Middle East Journal of Humanities and Cultural Studies
Homepage: http://meijournals.com/ar/index.php/mejljs/index
ISSN: 2710-2238 (PRINT)
ISSN: 2788-4686 (ONLINE)
مجلة الشرق الأوسط
للعلوم الإنسانية والثقافية

إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين

د. تهاني ابراهيم العلي

وزارة التربية والتعليم الأردنية ، إربد ، المملكة الأردنية الهاشمية

tahanishtayat@yahoo.com

استلام البحث: 03/01/2022 **مراجعة البحث:** 28/05/2022 **قبول البحث:**30/05/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين, واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة إدارة الجودة الشاملة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1396) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم معلمة, تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الجودة الشاملة ككل جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05)) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة ، او المؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05)) بين المتوسطات الحسابية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح(الاناث).

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، مرحلة التعليم الأساسي ، قصبة اربد.

Total quality management in the basic education stage in Kasbah Irbid schools from the teachers' point of view

Abstract

The study aimed to identify the degree of total quality management in the basic education stage in Kasbah Irbid schools from the teachers' point of view, and the study adopted the descriptive survey method The researcher prepared a questionnaire to measure the degree of total quality management, where the study population consisted of (1396)male and female teachers, and the study sample consisted of (300) female teachers, they were chosen by the method The results of the study showed that the total quality management degree as a whole came to a (medium) degree The results revealed that there were no statistically significant differences at the degree of significance (a = 0.05) between the means The degree of total quality management in the basic education stage in Kasbah Irbid schools from the teachers' point of view attributed to the variables of years of experience, or educational qualification, while it was found that there were statistically significant differences at the degree of significance (a = 0.05) between the arithmetic averages of the degree of total quality management in the basic education stage. In the schools of the Kasbah of Irbid from the teachers' point of view, it is attributed to the gender variable, in favor of Females).

Keywords: total quality management, basic education stage, Irbid Kasbah.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر اهتماماً متزايداً بالعملية التعليمية المرتبطة بالمؤسسات التربوية، ويأتي ذلك من الوعي الكامل بأهمية التعليم في حياة الأفراد والجماعات, بهدف الارتقاء بالتعليم ضمن معايير محددة ودقيقة تصل في طموحها ودقتها إلى درجة توضيح ما يجب تعلمه واكتسابه والمستوى المطلوب الوصول إليه في كل مجال من المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية , كما يعد الاهتمام بالمؤسسات التعليمية توجها معاصرا يأتي من منطلق التغيير الذي تفرضه ثورة المعلومات والانفجار المعرفي على فلسفة التعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وقد واكب هذه الفلسفة في المؤسسات العامة نمطاً من التعليم موازيا في كافة المؤسسات التعليمية يتسم بالكفاءة والفاعلية للوصول إلى مخرجات ليست قادرة لإرضاء مجتمعها المحلي فحسب(ILembe, 2014)، بل إعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي أطلق عليها "مدرسة الجودة" التي تتبني معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى نتيجة محددة تتمثل بإحداث تغيير مقصود في معرفة سلوك المتعلم، فإن لم يحدث التغيير المنشود فإن الأهداف لم تتحقق وقد يتعلق الأمر بالإداء الإداري والفني لمديري المؤسسات التعليمية في إدارة العملية التعليمية، بمعنى آخر يمكن القول بأن العملية التعليمية لم تحقق تعليم جيد يستفيد منه الطالب أولاً والمجتمع الذي ينتمي إليه الطالب ثانياً, ومن هنا تأتي الجودة الشاملة كفلسفة ومنهج وأدوات لتحسين نظام التعليم (الحسين، 2006).

وإن كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتبلور في ما يتبعه المسؤولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة وذلك وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء والمحافظة على اضطراد مستوى الجودة (العامري2021)، وتساعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة مديري المؤسسات التعليمية في تطوير الاداء فيما يتعلق بالإشراف على سير العملية التربوية في المؤسسات والتعرف على مشاكلها ومن ثم تقديم الحلول اللازمة والمناسبة لها بالتعاون مع العاملين في المؤسسة، والعمل على تنمية كفاية العاملين ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان العمل لتقبل على كل جديد بعقل متطور ومفتوح والافادة منه، وتبين لهم إذا كان معقولاً ومقبولاً وإعطائهم الفرصة لنموهم المهني عن طريق الالتحاق بالدورات التربوية المناسبة وحضور المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بغية إثراء قدرتهم على التخطيط وتنويع الأنشطة والتفكير الإبداعي (عدس، 2009).

وتعد إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم نهجا تربويا حديثا يعمل على تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة في المؤسسات التربوية , وإشراك كل أعضاء تلك المؤسسات في إحداث ذلك التغيير وبصورة جماعية تعاونية تكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات التعليمية للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة وبالتالي تأهيل كل العاملين وإعدادهم مع ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وحاجاته(الزميتي,2018)0, والعمل على نموهم بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية، من أجل مقابلة متطلبات المجتمع وتحديات العصر وسد حاجات سوق العمل وإعداد المواطن الصالح الذي يستطيع أن يتفاعل ويتعامل بكفاءة مع متغيرات هذا العصر الذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي وتتزايد فيه الصراعات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات على اختلاف أنواعها (الحريري، 2011).

وهناك توجهات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تهدف إلى تحقيق التميز والجودة وقبول التغير مع توافر قاعدة البيانات والقيادة الفاعلة والتركيز على العاملين والرؤية المشتركة في العمل الجماعي، وتوظيف مواهب العاملين واستثمار

قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة(العتيبي,2020)، كل هذه المعالم تساعد مديري المؤسسات في التخلص من العديد من العقبات التي تواجه تطوير مرحلة التعليم الأساسي وأهمها نقص التدريب المتخصص في العمل مع هذه الفئة العمرية، التدريب غير الكافي على استخدام دليل منهج مرحلة التعليم الأساسي، ، نقص مصادر التعلم، بما في ذلك هيئة التدريس المدربة ومواد اللعب والمساحة المناسبة في بيئة التعلم الداخلية والخارجية، عدم وعي فرق العمل ومن بينهم مجلس الإدارة المدرسية واولياء الامور بالمعوقات التي تواجه مرحلة التعليم الأساسي (الخطيب والخطيب،2004)

وتعد مرحلة التعليم الأساسي أهم مرحلة من مراحل تأسيس الاجيال وإعدادهم، وباتت الحاجة ملحة في الآونة الأخيرة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من قبل مديري المؤسسات ، باعتبار أن مرحلة التعليم الأساسي اللبنة الأولى في السلم التعليمي، أو حلقة الوصل بين الطالب في مرحلة رياض الاطفال ، وما بين المرحلة الابتدائية، وانطلاقا من هذه الأهمية بدأ التفكير في اتباع استراتيجيات فعالة وهادفة لمن هم في هذه المرحلة (Mutia, ،2015) وقد أوصت وزارة التربية والتعليم للجنة تنفيذ البرامج التدريبية لتطوير الإدارة المدرسية بضرورة النقلة النوعية نحو إدارة فاعلة تركز على تكامل جوانب العمل التربوي تحت إشرافها لا تسعى لتركيز السلطة بل تكامل المسؤولية, ولا تتجه بذلك إلى الانفراد والانطواء بل إلى التعاون والتفاعل مع كافة الأجهزة التربوية ومؤسسات البيئة وإمكاناتها, فقوتها في تواصلها وليس في انفرادها وفي سعيها الدائب مع العاملين داخلها وخارجها لإثراء الرؤية والتماس الخبرة والبحث الصادق عن كل سبيل ييسر التعلم ويضاعف من فاعليته (حمدي,2021).

ولم يكن الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وليداً اليوم، إذ إن أولويات اهتمامات وزارة التربية في سياساتها التربوية حرصها على التطوير الشامل في مرحلة التعليم الأساسي، وذلك لما لها من طبيعة خاصة تؤكد أهميتها ، ومن هنا كانت طبيعة هذه المرحلة وخصائصها او حاجاتها ومطالب نموها تمثل الركائز الأساسية لفلسفة المؤسسات التعليمية ، لذا ينبغي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل مديري المؤسسات وفق الحاجة ومعطيات الواقع.

مشكلة الدراسة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إعادة النظر في جميع مكونات النظام الإداري فيها بدءاً من الأهداف والاستراتيجيات، ومتطلبات المرحلة الأساسية، والتخطيط الإداري والتنظيمي لها، بالإضافة إلى التطوير الحديث واستخدام التكنولوجيا, وإن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة سواء على المستوى المادي أو المعنوي، والتي لمستها الباحثة من خلال عملها كمديرة في المؤسسات التعليمية الخاصة مثل شكاوي العاملين والطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى ما وجدته أثناء جمع المعلومات من الدراسات في هذا الشأن مثل دراسة (الشعلان، 2007) التي أثبتت وجود مشكلات إدارية تتمثل في اتساع الفجوة بين الإدارات المدرسية والبيئة المحلية، عدم توافر معايير مقننة لاختيار القيادات التربوية، قصور في المباني والتجهيزات المدرسية، تداخل بعض اختصاصات الإدارة التربوية على مستوى الوزارة، والمناطق التعليمية مع الاختصاصات المحددة للإدارات المدرسية، وإتباع الأسلوب التسلطي في التعامل مع المعلمين, اما المشكلات الفنية فتتمثل في ارتفاع الكثافة الطلابية وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمي لدى بعض الطلبة، عدم اهتمام الإدارات التربوية والمدرسية برعاية الطلاب الفائقين والموهوبين، وعدم مشاركة الإدارة المدرسية في التخطيط للأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية.

ويأتي اهتمام وزارة التربية بصلاحية تقديم الخدمات للمرحلة الأساسية في ضوء ما يتطلب الواقع الحالي من تطوير وتغيير , وأن أغلب مؤسسات المرحلة الأساسية لا يتوفر فيها الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تعطيها صلاحية الاستخدام،

خاصة في ما يتعلق بالوسائل التعليمية وكذلك ضعف الإشراف والدعم، وعدم وجود المناخ الملائم لخصائص نمو الطلبة، وضعف التواصل بين البيت والمؤسسات التعليمية، وقصور الإجراءات الإدارية، وضعف الأداء الإداري والفني للقادة, وضعف في المناهج الدراسية ونقص الخدمات الصحية والإدارية والفنية والاجتماعية كدراسة الظفيري (2011), وجاءت دراسة البواليز(2016) للتأكيد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمة الإدارة المدرسية، وضرورتها في رفع مستوى جودة الخدمة التي تقدمها الإدارة المدرسية عن طريق الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة الاتية:

السؤال الأول: ما درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين ؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين , للكشف عن مدى تطبيق اخلاقيات المهنة، للوصول إلى النقاط الإيجابية وتعزيزها، والكشف عن النقاط السلبية وتقويمها.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين ، من اجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، والى أي مدى يمكن ضبطها ,للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديث وما يفرضه الواقع التكنولوجي والحداثة المعرفية من تطور وتحسين وتغيير وإصلاح .

أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات الجامعات الأردنية وذلك من خلال تحديد وجهة المعلمين في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.
- المعلمين حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين ، واعتبار ذلك مؤشرا حيويا على كفاءة هذه إدارة الجودة الشاملة وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها، وعن مدى تطبيقها والالتزام بها.
- وزارة التربية والتعليم حيث سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات للمؤسسات التعليمية وزيادة فاعليتها لتحقيق الاهداف المطلوبة.

- متخذي القرار في مديرية التربية والتعليم حيث ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بهدف الارتقاء بدرجة المؤسسات التعليمية والوصول الى قرارات صائبة لسبل التفعيل والتحسين لإدارة الجودة الشاملة.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تتحد الدراسة في المصطلحات الآتية:

إدارة الجودة الشاملة: عرفت (بسيوني) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة وطريقة تعين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة" (بسيوني، 2001، 121). وتعرف إدارة الجودة الشاملة **اجرائيا** في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين .

حدود الدراسة ومحدداتها

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة المعلمين والمعلمات في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد .
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الواقعة ضمن حدود محافظة إربد.
- **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.
- **محددات الدراسة** : تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكو مترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

إدارة الجودة الشاملة ومفهومها

وتعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفا ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلا تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية ، بل أصبح ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة ، وهى دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية.

عرف (أحمد، 2006، 65) إدارة الجودة الشاملة بانها :محاولة للتعبير عن التغير الهائل الذي يجب أن يطرأ على كافة أوجه العمل داخل أي مؤسسة تريد أن تحتفظ بمكانتها في قائمة المنافسة المستمرة. كما يعرفها(مصطفي، 2002) أنها : ثورة تشاركية في الطريق التي تعمل بها الإدارة التي تنظر وتدبر العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج, كما أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة وذلك لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بانها جودة المدخلات من كوادر بشرية من المعلمين والمعلمات مؤهلين للعمل مع الطلبة, وإدارة تتبنى التطوير والتجديد وأولياء امور متعاونين وكوادر مادية من بناء وأثاث وتجهيزات ومرافق وتشريعات وقوانين تنظم العمل في المؤسسات التعليمية، بالإضافة الى العمليات التي تشمل الخطط والاستراتيجيات والأنشطة المقامة في المؤسسة، وطبيعة العلاقة والتفاعل ما بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وأولياء الأمور والجهات والأجهزة المشرفة على المؤسسات، كما تشمل المخرجات التي تنشئ اجيال بمواصفات تنطبق مع الأهداف التربوية الموضوعة لتلك المرحلة ، وتتماشى مع التصورات والتوقعات التي يطمح إليها النظام التربوي والاجتماعي.

وفي ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متطور وجديد في الإدارة المدرسية، فإنه يتعين على المؤسسات التربوية بدءاً من مرحلة ما قبل المدرسة ووصولاً إلى الجامعات وكليات الدراسات العليا، أن تربطها علاقة فيما بينها، بمعنى البعد عن الفجوات والقفزات ما بين المرحلة والأخرى، وأن تعتمد الواحدة منها على الأخرى ضمن نظام مجتمعي دائم التغيير ومعقد إلى حد بعيد (الأنصاري ,2007) من هنا كان لابد على جميع القائمين على الأنظمة التربوية أن يعيدوا النظر في هيكلية الإدارة وإدخال بعض التعديلات والإصلاحات في نظمها للوصول إلى إدارة إنسانية فعالة.

وتشتمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها على عدة مبادئ جاءت تجسد ضمان روح المشاركة في العمل لكل العاملين وانضمامهم وعدم التمييز بينهم مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبذلهم كل ما في وسعهم لخدمة مصلحة المؤسسة, التفهم الكامل والالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول والتأكيد على خلق البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة (Hernandez ,2002)، وتطوير نظام الحوافز الذي يشجع جهود تحسين الجودة , ضرورة تفهم المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي والعمل على تحقيق كل التوقعات ,ضرورة اهتمام القيادة الإدارية بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ التعليمي (في حالة كون المؤسسة تعليمية) وتوظيف التقنيات المتاحة بفاعلية وكفاءة عاليتين, مساهمة كل العاملين في تحسين الجودة وذلك عن طريق تطوير مستوى الأداء في العمل، والتعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والعمل على حلها بشكل تعاوني وباستخدام المنهج العلمي(الخطيب,2006).

ويرى (رمضان,2005) أن إدارة الجودة الشاملة تتميز بعدد من الخصائص والسمات المتمثلة ب لشمول، فهي تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة بالمؤسسة, يمثل العاملين والطلبة عنصرا حيوياً جوهرياً لأداء المؤسسة, حيث انه بتكامل هذه العناصر تحقق المؤسسة التعليمية اهدافها التربوية , إدارة الجودة الشاملة تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات، وذلك لأن العاملين يرغبون في أداء الأعمال ذات الجودة العالية والفعالة, تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير والتحسين المستمر في أنشطة وعمليات المؤسسة وفي التقنيات وعناصر الأداء المختلفة, إتباع المنهجية العلمية التي تعتمد على التحليل والتصميم والتخطيط والتنظيم لكل نشاط في المؤسسة وذلك لتحقيق الكفاءة والجودة ,المشاركة تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بذل الجهد من خلال العمل الجماعي لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة .

هناك عناصر فاعلة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة والتي تكمن في ان التربية عملية مستمرة ودائمة مدى الحياة , لا بد أن يكون النمط القيادي في الإدارة نمطا تشاركياً تعاونياً, وإن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع ضرورة تطبيق نظرية السيطرة (سيفان,2003),وينبغي أن ينظر إلى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على أنهم ماهرون في تأدية واجباتهم وإنجاز أعمالهم, الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة,تقديم الخدمات بما يشبع حاجات العاملين الداخلية والخارجية(شريف,2005).

يرى (Sandea, 1990) ان أهم المعايير التي تساهم في جودة إدارة المؤسسات التعليمية هي الوعي بمفاهيم تجويد العمل التربوي في المؤسسة، والاقتناع بضرورة التغيير والتجديد والتطوير ,الالتزام بأساليب المؤسسة, السعي الحثيث للمشاركة والتفاعل مع عناصر المجتمع المختلفة من الأهالي او الوزارات المعنية بشؤون التعليم ووسائل الإعلام ,المشاركة بالدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة والعمل التربوي عامة بصورة مستمرة.

ويرى (الزهراني,2007) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فعالة كونها تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها ,تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى ,تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية ,تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على مستوى أدائها ,تساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح البدائل المناسبة ,بحث العاملين على العمل المثمر الناجح وذلك من بمنح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز ,تساعد على إشباع حاجات ورغبات العاملين, تساعد على تطوير المهارات القيادية ,تساعد على ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات ,تساعد في الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع جوانب شخصياتهم.

وذكر (Harrison, 2014) مجموعة من الفوائد في المؤسسات التعليمية يمكن أن تتحقق في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده، والوفاء بتلك الاحتياجات, أداء الأعمال بشكل صحيح. وفي أقل وقت، وبأقل جهد، وأقل تكلفة ,تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وروح الفريق ,إشباع حاجات المتعلمين، وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية ,تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة ,تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية، او الأخلاقية.

كما رصد(Campbell, 2003) جملة من المعوقات قد تعوق إدارة المدرسة عن تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يمكن اجمالها بالتركيز على الأهداف قصيرة المدى, تعدد المستفيدين من المدرسة يترتب عليه صعوبات تحديد الأولويات بين الخدمات والواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات, انعدام التساوي في الأهداف والغرض ,التركيز على تقييم الأداء وليس القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف ,اللبس حول التدريب وتقييم الأداء, وهذا يعني إهمال احتياجات العاملين للتدريب لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييره عند تقييم أداء العاملين, ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة عدم اهتمامها على التقنية الحديثة (العتيبي,2010).

وترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة تتخلص في التركيز على تلبية الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية ، والقيادة الفعالة للمؤسسات التعليمية التي تهتم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسات وتهيئة المناخ لتحقيق هذه الأهداف، والتأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين بما يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصحة المؤسسة التعليمية، والتركيز على الوسيلة من خلال التركيز على العمليات والنتائج معاً، واتخاذ القرارات الفعالة على أساس الحقائق والالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات وتحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرارات، والتحسين المستمر الذي ينبغي أن يكون هدفاً واضحاً في المؤسسات التعليمية، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وتبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات ويتم ذلك من خلال استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المخرج التعليمي

قبل القيام بعمليات الإعداد لها تساعد مديري المؤسسات في قيادة وإدارة مؤسساتهم التعليمية ضمن إدارة واعية وجودة عالية تحسن من النظام التربوي ككل.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث:

دراسة ريجيولد (Regauld ،2003) هدفت الى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات إدارة الجودة الشاملة ، في ولاية بنسلفانيا الأمريكية , تم استخدام المنهج الوصفي, واستخدام الاستبانة مع مديري المدارس تكونت عينة لدراسة من (24) معلمة ، وقد اظهرت النتائج ان درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير كانت كبيرة, كما ان هناك مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من اجل التحسين والتطوير منها اسلوب الجودة الشاملة , كما اظهرت ان اسلوب إدارة الجودة الشاملة كان افضل من غيره من الاساليب الادارية المستخدمة في التطوير والتغيير من اجل التحسين المستمر.

دراسة الشعلان (2007) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) ، ورصد أهم معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية, تكونت عينة الدراسة من (148) معلمة , تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي, توصلت نتائج الدراسة الى تدني مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجودة الشاملة ؛ لوجود قصور في تعليم ودعم الإدارة العليا مبادئ إدارة الجودة الشاملة, كما اظهرت وجود فروق دالة احصائيا في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي, وعدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

دراسة ابو عبده (2011) هدفت الى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس , استخدم المنهج الوصفي التحليلي , واستخدمت الاستبانة اداة للدراسة , تكونت عينة الدراسة من(277) مدير ومديرة , واظهرت النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير الجودة الشاملة, كما اظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي, ووجود فروق دالة احصائيا في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس تعزى سنوات الخبرة.

دراسة الظفيري (2011) هدفت التعرف الى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت وجهة نظر الاداريين , تكونت عينة الدراسة من(350) موظف في وزارة التربية والتعليم , تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي , تم استخدام الاستبانة اداة للدراسة, اشارت النتائج الى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم , كما اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الاداريين تعزى للجنس ، وللمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

هدفت دراسة المطيري (2015) الى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الاحمدي بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين, تم استخدام المنهج الوصفي المسحي, واستخدام الاستبانة لتحقيق اهداف الدراسة ,تكونت عينة الدراسة من (767) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة, وقد توصلت نتائج الدراسة ان درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الاحمدي بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة, ووجود فروق دالة احصائيا لاستجابات افراد عينة الدراسة على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى

لمتغير الجنس , وعدم وجود فروق دالة احصائيا لاستجابات افراد عينة الدراسة على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي, وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة البواليز (2016) الى بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن في ضوء القيادة الفعالة, ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التطويري لتطوير اداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق العلمية ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 690 مديرا ومديرة مدرسة وتوصلت الدراسة ان تطبيق إدارة لجودة الشاملة في المدارس الحكومية من قبل مديري ومديرات المدارس كانت كبيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا مثل دراسة اعبده (2011), ودراسة المطيري (2015) , ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيس للدراسة (إدارة الجودة الشاملة), إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدارسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة الشعلان (2007),ودراسة البواليز (2016), وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين من جوانب مختلفة كالجنس , وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي, للعام الدراسي(2021/2022).

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة: استخدام المنهج الوصفي المسحي, للكشف عن درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مرحلة التعليم الأساسي في قصبة إربد للعام الدراسي 2021/ 2022 والبالغ عددهم (1392) معلم ومعلمة، كما تبين إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021م.

عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) معلما ومعلمة بنسبة (21%) من مجتمع الدراسة موزعين على مدارس مرحلة التعليم الأساسي في قصبة إربد, بحيث يتناسب حجم العينة مع حجم مجتمع الدراسة .

الجدول(1) : توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	115	38.3
	أنثى	185	61.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	105	35.0
	اقل من 10 سنوات	74	24.7

	عشر سنوات فأكثر	121	40.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس فاقل	103	34.3
	دراسات عليا	197	65.7
المجموع		300	100.0

أداة الدراسة : تكونت أداة الدراسة من (20) فقرة شملت أربع مجالات تغطي إدارة الجودة الشاملة وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع الى هذه المجالات والاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة كدراسة(2011) , ودراسة المطيري(2015).

صدق أداة الدراسة : للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمِين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) , حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبةً. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أيٌّ ما نسبته (80%) من المُحكِّمين. وتم اجراء التعديلات اللغوية على بعض الفقرات وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوَّنًا من (20) فقرةٍ.

صدق البناء لأداة الدراسة : للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل وكانت النتائج كما في جدول(2).

جدول(2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لدرجة إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	.29*	11	.84**
2	.31*	12	.81**
3	.78**	13	.76**
4	.83**	14	.86**
5	.84**	15	.69**
6	.79**	16	.78**
7	.28*	17	.85**
8	.71**	18	.78**
9	.42**	19	.76**
10	.32*	20	.88**

*دالة إحصائياً على درجة (0.05)

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائيًا بين جميع فقرات أداة الدراسة وبين المجالات التي تنتمى إليها، وهو ما يشير إلى توفر الصدق والاتساق الداخلي بالأداة، ويتضح توافر الصدق والاتساق بين المجالات وبعضها البعض، وكذلك بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، وبالتالي فإنه يتوفر الصدق والاتساق الداخلي بأداة الدراسة (الاستبانة).

ثبات أداة الدراسة : للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الاولى ك طريقة الاختبار–إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته اسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا (معامل الاتساق الداخلي) وكانت النتائج كما في الجدول(3).

الجدول(3) : معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المجال الاول: التخطيط الاستراتيجي	0.85	0.86
المجال الثاني: القيادة الفعالة	0.83	0.84
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	0.87	0.89
المجال الرابع : التقويم والرقابة	0.88	0.90
الدرجة الكلية	0.90	0.92

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على المحور في مرتي التطبيق كان مرتفعًا، حيث تراوح ما بين (0.83–0.88)، أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا"، فقد تراوح ما بين (0.84–0.90)، ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع؛ وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

معيار تصحيح أداة الدراسة : تم استخدام مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جدا (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

طول الفترة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) / 5 = (5–1) /5 = 0.8

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الاتي:

من 1– اقل من 1.8 درجة قليلة جدا

من 1.8– اقل من 2.6 درجة قليلة

من 2.6– اقل من 3.4 درجة متوسطة

من3.4– اقل من 4.2 درجة كبيرة

4.2 فاكثر درجة كبيرة جدا

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الاتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات،

أقل مِن 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) .

- المؤهل العلمي: وَله مستويان (بَكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- **ثانيا: المتغيرات الرئيسة**
- . إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائيًا. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين , وهل تختلف درجة الادراك باختلاف كل من الجنس، سنوات الخبرة ,المؤهل العلمي، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

1. **أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على:** "ما درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين ؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين ، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول(4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	التقويم والرقابة	3.32	.625	متوسطة
2	1	التخطيط الاستراتيجي	331	.742	متوسطة
3	3	الهيكل التنظيمي	3.27	.709	متوسطة
4	2	القيادة الادارية	3.25	.603	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.28	.450	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4)، أن مجالات إدارة الجودة الشاملة وهي(التخطيط الاستراتيجي, القيادة الادارية, الهيكل التنظيمي, التقويم والرقابة)، كانت متوسطة, وجاءت درجة إدارة الجودة الشاملة ككل بدرجة متوسطة. وفقاً للترتيب التالي: مجال التقويم

والرقابة في المرتبة الأولى، تلاه مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية، تلاه مجال الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة, واخيرا مجال القيادة الادارية في المرتبة الرابعة. وقد تعزى هذه الدرجة المتوسطة الى الثقافة السائدة والموروثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة , فقد سيطرت سلطة الروتين اكثر من التغيير والنمو والتحسين , قلة الوعي لدى مديري المؤسسات التعليمية في معرفة استراتيجيات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة اثناء أداء الاعمال والواجبات الادارية, بالإضافة الى غياب ممارسة العدالة في بيئات المؤسسات التربوية, وغياب مستوى ثقة المعلمين في الادارات المدرسية وصعوبة حصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية من دورات تدريبية وورش تعليمية تزيد من قدراتهم المهنية, تدني مستوى الوعي لدى الإدارة تجاه المؤسسة التعليمية بعدم إبراز الالتزام بنظام الجودة, بالإضافة الى انعدام التساوي في الأهداف والغرض وعدم توافر أساس لدى العاملين بالأهداف، أو الرؤى المشتركة، حيث أن لكل منهم دور يؤديه بصورة غير مترابطة، وأحياناً يكون بصورة متناقضة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة ابو عبده (2011) , ودراسة الظفيري(2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على معدلات الاداء والانتاج بشكل عام.

كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة خضر(2004), ودراسة المطيري(2015), ودراسة البواليز (2016) والتي جاءت جميعها بدرجة كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى ما تقدم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تعتمد إدارة المدرسة معايير لوضع الخطط المناسبة	4.23	.821	كبيرة جدا
2	2	تعد إدارة المدرسة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة للتطوير والتحسين	4.21	.931	كبيرة جدا
3	5	تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للمدرسة	3.47	1.127	متوسطة
4	3	تسعى إدارة المدرسة على وجود خطط بديلة	3.41	1.098	متوسطة
5	4	تركز إدارة المدرسة على موضوع التميز المدرسي	3.11	1.195	متوسطة
		المقياس العام	3.66	.742	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (4.23–3.66)، وجاءت الفقرة (1) التي تنص على" تعتمد إدارة المدرسة معايير لوضع الخطط المناسبة " بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة كبيرة جدا، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4) التي تنص على " تركز إدارة المدرسة على موضوع التميز المدرسي " بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات التخطيط الاستراتيجي (3.66) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه الدرجة المتوسطة بعدم وعي المديرين بمفاهيم تجويد العمل التربوي في المؤسسات التعليمية، وصعوبة الاقتناع بضرورة التغيير والتطوير,وعدم الالتزام بأساليب التجويد ومداخله واستراتيجياته, وضعف تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وروح الفريق, وغياب المبادرة في تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وعدم السعي الى تنمية روح التنافس والمبادأة بين

المؤسسات التعليمية المختلفة, بالإضافة الى ضعف الرقابة الداخلية وغياب الشفافية بين المعلمين والإدارة وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية . وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة ابو عبده (2011) , ودراسة الظفيري(2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على معدلات الاداء والانتاج بشكل عام. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة خضر(2004), ودراسة المطيري(2015), ودراسة البواليز (2016) والتي جاءت جميعها بدرجة كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الادارية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيادة الادارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	تنظم إدارة المدرسة الاجتماعات على شكل فعال	3. 36	.998	متوسطة
2	11	تنظم إدارة المدرسة الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.35	.898	متوسطة
3	10	تستثمر إدارة المدرسة الموار المتاحة بشكل افضل	3.32	.891	متوسطة
4	6	تعتمد إدارة المدرسة المنهجية العلمية في صناعة القرارات	3.22	.998	متوسطة
5	12	تعتمد إدارة المدرسة مبادئ الإدارة التشاركية الهادفة	3.17	.940	متوسطة
6	8	تعتمد إدارة المدرسة نماذج ادارية متنوعة	3.12	1.098	متوسطة
7	7	تدعم إدارة المدرسة الجهود لتحسين الجودة للأفضل	3.10	1.233	متوسطة
		المقياس العام	2.78	.603	متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الادارية تراوحت بين (3.10_3.36)، وكان أبرزها للفقرة رقم (9) التي تنص على " تنظم إدارة المدرسة الاجتماعات على شكل فعال " وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (7) التي تنص على " تدعم إدارة المدرسة الجهود لتحسين الجودة للأفضل " بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال القيادة الادارية (2.78) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى مجيء هذا المجال بدرجة ادراك متوسطة بسبب عدم فاعلية القوانين والانظمة المتبعة داخل المؤسسة التعليمية, وغياب الرقابة والمساءلة وضعف الوازع الديني لدى مديري المؤسسات لزعزعة القيم الاخلاقية والمجتمعية, عدم الاهتمام بأساسيات العمل التعاوني والتشاركي ,ايضا ضعف القيادات الادارية وغياب الولاء المؤسسي وخفض الانتاجية, بالإضافة الى غياب الثقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة التعليمية ككل، وضعف انتمائهم لها, عدم توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين , وضعف تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام، والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة ابو عبده (2011) , ودراسة الظفيري(2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على معدلات الاداء والانتاج بشكل عام. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة خضر(2004), ودراسة المطيري(2015), ودراسة البواليز (2016) والتي جاءت جميعها بدرجة كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	تشخص إدارة المدرسة المشكلات التنظيمية	3.38	.853	متوسطة
2	13	تستفيد إدارة المدرسة من التكنولوجيا لتطوير العمل	3.35	.965	متوسطة
3	15	تعتمد إدارة المدرسة على كفاءة اداء العاملين	3.33	.923	متوسطة
4	14	توفر إدارة المدرسة الانظمة اللازمة لضمان جودة الاداء	3.31	.926	متوسطة
		المقياس العام	3.34	.709	متوسطة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الهيكل التنظيمي تراوحت بين (3.38-3.31)، وكان اعلاها الفقرة رقم (16) التي تنص " تشخص إدارة المدرسة المشكلات التنظيمية ".وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (14) التي تنص على " توفر إدارة المدرسة الانظمة اللازمة لضمان جودة الاداء " بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال الهيكل التنظيمي (3.34) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى مجيء هذا المجال بدرجة متوسطة الى تعقيد الادارات الاجراءات المتعلقة بالمعلمين, أيضا ضعف مستوى الثقة وتراجعها من قبل المعلمين بأصحاب القرارات في المؤسسة التعليمية, نقص الكفاءة التعليمية وتدني مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة, ضعف نظم وأساليب وإجراءات العمل بصفة مستمرة, إذ ان انجاز العمل يتم بخطوات وأساليب غير علمية غالبا, عدم إتاحة الفرصة للعاملين كي يسهموا في عملية التطوير, وعدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية, بالإضافة الى سوء الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة , وضعف في تقديم الخدمات بما يشبع الحاجات الداخلية والخارجية للعاملين,وعد المقدرة على توفير البيئة التعليمية طبق المواصفات العالمية من حيث الموقع والحجم والوسائل والمعدات والأجهزة والجماليات.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التقويم والرقابة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول(8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التقويم والرقابة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	17	تعتمد إدارة المدرسة نظاما للرقابة الادارية على نتائج العمل	3.28	.792	متوسطة
22	20	تعتمد إدارة المدرسة نظاما فعالا للتغذية الراجعة	3.21	.843	م متوسطة
33	18	تعتمد إدارة المدرسة نظاما لقياس الدافعية والروح المعنوية	3.19	.805	م متوسطة
44	19	تعتمد إدارة المدرسة نظاما متكاملا للرقابة الوقائية	3.17	.867	متوسطة
		المقياس العام	3.21	.625	م متوسطة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التقويم والرقابة تراوحت بين (3.28_3.17)، وكان أبرزها للفقرة رقم (17) التي تنص " تعتمد إدارة المدرسة نظاما للرقابة الادارية على نتائج العمل " وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (19) التي تنص على " تعتمد إدارة المدرسة نظاما متكاملا للرقابة الوقائية " بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال التقويم والرقابة (3.21) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى مجيء هذا المجال بدرجة متوسطة الى غياب الوعي بأهمية التقويم والرقابة في العمل الاداري, عدم التركيز على التقيد بالأنظمة المتبعة داخل المؤسسات التعليمية , بالإضافة الى غياب ضبط وتطوير النظام الإداري وعدم تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية وبالتالي انخفاض مستوى الرقابة الذاتية والتنظيمية تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز عدم الالتزام بنظام الجودة , وضعف الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة.وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة ابو عبده (2011) , ودراسة الظفيري(2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على معدلات الاداء والانتاج بشكل عام. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة خضر(2004), ودراسة المطيري(2015), ودراسة البواليز (2016) والتي جاءت جميعها بدرجة كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: السؤال الثاني: "هل توجدُ فروق ذاتُ دلالة إحصائيَّة عندَ مستوى الدَّلالة الإحصائيّ (α=0.05) لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين بينَ المتوسطات الحسابية التي تعزى لمتغيرات , الجنس , سنوات الخبرة , المؤهل العلمي"؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة , المؤهل العلمي) وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجةِ إدارة الجودة الشاملة ككل حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة ,والمؤهل العلمي.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.34	115	.349
	أنثى	3.76	185	.431
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.65	105	.439
	من 5 سنوات– اقل من 10 سنوات	3.52	74	.480
	عشر سنوات فأكثر	3.61	121	.438
المؤهل العلمي	بكالوريوس فاقل	3.60	103	.481
	دراسات عليا	3.61	197	.434

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية المعيارية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين ، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي, وذلك كما في الجدول (11).

جدول(11) : تحليل التباين الثلاثي لأثرالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	12.41	1	12.41	77.19	.000
سنوات الخبرة	.57	2	.29	1.78	.170
المؤهل العلمي	.024	1	.02	.15	.700
الخطأ	47.45	295	.16		
الكلي المصحح	60.56	299			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة ، او المؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح(الاناث).وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة , او المؤهل العلمي, الى أن مديري المؤسسات التعليمية بغض النظر عن هذه المتغيرات يمارسون إدارة الجودة الشاملة ويطبقونها ويلتزمون بها في مؤسساتهم التعليمية بشكل مستمر , ايضا تشابه بيئة العمل ومرورها بنفس الظروف والتحديات المعاصرة , ويعد وجود فروق تعزى الى متغير الجنس ولصالح الاناث أمر منطقي وذلك لغياب الرقابة الذاتية والادارية , وغياب المرونة عند كثير من مديرات المؤسسات التعليمية وعدم تفويض السلطة والتمسك بصنع واتخاذ القرارات دون اشراك العاملين بها داخل بيئة العمل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المطيري(2015) التي جاءت بوجود فروق تعزى للجنس, وعدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشعلان (2007) التي جاءت بوجود فروق تعزى للمؤهل العلمي, ودراسة ابو عبده (2011) التي جاءت بوجود فروق تعزى لسنوات الخبرة .

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعزيز ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ومدى أهميتها في تحقيق الاهداف التربوية.
- العمل على اتباع الأسس والانظمة العادلة في التعامل مع العاملين في المدارس.
- عقد مؤتمرات وندوات تساعد مديري المدارس والعاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم .
- العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية والخاصة لأهميتها البالغة في الوصول الى النتائج المطلوبة .
- إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وربطها بمتغيرات أخرى كالمشكلات والحلول.

المراجع العربية:

ابو عبده. فاطمة عيسى,(2011) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس نت وجهة نظر المديرين فيها, **رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة**, جامعة النجاح الوطنية: نابلس, فلسطين.

أحمد، سمية عبد الحميد (2006) مؤشرات أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة (دراسة تقويمية تجريبية)، **مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس**، جامعة عين شمس، العدد 119، ديسمبر.

الأنصاري، أمل اسماعيل (2007) مدى امكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية بدولة الكويت، **رسالة ماجستير منشورة**، جامعة الكويت.

بسيوني، سعاد (2001)، **بحوث ودراسات في نظم التعليم**، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.

البواليز, واصل(2016) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن في ضوء القيادة الفعالة ,**دراسة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاردنية**, عمان ,الاردن.

الحريري، رافدة عمر (2010)، **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حمدي (2021). "مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية". **مجلة التربية جامعة**. 190(2). 468-514. القاهرة: جامعة الأزهر.

الحسين، ابراهيم بن عبد الكريم(2006)، **استراتيجيات للتحول من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة** –، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الأول للجودة في التعليم، الأحساء.

الخطيب، أحمد (2006)، **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (2004) **إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات تربوية**، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

رمضان، صلاح السيد عبده (2005)، **تطوير برامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، سلطنة عمان نموذجاً، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

زميتي، أحمد فاروق علي (2018). "تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية فى ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان". **مجلة كلية التربية**. 4(1). 2-69. القاهرة: جامعة المنوفية.

الزهراني، مشرف بن أحمد، (2006) **دور القيادات التربوية للمدرسة في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة**، ورقة عمل مقدمة للقاء الحادي عشر للإشراف التربوي بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية، وزارة التربية.

سيفان، هيا (2003)، تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم اصول التربية**، جامعة عين شمس، القاهرة.

شريف، السيد عبد القادر (2005) **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها**، القاهرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشعيلان, نورة خميس(2007) مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية .**رسالة ماجستير في التربية غير منشورة**, الجامعة الخليجية :البحرين.

العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2021). "ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي". **مجلة أبحاث**. العدد الرابع. 164-237. اليمن: جامعة الحديدة.

العتيبي، دلال تركي (2020). **الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية**، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

العتيبي، نوال نهار سلطان (2010) فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على التعليم المصغر في كسب مهارات استخدام السبورة الذكية في التدريس بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الخليجية.

عدس، محمد عبد الرحيم (2009) **مدخل إلى رياض الأطفال**، عُمان، دار الفكر.

الظفيري, صلاح كساب(2011) درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الاداريين, **رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة**, جامعة الشرق الاوسط, عمان ,الاردن.

المطيري, عبد الرحمن (2015) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الاحمدي في دولة الكويت ,**رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة ال البيت, عمان, الاردن.

مصطفى، أحمد سيد (2002): **استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي**، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول ، في الفترة من 2–4 أكتوبر 2002، الكويت.

المراجع الأجنبية:

Hernandez Justo R (2002). Total Quality Management in Education : The Application of TQM in a Texas School District Dissertation Abstracts International. Vol. 62. No. 11. May. P. 3639.

Siggel ،peggy and Byrne ،Sandea (1990) Using Quality to Redesign School System (U.S.A)Wisconsin: ASQC Quality press..

Campbell, D. Dardis, G. and Campbell, K. (2003). Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10 (1), 29-40.

Harrison, J., & St. John, C. (2014), Foundations in strategic management (6th ed.). South – western pub.

ILembe, W., & were, S. (2014). Challenges affecting implementation of strategic planning in management of secondary schools in Kimbu County. International Journal of Sciences Management & Entrepreneurship, 1(2), 121-140.

Mutia, P., (2015). Strategic leadership and its influence on church growth in kenya. (Unpublished Doctoral dissertation), Chandaria School of Business, United States International University0 Africa.

Regauld, Micheal Henry (2003) AStudy of Continuous Improvement Process Based on Principles as Total Quality Management Applied to the Educational Environment, MA thesis, Pennsylvania State University.