساسية بين النظام التربوي والميدان الحقيقي لأي تغيير أو تطور منشود ظهر تنظيم النشاط الإداري المدرسي، بما يوازي هذه المهمة، إذ يعد التنظيم والتخطيط من أهم وظائف العمل الإداري المهمة التي يضطلع بها مدير المدرسة، فمدير المدرسة يأخذ مركز الصدارة من بين جميع العوامل التي تتوقف عليها نجاح المدرسة في بلوغ غاياتها، لذلك أجمعت بحوث عديدة على أن من يقود العملية التربوية في المدرسة وهو من أبرز الدعائم الأساسية في النجاح والاستمرار نحو الغايات

(مرسي، 1984: 113).

كما ان للإدارة المدرسية دور كبير جعلها تحظى بالقسط الأوفر من العناية بوصفها الوحدة التنظيمية الأساسية بين النظام التربوي والميدان الحقيقي لأي تغيير أو تطور منشود وإن وجود اعضاء لجان الجودة الشاملة بارعين في العمل الإداري المدرسي يعد من الشروط الأساسية لخلق مدرسة متطورة ومستوى عال وذلك من خلال استجاباتهم لمتطلبات العمل وتشخيصهم الدقيق للجوانب الإيجابية والنماذج المتميزة ويدركون دورهم في تسهيل مهمة مرؤوسيهم ويقودون الممارسات الصحيحة وكذلك لمدير المدرسة دور بالغ في مجتمع المدرسة فهو القوة الدائمة للحياة المدرسية بكل جوانبها، وهو كقائد تربوي مسؤول مسؤولية مباشرة عن كل ما يحدث داخل المدرسة وعن سير العمل بها وعن إيجاد التعاون بين المدرسين وبين كل من يعمل بمدرسته لتحقيق أهدافها (الألوسي، 1996: 9) وإن تعامل مدير المدرسة مع مدرسيه أو معلميه تعاملًا صحيحاً وقيادته لهم قيادة ناجحة من العوامل التي تؤثر في رغبتهم وفعاليتهم في أداء عملهم، أما الطلبة فهم بحاجة إلى الرعاية الأبوية التربوية من قبل مدير المدرسة لكي ينشئوا نشأة سليمة تؤهلهم ليكونوا مواطنين صالحين في المجتمع أن هناك تحديات جديدة وكثيرة فرضتها ظروف العصر وتطوراته المتسارعة في مختلف الحقول أدت إلى وجوب مراجعة الأنظمة التعليمية لأهدافها ومفاهيمها وأساليب عملها حتى تتمكن من تلبية الاحتياجات المستجدة التي تنعكس آثارها على جميع مؤسساتها بما فيها الكليات الخاصة بأعداد المدرسين وتدريبهم ، التي تحرص على أعداد خريجها بالمستوى العالي من الكفاءات ، الذي يعد مقياساً أساسياً لمستوى تعليم أبنائها (طعمه ، 2000: 21 ) ويؤكد "الهالي" ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الأولية لأنها قد أثبتت نجاحاً كبيراً في مجالات مختلفة، الأمر الذي يجعل الاستفادة منها أمراً مهماً في المؤسسات التعليمية ، إذ أصبحت ضرورية لها بسبب العجز في التعليم المتمثل في الاستثمار من دون عائد نظراً لأن المخرجات التربوية لا تلبى الطلب في أسواق العمل، وكذلك ارتفاع معدلات البطالة وارتفاع كلفة التعليم والخلل في الأدوار التنظيمية.

(الهالي، 1998، 162-163)

وبما أن الجودة الشاملة أصبحت ضرورة ملحة في أداء المؤسسات الانتاجية والخدمية في تحسين المنتجات والخدمات وتحقيق رضا المستفيد منها، فمن الأفضل أن تطبق في مجال التربية والتعليم بوصفها وسيلة المجتمعات والأمم في إعداد الأجيال القادمة لمتطلبات الحياة، فالمؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها الخدمية،

نتائجها التعليم وإعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع في كل مجالات الحياة، والحاجة إلى جودة هذه المنتجات لا تتقدم عليها الحاجة إلى الجودة في أي مجال آخر، لأن المخرجات التعليمية هو مدخل في كل قطاعات الانتاج التقليدية (عطية، 2008: 17).

وقد شعر الباحث من خلال إطلاع على الأدبيات والبحوث في هذا المجال ومن خلال عمله في مجال التعليم إن هناك صعوبات في دور لجان ضمان الجودة وفي المهارات الإدارية لها وضعفا في عملها لإحداث التغيير الإداري الذي يعد عاملا في تطوير الأداء أو ضعف الإعداد الذي يفتقر إلى دورات تدريبية للارتقاء باعضاء الهيئات التعليمية وتطوير إمكانيتهم وكذلك التمسك بالعمل الروتيني والتقيد بالقوانين حرفيا بعيدا عن مجريات العمل الإداري، كما أوصت بعض البحوث التي أجريت في هذا المجال على ضرورة إعداد اعضاء لجان ضمان الجودة وتدريبهم واتباع أحدث الأساليب لضمان رفع المستوى العلمي لاعضاء الهيئة التعليمية واحداث التغيير الايجابي الذي يتماشى مع التطور المعرفي والفكري الهائل الذي تشهده المجتمعات المتقدمة. لهذا تعد الجودة في الوقت الحالي الموضوع الأبرز على الإطلاق في التعليم لأن هناك مشاكل عدة في النظام التعليمي إذ أن الطلبة يتركون الدراسة وهم غير مستعدين لمواجهة متطلبات الحياة وهذه القضايا ذات أهمية كبيرة، لأنها أحدثت موجة من التأثير في المجتمع (Jerom, 1997: 87).

واستناداً لهذه كله تتجلى أهمية البحث الحالي الذي يعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه نهجاً أدارياً حديثاً يؤدي إلى رفع كفاية لجان ضمان الجودة من كل ما تقدم فإن أهمية البحث الحالي تتجلى في:

1. تناول البحث صعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة وتطبيقها في المدارس الابتدائية .
2. إن هذا البحث يلبي حاجة وزارة التربية لبيان المهام التي تحتاجها المدارس الابتدائية عند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
3. يعد مساهمة متواضعة وخطوة علمية توفر في مكتبة المديرية العامة للتربية بغداد الرصافة الثالثة شعبة البحوث والدراسات ومكتبة الإدارة التربوية في الجامعات خاصة .
4. خلق بيئة تشجع المديرين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة وبالتالي تشجع الجميع على أخذ أدوارهم.
5. إن إدارة الجودة الشاملة تساعد في زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على البقاء والاستمرار.

**ثالثاً : هدف البحث** يهدف البحث الحالي إلى التعرف الى الصعوبات التي تعاني منها لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية .

## رابعاً: حدود البحث:

- الحدود المكائبة: المديرية العامة للتربية بغداد / الرصافة الثالثة.
- الحدود البشرية: أعضاء لجنة ضمان الجودة الموجودين في المدارس الابتدائية
- الحدود الموضوعية: الصعوبات التي تعاني منها لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية وهي على ثلاث محاور ( الصعوبات البشرية - الصعوبات التنظيمية - الصعوبات المادية )
- الحدود الزمانية: العام 2015 – 2016 م .

خامساً : تحديد المصطلحات :ورد في البحث بعض المصطلحات التي من المستحسن تعريفها ومن أبرزها:

## أولاً: الصعوبات عرفه كل من:

1 – (المعمري، 1998) بأنها كل ما تقف مانع لتحقيق هدف معين ويتطلب اجتيازه الكثير من الجهد والتفكير . (المعمري ، 1998: 38)

2- (العجمي، 2008) هي كل ما يؤدي إلى عرقلة سير العملية التربوية في المدارس وتوجه المدير والمعلم والتلميذ وتحول دون تحقيق أهدافها المنشودة . (ألعارضي، 2000: 12)

ويعرفه الباحث إجرائياً: هي جميع الصعوبات التي يتعرض اليها لجان ضمان الجودة خلال عملها مما تعيقه عن تحقيق الاهداف التي تؤدي الى تحسين عملية التعليم والتعلم وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها افراد عينة البحث من خلال الاجابة على الاداة المعده لهذا الغرض .

## ثانياً: الجودة الشاملة عرفها كل من:

1. أبو نبعة ومسعد، 2000:

نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين (أبو نبعة ومسعد، 2000: 14).

2. السعود، 2002:

قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، وغيرهم (السعود، 2002: 63).

التعريف الإجرائي للجودة الشاملة:- بأنه ذلك النظام الإداري الذي يتدرب عليه أعضاء الهيئة التعليمية ليعملوا بعد ذلك على تحقيق الجودة في كافة مجالات المدرسة على حد السواء وإكسابهم الطابع العلمي المرن القائم على تحقيق أفضل النتائج وأعلى المستويات وبأقل التكاليف .

## الفصل الثاني

### أدبيات البحث ودراسات سابقة

#### المبحث الأول: الخلفية النظرية

##### - مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الترتروي وأغادير، 2009 : 19). وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اظهر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة العالم الأمريكي (ديمنج) والذي علم المنتجين اليابانيين على تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية إذ سجلت فعلاً أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية وعندما سأل "ديمنج" عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: ان الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها (مجيد ومحمد، 2008 : 116)

لهذا يتضح حاجة المؤسسات التعليمية إلى الجودة في التعليم أمراً ضرورياً، وباتت أكثر إلحاحاً للإيفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته. وبما أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهضة جديدة وأسلوباً فعالاً لإدارة هذه المؤسسات وقيادتها بما فيها المدرسة، فإن الجودة تعني كذلك الطلبة، والخريجين، ومستوى الأداء، والعاملين والهيكل الإداري والأكاديمي لها بما يحقق النمو والتطور المستمرين لتحقيق الأهداف المطلوبة ولتحقيق مستوى عال من الجودة في المؤسسات التعليمية الأمر الذي يعد واحد من الركائز الأساسية لأداره الجودة الشاملة لآبد من تفاعل أبعاد العملية التعليمية جميعاً. وينظر بعضهم إلى إدارة الجودة في التعليم على أنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر - بدقة وشمولية - عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك أبعادها من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة لتحقيق الأهداف المنشودة إن فالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تعد إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تستمد قوتها من المعلومات التي نستطيع من خلالها استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم من أجل التحسين والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية بشتى مجالاتها وتشير الفتلاوي الى الجودة الشاملة في التعليم بأنها: توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهىئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التمييز وللمستفيد الانتفاع والرضا (الفتلاوي، 2008 : 29)

##### فوائد إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي، وسيراً على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو المدخل الذي يطلق عليه (TQM) إدارة الجودة الشاملة لهذا فهناك العديد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية منها القناعة الكاملة والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية. ومشاركة الأفراد العاملين جميعهم في جهود تحسين جودة العملية التعليمية. التعليم والتدريب المستمر للأفراد كافة.

تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة فضلاً عن توحيد العمليات لرفع مستوى جودة الأداء ويجعل العمل بأسلوب واحد (حامد، 2008، 205).

### مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة عصرية حديثة تستند الى مجموعة من العناصر والأفكار والمبادئ، وتتجسد هذه الفلسفة في كيفية إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة لهذه الإدارة عن طريق مشاركة العاملين والتفهم التام لها ومحاولة اشراك المستفيد ومعرفة رغباته للوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة، وأن إدارة الجودة الشاملة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية بمستوى الأداء وأن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أساليب الجودة التي يمكن إدارتها والتي تتمثل في الضبط الإحصائي للعملية، وحلقات الجودة، وخدمة العميل (المستفيد)، وتأمين الجودة ومراقبتها، والوقت المحدد. وفي مجال التربية تشتمل تحسّنات في جودة النظـام التعليمي لهذا تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز في تحسين الجودة، إذا ما طبقت هذه المبادئ في أية مؤسسة بدقة فإنها ستلاقي النجاح وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أهمية هذه المبادئ في المؤسسات التربوية والتعليمية، إذ تطرق المتخصصون والباحثون إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ومن أبرز مبادئ الجودة الشاملة في التعلم والتعليم:

1. الاعتماد على معايير وطنية لقياس أداء العاملين في حقل التعليم بشتى مستوياته.
2. منح الجامعات والمراكز البحثية الحرية الأكاديمية الكافية التي تسمح للباحث الاستمرار ببحثه بغض النظر عن النتائج.
3. متابعة المتخرجين في الجامعات بمواقع عملهم لتأكيد من كفاءتهم المهنية من أثناء توافر شعبة للمتابعة والتقييم مع إقامة الصلة بالمتخرجين.
4. توافر شبكة معلومات تكون في خدمة المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعية منها وربطها بالشبكات العالمية لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف أول بأول (القحطاني، 1993 : 29).

**مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:** هناك العديد من الميزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهي :

1. أنها تركز على عملية محددة أو نظام يمكن وصفه (بجدول انسيابي) ويرتبط بالأهداف المؤسساتية، تحسين الجودة .... ويقفل الوجود في الخطأ.
2. أنها مصممة لتحديد حاجات الزبون والوفاء بها، بحيث يشترك الطلبة والتدريسيون والمستفيدون من خدمات المؤسسة التعليمية في تحديد الجودة وتحسينها.
3. أنها تعتمد على البيانات من أجل تحديد المشكلات ووصفها، والوصول إلى الحل، إذ أن عملية تحسين الجودة تعتمد على الأساليب والطرائق العلمية.
4. اشتراك كل فرد في المؤسسة التعليمية في الجهود الخاصة بتحسين الجودة، وهذا التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات للعاملين من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول وإرضاء الزبون.
5. أنها تحترم الأفراد ومشاركتهم سواء كانوا زبائن أم أعضاء فريق، أم مدراء، كما أن تحسين الجودة لا يلغي مسؤولية المدراء بل يعتمد الأمر على قدرة ومسؤولية جميع المشاركين ومسؤولياتهم لجعل الأمر أفضل (Sims and sims 1998., , p. 9)

**رؤاد ادارة الجودة الشاملة :**

كان لوجود الكثير من الفلسفات والمبادئ المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة الأثر الكبير في ظهورها إذ ان هذه الفلسفات كانت نتيجة لإسهامات فاعلة لمجموعة من المفكرين والمبدعين في العقود الماضية ومن ابرز هؤلاء الرواد هم

**أولاً: ادوار ديمينغ Edward Deming:**

يعد ادوار ديمينغ من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، وتعد المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً وشهرة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية. ولد ديمينغ في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 وهو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل، عمل أستاذاً في جامعة نيويورك عام 1931، والقى محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة

**ثانياً: والتر شيوارت walter a Shewhart**

يعد العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، وقد بدأ أعماله عام 1925، عندما كان مسؤولاً عن قيادة جهود العاملين في معامل شركة بل للتليفونات لتطوير أس علمية للتحكم الإلكتروني في جودة صيانة المنتجات بإفشائه حدود مراقبة توضح كل مرحلة من مراحل الإنتاج. وقد تمخض أفكاره في كتابة مراقبة الجودة الذي نشر عام 1931، الذي قام على قناعة مؤدها أن عملية مراقبة الجودة عملية مستمرة وليست مجرد وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء والعيوب.

**ثالثاً: جوزيف جوران JOUSEPH JORAn**

ولد جوران في رومانيا 1904 وفي عام 1929 دخل جامعة Minnesota بتخصص الهندسة الإلكترونية وتبعه العالم الأولى للجودة في العالم، إذ أسهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وقد تقلد وسام إمبراطورية اليابان اعترافاً بفضلته في الرقابة الإحصائية للجودة الذي أمكنه التواصل إليها، وفي عام 1951 تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة الشاملة في كتابه السيطرة على الجودة the quality control Hond Book، كما ألف أكثر من (30) كتاباً ترجم البعض إلى (12) لغة. (Donaldson, 2004, p. 28)

**رابعاً: فيليب كروسبي Phillp grosby**

يعد واحد من عظماء إدارة الجودة الشاملة في أمريكا، إذ شغل منصب نائب رئيس مؤسسة (ITT) لشؤون النوعية لمدة 14 عاماً وبدأ عمله بوظيفة فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية، ثم تطور في المراكز الوظيفية حتى بلغ ذلك الموقع، واجتمعت لديه معارف كثيرة في مجال الجودة بعد خبرة (25) عاماً. استمر كروسبي (Crosby) بالعمل في مجال الجودة لمدة (38) عاماً وله الكثير من الكتب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومنها (الجودة مجانية)، و(جودة بلا دموع)، وقد حدد عدداً من الخطوات المطلوبة لتحسين الجودة. (الكناني، 2005، 23)



## الملاح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

لقد كان للتطورات العملية السريعة وكذلك التغيير في الميادين الاقتصادية والتكنولوجية الأثر المهم في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وتزايد الاهتمام بالجودة في التربية على نحو كبير في منتصف السبعينات من القرن العشرين نتيجة للعوامل التي فرضتها الظروف في تلك المدة. وإن تحديث الأساليب الإدارية للمؤسسات التعليمية والإنتاجية والخدمية على حد سواء أثر يدعو إلى التفكير المتواصل للبحث عن كل ما هو جديد وعصري ويساعد على تحسين جودة الأداء والإنتاج. ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي، وسيراً على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل من أهم الملاح الأساسية هي الاهتمام بالطالب وتقسيم العمل داخل المدرسة والالتزام واشتراك العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤدونه من عمل فصلاً تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل وتدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية والمرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية ولاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء

(هاغستروم، 2009: 113).

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أن تبني أي فلسفة إدارية جديدة غالباً ما تواجه صعوبة أو معوقات في التطبيق، ومن هذه الفلسفات هي إدارة الجودة الشاملة فقد تواجه النجاح أو الفشل في تطبيقها في المؤسسات التعليمية. إذن لا بد من معرفة وتشخيص طبيعة هذه المعوقات لكي يتسنى للمؤسسة التعليمية معرفتها وطرق معالجتها. والعمل على تذليلها للوصول إلى الهدف المرسوم الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها فبعض المؤسسات تنجح والأخر تتكئ في تطبيقها وعليها معرفة تلك المعوقات. ومن أهمها:

1. نقص المعرفة وعدم الإلمام الكافي بإدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها وعدم ترتيب فعال للقيادة وهيئة التدريس في الكلية.
2. سيادة النمطية في العمل والركون إلى العادات الموروثة.
3. التعجيل في تصميم النتائج وإطلاق الأحكام.
4. أثار السلامة والبعد عن المغامرة وخوف البعض من فقدان مزايا معينة (البيلوي وآخرون، 2008: 372-373).
5. عدم الحصول على مشاركة الموظفين والنجاح يأتي من مشاركة أفراد المؤسسة التعليمية كافة والتزامهم المستمر.
6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظامها التعليمي وموظفيها، فعندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل.
7. مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أم من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في طرق العمل في المؤسسة التعليمية. وكذلك تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم . (عليما، 2004: 67).

فضلاً عن وجود معوقات لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المدارس وبصورة عامة نذكر منها عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم والتركيز على الأهداف قصيرة المدى والتقليد والمحاكاة وتعدد المستفيدين من المدرسة يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات. فضلاً عن التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية وعدم التقدير الكافي بأهمية

الموارد البشرية و ضعف النظام المعلوماتي وتسبب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً. وكذلك لإدارة العليا لا تتبنى القضية والامو منى ذلك لا توجد مخصصات كافية لبرامج الجودة الشاملة.

(ستراك, 2004: 141 -142)

### المبحث الثاني : دراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

#### 1- دراسة السندي (2012)

(معوقات تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين لمدينة الرياض )

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين لمدينة الرياض

**المنهج:** اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي.

**المجتمع:** اختار الباحث مدارس التعليم العام الحكومي للبنين في مدينة الرياض مجتمعاً لبحثه.

**العينة:** اختار الباحث مجموع افراد العينة الكلية (350 فرد ) شملت على (55 مشرفاً ) في الإدارة المدرسية و (141 مديراً ) و (154 معلماً ) للمرحلة الأبتدائية

**الأداة:** استعمل الباحث الاستبانة أداة لبحثه مكونة من (40) فقرة تضمنت تحديد معوقات الادارة المدرسية لتطبيق الجودة الشاملة

**الوسائل الإحصائية:** استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية : اختبار التائي لعينتين مستقلتين - الوسط المرجح والوزن المئوي - معادلة K20.

**النتائج:** أظهرت النتائج ما يأتي

- قلة مراعاة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في خطة مدير المدرسة

- انخفاض درجة التجهيزات المدرسية التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة

-ضعف تكامل خطط المدرسة مع المجتمع الخارجي في تعزيز تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

ثانياً : الدراسات الاجنبية

- دراسة كلونسكس (Klocinski, 2000):

(تقويم عوامل ومعايير النجاح والفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية).

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الأخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

المنهج: اعتمد الباحث منهج البحث التجريبي.

المجتمع: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية (الكليات والجامعات) الأهلية الحكومية.

العينة: شملت عينة البحث (184) مؤسسة تعليمية في عامي (1991) و (1996).

الأداة: اعتمد الباحث الاستبانة أداة لبحثه والتي وزعت على شكل أسئلة مفتوحة على الكليات والجامعات الأهلية والحكومية.

الوسائل الإحصائية: الوزن المنوي - والوسط المرجح - الفاكرونباخ - (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T).

النتائج: توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- إن عدد الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة زاد ما بين عام (1991) و(1996).

- معظم الكليات التي تمت زيارتها عام (1991) لا زالت مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Klocinski, 2000)

### الفصل الثالث (إجراءات البحث)

يتضمن هذا الفصل تحديد منهج البحث وعرضاً للإجراءات التي قام بها الباحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة، فدراسة أي مشكلة تتطلب وقبل كل شيء وصفا لهذه الظاهرة وتحديد كميًا وكيفيًا. وذلك للتوصل إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة (عدس، 1999: 42). ولأجل تحقيق هدف البحث أتبعته سلسلة من الإجراءات المتمثلة في وصف مجتمع البحث وعينته، وكذلك الأداة المعتمدة وإجراءات بنائها وتحقيق صدق الأداة، ثم الإجراءات التطبيقية وعرض المعالجات الإحصائية.

أولاً: مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث بالمدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة / 3 والبالغ عددها (345) مدرسة ، لذا بلغ عدد مدارس البنين (154) في حين بلغت مدارس البنات (132) اما فيما يخص المدارس المختلطة فكانت (59) مدرسة التابعة لمديرية تربية بغداد /الرصافة الثالثة

ثانياً : عينة البحث: ويقصد بها جزء من المجتمع يتم اختيارها لغرض دراستها والوصول إلى بعض الاستنتاجات عن المجتمع. (العزاوي، 2008: 182) وبناء على ما تقدم

فقد اختير عينة البحث (100) عضو من أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية موزعين على

المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية بـغداد / الرصافة الثالثة وباستخدام النسبة المئوية توزعت عينة البحث بواقع (45) عضو من مدارس البنين و(38) عضو من مدارس البنات و(17) عضو من المدارس المختلطة

**ثالثاً: أداة البحث:** ولغرض بناء الأداة الخاصة بتحديد الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية تم القيام بالخطوات الآتية:

### 1- الأدبيات النظرية والدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت لموضوع الصعوبات في لجان ضمان الجودة ، تم وضع الأساسيات للأداة وتحديد المجالات فضلا عن معرفة كيفية صياغة الفقرات ومدى ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه.

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

اعد الباحث استبانة مفتوحة لمعرفة الصعوبات التي تعاني من لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية ملحق (1) وقد تم توزيعها على عينة مؤلفة من (40) عضو في لجان ضمان الجودة التي يتم تشكيلها في المدارس الابتدائية موزعين على مدارس المديرية العامة للتربية الرصافة/ 3 في اثناء عملية التوزيع أوضح الباحث لأعضاء لجان الجودة الهدف من البحث من اجل شحذ انتباههم إلى الإجابة على السؤال بشكل واضح والذي يساعد على تحديد الصعوبات

### 3- الاستبانة بصيغتها الأولية.

وفي ضوء ذلك تمكن الباحث الحصول على مجموعة من المؤشرات تخدم في تحديد الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة تكونت من (30) فقرة موزعة على (3) مجالات هي: (الصعوبات البشرية ، الصعوبات المالية، الصعوبات التنظيمية ) وكما موضح في الجدول (1)

## جدول (1)

يبين مجالات الأداة وعدد فقراتها بشكلها الأولي

ت	المجالات	عدد الفقرات
الأول	الصعوبات البشرية	8
الثاني	الصعوبات المادية	8
الثالث	الصعوبات التنظيمية	14
المجموع		30

4- بدائل الإجابة ودرجاتها: تم اعتماد المقياس الخماسي المتدرج، إذ انه يعطي حرية أوسع للمستجيب باختيار البديل المناسب من وجهة نظره وبصورة أدق والبدايل هي: "دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، أبداً" واعطيت الأوزان على التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

5- عرضت الاستبانة على العينة الاستطلاعية لمعرفة وضوح الفقرات والتعليمات وتحديد الوقت المستغرق في الإجابة على فقرات الاستبانة وتبين ان تعليمات الاستبانة وفقراتها واضحة، وان متوسط الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الاستبانة هو (15) دقائق.

#### رابعاً- الخصائص السايكومترية لأداة البحث :

**1- صدق الاداة:** يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توافرها في الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية، إذ إن فقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس، وعدم اعتماد نتائجه، ويعني الصدق أن تقيس الأداة بالفعل ما وضعت لقياسه وليس لشيء آخر (الظاهر وآخرون، 1991: 21). وتختلف أنواع مؤشرات الصدق باختلاف الظاهرة المقاسة، والصدق الذي يناسب مثل هذه الأداة هو: **الصدق الظاهري:** وهو أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة، أما السمة أو الاتجاه والاستعداد الذي وضع الاختبار لقياسه، يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه (عباس، 1994: 22).

لذا عرض الباحث الأداة على عدد من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقييم وإدارة الجودة الشاملة، إذ بلغ عددهم (10) خبيراً وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات المقياس ومدى صلاحية الفقرات في تمثيل بناء أداة لتحديد الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية والتعديل أو الإضافة أو الحذف كما يروونه مناسباً، ويسهم في أغناء البحث، أشار بلوم (Bloom) أن على الباحث الحصول على موافقة (80%) فأكثر من المحكمين في هذا النوع من الصدق (بلوم، 1983: 126)، لهذا ظهر أن (26) فقرة قد نالت الموافقة التامة من دون أي تعديل أو تغيير من أصل (30) فقرة، في حين حذفت (4) فقرات وجدول (2) يبين ذلك

#### جدول (2)

##### يبين الفقرات المحذوفة لكل مجال

المجال	رقم الفقرة	الفقرة التي تم حذفها
الصعوبات البشرية	2	تركيز العمل الذي يخص شؤون اللجنة على حساب الجوانب الإنسانية
الصعوبات المادية	9	قلة المباني المدرسية الحكومية للمدارس الابتدائية
الصعوبات التنظيمية	19	قلة تفويض الصلاحيات للكادر التعليمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
	28	عملية الاتصال في سياسة المدرسة التنظيمية غير واضحة

ولم يضاف الخبراء أي فقرات أخرى، وبعد هذا الإجراء أصبح عدد الفقرات (26) فقرة موزعة على (3) مجالات.

## 2 - التحليل الإحصائي لل فقرات:

أ- **تمييز الفقرات:** أن عملية تحليل الفقرات تعد خطوة أساسية في بناء المقياس وان الهدف من هذا الإجراء هو الإبقاء على الفقرات الجيدة في أي مقياس أو أداة علمية لذلك قام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة مكونة من (15)\* عضو من أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية التابعة لمديرية التربية العامة الرصافة / 3. وقد وزعت (100) استمارة على وفق الأوزان المعطاة ثم تحديد الدرجة الكلية التي حصل عليها كل فرد من أفراد العينة، ثم رتب درجاتهم تنازلياً من أعلى درجة إلى أوطأ درجة واختيرت نسبة (50%) من المجموعة العليا ونسبة (50%) من المجموعة الدنيا بواقع (30) من المجموعة العليا، و(30) من المجموعة الدنيا وقد تبين أن جميع الفقرات دالة موجبة مميزة لأنها تقع ضمن (0,85-0,36) حيث تشير المصادر إلى أن الفقرة تعد مقبولة إذا كانت درجة تميزها تزيد على (20+ %). (دوران ، 1985 : 126)

ب- **ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:** وتعد هذه الطريقة من الطرائق الشائعة في تحليل فقرات الاختبارات والمقاييس النفسية، وتحليل درجات المقياس استناداً إلى البناء النفسي للظاهرة المراد قياسها وفي ضوء مفهوم نفسي معين وتعد الدرجة الكلية للمقياس بمثابة قياسات معيارية آنية من خلال ارتباط درجات الأفراد على فقرات المقياس. وبالتالي فإن ارتباط درجة الفقرة مع الدرجة الكلية يعني أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية، وفي ضوء هذا المؤشر تم الإبقاء على الفقرات التي أظهرت معاملات ارتباط جيدة بالدرجة الكلية والمقياس الذي تنتخب فقراته على وفق هذا المؤشر يمتلك صدقاً بنائياً. (الجزائري، 2007: 82).

وعد البحث الحالي صادقاً بنائياً على وفق هذا المؤشر، وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون، وقد اختبرت دلالة الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، وتبين أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (58) لأن القيمة الجدولية (0,113) إذ تبين أن جميع الفقرات لها دلالة معنوية، لأنها تقم ضمن (0,72-0,24) وكانت جميعها دالة عند مستوى (0,05) وهذا يعني ان الفقرة تقيس فعلاً المجال الذي تنتمي اليه

3- **الثبات:** ويعد الثبات من الشروط الواجبة توفرها في المقياس والاختبارات، وهي الخاصية الثانية التي ينبغي أن تتصف بها أداة البحث، ويعد الثبات أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من الدقة للفقرات فيما يجب قياسه، وكما يجب أن تشير إلى استقرار الأداة والتناسق بين أجزائها (Gravatter, 1988: 312). للتأكد من الثبات في الأداة ولتوفر عدة طرق لقياس الثبات فقد اختار الباحث طريقتين هما:

أ- **طريقة إعادة الاختبار:** وتتلخص هذه الطريقة حيث قام الباحث بتطبيق المقياس على (60) عضو من أعضاء لجان ضمان الجودة (من عينة التحليل الإحصائي)، وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني (15) يوماً، إذ يشير (إدمز) أن المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني لا تتجاوز أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع (Adams, 1964: 85). وتم حساب درجات كل تطبيق على حدة ثم استخراج معامل الارتباط بينهما باستعمال معامل الارتباط بيرسون، وهو أكثر معاملات الارتباط شيوعاً ودقة في مثل هذه البحوث حيث بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (80,0)، وتعد درجة عالية ومقبولة.

ب- طريقة ألفاكرونباخ: ويقصد بها قياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لفقرات الأداة ويستخدم لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ لأنها من الطرائق المعتمدة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال، إذ بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0,80) وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مثل هذه البحوث (65%) فما فوق (عودة، 1998: 366) وجدول (3) يبين ذلك

### جدول (3)

قيم معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار وطريقة الفاكرونباخ للمقياس ككل

معامل الثبات بطريقة		مجالات الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة
الفاكرونباخ	إعادة الاختبار	
0.82	0.77	الصعوبات البشرية
0.87	0.86	الصعوبات المادية
0.81	0.88	الصعوبات التنظيمية
0,83	0,84	ثبات المقياس ككل

### خامساً : تطبيق الأداة النهائي:

بعد ان تم تحديد مجتمع البحث وعينته والتأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق والتي تضمنت (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

وقد قام الباحث بنفسه بتطبيق الاستبانة على نحو دقيق واستغرقت مدة التطبيق ثلاثة اسابيع اعتباراً من يوم الاربعاء الموافق 2016/3/2م وانتهاءً بيوم الثلاثاء الموافق 2016/4/2م .

### سادساً : الوسائل الإحصائية:

أجريت المعالجة الإحصائية للبيانات على الحاسوب بواسطة الحقيبة الإحصائية (Spss) لتحليل البيانات واستخراج النتائج -

1. الاختبار التائي لعينة مستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطي درجات المجموعة العليا والدنيا وتمييز الفقرات للمقياس.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة أهداف البحث.
3. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة علاقة الفقرة بالدرجة الكلية و علاقة درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي اليه وثبات الأداة وعلاقة الفقرة بالمجال.
4. معادلة الفاكرونباخ لحساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة وللمقياس ككل.
- 5.

## الفصل الرابع (عرض النتائج وتفسيرها)

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها :

لغرض التعرف على الصعوبات التي تعاني منها لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية قام الباحث بتفريغ البيانات بعد تطبيق مقياس إدارة الجودة الشاملة على عينة البحث البالغة (100) عضو من أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية واستعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة الشيوخ لكل محور من محاور الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة وحسب جدول (5) و(6) يبين ذلك

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة مرتبة تنازلياً

محاو الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشيوخ
الصعوبات البشرية	94,06	14,41	1	عالية
الصعوبات المادية	92,28	16,85	2	عالية
الصعوبات التنظيمية	91,63	16,27	3	عالية
الدرجة الكلية لشيوع الصعوبات	92,65	15,84		عالية

## جدول (6)

نتائج الاختبار الثاني T-test لعينة واحدة للتعرف على مستوى الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة
	الجدولية	المحسوبة						
0,05								
دالة	1,98	3,919	99	90	14,51	95,69	100	

قيمة (ت) الجدولية = (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية ن=1=99 .

ثانياً : تفسير النتائج :

- 1- يتضح من هذه النتيجة أن أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية بحاجة ماسة الى التدريب على التخطيط الاستراتيجي بحسب متطلبات إدارة الجودة الشاملة . إذ أظهرت النتائج وجود ضعف في احد عناصر وأهم وظائف الإدارة , وهو ما يتعلق بالتخطيط إذ أن رسالة أي منظمة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه وهو سبب وجودها ويفترض إن تحدد رسالة المدرسة , ورؤيتها المستمدة من رؤية ورسالة المديرية التابعة لها بشكل واضح ليتم تقييمها والتي في ضوئها تتحدد توصيات المدرسة وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه
- 2- تعزى هذه النتائج الى ضعف التنسيق والإعداد للاجتماعات في المدرسة والتعامل بوضوح وشفافية وضعف استعمال الأسلوب العلمي لحل المشكلات لأعضاء هيئة التدريس فضلاً عن قلة المعرفة بالواجبات والمسؤوليات



المناطة بهم، وهو ما يفسر ضعف العلاقة بين المدير والتدريسيين وقلة الاجتماعات واللقاءات بينهم والابتعاد عن معرفة ما هو جديد من تطورات تربوية وعلمية وإدارية، وهو ما يبين أن من أهم مبادئ الجودة الشاملة هو التخطيط المسبق للأعمال، وأن من المهم بإمكان أن تكون هذه اللقاءات والندوات مع التدريسيين فإنه على الواقع العملي اليومي المعاش التي هي بمثابة مقترحات تمثل الرغبة لهذه الاجتماعات التي تساعد على حل المشكلات بأسلوب علمي واضح وصريح، وهو ما يؤدي الى معرفة كل فرد بحقوقه وواجباته ومسؤولياته في عمله بالمدرسة. تعزى هذه النتيجة إلى التردد و عدم التعامل مع الأمور المادية ولاسيما بما يتعلق بالصراف والمكافآت بالنسبة لمدير المدرسة خشية من الإهدار المالي، وكذلك عدم منح الصلاحيات اللازمة في صرف هذه التخصصات المالية، بما فيها حوافز مادية ومعنوية والتي لا تساعد على دعم و ضمان جودة التعليم والبرامج التعليمية . و من المعلوم أن مدخل الانفاق يعد مدخلا مهما من مدخلات النظام التعليمي كما يترتب عليه النجاح أو الفشل فمن دون التحويل أو ضعفه لا يمكن للنظام التعليمي أن يحقق أهدافه و تكثر مشكلاته .فتوافر التحويل سيكون سبب نجاح النظام و تقل المشكلات التي تعترض تطبيقه و تأسيسا على هذه الحقيقة فإن الجودة في التعليم يعتمد جانب كبير منها على الجودة والإنفاق والتحويل ، لذلك فإن توفر الأموال اللازمة للإنفاق على التعليم يعد أمرا بالغ الأثر في تنفيذ الخطة التعليمية وبرامجها، و ذلك بالتقدير الدقيق للأموال اللازمة على برامج التعليم ووضع المعايير للإنفاق.

### ثالثاً: الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- ان أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية بأمس الحاجة إلى البرامج التدريبية المقترح لتطوير إمكانياتهم الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة
  - 2- تنوع الحاجات التدريبية لأعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في كل المجالات الإدارية.
  - 3- أظهرت نتائج البحث درجات متفاوتة من حيث الحاجة إلى التدريب ومجالات البرنامج التدريبي إذ اختلفت من محور إلى آخر.
- رابعاً: التوصيات:** في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- اعتماد معايير علمية وموضوعية ودقيقة عند انتقاء أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية .
- 2- ضرورة إعداد البرامج التدريبية لأعضاء لجان ضمان الجودة وبصورة مستمرة لمعالجة حالات التدني في المستوى الإداري وإكسابهم المهارات الإدارية من قبل مديريات التربية العامة.
- 3- ضرورة اعتماد شهادة المشاركة في الدورة التدريبية في إدارة الجودة الشاملة والبرامج التدريبية في مجال الإدارة التربوية لغرض الترقية أو للتعيين أو لأي امتياز آخر.
- 4- عمل كراس يتضمن معايير الجودة الشاملة من مديريات التربية العامة لاطلاع أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية وذلك للإفادة منها في تقييم أدائهم ذاتياً.

### خامساً: المقترحات: استكمالاً للبحث يقترح الباحث ما يأتي:

- 1- إجراء دراسة تقييمية للبرنامج التدريبي في ضوء معايير الجودة الشاملة بعد تطبيقه.
- 2- مقارنة عن إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء لجان ضمان الجودة في المدارس المتوسطة والابتدائية .
3. تطبيق المقياس المعد على عينة أخرى كالمشرفين التربويين والاختصاص في مديريات التربية.
4. إجراء دراسة عن إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالذكاء والدافعية لدى مدرسو ومدرسات المدارس الثانوية
5. إجراء دراسة عن إدارة الجودة الشاملة لدى مدرء الأقسام في مديريات التربية في مدينة بغداد

## المصادر

## المصادر العربية

- 1- أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزي. (1998): معهد الإدارة العامة، العدد74، السنة العشرون، مسقط، سلطنة عمان.
- 2- الألويسي، صاحب أحمد إبراهيم. (1996): أساليب التربية المدرسية ، وزارة التربية، النهوض التربوي.
- 3- بلوم، بنيامين وآخرون. (1983): تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة: محمد أمين المفتي، القاهرة.
- 4- البيلاوي، حسن حسين وآخرون. (2008): الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات تمييز ومعايير الاعتماد، دار الميسرة، عمان.
- 5- الترتوري، محمد عوض، ، أغادير عرفات جويحان. (2009): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة، عمان.
- 6- حامد، سليمان (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان.
- الجززاني، حيدر حسن بدر. (2007): مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتقويض الفعال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.
- 7- دوران ، رودني (1985) : أساسيات القياس والتقويم ، المطبعة الوطنية ، جامعة اليرموك ، اربد
- 8- ستراك، رياض بدر. (2004): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان.
- 9- السعود، راتب. (2002): إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18)، العدد (2).
- 10- طعمة، انطوان، 2000 "الكفايات الضرورية للتعليم في القرن الحادي والعشرين في المرحلتين المتوسطة والثانوية"، سلسلة الحلقات الدراسية والمؤتمرات، بيروت،
- 11- الظاهر، وآخرون. (1991): مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- 12- العجمي، محمد حسين. (2008): إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة، عمان.
- 13- عباس، محمد علي. (1994): القيادة التربوية الجامعية لعمداء كليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسيو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية/ ابن رشد.
- 14- عدس، عبد الرحمن (1999)، علم النفس التربوي (نظرية معاصرة) دار الفكر، عمان.
- 15- العزاوي، رحيم يونس كرو، (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، سلسلة المنهل في العلوم التربوية، دار دجلة ط1، عمان.
- 16- عطية، محسن علي (2008): الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج - الأردن.
- 17- علوش جليل إبراهيم (2009): متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية والتربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.
- 18- عليّات، صالح ناصر. (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق، عمان.
- 19- عودة، أحمد (1998)، القياس والتقويم في العملية التدريسية ط2، دار الامل، اربد.
- 20- الفتلاوي، سهيلة محين كاظم. (2008): الجودة في التعليم: المفاهيم- المعايير، المواصفات، المسؤوليات، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان.
- 21- القحطاني، سالم (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، الرياض-السعودية.
- 22- القرعان، احمد محمد. (2004) : تطوير نموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة/ جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.
- 23- الكنانى، صبيح كرم زامل. (2005): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية- ابن الهيثم وابن رشد- جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية/ ابن الهيثم.

- 24- مجيد، سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات. (2008): الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر، عمان.
- 25- مرسي، محمد منير. (1984): الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقها، عالم الكتب، مطبعة جيلالوي.
- 26- المعمري، صلاح درويش. (2008): مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب، دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين في منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير فير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال، جامعة كولمبوس، الأمريكية.
- 27- هاغستروم، ديمغ وروبرت (2009): إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 28- الهلالي، الهلالي الشربيني (1998)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي (رؤية مقترحة)، مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر.

## المصادر الاجنبية:

- 30- Adams K. Georgia, Sachs. (1964) : Measurement and Evaluation 29- Psychology and guidance, New York, Holt.
- 31- Gravatter, F. (1988) : Static for the Behavior Sciences, New York.
- 32- .Donaldson, philipe(2004), 100 years of gurs of guran,1 Ed.
- 33- Jerom, Areavo, E. (1997): Quality in Education An Implementation, HandBook, Vamity books International, New Delhi.
- 34- Klocinski, John Robert (2000) : Evaluation of Success and Failer Factors and Criteria in Implantation of Total Quality Management Principles Administration at Selected Institution of Higher Education, vol.1.
- 35- . Sims R.R and Sims S.J (1998) : Toward An understanding of Total Quality Management : Its Relevance and contribution to Higher Education, in sebrenejaj.

## الملاحق

## ملحق (1)

الاستبانة الاستطلاعية لتحديد اهم الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة (الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية) ويمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها استحضار احتياجات المتعلمين والمجتمع وجميع المستفيدين من خدمة التعليم داخل المؤسسات التعليمية وخارجها ووضع البرامج التعليمية تعرف الصعوبات : بأنها مجموعة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية والمتمثلة في ثلاث محاور أساسية هي الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التنظيمية .على وفق معايير تضمن الاستجابة من أجل تحسين المجالات المذكورة وتطويرها. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال لذا يتوجه الباحث إلى شخصكم الكريم لبيان ما تقترحونه من صعوبات لجان ضمان الجودة فيما يخص المجالات المشار إليها في الاستبانة .

وتقبلوا من الباحث جزيل الشكر والامتنان

س: ما بحسب رأيكم الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية ، وعلى وفق المجالات المبينة أدناه ؟

- 1- الصعوبات البشرية التي تواجه لجان ضمان الجودة.
- 2- الصعوبات التنظيمية التي تواجه لجان ضمان الجودة.
- 3- الصعوبات المادية التي تواجه لجان ضمان الجودة.

الباحث

م . م حسين علاوي عبد الحسين

ماجستير إدارة تربوية

## ملحق ( 2 )

## أراء الخبراء في صلاحية فقرات الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الفاضل .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة (الصعوبات التي تواجه لجان ضمان الجودة في المدارس الابتدائية)

وبالنظر لما نعهده فيكم من خبرة وإطلاع وسمعة ونظرة علمية فاحصة وموضوعية ، يود الباحث الاستشارة بأرائكم السديدة في التأكد من مدى صلاحية الفقرات ومدى انتمائها إلى المحور الذي أدرجت فيه واقتراح أي تعديل أو ملاحظة ترونها مناسبة

يعرف الباحث الصعوبات :- بأنها مجموعة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية والمتمثلة في ثلاث محاور اساسية هي الموارد البشرية, الموارد المادية, الموارد التنظيمية .

علماً بأن الاستبانة ستكون وفق المقياس الخماسي

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

مع الشكر والامتنان

الباحث

م . م حسين علاوي عبد الحسين

ماجستير إدارة تربوية

## المحور الأول :- الصعوبات البشرية التي تواجه لجان ضمان الجودة

ت	الفقرات					
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	يلتزم الكادر التعليمي بطريقة واحدة لأداء العمل لتحقيق مشاعر الرضا .					
2	تركيز العمل الذي يخص شؤون اللجنة على حساب الجوانب الإنسانية					
3	قلة الحوافز التشجيعية للكادر التعليمي المتميز					
4	قصور تدريب الكادر التعليمي على كيفية تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة					
5	قلة استدعاء خبراء متخصصين في مجال الجودة الشاملة لتدريب الكادر التعليمي .					
6	ضعف تقويم برامج التدريب حول تطبيق الجودة الشاملة .					
7	قلة الاهتمام بالعمل كفريق جماعي متعاون					
8	الاهتمام بالانجازات والنشاطات الفردية فقط وتقديرها .					

## المحور الثاني :- الصعوبات المادية التي تواجه لجان ضمان الجودة

ت	الفقرات				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
9	قلة المباني المدرسية الحكومية للمدارس الابتدائية.				
10	عدم وجود البيئات التدريبية الملائمة لتطبيق اليات الجودة الشاملة.				
11	قلة توافر التخصصات المالية الكافية لإدارة الجودة الشاملة .				
12	ضعف استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها				
13	ضعف دقة المعلومات باستخدام تقنية الانترنت داخل المدرسة				
14	قلة تشجع الكادر التعليمي على البحث والاستقصاء عن الحقائق والمعلومات				
15	عدم احتواء المدارس على دليل للأنشطة الصفية الخاص بالمدرسة				
16	قلة الأنشطة الفردية والجماعية التي تنمي روح التعامل بين الكادر التعليمي				

## المحور الثالث:- الصعوبات التنظيمية التي تواجه لجان ضمان الجودة

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17	عدم وضوح سياسة واهداف مدونه في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
18	ضعف التنسيق بين الكادر التعليمي والأقسام الادارية في مديرية التربية .					
19	قلة تفويض الصلاحيات للكادر التعليمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
20	التردد في اتخاذ القرار بشأن الجودة الشاملة من قبل مديري المدارس الابتدائية					
21	غياب عملية التخطيط المستمر للعمليات الإدارية في المدرسة					
22	القصور في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الجيد لإدارة الجودة الشاملة					
23	قلة إلمام الكادر التعليمي بمفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها .					
24	عدم تهيئة الكادر التعليمي المناسب في المدرسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
25	قلة اطلاع الكادر التعليمي على التجارب العالمية التي تم تطبيقها في الجودة الشاملة.					
26	قلة التقويم المستمر للجوانب النظرية والعملية لإدارة الجودة الشاملة					
27	ضعف عملية التواصل بين المدرسة وقسم ضمان الجودة في مديرية التربية					



					28	عملية الاتصال في سياسة المدرسة التنظيمية غير واضحة
					29	قلة تدريب الكادر التعليمي حول التقويم الذاتي للأداء الوظيفي.
					30	ضعف ربط عملية التقويم المستمر بالمكافأة المادية والمعنوية لأفراد الكادر التعليمي.