



# تطوير أداة لقياس جودة مؤسسات التعليم، وتوظيفها في قياس جودة وتمييز مؤسسات التعليم في فلسطين

أ.د. سهيل رزق دياب

## مقدمة :-

تناول هذه الدراسة موضوعاً واسعاً نال اهتمام العاملين التربويين في الماضي والحاضر، ولا يزال في بؤرة اهتمام العديد من كبار المربين وقادة المجتمع الفلسطيني وهو موضوع: "الجودة في مؤسسات التعليم الفلسطينية" فالجودة في التعليم إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر، وقد حرصت المؤسسات التربوية في معظم دول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنحى وكمنهج للعمل، فالمناهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي في المؤسسات، غير أن جودة التعليم لاتزال موضوعاً مثيراً للجدل، حيث إن النظام التعليمي القائم في العديد من هذه الدول لا يهيئ الطلبة ولا يعدّهم بشكل جيد للمستقبل ولا يمنحهم الفرصة لإبراز إبداعاتهم. (ويليامز، ١٩٩٩: ٣٢) وهناك أسباب عديدة دعت مؤسسات التعليم العام والعالي للاتجاه إلى ذلك، ولعل أبرزها :-

تنوع أهداف مؤسسات التعليم وتعددها، والتوسع في الطلب على التعليم نتيجة جعل التعليم الأساسي إلزامياً وظهور أنماط جديدة للمؤسسات التعليمية العامة والخاصة وكذلك ظهور سائط تعليمية جديدة ومعاصرة، مما دعا القائمين على هذه المؤسسات للاهتمام بجودة التعليم حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة مطلباً ضرورياً يستلزم وضع مؤشرات ومعايير يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الجودة في هذه المؤسسات التعليمية.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بهذا الموضوع، وكانت قد وجهت العديد من هذه الدول إلى نظمها التعليمية نقداً وعدم رضا لانخفاض مستوى الجودة فيها، كما ركزت على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها انخفاض مستوى التعليم فيها، وخير دليل على ذلك ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وغيرها من دول العالم في منتصف القرن العشرين. (عابدين، ٢٠٠٢: ٦٩-١٤٥)

وحيث إن مؤسساتنا التعليمية الفلسطينية في معظمها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الجودة والتميز التي يتمناها القائمون على هذه المؤسسات، في الوقت الذي كان التوسع في التعليم وزيادة أعداد الطلبة الملتحقين بها سمة هذا العصر، ودون أن يكون لديها استعداد كاف لهذا التوسع وهذه الزيادة من حيث توفير الإمكانات والمستلزمات والتمويل، هذا بالإضافة إلى كثير من الشواهد، ولعل أكثرها دلالة نتائج تحصيل الطلبة في دراسة التقويم الوطني لعام ٢٠١١م والتي تمت في فلسطين بمبادرة من منظمة اليونسكو، في مادة اللغة العربية والرياضيات لطلبة التعليم العام، حيث كانت نتائج التحصيل متدنية فبلغ متوسط تحصيل الطلبة العام فيهما (٥٢، ٢٦) على الترتيب من العلامة الكلية ١٠٠.

كما كانت نسبة النجاح فيهما (٥٨٪، ١١٪). (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢: ٢٥)

وهذا ما دفع التربويين للاهتمام بهذا الموضوع والبحث عن معايير ومؤشرات للجودة في مؤسسات التعليم العام في بلادنا. ولا ينكر الباحث أن هناك العديد من الجهود المتنوعة محلياً وعربياً ودولياً قد بذلت، وكانت هناك محاولات عديدة تمثلت في عقد مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتكوين لجان وهيئات لوضع وتحديد مؤشرات ومعايير للجودة في مؤسسات التعليم، وعلى سبيل المثال لا الحصر ندوة لعمل مؤشرات تقويم جودة المؤسسات التربوية في مصر عام ١٩٩٨م، وقيام المجلس الأعلى للتعليم في مصر بتبني قرار إنشاء



لجنة عليا لتطوير الأداء التعليمي بوضع معايير لجودة هذا الأداء، كما عقد مؤتمر في جامعة كاليفورنيا بولاية لوس أنجلوس الأمريكية في عام ١٩٩٩م تركزت موضوعاته حول تحديد مؤشرات الجودة في التعليم، كما ظهرت الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت مؤسسات التعليم الفاعلة ومنها بحوث "بيركي وشميث" عام ٢٠٠٢م والتي كان الأثر في تغيير مواصفات المدرسة الفاعلة والتميزة. وعلى الصعيد المحلي فقد أنشأت الجامعة الإسلامية في غزة في العام ٢٠٠٥م وحدة الجودة، كما نظمت أياماً دراسية لمناقشة هذا الموضوع كان أحدها اليوم الدراسي الذي عقدته كلية التربية يوم ٢٨/١/٢٠٠٧م بعنوان "المدرسة الفاعلة - أسس وتطبيقات" كما أصدرت عددين من مجلة علمية دورية تعالج فيها قضايا جودة التعليم، كذلك أنشأت جامعة القدس المفتوحة وحدة لإدارة الجودة ووضعت خطة لتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها.

وبالرغم من ذلك فإن الحاجة لازالت ملحة لمزيد من الدراسات والأبحاث أملاً في الوصول إلى بناء وتطوير أداة تصلح لقياس جودة المؤسسات التعليمية، وتسهم في بناء تصور مشترك للمؤسسة المتميزة، وهذا ما دفع الباحث إلى تناول هذه الدراسة لعله يصل منها إلى بناء وتطوير أداة لقياس الجودة في مؤسسات التعليم الفلسطينية من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من هذه المؤسسات.

### مشكلة الدراسة :-

تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤالآت التالية :-

- ١- ما معايير الجودة ومؤشراتها التي ينبغي توافرها في مؤسسات التعليم بقطاع غزة؟
- ٢- ما مدى توافر هذه المعايير والمؤشرات في مؤسسات التعليم بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ٣- ما التصور المقترح والقابل للتطبيق من أجل تحقيق جودة المؤسسة التعليمية وتمييزها ؟

### أهداف الدراسة :-

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :-

- ١- تطوير أداة لقياس الجودة في مؤسسات التعليم من أجل تطبيقها وتوظيفها في قياس جودة هذه المؤسسات وتمييزها.
- ٢ التعرف إلى مدى توافر معايير الجودة ومؤشراتها في مؤسسات التعليم من خلال توظيف الأداة على عينة من مؤسسات التعليم في قطاع غزة.
- ٣- تحديد تصور مقترح يمكن الاستفادة منه في تحسين مؤسساتنا التربوية وتطويرها.

### أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية الدراسة مما يلي :-

- ١- الحاجة الماسة لمؤسسات التعليم في بلادنا وبشكل خاص في قطاع غزة لأدوات تفيد في التعرف على جودتها وتمييزها في الجوانب المختلفة لأدائها.
- ٢- هذه الدراسة محاولة جادة لوضع معايير ومؤشرات لجودة المؤسسات التعليمية، قد يستفاد منها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه المؤسسات.
- ٣- قد تسهم في تعريف العاملين في مدارسنا وتبصيرهم بالمعايير التي ينبغي توافرها في مؤسسات التعليم المتميزة، وبالتالي قد يستعان بها في تحقيق تطور كمي ونوعي لعملمهم فيها، كما قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين مخرجات العملية التعليمية في مؤسساتنا، ورسم السياسات والخطط الكفيلة بتفعيل إدارة الجودة الشاملة كلسفة واتجاه وممارسة فعلية للتطوير والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم الفلسطينية و العربية.



### حدود الدراسة :-

- اقتصرت الدراسة على تطوير أداة لقياس جودة مؤسسات التعليم وتوظيفها على عينة منها في مدينة غزة التابعة لكل من وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث الدولية
- اقتصر توظيف الأداة من قبل عينة عشوائية طبقية من العاملين في المؤسسات التابعة لوكالة الغوث الدولية، والتابعة للوزارة، وذلك خلال الفصل الثاني من العام ٢٠١٦/٢٠١٧م.

### مصطلحات الدراسة :-

تبني الباحث في دراسته التعريفات الإجرائية التالية :-

### الجودة :-

هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما أو خدمة معينة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة بحيث تحقق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.  
ويعرّف الباحث الجودة في التربية : بأنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة بما تؤدي إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

### معايير الجودة ومؤشراتها :-

وهي البيانات والمتطلبات التي يمكن قياسها بشكل إيجابي، ويعتمد عليها كمقياس لجودة المؤسسة وتقييم إنجازها.  
وعادة ما تكون هذه المؤشرات دليلاً غير مباشر على جودة الموضوع الذي تعنى به المؤسسة التربوية.

### مؤسسة التعليم المتميزة :-

هي تلك المؤسسة القادرة على التجديد التلقائي، وتظهر قدرة على تعرّف مشكلاتها وحلها، وتضمن لطلبتها والعاملين فيها النمو كل حسب طاقته وقدراته بحيث تحقق الأهداف المنشودة منها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة :-

يتناول هذا الإطار وضع تعريف للجودة في التعليم وصولاً إلى مؤشرات ومعايير للجودة يمكن الاستعانة منها في قياس جودة المؤسسة التربوية، والجودة مطلب ضروري تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيقه، وعلى الرغم من أهمية الجودة لهذه المؤسسات، إلا أن معظم الباحثين يجدون أن هذا المفهوم مبهم ومن الصعب تعريفه، كما أن قياسه والحكم عليه يعد أكثر صعوبة، والجودة كما عرفها قاموس Webster، (١٩٩٢:١١٦١) "هي صفة أو درجة تتوق يمتلكها شيء ما"، وأن العنصر الرئيس في تعريفها يكمن في خدمة الفئة المستفيدة، وهناك من يربط بين الجودة وتحقيق الأهداف، فيعرّفها (Kathleen، ٢٠٠٣:٤٠) أنها : "تطابق الوظائف والأهداف المعلنة والتي يتم إنجازها وفق المعايير المتعارف عليها". والمؤسسة المتميزة هي تلك التي تتسم بالجودة والتي تحقق أهدافها المنشودة بالكامل ضمن المستوى الذي يجب أن تصل إليه. وتعد الجودة نتاج عمل جميع العاملين في المؤسسة، وأن تحقيق سياسة وأهداف الجودة يحتاج إلى التزام ومشاركة الجميع، وتعني أيضاً الملاءمة للاستخدام. (قدار، ٢٠٠٧:٩٤) ويؤخذ منظور الجودة في ثلاث اتجاهات رئيسة اعتماداً على الجهة المقدمة للخدمة، والجهة التي تتلقى الخدمة فضلاً عن العاملين الآخرين ذوي العلاقة بالمؤسسة.

فمنظور الجودة بالنسبة لمقدم الخدمة يعني المهارة والخبرة والموارد والإمكانات التي تمكن من أداء وتحسين الخدمة المقدمة للآخرين بصورة خاصة وإلى عموم المجتمع وفق معايير فنية متاحة، وبأنجح الأساليب ووصولاً إلى تحقيق الرضا عن الخدمة المقدمة من كلا



الطرفين مقدّم الخدمة ومتلقيها، وإلى جانب ذلك يتطلب التوجه نحو تحسين الخدمة بصورة مستمرة. أما منظور الجودة وفق ما يراه المستفيد من الخدمة، فإنه يعني الاهتمام والرعاية الجيدة التي يتلقاها المستفيد من الخدمة والتي تقضي إلى إشباع حاجاته ورغباته في الوقت المحدد بما يحقق الرضا عنها. وأما منظور الجودة بالنسبة للعاملين الآخرين ذوي العلاقة فإنها تعني قيامهم بالنشاطات الإدارية كالإشراف والتخطيط والتنظيم وتهيئة المستلزمات الضرورية للعمل بما يتوافق مع الخدمة التعليمية أو المنتج بأقل الأخطاء. فالعامل التربوي يحتاج إلى راتبه في موعده المحدد، والطالب يحتاج أن يتلقى دروسه وتعليمه في الوقت المقرر، وأي تأخير في ذلك قد يؤثر على سلوكه ونفسيته وبالتالي رضاه الوظيفي الذي ينعكس على أدائه وممارساته وإنجازاته. (فيرمان، ١٩٩٥: ١٦) وفي ضوء ما سبق ومن خلال اطلاع الباحث على العناصر المعيارية الأساسية المقررة دولياً لمواصفات الجودة "الأيزو ٩٠٠٢" وتحديدها بما يلي:

نطاق مسؤولية الإدارة - نظام الجودة - مراجعة العقود والاتفاقات ضبط الوثائق والبيانات - المشتريات والتزويد - المنتج المورد من قبل المستفيد - تحديد المنتج ومتابعته - ضبط عمليات الإنتاج - التفتيش والاختبار - أداة التفتيش والاختبار والقياس - ضبط حالات عدم التطابق - الإجراءات التصحيحية - المناولة والتخزين والحفظ والنقل - سجلات الجودة - المراجعة الداخلية - التدريب - الأساليب الإحصائية. (Lamprecht, ١٩٩٢)

فقد قام بتكييف هذه العناصر لعمليات التعليم والتعلم الجارية في المؤسسات التربوية وتأطيرها في المحاور الأساسية التالية:

- الالتزام بجودة عمليات التعليم والتعلم.

- تسيير العملية التعليمية التعليمية.

- مساهمة أولياء الأمور والطلبة.

- متابعة تحصيل الطالب وتقويمه.

- تطوير المناهج وطرق التدريس.

- إدارة القوى البشرية.

- تقويم أداء العاملين وتطويره.

- إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

- إدارة العلاقة مع مؤسسات المجتمع.

وقد استفاد الباحث من ذلك في إعداد أداة الدراسة حيث دمج هذه المحاور في أربعة مجالات رئيسة كما هو مبين في الأداة المستخدمة في دراسته.

وعليه يرى الباحث أن قياس الجودة في العمل التربوي وفي المدارس إلى حد كبير يتأثر بدرجة شمولية وتكامل تعريف الجودة، والتعريف الذي يربط الجودة بالأهداف يؤكد في قياس الجودة على المخرجات، والتعريف الذي ينظر للجودة كمصطلح معياري يركّز على تحديد خصائص للجودة تكون أساساً معيارياً للقياس، وقد برزت في مجال قياس الجودة في التربية مداخل متعددة منها :-

قياس الجودة بدلالة المدخلات

قياس الجودة بدلالة العمليات

قياس الجودة بدلالة المخرجات

قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية.

ومعظم هذه المداخل يغلب عليها الطابع الجزئي، والنظرة المحدودة، ولذلك ظهرت المعالجة الشمولية في قياس الجودة، والتي تأخذ مكونات وعناصر العملية التعليمية، والعلاقة الوثيقة بين هذه العناصر.

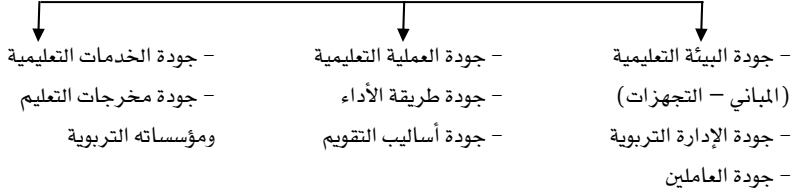
وبالرغم من تعدد هذه المداخل فإن للمؤسسات التربوية خصوصيتها، وإدارة الجودة فيها يجب أن تكون على مستوى عالٍ من المهارة



والخبرة والتدريب، ولذلك فإن أكثر المدخل استخداماً لقياس جودة المؤسسة التربوية هو مدخل النظم التربوية كما هو مبين في الشكل رقم (١) التالي :-

شكل رقم (١)

مدخل النظم في إدارة الجودة



(طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦: ٨٢)

وتعقباً على ما سبق يمكن القول أن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة في مؤسسات التعليم يعود بالنفع عليها، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف المؤسسة ورسالتها، ويرفع من معنويات العاملين فيها، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير من مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً جيداً فعلاً.

غير أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحتى تشمل جميع مجالات العمل في المؤسسة لابد من البدء بقطاع معين، ومن ثم تعميم التجربة بعد نجاحها، كما يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة لابد أن تبدأ بخطوات صغيرة تحقق تحسينات إبداعية صغيرة ومتنامية يتوقع منها تحقيق تغير ملحوظ نحو الأحسن، وبإشراك العاملين المتميزين في المؤسسة، كذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها يحتاج إلى إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي، ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها والتعرف على حاجات المستفيدين، أي ماهية نوعية التعليم وأعداد الطلبة، ومدى تحقق حاجاتهم ورغباتهم الآتية والمستقبلية، وكذلك تدريب العاملين المساندين من أجل تطوير مهاراتهم ورفع كفاياتهم مع تحديث للأطر المرجعية بحيث يتمكنون من استيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

وفيما يتعلق بالموارد والإجراءات المتبعة، فلا بد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد المتاحة بفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية وتوافقها مع متطلبات العصر وتلبية حاجات المستفيدين والمجتمع الذين ينتمون إليه، ويجب أن يواكب ذلك كله النهوض بجودة المناهج الدراسية من حيث المحتوى ووضوح الغاية وإمكانية تحقيقها والتأكد من واقعيته في تلبية رغبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع، كما يجب الاهتمام بطرائق التدريس ووسائل التقويم مما يؤدي إلى التطوير المتواصل والمستمر.

### الدراسات السابقة :-

لم يتوافر في حدود علم الباحث واطلاعه الكثير من الدراسات التربوية العربية التي تتناول تطوير مقاييس مقننة لتحديد مدى توظيف مبادئ الجودة في المؤسسات التعليمية، ويفسر الباحث سبب قلة اهتمام التربويين بموضوع إدارة جودة مؤسسات التعليم يكمن في صعوبة توظيف معايير الجودة في مجال التربية، وبسبب حداثة هذا الاتجاه وتطبيقه في البلاد العربية، فهي لم تبرز إلى حيز الوجود إلا في نهاية القرن العشرين، وبالتالي فإنها لم تلق انتشاراً واسعاً، كما أن آليات تفعيلها في الميدان التربوي غير واضحة بالنسبة للعديد من العاملين التربويين في البلاد العربية. ومع ذلك استطاع الباحث الحصول على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الجودة ومعايير قياسها وتقويمها في المؤسسات التربوية ومنها ما يلي :-

### ١- دراسة (عابدين، ٢٠٠٢)

حيث هدفت إلى تقويم الجهود العلمية في تعريف الجودة وتقديم تعريف مناسب للجودة في المجال التربوي، وكذلك تقويم الجهود



المتبعة في قياس الجودة وكيفية الاستفادة منها في قياس جودة المؤسسات التربوية في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد وتفسير الكتابات المختلفة التي تناولت هذه المجالات، حيث توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وضع تعريفات شاملة للجودة وتفاعلاتها المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

#### ٢- دراسة (الزامل، ٢٠٠٣)

وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية، فقد قام الباحث بتقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات بها والمعوقات الرئيسية لتطبيقها في المملكة العربية السعودية، وسيل نشر الوعي بمفاهيمها ومبادئها، وقد خلص الباحث إلى أن (٤٢٪) من المنظمات السعودية استجابت لتوظيف أداة قياس الجودة في مؤسساتها وعددها (١٦١) منظمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن (٢١,٥٪) منها تخطط لتطبيق المفهوم، وقد حفزت هذه النتائج الباحثين لنشر دراسات تتناول أهمية وضروة تطبيق الجودة الشاملة في البلاد العربية.

#### ٣- دراسة (حلمي وفضل، ٢٠٠٤)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أي مدى تتحقق معايير الجودة ومؤشرات التميز في المدرسة العربية، حيث استخدم الباحثان أسلوب دلفاي على عدد من العاملين في (٢٧) مدرسة من مدرء ومعلمين في محافظات القاهرة والدقهلية وبني سويف، وطبق من قبل عينة حجمها (٢١٢).

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المدرسة تحمّل الجانب الأكبر من المسؤولية عن الفجوة بين الأهداف المنشودة والواقع الفعلي، فقد بينت أن تلك الإدارات لازالت تعتمد على الممارسات التقليدية والنمطية ولا تشجع الابتكار والتجديد، هذا بالإضافة إلى غياب الدافعية والرغبة في التغيير.

كما خلصت إلى ضرورة توافر عدد من المعايير والمؤشرات الخاصة التي تلزم لقياس جودة المدارس والتي تتعلق بكل من صلاحيات المدير والمعلم والبيئة المدرسية.

#### ٤- دراسة (البطي، ٢٠٠٥)

وقد هدفت هذه الدراسة تعريف إدارة الجودة وبيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي، مستخدماً المنهج الوصفي لوصف إدارة الجودة ومحاولة التأكد من إمكانية تطبيقها في المملكة السعودية، حيث شملت ثلاثة محاور رئيسة هي: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة في الميدان التربوي، وإدارة الجودة في الميدان السعودي، هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تعريفات الجودة في معظمها تأخذ منحى اقتصادياً، وأنه يمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي والاستفادة منها في ميدان التعليم السعودي.

#### ٥- دراسة (البكر، ٢٠٠٥)

وقد أجريت في الكويت حيث ركز فيها على كيفية تكييف نظام إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية من خلال وضع خطوات إجرائية لتوظيف مكونات وعناصر نظام الجودة " الأيزو ٩٠٠٢ " في تصميم ومراجعة أداء العناصر والأجهزة والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التربوية مثل التحصيل العلمي والمناهج الدراسية والمشكلات الطلابية وأساليب التدريس وطرائقه والنشاطات وغيرها. وقد خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها ضرورة حث المؤسسات التربوية والتعليمية على السعي للحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة.

#### ٦- دراسة (الغنام، ٢٠٠٦)

وقد أجريت في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت فيها المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على فاعلية أداء العاملين



التربويين في المدارس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مجالات القوة والضعف في الأداء. وقد اعتمدت الدراسة على معايير إدارة الجودة التي طورها (فرحات، ١٩٩٦) في تصميم استبانته تحتوي على ٦٠ عبارة لقياس فاعلية أداء العاملين التربويين في خمسة مجالات هي التخطيط وإدارة الموارد ومتابعة التحصيل واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية. هذا وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق هذه المعايير لتطوير الأداء في المدارس والاهتمام بها.

#### ٧- دراسة (الموسوي، ٢٠١٣)

استهدفت هذه الدراسة تطوير أداة لقياس درجة استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، حيث تمكن من تطوير مقياس تضمن (٤٨) فقرة وتغطي أربعة مجالات رئيسية في إدارة الجودة، وتم تطبيق هذا المقياس من قبل (٦٠) معلماً في البحرين. وقد توصل إلى ضرورة توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها في المؤسسات التعليمية لغرض تطوير عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها وتجديدها في دول الخليج العربي.

#### ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع :-

##### ١- دراسة (Valeria، ١٩٩٨)

أجريت هذه الدراسة في جامعة شمال فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف الوصول إلى قائمة من المؤشرات التي تصلح لقياس جودة المؤسسة التربوية، حيث توصلت إلى تحديد تسع مؤشرات للجودة هي :-  
التقدم التربوي - المردود (النواتج التعليمية) - بقاء المعلم في البرنامج مدة كافية حتى تحقق الأهداف التربوية المنشودة - انتقاء الطلبة - البرنامج التعليمي - تخطيط البرنامج وتقييمه - الخدمات التي تقدم للطلبة - المناهج وتدريبه - تنمية هيئة التدريس.

##### ٢- دراسة (Stanley، ١٩٩٩)

هدفت إلى فحص العلاقة بين الأداء الكمي والمؤشرات المتنوعة لجودة المؤسسة التربوية في استراليا والتعرف إلى مدى الارتباط بين عوامل الأداء الثلاثة وهي :-  
الأداء التقليدي للمؤسسة في البحث - الأداء التدريسي - الأداء البحثي التنافسي - وقد حلل الباحث هذه الارتباطات في ضوء أربعة عوامل مختلفة هي :-  
الحجم والعدالة ومعدل عضو هيئة التدريس للطلبة، وسياسة القبول. وقد توصل من دراسته إلى وضع ثمانية مؤشرات مرتبطة بجودة التعليم وهي :-  
مستوى الخريج - إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في نشر بحوثهم - حجم المؤسسة التعليمية - عدد الطلبة ومعدلاتهم - القبول وانتقاء للطلبة - السمعة والشهرة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس - الظروف المالية والانفاق - كلفة الطالب في العملية التعليمية.

##### ٣- دراسة رايسبي (Rigsby، K.I، ١٩٩٩)

تناولت هذه الدراسة الثقافة المدرسية للمدارس التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تمت الدراسة على إحدى المدارس الكائنة في جنوب غرب ولاية فلوريدا، وقد هدفت إلى معرفة دور المكاتب المركزية ومدراء المدارس في تنمية وعي المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالولاية بثقافة الجودة، وقد وفرت الدراسة بيانات وصفية من خلال استخدام المقابلات والملاحظات والوثائق المتعلقة بثقافة الجودة. وقد أوضحت النتائج أن المدرسة اكتسبت ثقافة عالية تتعلق ببعض جوانب الجودة مثل الإدارة التشاركية وتشكيل فرق العمل، كما تبين أن هناك حاجة من أجل تعزيز ثقافة الجودة على مستوى المدارس والمقاطعة. (الشافعي وزميله، ٢٠٠٠)

#### ٤- دراسة ايضا نجست (Evaneglista، ٢٠٠٠)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين المناهج الدراسية وأساليب التدريس، وتم إجراء الدراسة على (٢٧) مدرسة أمريكية، حيث تبين من خلال الدراسة أن درجات تطبيق نظام إدارة الجودة متفاوتة، وذلك يعود إلى درجة تقبل العاملين للتغيير ومدى إدراكهم لأبعاد الجودة الشاملة ومدى القدرة والرغبة في تطبيق المعايير بالإضافة إلى مدى دعم الإدارة العليا ومدى إشراك الطلاب ومدى توافر الموارد المالية اللازمة للتطبيق، وقد خلصت الدراسة بوجود علاقة طردية موجبة بين الجوانب أنفة الذكر ودرجة تطبيق الجودة. (البيستجي، ٢٠٠١)

#### ٥- دراسة سبرفق (Spring، Lauriej، ٢٠٠١)

تناولت الدراسة معتقدات المعلمين ومدى إدراكهم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تم اعتمادها من قبل مدرسة جونستون في ولاية شمال كارولينا الأمريكية، حيث هدفت إلى توثيق وتحليل العلاقة بين معتقدات المعلمين وأربع تصنيفات وفق مواقع العمل وهي مدرسة ابتدائية، مدرسة وسطى، مدرسة عليا، والمكتب الرئيس، وقد تم جمع المعلومات منه خلال المقابلات وباستخدام المجموعات البؤرية، كما تمت عملية مسح للمعلمين العاملين في المدارس وفق مجالات برامج الجودة وهي القيادة، ونظام المعلومات والتخطيط، والمصادر البشرية وعمليات الجودة ونتائج الجودة وتطلعات المستقبل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة. وتعبيراً على هذه الدراسات فإن الباحث يرى أن هناك إجماعاً على ضرورة تبني اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، من أجل تحسين جودة التعليم رغم وجود تباين بين أوساط التربويين بشأن إمكانية تجسيد أفكار إدارة الجودة الشاملة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في وضع الإطار النظري الذي استطاع توظيفه في بناء مقياس لتحديد جودة المؤسسات التربوية وتمييزها، كما يرى أن هذه الدراسات تعكس مدى حيوية إدارة الجودة الشاملة بصفتها أحدث تطورات الفكر التربوي الحديث في العالم وأهميتها كمنهج علمي وتطبيقي لتطوير المؤسسات التربوية.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على تحقيق أداة واقعية لقياس جودة المؤسسة التربوية وتمييزها، ومن ثم تطبيقها على عينة من مؤسسات التعليم، وعليه فإن هذه الدراسة تميّزت بتضمّنها جانبين، جانب نظري حيث أضفت معرفة جديدة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وجانب تطبيقي يختص بتوظيف الأداة المعدة من هذه الدراسة في قياس الجودة الشاملة في هذه المؤسسات التعليمية.

#### طريقة الدراسة وإجراءاتها :-

- ١- منهج الدراسة :- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بركنيه الكمي والنوعي لاعتباره أنسب المناهج البحثية لتحقيق أهداف هذه الدراسة وانسجامه مع طبيعتها.
- ٢- مجتمع الدراسة وعينتها :- تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين التربويين في المؤسسات التربوية بمدينة غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم ولوكالة الفتوح الدولية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م، كما في الجدول التالي :-

جدول رقم (١) يبين مجتمع الدراسة

البيانات	عدد مؤسسات التعليم بمدينة غزة	عدد العاملين	
		إداري	أكاديمي
الجهة المسؤولة	١٠٨	٧٥٦	٢٤٢٧
وزارة التربية والتعليم	٦٤	٣٢٠	١٠٨٨
وكالة الفتوح الدولية			١٤٠٨
مجموع			٣١٨٣





أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين التربويين (إداري وأكاديمي) في مؤسسات التعليم بمدينة غزة حجمها ٢٠٠ وبنسبة ٥ % تقريبا من (٢٢) مؤسسة كما في الجدول التالي :-

البيانات	عدد المؤسسات في العينة	عدد أفراد العينة
الجهة المسؤولة		
وزارة التربية والتعليم	١٤	١٥٠
وكالة الفتوح الدولية	٨	٥٠
المجموع	٢٢	٢٠٠

### ٣- أداة الدراسة وخطوات إعدادها :-

قام الباحث بإعداد استبانته تتضمن معايير ومؤشرات الجودة والتميز موزعة على أربعة مجالات رئيسة بحيث يمكن الاستفادة منها في الحكم على مستوى جودة المؤسسة وتميزها وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، حيث وضعت ضمن مقياس خماسي شملت التقديرات :- (درجة كبيرة جداً - درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة قليلة - بدرجة قليلة جداً) وقد اتبع الباحث الخطوات الإجرائية التالية لإعدادها :-

أ- الاطلاع والدراسة التحليلية الناقد للدراسات التي تناولت موضوع الجودة.

ب- تحديد معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية من خلال الاطلاع على العناصر المعيارية الأساسية المقررة دولياً (مواصفات الجودة - الأيزو ٩٠٠٢)

ج- تكييف هذه العناصر بما يتناسب مع مجالات عمل المؤسسة التربوية ودمجها في أربع مجالات رئيسة وهي (متطلبات إدارة الجودة - العملية التعليمية التعلمية - القوى البشرية - التفاعل وخدمة المجتمع)

وقد تمكن الباحث من وضع جوانب فرعية لكل مجال من المجالات الرئيسية على النحو التالي:

جدول رقم (٢) يبين مجالات الجودة وجوانبها الفرعية

الرقم	المجال الرئيس	الجوانب الفرعية
١	متطلبات إدارة الجودة في المؤسسة	التنظيم - إدارة الموارد - القيادة - التخطيط
٢	عملية التعليم والتعلم	التدريس - تنفيذ المنهاج - التحصيل الدراسي
٣	القوى البشرية (عاملون ومتعلمون)	رعاية المتعلمين - رعاية العاملين
٤	التفاعل وخدمة المجتمع	التواصل مع أولياء الأمور والمؤسسات - خدمة المجتمع

### صدق أداة الدراسة :-

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على خمسة من الأساتذة وذوي الاختصاص في الجامعات المحلية في غزة والضفة وذلك لتحكيمها وإبداء آرائهم في صياغة فقراتها ومدى انتمائها للمجالات المحددة وإمكانية حذف أو تعديل أو إضافة فقرات جديدة يرونها مناسبة، وقد تم في ضوء ذلك إعادة صياغة الفقرات وإخراج القائمة في صورتها النهائية وبحيث تحقق التوازن بين مجالاتها حيث بلغ عدد فقراتها (٨٢) موزعة على النحو التالي :-

جدول رقم (٤) يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على مجالاتها

الرقم	المجالات	عدد فقرات المجال
١	متطلبات إدارة الجودة في المؤسسة	٢٤
٢	عملية التعليم والتعلم	٢٢



٢٢	القوى البشرية	٣
١٤	التفاعل وخدمة المجتمع	٤
٨٢	المجموع	

وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات الأربعة وذلك من خلال تجريبيها على عينة استطلاعية، حيث بلغت معاملات الارتباط بين كل مجال والاستبانة ككل (٨٢، ٠٠، ٨٤، ٠٠، ٨٠، ٠٠، ٨١، ٠٠) على الترتيب، مما يدل على تمتع الأداة بالصدق. (السيد، ١٩٩٦: ٢٨٨)

ثبات الأداة :- تم حساب ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث تم حساب استجابات المفحوصين على كل من جزئي الأداة (الأرقام الفردية والأرقام الزوجية) وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جزء وتطبيق معادلة جوتمان -Guttman

$$r = \frac{2(22 + 14) - 82}{24}$$

حيث  $r$  هي معامل الثبات، ٢٤، ١٤، قيمة الانحراف المعياري لجزئي الأداة،  $\sigma$  الانحراف المعياري للأداة ككل. وقد بلغ معامل الثبات وفق هذه الطريقة (٠,٨٨) وهو معامل مرتفع يدل على ثبات الأداة ويسمح باستخدامها. (ملحم، ٢٠٠٥: ٢٦٤)

### تطبيق الدراسة :-

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على العينة العشوائية التطبيقية المكونة من (٢٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم بمدينة غزة التابعة للوزارة ولوكالة الغوث الدولية والتي تم اختيارها عشوائياً، حيث طلب من كل فرد من أفراد العينة أن يضع تقديره الذاتي لتوافر كل معيار من معايير الجودة في المؤسسة التي يعمل فيها، وتحديد الجهة التي تتبع لها (وزارة التربية والتعليم أو وكالة الغوث)، وقد حدد الباحث النسبة ٦٠٪ فما فوق كمعيار مقبول ويمتوسط حسابي (٢)، كما تم جمع البيانات من الاستبانات التي وزعت على العينة وتقريرها في جداول وتحليلها إحصائياً وتدوينها في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) يبين استجابات عينة الدراسة وتقديراتهم والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي لكل معيار من معايير الجودة وذلك بحسب وجهة نظر أفراد العينة

الرقم	المجال	الجوانب الفرعية	الفقرات	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	المتوسط من ٥
				١٠٠٠	%	
			١- تضع المؤسسة أنظمة وأدلة عمل محددة وواضحة	٦٢٠	٦٢	٣,١
			٢- تعمم الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين فيها وتشرها	٦٤٠	٦٤	٣,٢
			٣- توجد للمؤسسة رؤية واضحة وموثقة	٦٥٠	٦٥	٣,٢٥
			٤- تحدد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها	٦٤٥	٦٤,٥	٣,٢
			٥- تعمل على تفويض السلطات وعدم الاستئثار بها	٥٥٦	٥٥,٦	٢,٧٨
			٦- تحدد مجالات عمل المؤسسة المرتبطة برسالتها	٦٦٦	٦٦,٦	٣,٣٣
			٧- تحدد أهدافاً واضحة لكل مجال من مجالات عملها	٦٦٨	٦٦,٨	٣,٢٤



٢,٤٢	٦٨,٤	٦٨٤	٨- تضع معايير محددة للحكم على مستوى تحقيق أهدافها	القيادة التربوية			
٢,٨٨	٥٧,٦	٥٧٦	٩- تحصر احتياجاتها واحتياجات العاملين والطلبة فيها				
٣,١٤	٦٢,٨	٦٢٨	١٠- تحصر الموارد المتاحة للمؤسسة				
٣,١٠	٦٢,١	٦٢١	١١- تضع موازنة سنوية واضحة وموثقة				
٣,١٠	٦٢,٢	٦٢٢	١٢- تضع إجراءات محددة لاستغلال الموارد المالية والعينية				
٣,١٧	٦٣,٤	٦٣٤	١٣- تتبع سياسة واضحة وموثقة لترشيد النفقات				
٣,١٤	٦٢,٨	٦٢٨	١٤- توظف الموارد المتاحة توظيفاً أمثل				
٣,١٤	٦٢,٨	٦٢٨	١٥- توفر جهاز رقابة داخلية على إدارة الموارد المتاحة				
٣,٢٦	٦٥,٢	٦٥٢	١٦- تحصر الجوانب التطويرية التي تحتاجها المؤسسة				
٢,٨	٥٦	٥٦٠	١٧- تضع خطة شاملة وواضحة لتطوير الجوانب التي تحتاجها				
٣,٢٤	٦٤,٨	٦٤٨	١٨- تتابع تنفيذ الخطة التطويرية				
٣,٢٦	٦٥,٢	٦٥٢	١٩- تعمل على تقييم إنجازات المؤسسة بشكل شامل ومستمر				
٢,٧٥	٥٥	٥٥٠	٢٠- تضع إجراءات محددة لتحديث الخطة وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة				التخطيط
٢,٧٩	٥٥,٨	٥٥٨	٢١- تعمل على تحديث العمل الإداري باستخدام الحاسوب والتقنيات الأخرى				
٣,٢٢	٦٤,٤	٦٤٤	٢٢- تقدم حوافز ومكافآت معنوية لأصحاب الجهود المتميزة				
٣,١٧	٦٣,٤	٦٣٤	٢٣- تستخدم الأسلوب الديمقراطي في المواقف المختلفة				
٣,٢٥	٦٥	٦٥٠	٢٤- توفر المعاملة العادلة بين العاملين دون تفریق				
٢,٧	٥٤	٥٤٠	٢٥- توفر للعاملين استقلالية في حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم				
٣,٢٤	٦٤,٨	١٥٥٥٤	المجموع				
٣,١٣	٦٢,٥	٦٢٥	١- تحصر المؤسسة احتياجاتها من وسائل ومواد.	بيئة التعليم والتعلم			
٣,٢	٦٣,٩	٦٣٩	٢- تعمل على توفير التجهيزات والوسائل اللازمة.				
٣,٠٦	٦١,٢	٦١٢	٣- تهيئ بيئة تعليمية تعليمية جاذبة.				
٣,٠٥	٦١,١	٦١١	٤- توفر مصادر متعددة للعملية التعليمية التعليمية.				
٣,١٠	٦٢,١	٦٢١	٥- تعمل على توفير مبنى ومرافق مناسبة لخدمة العملية التعليمية.				
٣,١٣	٦٢,٥	٦٢٥	٦- توظف المرافق في المؤسسة توظيفاً أمثل.				
٣,٠٩	٦١,٨	٦١٨	٧- توفر مستلزمات عملية التدريس.				
٢,٦١	٥٢,٢	٥٢٢	٨- توفر مناخاً تعليمياً مواتياً لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم.				
٢,٥٦	٥١,٢	٥١٢	٩- تعمل على توظيف أساليب حديثة للتدريس.				
٢,١٤	٥٢,٨	٥٢٨	١٠- توفر إشرافاً مستمراً وفاعلاً من قبل إدارة المؤسسة.				
٣,١١	٦٢,٢	٦٢٢	١١- توظف أنشطة تعليمية لزيادة دافعية المتعلمين.	عملية التدريس وتفيد المنهج	العملية التعليمية والتعلمية	ثانياً	
٢,٥٢	٥٠,٦	٥٠٦	١٢- توظف أنشطة تنمي مهارات التفكير لدى المتعلمين.				
٢,٥٦	٥١,٢	٥١٢	١٣- توظف أنشطة إثرائية للمنهاج الدراسي.				



٣,٢٥	٦٥	٦٥٠	١٤- تتابع عملية تنفيذ المنهاج بشكل مستمر.	التحصيل الدراسي		
٢,٨٨	٥٧,٥	٦٧٥	١٥- تعمل على توظيف الأجهزة والوسائل والتقنيات التربوية.			
٣,٠٦	٦١,٢	٦١٢	١٦- تضع خطة لرفع مستوى التحصيل الدراسي.			
٢,٨٧	٥٧,٤	٥٧٤	١٧- توظف أدوات تقويم متنوعة للمتعلمين.			
٣,٢٩	٦٥,٨	٦٥٨	١٨- تعد اختبارات تحصيلية جيدة لقياس التحصيل.			
٢,٥٣	٥٠,٦	٥٠٦	١٩- تحلل نتائج الاختبارات التحصيلية.			
٢,٥١	٥٠,٢	٥٠٢	٢٠- توظف نتائج التحليل في تحسين مدخلات العملية ومخرجاتها.			
٣,٣١	٦٦,٢	٦٦٢	٢١- تتابع مستوى تحصيل الطلبة من أجل رفعه وتحسينه.			
٣,٥١	٧٠,٢	٧٠٢	٢٢- تقوم بإبلاغ أولياء أمور الطلبة بإنجازات أبنائهم باستمرار.			
٢,٩٥	٥٩,٠	١٢٩٩٦	المجموع			

الرقم	المجال	الجوانب الفرعية	الفقرات	مجموع الدرجات	النسبة المئوية	المتوسط من ٥
ثالثاً	القوى البشرية العاملة	و	١- تصميم برامج وأنشطة تعليمية لرعاية المتعلمين.	٥٧٠	٥٧	٢,٨٥
			٢- توفر برامج لتنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين.	٥٠٣	٥٠,٢	٢,٥١
			٣- توفر برامج للمتفوقين والمبدعين.	٥٠٧	٥٠,٧	٢,٥٤
			٤- توظف اختبارات تشخيصية لتحديد مواطن الضعف عند المتعلمين.	٥٠٢	٥٠,٢	٢,٥١
			٥- تصميم برامج علاجية لتحسين مستوى ذوى التحصيل المتدني.	٥٧٨	٥٧,٨	٢,٨٩
			٦- تقدم خدمات توجيهية وإرشادية للطلبة ذوى الحاجات.	٥٥٨	٥٥,٨	٢,٧٩
			٧- تهتم للمتعلمين مستلزمات ممارسة الأنشطة المرافقة للمنهاج.	٥٨٧	٥٨,٧	٢,٩٣
			٨- تقدم للمتميزين من الطلبة جوائز مادية ومعنوية.	٥٥٦	٥٥,٦	٢,٧٨
			٩- تعمل على تنمية وإبراز مواهب الطلبة الموهوبين.	٥١٣	٥١,٣	٢,٨٢
			١٠- تنظم للمتعلمين مسابقات متنوعة تعليمية وثقافية ورياضية.	٥٨٠	٥٨	٢,٩
	رعاية العاملين		١١- تحدد الحاجات التدريبية للعاملين في ضوء أساليب محددة.	٥٢١	٥٢,١	٢,٦٥
			١٢- تضع خطة تنمية شاملة للعاملين فيها.	٥٠٨	٥٠,٨	٢,٥٤
			١٣- توفر برامج للتنمية الذاتية المستمرة للعاملين.	٥١٧	٥١,٧	٢,٥٩
			١٤- تتابع أثر التنمية المهنية أثناء الخدمة على العاملين.	٦٠١	٦٠,١	٣,٠
			١٥- تهتم بتدريب العاملين في المؤسسة بحسب حاجاتهم.	٥٢٩	٥٢,٩	٢,٧
			١٦- يتم تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة بشكل دوري.	٥٦٦	٥٦,٦	٢,٨٢
			١٧- يتم تقويم أداء العاملين باستمرار وفق معايير محددة.	٥٤٦	٥٤,٦	٢,٧٣
			١٨- يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للمتميزين من العاملين.	٥٢٥	٥٢,٥	٢,٦٨
			١٩- تزود العاملين بثقافة الجودة للاستفادة منها.	٥١٨	٥١,٨	٢,٥٩
			٢٠- يتم ترقية وترفيه العاملين وفقاً لمعايير محددة.	٥٨٥	٥٨,٥	٢,٩٢





ويلاحظ من الجدول مايلي :-

- ١- النسبة المئوية العامة لدى توافر معايير الجودة في مؤسسات التعليم بمدينة غزة والتي طبقت عليها الأداة من قبل العاملين فيها هي ٦٢٪، وهي نسبة قريبة جداً من المعيار المحدد للقبول في هذه الدراسة.
- ٢- أكثر المجالات الأربعة حظاً في نسبته المئوية هو المجال الرابع المتعلق بالتفاعل وخدمة المجتمع المحلي حيث كانت نسبته ٦٨,٩٪، في حين كانت النسبة المئوية للمجالات الثلاثة الأولى (٨, ٦٤٪، ٥٩٪، ٥٥٪) على الترتيب، وهي نسب قريبة من الحد الأدنى لمعيار القبول. وعليه فإن هذه النتائج جاءت متفقة مع فرضيات الدراسة.
- ٣- هناك عدد من المعايير في المجالات الأربعة لم تحظ على نسبة عالية أو مقبولة حسب تقدير الباحث في هذه الدراسة وذلك وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على قلة توافر عدد من معايير الجودة المطلوبة في المؤسسات التربوية بمدينة غزة.

### وبمزيد من التحليل وبأخذ كل مجال من المجالات الأربعة يتضح مايلي :-

بالنسبة للمجال الأول والذي يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة في المؤسسة التربوية :-

يرى أفراد العينة الذين قاموا بالاستجابة لفقرات الأداة أن معظم المعايير قد حظيت على نسبة متوسطة، وهناك ست معايير لم تصل نسبته المئوية إلى الحد المقبول وهي المعايير رقم (٢٤، ٢١، ٢٠، ١٧، ٩، ٥)، وهذا يشير إلى أن مؤسسات التعليم في غزة تفتقر إلى إجراءات وأساليب تحديد الاحتياجات للعاملين والطلبة، ولا تعمل إدارتها على تفويض السلطات بشكل كاف، كما تضع خططا شكلية وليست تطويرية شاملة، معتمدة على الأسلوب التقليدي في أعمالها الإدارية وتدوين البيانات، ولا تمتلك الصلاحيات في اتخاذ القرارات بسبب مركزية النظام التعليمي القائم.

ويفسر الباحث ذلك بسبب تدني مستوى ثقافة الجودة لأعضاء هيئة التدريس وعدم توافر الرغبة لعملية التغيير والإصلاح وقناعتهم بأهمية التغيير، إضافة إلى عدم تمتع المؤسسات التربوية بالاستقلالية في مجالات العمل المختلفة.

وبالنسبة للمجال الثاني والذي يتعلق بالعملية التعليمية التعلمية وجوانبها الفرعية فقد حصلت بعض فقراته على نسبة أعلى بقليل من النسبة المقبولة وهي ٦٠٪، أما المعايير رقم (٢٠، ١٩، ١٣، ١٢، ١٠، ٩، ٨) فكانت نسبتها المئوية دون النسبة المقبولة، وهذا يدل على أن مؤسساتنا التعليمية يغلب على عملها وأنشطتها الطابع التقليدي، فالبرامج التعليمية والأنشطة التعليمية التعلمية لا تزال نمطية خالية من أي أنشطة إثرائية تمني مهارات التفكير وتلبي حاجات المتفوقين والمبدعين من الطلبة، كما أنها رغم حرص معظم المؤسسات على تحقيق تحصيل عال لطلبتها إلا أنها لا تستخدم أساليب وأدوات تقويم متنوعة، ولم توظف نتائج تحليل اختباراتهما من أجل تحسين مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها.

كما تشير الاستجابات أيضاً إلى انخفاض كفاية وفاعلية أساليب التدريس المتبعة، حيث تعتمد أساليب وطرائق التدريس التقليدية ودون توظيف فعال للأجهزة السمعية والبصرية والتقنيات التربوية الحديثة.

ويمكن تفسير ذلك إلى عدم توفر مناخ تعليمي جيد لحفز العاملين والمتعلمين وضعف الإمكانيات المادية وما يترتب عليها من نقص واضح في التقنيات والوسائل التعليمية.

وفي المجال الثالث والذي يتعلق بالقوى البشرية ورعاية العاملين والمتعلمين فإن استجابات أفراد العينة قد أشارت إلى تدني معظم فقراته عن المستوى المقبول، وخاصة تلك المعايير التي تتعلق برعاية المتفوقين والمبدعين، وكذلك فيما يتعلق بحاجات العاملين التدريسية والعمل على تلبيتها.

وعليه فقد بينت الاستجابات أن مؤسسات التعليم في مدينة غزة تفتقر إلى آليات الاستخدام الأمثل للقوى البشرية المتوافرة وتطويرها، إضافة إلى قصور في حصر وتحديد احتياجاتهم وعدم توفير برامج تدريبية تحقق لهم التنمية المهنية الشاملة والمستمرة.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى قلة توافر إدارة واعية وتحرص وتعمل على توجيه العاملين والمتعلمين ورعايتهم، وقلة تخطيطها لتنفيذ برامج تدريبية قائمة على الحاجة، إضافة إلى أن جل اهتمامها هو تنفيذ المنهاج الدراسي للطلبة وحرصها على تحقيق مستوى عال



من التحصيل من خلال التركيز على الحفظ والتذكر من أجل النجاح في الإختبارات التي تعدها، والتي تعتمد في غالبيتها على التذكر والاسترجاع، ولا تتمي مهارات التأمل والتفسير والتحليل والتركيب والإبداع.

كذلك يلاحظ قلة التعاون بين إدارة المؤسسات التعليمية ومراكز التطوير والخبراء المتخصصين في تدريب العاملين التربويين، واقتصارها على الأساليب التقليدية في التدريب والنمو المهني والتركيز على أسلوب اللقاءات والمحاضرات، ودون الاعتماد على تدريبهم بحسب احتياجاتهم المهنية وبأساليب متنوعة وحديثة.

أما المجال الرابع والذي يتعلق بخدمة المجتمع وتفاعل المؤسسات التعليمية مع المؤسسات المجتمعية الأخرى :-

فإن أغلب فتراتنا قد حظيت على نسبة أعلى من النسبة المقبولة وهي ٦٠٪، وهذا يشير إلى أن مؤسسات التعليم تحرص على توفير وسائل اتصال وتواصل بين العاملين فيها والمجتمع المحلي، وكذلك إقامة علاقات إيجابية متنامية مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، وتساهم في تنظيم برامج ثقافية وترفيهية وتشارك في فعاليات المناسبات المجتمعية والوطنية، من خلال أنشطة مرافقة للمناهج.

وعليه فقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع الكثير من الدراسات السابقة وخاصة دراسة (حلمي وفضل، ٢٠٠٤) ودراسة (الغنام، ٢٠٠٦) ودراسة (الموسوي، ٢٠١٣) من حيث ضرورة تطوير أداة لقياس جودة المؤسسة وتميزها، وكذلك في تحمّل المسؤولية الكبرى لدى استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العربية للإدارات، بسبب ممارستها التقليدية والعادات المتوارثة والنمطية في مجالات عملها المختلفة من تخطيط وتنظيم وإدارة للموارد. كما اختلفت نتائجها مع نتائج دراسة (Valeria، ٢٠٠٢) من حيث التباين والاتفاق في الاستجابة للمؤشرات والمعايير المستخدمة لقياس الجودة، وهذا أمر طبيعي بسبب تباين البيئة والامكانيات المتوفرة لهذه المؤسسات.

وتعقيباً على ما سبق يرى الباحث أن إدارة المؤسسة والعاملين فيها يتحملون الجانب الأكبر من المسؤولية عن الفجوات الموجودة وخاصة بين الأهداف التي تشهدها المدرسة والواقع الفعلي وما يتسم به من إجراءات، فما زالت إدارة المؤسسة تعتمد على ممارساتها التقليدية والنمطية التي تقرضها طبيعة التنظيم الإداري.

كما يعتقد أن التميز والجودة المطلوبة للمؤسسة وإدارتها لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً تسعد به إن تحقق وتأسى عليه إن فقدته، بل أضحت ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً، بل مقوماً لا غنى عنه من مقومات التطور في أداء المهام المتعددة في هذا العصر. وهذه الجودة وهذا التميز لاشك أن يعكس على العملية التعليمية وخدمة المجتمع بمختلف مجالاته، في عصر يتميز بدرجة عالية من التنافس سواء على مستوى الأفراد أو بين المؤسسات، من أجل تحقيق مستويات أفضل سواء على مستوى الأداء والانتاج أو على مستوى تقديم الخدمات.

وحتى تحقق الجودة والتميز لا بد من استشارة العاملين وإيجاد حوافز لهم للسعي نحو الأفضل وذلك من خلال مشاركتهم في إصدار القرارات، وشعورهم بالحرية والأمن والاستقرار، وتوفير قدر من التحدي، وإتاحة الفرصة لهم لتطويرهم والارتقاء بمستواهم، إضافة إلى تحديد وحصر معوقات التحديث والتطوير، والعمل على حل المشكلات المتجددة، وتشجيع العاملين على توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة والتعليم.

ويرى الباحث أنه ليس ثمة برنامج واحد للجودة يصلح لكل مؤسسة وفي كل مستوى ولكل زمان ومكان، كما أن النتائج التي حصل عليها في هذه الدراسة واعتمد في تحليلها على آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات التربوية والذين شاركوا في الاستجابة لفقرات الأداة قد تختلف إذا اعتمد على آراء ووجهات نظر فئات أخرى من العاملين التربويين، وهذا أمر طبيعي يجب أخذه بعين الاعتبار.

### وللاجابة عن سؤال الدراسة :-

#### ما التصور المقترح والقابل للتطبيق الجيدة المتميزة ؟

في ضوء ما أسفرت عليه النتائج ومن خلال استقراء وتحليل الاتجاهات المعاصرة، وانطلاقاً من الأسس الفكرية والمبادئ الأساسية



لدخول إدارة الجودة الشاملة، ومقارنتها بالواقع الحالي لمدارس التعليم العام في قطاعنا، تمكن الباحث من تحديد الملامح الإجرائية للتصور المقترح وذلك وفقاً لما يلي:

١- التمهيد للتغيير والتطوير وذلك من خلال نشر أفكار وثقافة وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم، لتقبل التغيير والتطوير لمتطلبات الجودة.

٢- قيادة الجودة من خلال مشاركة العاملين والطلاب والمجتمع، وتكوين مجلس قيادة الجودة يشرف على إدارة الجودة وإنجازاتها، بحيث يعتمد جوهر قيادة الجودة على المشاركة وتفويض بعض المسؤوليات وتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة من خلال العمل الجماعي.

٣- التخطيط لتحقيق الجودة بحيث تشارك إدارة المؤسسة في عملية التخطيط في ضوء رؤية إستراتيجية تضمن نجاح تحقيقها.

٤- التنظيم الإداري للجودة بحيث يتفق مع الهيكل الإداري التنظيمي لإدارة الجودة، ومن خلاله يتم تكوين لجان متعددة للجودة، مثل لجنة تصميم الجودة ولجنة التدريب ولجنة المراقبة ولجنة التوجيه.

٥- التدريب المستمر للجودة وذلك بتوفير برامج تدريبية خاصة ينفذها المتخصصون بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وبحيث تشمل جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة وفقاً لحاجاتهم.

٦- تطبيق الجودة وفق خطة مبرمجة زمنياً، يوضّح فيها النشاط المراد تنفيذه ووقته وتكاليفه وإجراءات عمله وتقويمه ومتابعته.

٧- رقابة الجودة من خلال وسائل الرقابة الذاتية للعاملين وكذلك الرقابة الخارجية من خلال لجنة الرقابة والإشراف، للتأكد من أن الإدارة وجميع العاملين في المؤسسة يؤدون العمليات الإدارية والتدريسية والفنية بمستوى الجودة المطلوبة، ورصد السلبيات والأخطاء ومعالجتها في إطار التطوير والتحسين المستمر والشامل من الناحية الإدارية والأكاديمية.

وحتى يسهل تحقيق هذا التصور المقترح فقد وضع الباحث عدداً من الخطوات الإجرائية يمكن إتباعها في مؤسسات التعليم، من أجل تحقيق الجودة الشاملة وهي على النحو التالي:

١- تحديد واضح لفلسفة المؤسسة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية.

٢- تمثيل المؤسسة في المجالس واللجان التعليمية والمجتمعية، وأداء مسؤولياتها على نحو يشجع المؤسسات الأخرى للاقتداء بها.

٣- تحقيق التكامل بين الأداء التعليمي ومخرجاته.

٤- تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مجالات عمل المؤسسة التربوية وتوفيرها.

٥- توفير الإمكانيات اللازمة والموارد لاستخدام وتوظيف التقنيات التربوية.

٦- تحقيق أنشطة وبرامج إثرائية لرعاية المتعلمين وتنمية قدراتهم وابداعاتهم.

٧- تحقيق الإثراء العلمي للعاملين من خلال برامج تدريبية متنوعة تلبى حاجاتهم.

٨- وضع برامج وأنشطة تعليمية لرعاية ذوي الحاجات من المتعلمين.

٩- وضع معايير محددة وواضحة للإنجاز يتم في ضوءها تقييم العاملين وتقديرهم.

١٠- تقديم حوافز ومكافآت معنوية للمتميزين من المتعلمين والعاملين.

١١- تفعيل دور العاملين وتزويدهم بالصلاحيات التي تساعدهم على أداء أدوارهم.

١٢- تطوير أساليب تنفيذ المنهاج وتدريبه وخاصة تلك الأساليب التي تعتمد على الدور الفاعل والنشط للمتعلم.

١٣- تطوير أساليب التقويم المستخدمة وتمكين العاملين من تطبيق أساليب متنوعة وحديثة.

١٤- توفير بيئة تعليمية مناسبة ومناخ تعليمي جاذب يعمل على تحقيق العمل الجماعي في المؤسسة بين العاملين والمتعلمين.

١٥- تفويض السلطات وعدم الاستئثار بها من قبل إدارة المؤسسة التربوية.

١٦- تحديث الجوانب الإدارية والتعليمية باستخدام الحاسوب والتقنيات الأخرى.

١٧- ترشيد استخدام المصادر والموارد التعليمية والمادية المتوافرة.





- ١٨- إجراء دراسة تقويم ذاتي من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة لتعزيز جوانب القوة وتلافي مواطن الضعف وثغرات الأداء.
- ١٩- تقديم خدمات توجيهية وإرشادية لذوي الحاجات في المؤسسة.
- ٢٠- تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين المؤسسة التربوية وأولياء الأمور من جهة، وبينها وبين المؤسسات المجتمعية من جهة أخرى، بما يعود بالفائدة عليها وعلى المجتمع بأسره

### توصيات الدراسة :-

يوصي الباحث في هذه الدراسة بما يلي :-

- ١- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم ودعمها لسياسة نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل على نشر مفاهيمها داخل مؤسسات التعليم، لتهيئة المناخ اللازم وتقبل متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في هذه المؤسسات.
- ٢- ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق أداة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.
- ٣- ضرورة العمل على تعزيز مظاهر القوة ودعم عوامل تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، وفي الوقت نفسه العمل على سد الفجوات والثغرات في أداء هذه المؤسسات من أجل الارتقاء بدورها.
- ٤- ضرورة العمل على إنشاء وحدة لتقويم العمل في المجالات المختلفة للمؤسسة، ليتم من خلالها المساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تطويرها وارتقاؤها.
- ٥- ضرورة العمل على تطوير أداة الدراسة رغم تمتعها بالخصائص السيكمترية، حتى يمكن توظيفها والاستفادة منها في قياس جودة المؤسسات التربوية من أجل تطويرها وتحسين مخرجاتها.



## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :-

- ١- البستاني، نبيل محمود (٢٠٠١) " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية في الأردن " رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- ٢- البطني، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥) " إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي " مجلة التوثيق التربوي، العدد ٤٢، وزارة المعارف السعودية
- ٣- البكر، محمد (٢٠٠٥) " أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية " المجلة التربوية، جامعة الكويت.
- ٤- الزامل، خالد (٢٠٠٣) " مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية " ورقة مقدمة للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة ١٩-٢١ أبريل ١٩٩٣.
- ٥- السيد، فؤاد النيهي (١٩٩٦) " علم النفس الإحصائي " القاهرة : دار الفكر العربي.
- ٦- الشافعي، أحمد وناسي، السيد (٢٠٠٠) " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر " مجلة التربية، ١٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة.
- ٧- حلمي، فؤاد وفضل، نشأت (٢٠٠٤) " مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم " مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة.
- ٨- طعيمة، رشدي أحمد وآخرون (٢٠٠٦) " الجودة الشاملة في التعليم " ط١، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٩- عابدين، محمود (٢٠٠٢) " الجودة واقتصادياتها في التربية " دراسة نقدية، دراسات تربوية، المجلد السابع، العدد ٤٤ القاهرة.
- ١٠- الغنام، نعيمة (٢٠٠٦) " فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية في السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين
- ١١- فرمان، ريتشارد (١٩٩٥) " توكيد الجودة في التدريب والتعليم " ترجمة سامي حسن وناصر العديلي، الرياض : دار آفاق الابداع العالمية للنشر والإعلام.
- ١٢- قدار، طاهر (٢٠٠٧) " المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠ " دمشق : دار المصادر.
- ١٣- لمحم، سامي (٢٠٠٥) " القياس والتقييم في التربية وعلم النفس " عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٤- الموسوي، نعمان (٢٠١٣) " تطوير أداة الجودة لقياس إدارة الجودة " كلية التربية، جامعة البحرين المجلة التربوية، المجلد ١٧، العدد ٦٧.
- ١٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) " دراسة تقييمية لمنهاج الصف الرابع الأساسي " سلسلة دراسات تقييمية للمنهاج الفلسطيني الأول \_\_\_ رام الله.
- ١٦- ويليامز، ريتشارد (١٩٩٩) " أساسيات إدارة الجودة الشاملة " ترجمة عبد الكريم العقيل، الرياض : مكتبة جرير

### ثانياً : المراجع الأجنبية :-

- ١٧- David B. Guralnik . (١٩٩٢) " Websters new world dictionary " london.
- ١٨- Kathleen , Carak. (٢٠٠٢) " Organizing for Quality " U.S.A.Vol.٢١No.٤.
- ١٩- Lamprecht.J.L. (١٩٩٢) " ISO ٩٠٠٠ preparing for registration. " Basel: Marcel Dekker.Inc.
- ٢٠- Stanley.Gordan.Reynolds. (١٩٩٥) " Performance Indicators and quality review in Australian Universities " Vol.٤.No.٢.
- ٢١ - Spring, Lauriej. (٢٠٠١) "An Assessment of the perception and Awareness of quality in Johnston country school system." Quality management Journal vol.٤, No.٢.
- ٢٢ -Valeria . C.Bryan . (٢٠٠٢) "Diagnostic and Prescriptive instrument of quality indicators " U.S.A.Vol.١.No.٤.