

مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة

م.د. أحمد سلطان سرحان السعداوي

Ahmed.sultan.sarhan@gmail.com

المديرية العامة للتربية في النجف الأشرف

الملخص

هدف البحث الحالي تعرّف مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وتعرف الفرق في مستوى تطبيق تلك المعايير بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وحدد مجتمع البحث بمديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة النجف الأشرف ومن كلا الجنسين وكان عددهم (٣٥١) مديراً ومديرة، واختار بالطريقة العشوائية عينة مكونة من (٨٨) مديراً ومديرة موزعين بحسب النسبة والتناسب (٦٧) لمديري المدارس الابتدائية، و (٢١) لمديري المدارس المتوسطة ويشكلون نسبة (٢٥%) من مجتمع البحث، وقام الباحث بإعداد قائمة من أربعة عشر فقرة على وفق المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينج كأداة للبحث، وبعد استخراج الخصائص القياسية من تمييز وصدق وثبات، وبعد استخدام الوسائل الإحصائية، مثل: معامل ارتباط بيرسون، ومربع كاي، والاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لاثنتين من العينات المستقلة، توصل الباحث الى أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى كل من مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة منخفض بشكل عام ويقترّب من المتوسط، وأن هناك فرقاً في مستوى تطبيق تلك المعايير ولصالح مديري المدارس الابتدائية.

الكلمات المفتاحية: المعايير، إدارة الجودة الشاملة، مديري المدارس.

The level of Application Total Quality Management Standards Among Primary School Principals and Middle School Principals

Ahmed sultan sarhan Al-Saadawi

Najaf Education Director

Abstract

The level of Application Total Quality Management Standards Among Primary School Principals and Middle School Principals.

The current research aims to measure the level of application of Total Quality Management (TQM) standards, and to identify the

differences in the level of application of these standards between elementary and middle school principals. The researcher adopted a descriptive approach and selected a research population consisting of both elementary school principals and middle school principals in the center of Al-Najaf Al-Ashraf Governorate, including both males and females, totaling 351 principals. A random sample of 88 principals was selected, representing 67 of elementary school principals and 21 of middle school principals, constituting 25% of the research population. The researcher set a questionnaire containing of fourteen items based on Edward Deming's fourteen principles as a research tool. After extracting the standard characteristics of discrimination, validity, and reliability, and using statistical methods such as Pearson correlation coefficient, chi-square test, one-sample t-test, and independent samples t-test, the researcher concluded that the level of application of TQM standards among both elementary school principals and middle school principals is generally low and approaching average. Furthermore, there are differences in the level of application of these standards in favor of elementary school principals.

KeyWords: Standards ,Total Quality Management, Principals School.

التعريف بالبحث

أولاً: المقدمة:

تسعى جميع المؤسسات والقطاعات الحكومية منها والخاصة المعنية وذات الاهتمام بالشأن التربوي والتعليمي الى التحسين المستمر في برامجها المقدمة للمستفيدين، آخذة بعين الاعتبار حاجات المجتمع الذي يعد المستفيد الأول من البرامج المقدمة، على أن يكون التطوير والتحسين شاملاً لجميع مكونات العملية التربوية - التعليمية بدءاً من الرؤية والرسالة مروراً بالأهداف والهيكل التنظيمي والمستلزمات المادية والإجراءات المحلية الساندة، وبهذا الوصف يتضمن التصميم التنظيمي لهذه المؤسسات في أساسه القابلية للتحسين والتطوير المستمرين، وفي الوقت الذي تستقي فيه برامج التطوير مبادئها وفقاً لحاجات المجتمع، تعمل على تطوير الذائقة الاجتماعية لتتلاءم مع التطور الذي يشهده العالم في كل المجالات، وهي بهذا تكون

منسجمة مع حاجات المجتمع لكنها غير مستجيبة صماء لهذه الحاجات بل تعمل على تهذيبها وتطويرها أيضا لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي في العالم. هذه العملية ذات المسارين تحتاج الى من يعمل على تنفيذها وهو مؤمن بأهميتها متبنيا لرؤيتها ورسالتها وقادرا على تنفيذ أهدافها وتحويلها الى خطط إجرائية قابلة للتنفيذ والقياس والتغذية الراجعة والتقويم، ولذلك انصب الاهتمام على من يتصدى للمهام الرئيسية في العمل التربوي الإداري ونعني به مدير المدرسة، كحلقة وصل بين من يشغلون المراكز الإدارية العليا المكلفون بوضع السياسات العامة للتربية والتعليم في الدولة والمنسجمة بالضرورة مع توصيات المنظمات الدولية ذات الشأن وبين المنفذين الاجرائيين لتلك السياسات الذين يعملون بتماس مباشر مع المستفيدين من الطلبة أو الفئات الاجتماعية الأخرى من معلمين وكوادر تربوية أخرى وموظفين وممثلين للمجتمع المحلي، ولا يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بمهامه الموكلة اليه على وجه أكمل إن لم تكن هناك معايير يستند اليها في عمله يمكن قياسها من خلال مؤشرات سلوكية معينة، هذا الأمر دفع العلماء والمنظرين الى العمل على صياغة مجموعة من المعايير والتي يمكن ترجمتها الى مؤشرات سلوكية قابلة للقياس في كل مكونات التصميم التنظيمي وعلى رأس تلك المحاولات ما وضعه ادوارد ديمينج من معايير كان لها أثر بالغ في تطوير البنية التربوية - التعليمية في اليابان والتي تطور على أساسها باقي القطاعات في الدولة هناك.

ثانيا: مشكلة البحث: حصل الباحث على مشكلة البحث من مصدرين:

الأول: شخصي: فقد اطلع الباحث عند تدريسه لإدارة لجودة الشاملة في قسم الإدارة التربوية على تقارير تفيد بخروج العراق من التصنيف العالمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم بعد أن كان يحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لجودة التعليم في عقود سابقة.

الثاني: علمي أكاديمي: فعند متابعة الدراسات والأدبيات المتعلقة بالجودة الشاملة وجد الباحث أن تركيز تلك الأدبيات والدراسات كان منصبا على معايير الجودة الشاملة بغض النظر عن مستوى تطبيقها في المؤسسة التربوية التعليمية، فضلا عن ندرة الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية العراقية- على حد علم الباحث-، فضلا عن تناقض نتائج الدراسات العربية التي تناولت مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، فقد توصلت دراسة (الغنام، ٢٠٠١) إلى أن الأداء المتعلق بمديرة المدرسة الابتدائية يرقى عموما إلى مستويات مرتفعة، وذلك من منظور ما يسمى بمعايير الجودة الشاملة، بينما أشارت نتائج دراسة (الدرادكة، ٢٠٠٤) إلى أن متوسطات آراء قادة التربية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، كما أشارت نتائج دراسة (الغافري، ٢٠٠٤) إلى أن السعي لتطبيق ما يُعرف بإدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي قد جاء بدرجة عالية، في حين توصلت دراسة (خضير، ٢٠٠٧): إلى أن معايير ودرجات تطبيق إدارة الجودة في المديريات التربوية التعليمية الفلسطينية كانت بمستوى

متوسط لجميع مجالات الدراسة، وتناولت دراسة (الملهوف، ٢٠٠٧): مدى وعي قادة التربية بالكويت لإدارة الجودة في المناطق المعنية بعملية التعليم، ومدى استعدادهم لتطبيقها، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً، فضلاً عن وجود فروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي، وتناولت دراسة (الخوفي، ٢٠١١) مدى تطبيق مبادئ "أدوارد ديمينج" للجودة وما يعيق تطبيقها في مؤسسات التعليم العام في محافظة الأحساء، وتوجهات المديرين نحوها، وتوصلت الدراسة إلى توافر هذه المعايير ومؤشرات تطبيقها بما لا يقل عن (٨٠%) ماعدا معياري التأثير على المجتمع وإدارة الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير وتحديث المدارس، وتوصلت نتائج دراسة (مسلم، ٢٠١٨) إلى أن تطبيق مبادئ الجودة في مدارس التعليم الأساس في الأردن كانت أيضاً متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال ذلك شعر الباحث بضرورة تعرف مستوى تطبيق مديري المدارس العراقية لمعايير الجودة الشاملة في مدارسهم، وبذلك تتلخص مشكلة البحث بالتساؤلين الآتين: ما مستوى تطبيق مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وهل هناك فروق بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تعد التربية من أهم عوامل دفع حركة المجتمعات باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، "وقد أدركت الشعوب مدى أهمية العملية التربوية في بناء الإنسان وتطوير شخصيته في مناحي الحياة المختلفة، فيما تؤديه من نشر للأفكار ونقل للمبادئ والمعتقدات للناشئة عبر مؤسساتها بما يتوافق والفلسفة التربوية في المجتمع" (وزارة التربية، ١٩٨٩: ١٤)، ولتعزيز هذا الدور وأهميته فقد اهتمت المجتمعات اهتماماً كبيراً بأنظمتها التربوية التي تسعى من خلالها إلى التقدم بخطى متسارعة لمواكبة التطورات التقنية والمعرفية، وأن أول مقومات هذا التقدم المنشود هو إيجاد نوع من الإدارات التي تستطيع أن تحقق الأهداف المنشودة والطموحات (فارغ، ١٩٨٧: ٢٥)، لذا تزايد الشعور بأهمية الإدارة التربوية وبضرورة العناية بها وتنميتها بوصفها تمثل القيادة المسؤولة بشكل أساس عن سير العمليات التربوية والتعليمية ودفعها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وذلك انطلاقاً من الاعتقاد السائد بين الأوساط المختصة بأن "نجاح أي تنظيم يتوقف بالأساس على طبيعة القيادة التي تقود العمل الإداري فيه وعلى مدى قدرتها على التخطيط له ومراقبته"، لذا فقد أخذت الجهود اليوم تتجه نحو تحسين وظائف القيادة وتنمية أساليبها بما يجعل منها أداة ناجحة وفاعلة، بغية رفع كفاءة الأداء فيها وزيادة إنتاجيته وتنميته (كاظم، ١٩٨٥: ٩٧)، إن المؤسسات التربوية التي تحظى بعنصر القيادة الإدارية الكفوء ستمسك بلا شك بزمام قيادة التطور في مجتمعاتها وستكون رائداً وأنموذجاً يشار إليه بالبنان ويحتذى به اجتماعياً، وثقافياً،

واقتصاديا(وزارة التربية، ١٩٩٤: ٢٤)، ولا تقل أهمية القيادة في المؤسسات التربوية وعلى وجه التحديد(المدرسة) عن مثيلاتها في كافة المؤسسات الأخرى، بل أحيانا تفوقها أهمية؛ وذلك لاتصالها بالعنصر البشري بشكل مباشر(العاني، ١٩٩٦: ٨٢)، إذ يعتمد نجاح وتفوق الإدارة المدرسية بالدرجة الأساس على المدراء لأنهم يشكلون العنصر القيادي في عملية الإدارة، "لذا نجد أغلبية المختصين يضعون مدراء المدارس في موقع الصدارة بخصوص كل ما يجري في المدرسة"، فعليهم تقع المسؤولية المباشرة والأولى بشأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها(مطاور، ١٩٨٧: ٣٠٢). هذا، وقد تبنت النظم التعليمية في الدول المتقدمة، مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، وإنجلترا، واليابان، مجموعة من المداخل لتجديد وتجويد وتطوير مؤسساتها، وتحسين معايير الأداء المعنية بالمنتجات التعليمية فيها؛ "كما تسعى المؤسسات التعليمية في تلك الدول إلى تقديم فرص تعلم عالية الجودة لطلابها بما يضمن تزويد المجتمعات بخريجين ذوي كفاءة عالية"(عبد و آخرون، ٢٠١٨: ٥٥٥)، ونجد الكثير ممن كتب عن إمكانية تطبيق الجودة الشاملة بمفهومها العام إلا أن مبادئ "إدوارد ديمينج" تعد الأنموذج الأقرب والأنسب للمؤسسات التعليمية، وبناء على ذلك تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول مبادئ "إدوارد ديمينج" للجودة في المدارس الابتدائية والمتوسطة ومستوى تطبيقها، كمحاولة لإثراء المكتبة العراقية بهذا المجال، كما يأمل الباحث ان تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين من خلال استخدام قائمة مبادئ إدوارد ديمينج لقياس مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية- التعليمية.

رابعا: أهداف البحث: يستهدف البحث الحالي تعرف:

- ١- مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم لدى مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة.
- ٢- الفرق في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة.

خامسا: حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة، في مركز محافظة النجف الأشرف، وذلك تحديدا لعام (٢٠٢٢-٢٠٢٣) الدراسي.

سادسا: تحديد المصطلحات

١. مبادئ الجودة الشاملة: وعرفها:
- ديمنج(١٩٧٥): "أنظمة إدارية خالية من العيوب تؤثر مباشرة في الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن، وتعمل على تنظيم بيئة العمل ومواصلة تحسينه المستمر في جميع مفاصل المؤسسة ومكوناتها" (المسعودي، ٢٠١٠: ٦).

السيد (٢٠٠٢): "نظم إدارية وفنية متكاملة تغطي كافة مراحل المشروعات الصناعية/الخدمية ابتداء من مرحلة التخطيط وانتهاء بمرحلة متابعة أداء المنتج/الخدمة ورضاء العملاء" (السيد، ٢٠٠٢: ٢٣).

هلال (٢٠٠٦): "الوحدات المكونة من عدة مؤشرات تدل على تحقيق صفة معرفية او مهارية او ذات قيمة عند المتعلم والمرغوب فيه من إتقان المحتوى والمهارات" (هلال، ٢٠٠٦: ٣٣).

المسعودي (٢٠١٠): "أسماء للمتغيرات ذات الصلة بعمليات صنع القرار، وتعتبر المستويات عن المقدار المطلوب من كل متغير لنقرر إذا ما تحقق أم لا" (المسعودي، ٢٠١٠: ١١١).

الطاهر (٢٠١٠): "توحيد ودمج كافة العمليات والوظائف التي تحدث داخل المنظمات بهدف أحداث التحسينات المستمرة لجودة المنتجات والخدمات بغرض إرضاء الزبائن" (الطاهر، ٢٠١٠: ٥).

وزارة التربية المصرية (٢٠١٥): "ما ينبغي أن يصل إليه المعلم أو المتعلم من مهارات وقيم ومعارف؛ نتيجة لدراسة مجال ما" (وزارة التربية المصرية، ٢٠١٥: ٢).

٢. مدير المدرسة: "هو المشرف والمتابع الرئيس لكافة الإجراءات التنفيذية للعملية التعليمية، والعلاقات التي تحكم جميع المتشاركين فيها من المعلمين والمتعلمين والمجتمع" (وزارة التربية، ١٩٨٩: ١٤).

٣. المرحلة الابتدائية: "هي المرحلة الأساسية في التعليم تبنى فيها مهارات الطفل، يكون التعليم فيها الزاميا من عمر (٦-١٢) عام" (وزارة التربية، ١٩٧٨).

٤. المرحلة المتوسطة: "هي مرحلة تتوسط المرحلتين الابتدائية والإعدادية، تتكون من ثلاث صفوف، تتطلب الفترة الزمنية لإكمالها ثلاث سنوات، يكون فيها عمر الطالب (١٢-١٥) عام" (وزارة التربية، ١٩٧٨).

التعريف النظري: تبنى الباحث تعريف (ديمنج، ١٩٧٥) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعريفاً نظرياً.

التعريف الإجرائي: "وهو الدرجة التي يسجلها المستجيب ويحصل عليها على قائمة المعايير المعنية بإدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر لإدوارد ديمنج وتتراوح بين (١٤ - ٧٠) درجة".

المحور الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:

تعددت أوجه النظر للجودة الشاملة لتطور مفهومها في حد ذاته، "إذ نجد من يعدها مجموعة خصائص ومواصفات تحددها المؤسسات للمنتج"، وهنا تكون الجودة عبارة عن "توافق المنتج مع احتياجات المستهلك وكذا متطلباته، مهما كانت"، وهناك من يرى أنها: "دوام التحسين في كافة النشاطات، والخفض المستمر للتكاليف وتجنب الهدر في الموارد". إن هذه النظرة تركزت على زيادة المخرجات شريطة موافقتها لمتطلبات المستهلك، والعمل على خفض وتقليل

المخاطر وضياح الوقت والعمل على تحقيق الجودة وكيفية الوصول إليها، كما يُنظر إلى الجودة في بعض الأحيان على أنها "ما يضمن تزويد الزبون بالمنتجات والخدمات التي لا تلبي توقعاته فحسب بل تتعدي توقعاته واحتياجاته، بحيث يكون المنتج يفوق توقعاته (محفوظ، ٢٠٠٩: ١١)، ومما تقدم نلاحظ أن تطور مفهوم "الجودة" حمل بين طياته جملة من المعاني والدلالات، قد تختلف باختلاف الجهات والقطاعات التي تستخدمها من جهة الأفراد والمؤسسات، وعليه يمكن النظر الى المفاهيم المتعلقة بالجودة من خلال خمسة مداخل هي:

- المدخل المعني بالتفوق أو بالتسامي: حيث يُنظر للجودة بموجب هذا المدخل على أنها ملائمة المنتج للاستخدام، وذلك من خلال تقديم أفضل الأداءات والمواصفات الأدق التي تشبع رغبات المستهلك.

▪ المدخل الذي يعتمد على المنتج: حيث يُنظر إلى الجودة بموجب هذا المدخل على أنها عبارة عن الدقة في قياس خصائص وسمات المنتج القادرة على تحقيق رغبات المستهلكين.

▪ المدخل الذي يعتمد على الاستخدام: حيث يُنظر إلى الجودة في قدرة المنتج على تلبية توقعات المستهلكين، لذلك فهي عبارة -بموجب هذا المدخل- عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الأفعال بناء على مستوى الفرد الاجتماعي والثقافي، ومستوى الإشباع الذي يقدمه المنتج، أي عكس المفهوم السابق الذي يعتبر الجودة مفهوما موضوعيا.

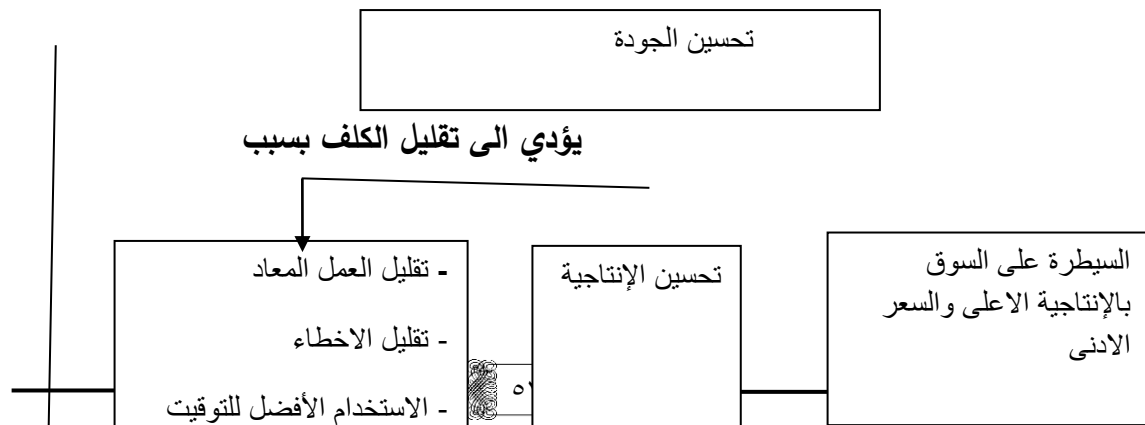
▪ المدخل الذي يعتمد على التصنيع: حيث يُنظر للجودة من خلال خلو المنتجات من النسب المعيبة، وذلك عن طريق مطابقتها للمواصفات المعتمدة في التصميمات المطلوبة، وهذا ما يعمل به في اليابان.

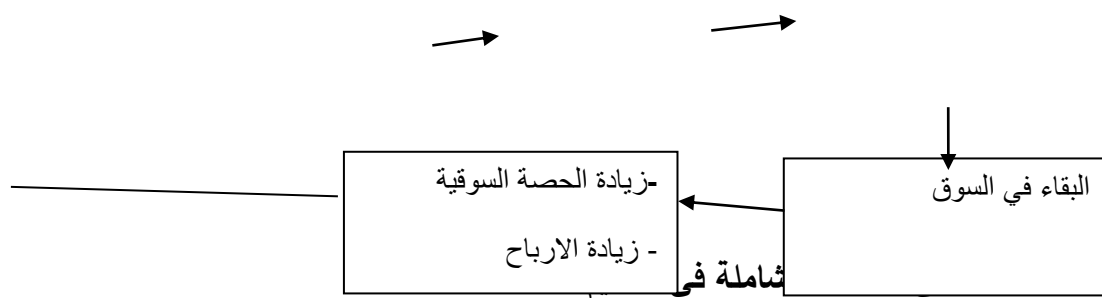
▪ المدخل الذي يعتمد على القيمة: حيث تدرك الجودة في هذا المدخل من خلال علاقتها بقيمة المنتج؛ فقد يقبل بعض الزبائن المواصفات المتدنية للمنتج في قبال سعره المنخفض (الخطيب، ٢٠١٨: ٨٣).

وقد صمم (إدوارد ديمينج) أنموذجاً أطلق عليه التفاعل التسلسلي لخطوات تحسين الجودة الشاملة، وكما موضح في الشكل (١).

الشكل (١)

أنموذج التفاعل التسلسلي لخطوات تحسين الجودة الشاملة لأدوارد ديمينج





يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم على "العمل الحقيقي الهادف الى تحسين كل من كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، الأمر الذي يتطلب تعرف احتياجات الطلاب في اشكال طرائق التدريس الملائمة لأساليب تعلمهم، وأنماط التقييم، والتأكيد على التغذية الراجعة ذات المعنى، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في مساعدة كل متعلم على حدة أن يُحسِّن من كفاءته التعليمية كما تساهم في تحسين أدائه في الاختبارات"(عليان، ١٩٩٩، ١٨).

واقع إدارة المؤسسة التعليمية في العالم العربي:

هنالك جملة من الصعوبات التي تعيق تحقيق إدارات المؤسسات التعليمية أهدافها المنشودة والوصول إلى الجودة المرجوة في عالمنا العربي من بينها:

- ١- ما يتعلق بشيوع المركزية: يتمثل في سلوك الإدارات العليا السائد في رفض تفويض بعض صلاحيات اصدار القرارات التربوية والتعليمية إلى المستويات الأدنى.
- ٢- ما يتعلق بشيوع العادات السلبية: وعلى رأسها المجاملات، والوساطة في إنجاز المهام، مع وجود المحسوبية بوضوح عند توزيع المسؤوليات على الأفراد.
- ٣- ما يتعلق بإدارة الوقت: حيث إن إضاعة غالبية الوقت في المهام الروتينية، دون البحث والتفتيش عن كل ما يساعد في تحقيق النقلة النوعية وقبول المنافسات مع المؤسسات المناظرة، هو واقع مؤسساتنا التعليمية في عالمنا العربي.
- ٤- الفردية في القرار: وجود جهات بعينها معنية بصنع القرار واتخاذ، فضلا عن شغف السيطرة والهيمنة على المؤسسات، وإعاقة المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات.
- ٥- إتباع الأساليب التقليدية: الاعتماد على التعاملات الورقية والمعاملات المكتبية في إنجاز المهام، هو السلوك المسيطر، والذي يؤدي بدوره الى زيادة الهدر في الأوقات والجهود(علوان، ٢٠٠٥: ٢١).

دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومبرراتها:

بعدما أثبتت النظم الإدارية في المجالات المختلفة(الصناعية، الصحية، والتجارية) التي تتبع معايير الجودة الشاملة فعاليتها كانت هناك ثمة محاولات متعددة لتطبيق هذه النظم في المجال التعليمي انطلاقا من عدة مبررات يمكن أن تعمل عليها إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ١- إنها تسمح بخلق فلسفات مناسبة لتحقيق الجودة المنشودة وتنظيم العمليات.

- ٢- يمكن أن توفر متطلبات إنشاء النظم النوعية للمخرجات ذات السمات التنافسية.
- ٣- تساهم في مهمات التقويم المستمرة للإستراتيجيات الشاملة للمؤسسات.
- ٤- تسهم في الزج بكافة التنظيمات وفقا لمعايير الأداء المتجددة في مهمات التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- ٥- تحسن من الأداءات النوعية لأنشطة المؤسسات، مع تحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات ورفع كفاءة الأداء.
- ٦- تساعد في فهم التطلعات للمستفيدين من خدمات المؤسسات بأي نوع كانت.
- ٧- تعمل على تحديد مستويات الجودة المتعلقة بموارد التنظيم، مما يسهل من توقع مستوى الأداء على وفق حاجات وتطلعات المستفيدين.
- ٨- تطور تقاليد العمل وقيمه في إطار النظرة المستقبلية لكل من الفرص والتحديات.
- ٩- تلبي الاحتياجات الوظيفية لكل من الهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والعالمية.
- ١٠- تعمل لأجل إكساب الخريجين المهارات العالية؛ لأجل التعامل مع الطفرة التكنولوجية المتقدمة.
- ١١- تدعم دور المشاركات المجتمعية ضمن المنظومة التعليمية، من خلال كسب رضا الطلاب وأولياء أمورهم ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء المؤسسات التربوية.
- ١٢- إنها تساهم في حماية الأمن القومي لكافة الدول، عبر إمداد قطاعات الدول المختلفة بالخريجين القادرين على تحسين جودة الأداء؛ وبذلك تقوى المنظومة الخاصة بالقوى البشرية للدولة عموما.
- ١٣- ترتقي بجودة الأداء في المنظومات التعليمية بشكل عام والمنظومة المتعلقة بالأداء المدرسي بشكل خاص.
- ١٤- تسهم في الانتقال من ثقافات الكم والتذكر إلى ثقافات الكيف والإبداع.
- ١٥- تمكن القطاعات الخاصة من المشاركة في العملية التعليمية، مع مراعاة وضع القواعد والضوابط التي من شأنها أن تحكم مشاركته، والربط الوثيق بين المراكز التعليمية والوحدات الإنتاجية.
- ١٦- السعي لتقليل حجم الفاقد في العمليات التعليمية.
- ١٧- السعي لزيادة مستويات الرضا والإشباع بين مكونات المنظومات التعليمية؛ الطالب، والقائم بالتدريس وتطوير المناهج الدراسية؛ بما يخدم سوق العمل.

١٨- السعي لزيادة الاستثمارات في المجال التعليمي، وربط المراكز التعليمية بالوحدات الإنتاجية.

١٩- تلبية متطلبات أسواق العمل من خلال تطوير المناهج الدراسية الملائمة لها (عليان، ١٩٩٩: ٢٣).

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتكون نظام إدارة الجودة من عناصر عدة، تعمل بوصفها نظاماً واحداً، ويتم تغيير وتعديل هذه العناصر بتعاقب المراحل، وحين تبدأ المراحل بالتسلسل في تقويم نظم جودة التعليم فإن مرحلة جديدة بالفعل تكون قد تشكلت وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: المرحلة المعنية بالإعداد للتطبيق: وهي من أكثر المراحل أهمية وخطورة في عمليات تطبيق أساليب الإدارة للجودة الشاملة، وهناك من أطلق عليها بأنها "المرحلة الصفيرية"، كونها تسبق العمليات المعنية بالبناء، "إذ يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رؤية المؤسسة المستقبلية ورسالتها ووضع الأهداف المشتركة، ورسم السياسات العامة التي تسير بموجبها"، وذلك بالتعاون مع المحترفين في عمليات التنسيق، وتنتهي هذه المرحلة بتضمين الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.

المرحلة الثانية: المرحلة المعنية بالتقييم الشامل للمؤسسة: والسعي لمعرفة مدى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المرحلة الثالثة: المرحلة المعنية بالتدريب والتطوير والتنمية: يتم فيها التركيز على ممارسات البرامج المتعلقة بالتدريبات الموسومة بعلو المستوى، والتي تستهدف الارتقاء بإدراك العاملين وتحسين مهاراتهم؛ وذلك لأجل ممارسة مهام الجودة، وتطبيق المضامين المتعلقة بها، والمقررة بوصفها تقنيات ضبط أساليب حل مشكلات الجودة.

المرحلة الرابعة: المرحلة المعنية بالانطلاق والتحسين: يتم فيها تشكيل الفريق الخاص بالتحسين الذي يكون قادراً على إدراك المشكلات ووضع الحلول لها بعد بناء البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتدريب الأفراد عليها.

المرحلة الخامسة: المرحلة المعنية بالتطبيق الفعلي لضمان الجودة: ترجمة الخطط الموضوعة إلى إجراءات في الواقع الخارجي، مع مراعاة الجدول الزمني الذي وضع لتنفيذ الخطة، وتوثيق الالتزام بضمان الجودة عبر كتابة التقارير التفصيلية (السيد، ٢٠٠٢: ٣٤).

هذا وقد خلصت الدراسات الى أن هناك نماذج كبرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل بالنماذج الأمريكي والياباني والبريطاني وتتلخص الدروس المستفادة من النماذج العالمية في الآتي:

١- ما يتعلق بجماعية القيادة: ولأجل ضمان نجاح السياسات التعليمية فنيا وإداريا يجب أن تكون التغييرات لأجل التحسين والتطوير، مع وجود الالتحام التام بين كل من السياسة والإدارة، والقائد والأتباع.

٢- ما يتعلق بتوزيع صلاحيات السلطة: حيث إن توزيع الصلاحيات ييسر العمل بتلقائية، ويحدث ما يمكن تسميته بـ"التسيير الذاتي"، كما أنه لا يمكن تحقيق الإدارة اللامركزية في عملية التعليم إلا في ضوء توزيع المسؤوليات وتقويض الصلاحيات.

٣- ما يتعلق بالتعاون: حيث إن الإدارات التعليمية الديمقراطية الصالحة تقوم بتوزيع كافة الأعباء على جميع أفرادها لأجل إنجاح رسالتها، ومزيد من العمل التعاوني وكذا الإحساس بالانتماء في كيان عضوي، والبعد عن أشكال الصراعات.

٤- ما يتعلق بالنقد الذاتي: حيث إن النقد يتضمن التقويم لما قد تم عمله بالفعل وتلافي الأخطاء، وذلك من خلال مشاركة الرأي العام والجماعي في انتقاء الأعمال ونقدها، وذلك تمهيداً للارتقاء بمسؤوليات ووظائف الإدارات التعليمية (عبد و آخرون، ٢٠١٨: ٥٦١).

رواد إدارة الجودة الشاملة

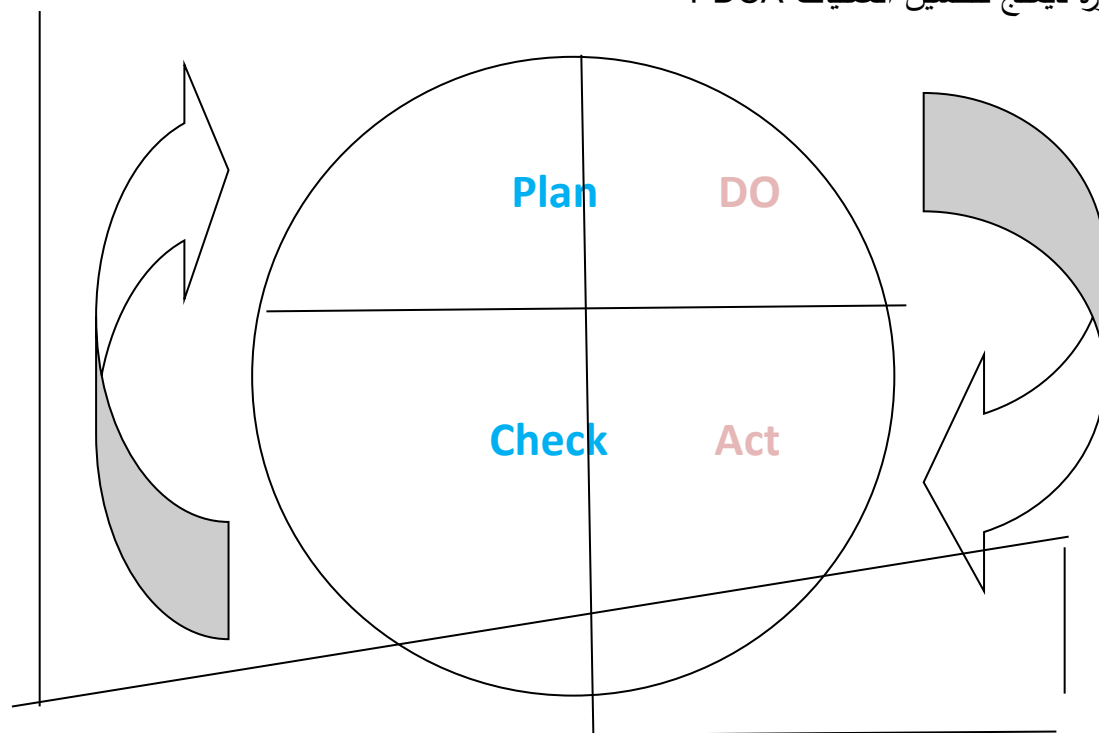
كانت هناك مساهمات كبيرة من مجموعة من العلماء البارزين بغرض بلورة وتطوير ما يتعلق بمدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن غالبية الكتابات من هؤلاء العلماء قد تركزت دائماً على أربعة منهم بوصفهم هم أفضل وأشهر المفكرين لهذا المدخل وهم: الباحث وليام إدوارد ديمينج (١٩٠٠ - ١٩٩٣)، وجوزيف جوران (١٩٠٤ - ٢٠٠٨)، وكارو ايشيكواوا (١٩١٥ - ١٩٨٩)، وفيليب كروسبي (١٩٢٦ - ٢٠٠١)، وسيركز الباحث على إسهامات إدوارد ديمينج لتبنيه المعايير الأربعة عشر التي قال بها كإطار نظري وأداة للبحث الحالي.

المحور الثالث: نظرية وليام إدوارد ديمينج ١٩٠٠ - ١٩٩٣ م: يعد (ديمنج) مهندساً وإحصائياً وأستاذاً ومؤلفاً ومحاضراً ومستشاراً إدارياً أمريكياً، لم يلق أي تجاوب خلال محاولاته لتطبيق نظريته على الصناعات الأمريكية، ولذلك تحول نظره إلى "تطبيقها في المصانع اليابانية، فترة الأربعينات من القرن العشرين، وقد قدم نظريته حول الإدارة على مستوى المصنع، والتي أطلق عليها -حينئذ- "الرقابة الإحصائية على الجودة"، كما عمل لرفع مستويات الوعي بمدى أهمية الجودة، وكذا استعمال الطرائق الإحصائية لتحليل البيانات، وفي هذه الأثناء قد ألقى المديرين اليابانيين خاصة كبار السن، وأيضاً بعث مئات المتدربين الشباب صوب أمريكا لتلقى العلوم الإدارية هناك"، وقد كان شعور اليابانيين بالفضل والعرفان نحوه كبيراً جداً، وهو الأمر الذي جعلهم يرصدون جائزة باسمه تمنح للمنصات التي تحقق نجاحات فارقة في مجالات الجودة، كما قلده إمبراطورها -حينئذ- أرفع الأوسمة، "وتوصل (ديمنج) إلى قاعدة مؤداها أن ٨٥ % من الأخطاء تعود إلى النظام المتبع من سياسات وإجراءات وروتين وأعراف، ولا يتحمل العنصر

البشري إلا نسبة (١٥%) من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها «من ١٥ % إلى ٨٥ %»، وقال بأن التفقيش في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل، ولهذا فلا جدوى للتسرع في إطلاق الأحكام على الأفراد في حالة حدوث الأخطاء؛ وذلك لأنهم محكومون في إطار نظام ويجب من العمل على البحث في أخطاء النظام والسعي لتصحيحها، ساهم في إعداد الإحصاءات السكانية في اليابان، تحديدا بعد الحرب العالمية الثانية، وكان له دور بارز في الانتعاش الاقتصادي فيها، وهذا ما أكسبه السمعة الطيبة في شركات التصنيع اليابانية، وبعد (إدوارد ديمينج) بمثابة الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، حيث إنه تزعم الثورة الرقابية الإحصائية عام ١٩٤٧، وأدرك أن الموظفين يتحكمون بشكل فعلي في عملية الإنتاج (الخوفي، ٢٠١١: ١٦)، ولعل من أبرز إسهاماته دورة التحسين الرباعية والتي وضع لها اسم دورة شيوارت أو دورة PDCA للتحسين، كما يوضحها الشكل (٢):

الشكل (٢)

دورة ديمينج لتحسين العمليات PDCA



التحسين المستمر

إن هذه الدائرة يطلق عليها مصطلح عجلة ديمينج Deming Cycle، وهي التي تقدم لنا الخطوات لأجل تحقيق الجودة الشاملة المنشودة، وكذلك لأجل بيان معوقات العمليات من خدمات أو منتجات على النحو المطلوب. وتتألف من أربع مراحل متتابعة:

١- **مرحلة خطط Plan:** تعنى بوضع القواعد التشغيلية التي تقلل العقبات، وتتغلب على الإشكالات، وتستبعد أخطاء الأداء، ويتم التركيز فيها على متطلبات ورغبات وتوجهات

المستهلك في الفترات المستقبلية، ويشارك فيها كل من المدراء والموظفين الذين يخططون سويًا لتحسين النظام.

٢- **مرحلة طبق أو نفذ Do:** تعنى بتطبيق القواعد الخاصة بالتشغيل على وفق الخطة الموضوعية، ويتم تنفيذها بصورة أولية على العينة التجريبية، وفي هذه المرحلة تتبين الدلالات الإحصائية ويتم التركيز على درجات التحسين، وتسجل الملاحظات كافة، للاستفادة منها في تحسين عمليات التشغيل بصورة مستمرة.

٣- **مرحلة دقق Check:** وهي المرحلة التي يتم التأكد فيها من أن القواعد التي تم وضعها للتشغيل تسفر عن النتائج المأمولة وتعود إليها، وهذا يتم في الموقع أو المكان الذي فيه العمل.

٤- **مرحلة افعّل/ طور Act:** وفي هذه المرحلة يحدد المدير الأماكن التي تشهد اختناقات أو أخطاء، ويعمل على إدخال التعديلات عليها للتأكد من عدم تكرارها، وعلى المدير مراقبة سير إجراءات التشغيل وتدريب العاملين عليها، لإكسابهم مهارات الأداء المطلوبة، واتخاذ الإجراء المناسب الموافق للهدف مع الحرص على مقارنة ذلك بالنتائج (الخطيب، ٢٠١٨: ٨٤).

المبادئ الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة:

ركز (ديمنج) في انموذجه على جوانب ضرورية وذات أهمية قصوى لإدارة الجودة، ولخصها بأربعة عشر مبدأً، بوصفها إطاراً عاماً للإدارة العليا، كي تستعين بها المنظمات لوضع انموذجها الخاص بها، وكان شعاره "محورية العنصر البشري في العمل"، وتعد مبادئ (ديمنج) من بين أكثر المبادئ التي طبقت على نطاق واسع، بهدف وصول المنظمات إلى حالة مثلى، فهي تُعد منظومة تكاملية لتحقيق الجودة (الطاهر، ٢٠١٠: ٤٤).

وفيما يلي -عرض لمبادئ الأنموذج:

١- مبدأ تحديد أهداف المنظمة الثابتة: بغية تحسين جودة المنتجات، وهذا يستلزم بيان الأهداف عبر رسالة المنظمة إلى المهتمين من الموظفين والمستفيدين.

٢- مبدأ تبني الفلسفة الجديدة للجودة: تكون التوجهات نحو انجاز العمل بطرائق جديدة ومبتكرة.

٣- مبدأ تغيير ما تهدف إليه الرقابة: التحول من سياسة كشف الأخطاء والمحاسبة عليها، إلى الرقابة الوقائية التي تمنع وقوع الأخطاء من الأساس وتقديم الدعم اللازم للمخطئ.

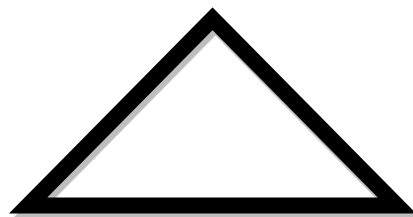
٤- مبدأ تجنب بناء القرارات على أساس التكاليف فقط: فالحلول البسيطة تكون أكثر تكلفة أحياناً، ولابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.

٥- مبدأ الابتعاد عن سياسة تحقيق الأرباح بأية وسيلة: حيث إن هذه النظرة توصف بأنها قصيرة الأمد.

٦- مبدأ التدريب أثناء الخدمة: والاستناد إلى الأساليب الحديثة في التدريب، وربطها بخطط التحسين.

- ٧- مبدأ تأصيل دور القيادة الإدارية: تفعيل دور القيادة لأجل تحسين النظام، ونواتجه وعملياته ومخرجاته.
- ٨- مبدأ إحداث التغييرات الجذرية في هيكل المنظمة: وإزالة عقبات التواصل وتداخل المهام بين موظفي الوحدات التنظيمية.
- ٩- مبدأ الاستقرار الوظيفي للعاملين: العمل على توفير قدر من التشريعات التي تجلب الاطمئنان على مستقبلهم في المنظمة.
- ١٠- مبدأ تجنب استخدام نظام التقييم على أساس الكم: والعمل نحو السياسة التقييمية على أساس الجودة النوعية المتحققة.
- ١١- مبدأ إزالة العقبات: التي من شأنها أن تمنع العاملين من السعي لتحقيق إنجازاتهم والافتخار بها.
- ١٢- مبدأ تجنب ومقاومة الخوف من التغيير: العمل على بث روح المبادرة وتشجيع الابتكار.
- ١٣- مبدأ التركيز على عمليات التطوير الذاتي: إكساب العاملين المعارف والمهارات الجديدة باستمرار.
- ١٤- مبدأ تعزيز العمل الجماعي: وذلك لتحقيق التحول لنظام الجودة عبر الفرق العاملة والمشاركة المستمرة بوصفها فلسفة للعمل (الخوفي، ٢٠١١: ٢٢).
- واتساقاً مع ما سبق، فقد وضع ديمينج شكلاً هندسياً على هيئة المثلث Deming triangle
- وضح من خلاله فلسفته في السعي لتحسين جودة الإنتاجية عبر إدارة الجودة الشاملة، كما موضح في الشكل (٣).
- الشكل (٣)

يوضح مثلث ديمينج للمبادئ الفلسفية الأساسية الثلاث في تحسين جودة الإنتاجية (١) دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين الفقرات (١، ٢، ٨، ١٤)



(٢) تطبيق المنهج الاحصاء

(٣) تحسين العلاقات الخارجية

الفقرات (٣، ٥، ٦، ١٣)

الفقرات (٤، ٧، ٩، ١٠، ١١، ١٢)

(الخطيب، ٢٠١٨: ٨٥)

منهجية البحث: اتبع الباحث منهج البحث الوصفي كونه يهتم بدراسة الظاهرة في الواقع، ويعد من انسب مناهج دراسة المتغيرات التي تحلل الظاهرة المدروسة، والكشف عن الفروق بينها لأجل وصفها وتحليلها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٠ : ٢٨).

مجتمع البحث: (Population of the Research) : حصل الباحث على أعداد مجتمع البحث من قسم التخطيط في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف، وتكون من مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة النجف الأشرف، كما في جدول (١).

جدول (١) توزيع افراد مجتمع البحث

مديري المدارس المتوسطة						مديري المدارس الابتدائية				
الذكور	النسبة المئوية	الاناث	النسبة المئوية	المجموع	مجتمع البحث	الذكور	النسبة المئوية	الاناث	النسبة المئوية	المجموع
١٣٢	%٣٨	١٣٦	%٣٩	٢٦٨	٣٥١	٤٧	%١٣	٣٦	%١٠	٨٣

عينة البحث: بما أن مجتمع البحث الحالي يمكن تقسيمه على أساس مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة (ذكر - أنثى)، فقد تألفت عينة البحث من (٨٨) مديرا ومديرة بنسبة (٢٥%) من مجتمع البحث، كما في جدول (٢).

جدول (٢) توزيع افراد عينة البحث

مديري المدارس المتوسطة						مديري المدارس الابتدائية				
الذكور	النسبة المئوية	الاناث	النسبة المئوية	المجموع	عينة البحث	الذكور	النسبة المئوية	الاناث	النسبة المئوية	المجموع
٣٣	%٣٨	٣٤	%٣٩	٦٧	٨٨	١٢	%١٤	٩	%١٠	٢١

أداة البحث: لغرض تحقيق هدفي البحث الحالي أعد الباحث قائمة من أربعة عشر فقرة يعتقد أنها تعكس المعايير التي وضعها (ادوارد ديمينج) وصاغ قبالها أربعة عشر مؤشراً تدل على تطبيق معايير الإدارة بالجودة الشاملة، كما في جدول (٣).

جدول (٣) معايير ادوارد ديمينج لإدارة الجودة الشاملة ومؤشراتها والعبارات الدالة عليها

ت	المعيار	المؤشر السلوكي	الفقرات المقترحة للقياس
١-	إيجاد التناسق بين الأهداف.	يضع أهدافاً متناسقة (لأسبوع، لكرس، لعام دراسي) بين الجوانب الإدارية والتعليمية والخدمية والسلوكية.	أضع قائمة بالأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتنظيم العمل بين الجوانب الإدارية والتعليمية والخدمية.
٢-	تبني فلسفة الجودة الشاملة.	يعتقد أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة ممكن في المدارس الحكومية.	أعمل بجد لتطبيق معايير الجودة واعتقد بإمكانية تحقيقها في المدارس الحكومية.
٣-	تقليل الحاجة للتفتيش.	يضع برامج تشاركية تقلل الحاجة لرقابة المدير للعمل المدرسي.	أضع خططا يستطيع من خلالها المعلمون والموظفون تقييم ادائهم دون مراقبة المدير.
٤-	إنجاز الأعمال المدرسية بأساليب جديدة.	يستخدم تكنولوجيا المعلومات في خزن البيانات وتحليلها.	استخدم تكنولوجيا المعلومات والبرامج الإحصائية في حفظ بيانات المدرسة وعرضها بمخططات بيانية عند الحاجة.

٥-	تحسين الجودة، الإنتاجية، وخفض التكاليف.	يعقد اجتماعات دورية لمراجعة التحسن في الواقع الإداري والتعليمي وبأقل التكاليف.	أضع قائمة بالأولويات والمهام، واستراتيجيات استغلال الوقت لتقليل الجهد والتكاليف.
٦-	التعلم مدى الحياة.	يستضيف شخصيات بارزة في المجتمع المحلي من خريجي المدرسة السابقين.	أحرص على إقامة العلاقة مع خريجي المدرسة من الشخصيات البارزة في المجتمع المحلي.
٧-	ممارسة روح القيادة في التعليم.	يدعم التعلم عن طريق المجموعات والتعلم التعاوني لتعزيز روح القيادة لدى الطلبة.	أعمل على تطوير أداء المعلمين لتكون طرائق تدريسهم تثبت روح القيادة في نفوس طلبتهم.
٨-	التخلص من الخوف.	يضع برامج قابلة للتطبيق في المدرسة تشجع العاملين على تحدي الصعاب مستقبلاً.	أضع برامج وخطط محددة وقابلة للتطبيق على وفق إمكانات العاملين في المدرسة. للتخلص من خوف التجديد في العمل.
٩-	إزالة معوقات النجاح.	تقديم المساعدة لجميع العاملين في المدرسة.	أمارس باستمرار دور المساعد لا دور المراقب لجميع العاملين في المدرسة.
١٠-	توليد ثقافة الجودة لدى العاملين.	يعمل على توعية العاملين في المدرسة على تبادل الأدوار في إدارة اللجان المدرسية المختلفة.	أعمل باستمرار على تدوير رؤساء اللجان لتوليد ثقافة الجودة لدى العاملين في المدرسة.
١١-	تحسين العمليات: متابعة مستمرين.	تقويم مستمر للطلبة ليكونوا متعلمين ذاتياً.	أعمل على إشاعة ثقافة تقويم الأداء على أنها لا تعني النجاح أو الفشل بل تعني تحويل الإخفاق الى تميز من خلال فهم جوانب القصور.
١٢-	مساعدة الطلاب على النجاح	اعداد الخطط الدراسية مع المعلمين لتمكين الطلبة من استثمار تعلمهم في حياتهم اليومية.	أعمل مع المعلمين على تصنيف الطلبة على وفق قدراتهم المعرفية لتمكينهم من استثمار تعلمهم المدرسي في حياتهم اليومية.
١٣-	الالتزام: التنفيذ الحرفي للبرامج والخطط.	التنفيذ الحرفي للبرامج والخطط، لا ينتقل الى الخطوة اللاحقة الا بعد التيقن من إتمام الخطوة السابقة.	أضع أوقاتاً محددة لا يمكن تجاوزها لتنفيذ الخطط والبرامج، ولا انتقل الى مهمة أخرى الا بعد إتمام المهمة التي تسبقها.
١٤-	المسؤولية	إشاعة ثقافة ان الجميع مسؤول عن تطوير عمل المدرسة بدلا من القاء المسؤولية على المدير.	أشبع بين العاملين ثقافة أن الجميع يساهم في إنجاح عمل الجميع وأدريهم عليها من خلال التنسيق بين اللجان المدرسية.

وقد صيغت فقرات القائمة من نوع التقرير الذاتي، وتكون الإجابة عليها متدرجة تدرجاً خماسياً، بحيث تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (٧٠)، وأقل درجة (١٤) وكانت أوزان البدائل خماسية، ويمكن إيجاد درجة كلية تعبر عن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وبذلك تكون الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المستجيب تتراوح بين (١٤ - ٧٠). وتتكون القائمة من ثلاثة ابعاد تتوزع عليها المعايير كما حددها أدوارد ديمينج . كما في جدول (٤).

جدول (٤) توزيع فقرات قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة على وفق الأبعاد

ت	ابعاد تطبيق المعايير	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
١	دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين	٤	(١٤، ٨، ٢، ١)

٢	تطبيق المنهج الاحصائي	٤	(٣، ٥، ٦، ١٣)
٣	تحسين العلاقات الخارجية	٦	(٤، ٧، ٩، ١٠، ١١، ١٢)

صلاحية فقرات الأداة: عُرِضَت الأداة على مختصين بالتربية وعلم النفس، وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم تم الاتفاق على إبقاء جميع فقرات القائمة، مع إجراء بعض التعديلات التي أوصى بها الخبراء على بعض الفقرات.

التحليل الإحصائي لفقرات أداة البحث: لغرض تعرف قدرة الأداة على التمييز بين أفراد العينة تم استخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين، ولبيان ترابط الفقرات استخدم أسلوب علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للقائمة.

الخصائص القياسية:

١- **الصدق:** وقد استخدم الباحث نوعين من الصدق:

أ- **الصدق الظاهري:** عرضت الأداة على (١٣) خبيراً في التربية علم النفس لبيان صلاحية الفقرات والتعليمات، وبعد حساب قيمة مربع كاي تبين أنها أقل من القيمة الجدولية مما يشير الى أن الفرق بين آراء الخبراء ليست ذات دلالة إحصائية، وهذا يعد مؤشراً لصدق الأداة ظاهرياً.
ب- **صدق البناء:** وقد تحقق هذا النوع من الصدق لأداة البحث من خلال حساب معاملات تمييز الفقرات، فضلاً عن إيجاد علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للقائمة ("عبد الحفيظ وباهي، ٢٠٠٠: ٢٦٧).

٢- **الثبات:** وقد تم التحقق من ثبات أداة البحث بالطرائق الآتية: -

أ- **طريقة الاختبار - إعادة الاختبار:** أعيد تطبيق القائمة وبفاصل زمني بلغ (١٤) يوماً من التطبيق الأول على نفس عينة الثبات التي تكونت من ٢٠ مديراً ومديرة، وبلغ معامل الارتباط بين درجات التطبيقين (٠.٨٢).

ب- **طريقة ألفا كرونباخ:** بعد استعمال معادلة كرونباخ على نتائج عينة الثبات نفسها بلغ معامل الفا للقائمة (٠.٨٧).

التطبيق النهائي: طبق الباحث أداة البحث بصورتها النهائية على عينة البحث بعد أن أعد صورة الكترونية لها، وقد استمر التطبيق ما بين ٢٠٢٣/٣/٣ ولغاية ٢٠٢٣/٣/٨.
الوسائل الإحصائية: وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

معامل ارتباط بيرسون، مربع كاي، الاختبار التائي لعينة واحدة، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، معادلة ألفا للاتساق الداخلي.

الهدف الأول : مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم لدى مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة: لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق قائمة معايير

إدارة الجودة الشاملة الاربعة عشر لادوارد ديمينج على عينة البحث وباستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة كانت النتائج كما في جدول(٥).

جدول(٥) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقائمة معايير ادارة الجودة الشاملة

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية		الدلالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية	
٨٨	٤٠	١٠.٣٣	٤٢	٨٧	١.٨١	١.٩٦	دال عند (٠.٠٥)

ويتضح من جدول(٥) وجود فرق بين القيمتين التائيتين وهو يؤشر أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة منخفض بشكل عام ويقترب من المتوسط، ولغرض تعرف ترتيب أبعاد قائمة معايير الجودة الشاملة بحسب أهميتها لدى أفراد العينة قام الباحث بحساب قوة ظهور كل بعد على أفراد العينة، من خلال قسمة الوسط الحسابي على الدرجة الأعلى لكل بعد. وكما في جدول(٦).

جدول(٦) ترتيب ظهور مجالات قائمة معايير ادارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة البحث

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	البديل الأعلى	عدد الفقرات	الدرجة الأعلى	قوة ظهور المجال
تطبيق المنهج الاحصائي	(٣، ٥، ٦، ١٣)	١٣،٦٠	٥	٤	٢٠	٠.٦٨
دعم ومؤازرة الادارة	(١، ٢، ٨، ١٤)	١١،٥٠	٥	٤	٢٠	٠.٥٨
تحسين العلاقات الخارجية	(٤، ٧، ٩، ١٠، ١١، ١٢)	١٤،٩	٥	٦	٣٠	٠.٤٩

ويتضح من جدول(٦) أن ترتيب مجالات قائمة معايير ادارة الجودة الشاملة بحسب ظهورها لدى أفراد العينة(تطبيق المنهج الاحصائي، دعم ومؤازرة الادارة للتحسين، تحسين العلاقات الخارجية) على الترتيب.

ويمكن ان تعزى هذه النتيجة الى أن البنى التحتية من بنايات مدرسية وما يلحقها من مرافق قديمة لا تسمح بأنشاء مختبرات أو قاعات رياضية وفنية حديثة تعمل على تطوير منهج تعليمي موازي يخدم النشاطات اللاصفية، فضلا عن قلة الدعم المالي الحكومي، وقلة ممارسة اللجان المدرسية للمسؤوليات المناطة بها، وقلة توفر الكادر المؤهل تأهيلا علميا وتخصصيا جيدا فضلا عن استقراره، والافتقار الى برامج التقييم القائمة على التغذية الراجعة الذاتية أو المؤسساتية التي تسمح بالتطور الوظيفي بدلا من الركون الى الأساليب القديمة والمعتادة، كلها عوامل ساعدت على ظهور مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل منخفض.

وهذا يتفق مع رؤية(ديمنج) الذي اعطى أهمية نسبية أكبر للبعد الثالث، اذ خصص ٦ فقرات له وهو البعد الذي ظهر بالمستوى الأخير لدى عينة البحث، فقد دعا ديمينج في معايير

الخاصة بهذا البعد الى "تبني وتأصيل القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام والاستقرار الوظيفي للعاملين، وتوفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم، والتوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم، وإزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها، وتجنب ومقاومة الخوف من التغيير"، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسات (الدرادكة، ٢٠٠٤) و (خضير، ٢٠٠٧) و (مسلم، ٢٠١٨) التي اشارت الى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الغنام، ٢٠٠١) و (الغافري، ٢٠٠٤) و (الخوفي، ٢٠١١): التي اشارت الى ان تطبيق معايير الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة.

الهدف الثاني: الفرق في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة. وكشف دلالة الفرق في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة، تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما في جدول (٧).

جدول (٧) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لكشف دلالة الفرق بين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

المجموعة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		الدلالة عند ٠.٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
الابتدائية	٦٧	٣٧.٥١٥	١٤.٠٤	٨٦	٣.٤٤	١.٩٦	غير دالة
المتوسطة	٢١	٣٦.٣٨	٣.٧٠				

ويتضح من جدول (٧) أن هناك فرق بين القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية ولصالح مديري المدارس الابتدائية، وعلى الرغم من انخفاض مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى عينة البحث كما كشفها التحليل الاحصائي للهدف الأول يمكن أن يبقى هنالك تمايز لدى عينة البحث، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية تتوفر لهم عوامل تميزهم عن مديري المدارس المتوسطة من قبيل تطبيق برامج حديثة كبرنامج الإدارة المستندة الى المدرسة، ودعم المنظمات الحكومية والدولية كمنظمة اليونسيف، وهي منظمات تعنى بالأصل بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الامر الذي يساعد مديري المدارس الابتدائية على استخدام التقنيات العلمية الحديثة اللازمة لتحفيز الطلبة على الإبداع والارتباط المثمر مع منظمات المجتمع المحلي ضمن نظام الشراكة المجتمعية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (المهوف، ٢٠٠٧) بوجود فرق وفق متغير المؤهل العلمي.

الاستنتاجات: بموجب نتائج البحث يستنتج الباحث ما يأتي:

- ١- مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة منخفض بشكل عام ويميل الى المستوى المتوسط.
 - ٢- وجود فرق في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة ولصالح مديري المدارس الابتدائية.
- التوصيات:** استنادا إلى نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:
- ١- اهتمام القيادات الإدارية المدرسية بتحديد اهداف ثابتة قابلة للتحقيق على وفق تطلعات المجتمع الذي تعمل فيه مؤسساتهم.
 - ٢- العمل على إيجاد طرق مبتكرة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس والابتعاد عن الطرائق التقليدية.
 - ٣- تبني سياسة الرقابة الوقائية وتجنب نظام الرقابة لكشف الخطأ والمحاسبة.
 - ٤- بناء القرارات على أساس الرؤية الواضحة والأهداف المحددة.
 - ٥- تجنب استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس كم الطلبة الناجحين، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم الإداري والتعليمي.
 - ٦- ترشيح المستحقين الفعليين من الكادر الوظيفي للدورات التطويرية بالتعاون مع مراكز الاعداد والتدريب وإقامة دورات داخل المؤسسة التعليمية قدر الامكان.
 - ٧- التقييم الذاتي المستمر للأداء واعتماد مخرجات القرارات الإدارية كمؤشر للتقييم.
 - ٨- إزالة العوائق والحدود التنظيمية بين الكادر الوظيفي وتنشيط عمل اللجان المدرسية.
 - ٩- تدريب وتحفيز الكادر الوظيفي على الطرق المبتكرة في التدريس وابعاد شبح الخوف عنهم.
- المقترحات:** يقترح الباحث اجراء دراسات تهدف الى:
- ١- وضع خطط إجرائية لتنفيذ دورة ديمنج الرباعية.
 - ٢- تعرف الإجراءات اللازمة لضمان سياسة القيادة الجماعية والعمل المشترك.
 - ٣- دراسة متغير البحث الحالي على مستويات تعليمية أخرى مثل مرحلة رياض الأطفال ومرحلة الدراسة الإعدادية، أو مدارس الموهوبين ومدارس المتميزين.
 - ٤- تعرف مؤشرات رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية (الطلبة وذويهم ومؤسسات الدولة الرسمية وغير الرسمية).
 - ٥- تعرف دور لجان الجودة في الاشراف التربوي والاختصاص في رفع مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس.
- المصادر:**

- خضير، عناية محمد(٢٠٠٧): واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الخطيب، سمير كامل (٢٠١٨): إدارة الجودة الشاملة والإيزو مدخل معاصر، الكلية التقنية الادارية، جامعة بغداد، ج ١، بغداد.
- الخوفي، صلاح بن علي(٢٠١١): مدى إمكانية تطبيق مبادئ " أدوارد ديمينج " للجودة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم العام في محافظة الأحساء واتجاهات المديرين نحوها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.
- الدرادكة، امجد محمود محمد(٢٠٠٤): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السيد، سيد عبد القادر(٢٠٠٢): الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الكلية نظام الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظام الجودة، مركز طباعة القاهرة.
- الطاهر، علاء فرج(٢٠١٠): إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الزاوية، عمان، الأردن.
- العاني، محمد صلاح(١٩٩٦): دراسة مقارنة لنظم التعليم المهني في الدول العربية، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، الاردن.
- عبد الحفيظ، اخلاص محمد، وباهي، مصطفى حسين(٢٠٠٠): طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في المجالات النفسية والتربوية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبده، صلاح السيد، وآخرون(٢٠١٨): النماذج العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في العالم العربي "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، العدد ١١٦، جامعة بنها، مصر.
- عبيدات، ذوقان وآخرون(٢٠٠٠): البحث العلمي، مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط ٣ ، دار أسامه للنشر والتوزيع، الرياض.
- علوان، قاسم نايف(٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١، الاصدار الاول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، عبد الرحمن(١٩٩٩): نحو ادارة جديدة للمنظومة التعليمية، مركز وايد سيرفيس، القاهرة.
- الغافري، صالح(٢٠٠٤): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردب، الأردن.

- الغنام، نعيمة إبراهيم(٢٠٠١): فاعلية اداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرفية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين كلية التربية.
- فارغ، عبد ربه(١٩٨٧): الادارة المدرسية، مجلة بحوث في الدراسات التربوية، مركز البحوث والتطوير الاداري، العدد الثالث، صنعاء.
- كاظم، عبد الرحمن اسماعيل(١٩٨٥): دراسة تحليلية لمهام المشرفين التربويين الاختصاصيين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.
- محفوظ، احمد محمد(٢٠٠٩): ادارة الجودة في المنظور الاداري، مدخل متكامل، الدار المتوسطة، الاسكندرية، مصر.
- المسعودي، حيدر علي(٢٠١٠): إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مسلم، ارمي محمد خليل(٢٠١٨): درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- مطاوع، ابراهيم عصمت(١٩٨٧): الاصول الادارية للتربية، دار المعرفة، ط١، القاهرة.
- الملهوف، مشعل محمد(٢٠٠٧): مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني حسن(٢٠٠٦): مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز التطوير والاداء والتنمية، القاهرة.
- وزارة التربية المصرية (٢٠١٥): الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي في مصر.
- وزارة التربية(١٩٧٨): نظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠)، تصنيف نظام، دار الكتب والوثائق، بغداد، وزارة التربية.
- وزارة التربية(١٩٨٩): ورقة عمل ندوة المتابعة والتقييم، المديرية العامة للإشراف التربوي بغداد.
- وزارة التربية(١٩٩٤): تطوير التربية في العراق، مطبعة التربية، بغداد.
- وزارة التربية(١٩٧٨): نظام المدارس الثانوي رقم (٣٠)، تصنيف نظام، دار الكتب والوثائق، بغداد، وزارة التربية.