

درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها

ميسون طلاع الزعبي*

ملخص

استهدفت هذه الدراسة تعرف درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها. وأجريت الدراسة على عينة من (100) موظف من الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، باستخدام استبانة مؤلفة من (49) فقرة غطت ثلاثة مجالات هي: مجال الوصف الوظيفي، ومجال المهام والواجبات، ومجال الهيكل التنظيمي.

وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أنّ مجال الوصف الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه مجال المهام والواجبات وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الهيكل التنظيمي من حيث تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في هذه المديرية وبدرجة متوسطة لهذا المجال وللأداة ككل .

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، مديرية التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة.

المقدمة

المفتوحة. إن اعتماد الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والجامعات العربية هو وحده الكفيل بولوج هذه المدارس والجامعات مدارج القرن الواحد والعشرين، هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للأهم التي تحفز الإنجاز والتميز، وتعظم الإنتاج والتحقيق وتعزز الجودة، وتؤكد على الجدارة والإتقان (الخطيب والخطيب، 2006).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يعبر مصطلح الجودة عن القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن، وتحقيق ما يفوق أو يتجاوز هذه الاحتياجات والمتطلبات (Jiang, 2002)، والجودة هي مجموعة الخصائص والصفات والمميزات المتعلقة بالخدمة، التي تؤثر في كفاءتها والوفاء بالحاجات الصريحة والضمنية لمتلقي الخدمة (Beer, 2003)، أما الجودة الشاملة تشمل كل مجالات العمل بمختلف مستوياته (Blackmur, 2004).

وعرف كروسبي (Crosby) الوارد في حمود (2002) الجودة الشاملة بأنها "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة وتحقيق".

كما وعرفها سهوكتر (Sehucter) الوارد في أحمد وحافظ (2003) بأنها "إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل كافة

لقد استدعى التغير السريع في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديمقراطية نشوء مطالب ملحّة على الجودة التعليمية؛ إذ نادى الحكومات الاتحادية واتحادات المعلمين، ورجال الأعمال، والجماعات التابعة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية بإصلاحات تربوية وتعليمية على نطاق واسع من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

هناك عدد من التحولات والتغيرات التي طرأت في المجال الاقتصادي والتكنولوجي والمعلوماتي التي عززت المطالبة بأن يتم التأكيد في المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة، والتميز في مخرجات التعليم، وهذه التحولات والتغيرات هي التي حملت العديد من دول العالم على إجراء مراجعة جذرية لنظمها التعليمية بهدف تطويرها وتجديدها، ويهدف الاضطلاع بمسئولياتها الجديدة والمتعلقة بإنتاج أجيال من الخريجين يمتلكون الكفايات التي تؤهلهم للالتحاق بسوق العمل. ولابد من التأكيد على مبدأ الجودة والتميز في الأداء لتمكين هؤلاء الخريجين من المنافسة في ميادين العمل في الأسواق العالمية

* قسم الإدارة وعلم النفس، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن. تاريخ استلام البحث 2012/3/24، وتاريخ قبوله 2012/8/30.

كما يعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم (المصري، 2007). وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (الغريب وآخرون، 2004).

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لإدارة الجودة الشاملة في التعليم فوائد عدة منها التأكيد على الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته، وتطوير أداء العاملين من خلال تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهاراته، وكذلك الاهتمام بمستوى أداء الإداريين من خلال المتابعة الفاعلة والاجراءات التصحيحية اللازمة، واتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، والوقوف على المشكلات في الميدان ودراساتها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، أضف إلى ذلك التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات التي تطبق هذا النظام وبما يتفق مع النظام التربوي التعليمي .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

1. إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مناخ ملائم للتطبيق وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمتها، وتعديل هيكل التنظيم وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفيرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا، والتركيز على متلقي الخدمة، والتعاون وروح الفريق، وممارسة النمط القيادي المناسب، وجود نظام للقياس، وأخيراً فعالية نظام الاتصالات (جودة، 2003).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام كبير إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة، وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كما بينتها وزارة التربية والتعليم من خلال تطبيقها لنظام الأيزو 9001 وهي: زيادة ثقة متلقي الخدمة (الطلبة) وأولياء الأمور. وكذلك كفاءة

أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية، وفي أقصر وقت ممكن".

ويعرفها أحمد وحافظ (2003) بأنها "أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل وبشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل والأفراد، ويشتمل نظامها كافة مراحل التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع الموارد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع الأفراد".

وعرف السعود (2002) الجودة الشاملة في التعليم بأنها "قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها (الطلبة، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والمجتمع، وغيرهم) وبالشكل الذي ينفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مفايس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات والتحقق من صفة التميز فيها".

أما النشرة الإرشادية لوزارة التربية والتعليم في الأردن فقد عرفت الجودة الشاملة في التعليم بأنها "فلسفة إدارية تركز على الجودة من خلال مشاركة الجميع، وتهدف إلى تحقيق نجاح بعيد المدى من خلال تلبية متطلبات الخدمة ورضا جميع العاملين والمجتمع (وزارة التربية والتعليم، 2003).

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تحاول الدول المتقدمة تحاول باستمرار تطوير أنظمتها التربوية على المستويين الإداري والتعليمي، لذا قامت بتطبيق مدخل حديث من شأنه زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التربوية، وبما أن مدخل إدارة الجودة (الأيزو) قد أتى من القطاع الصناعي، لذا فقد يتطلب من التربويين تكييف مفاهيمه ومصطلحاته ليتم تقبلها في المجال التربوي (برقان، 2001).

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتفاء والإبداع والتفاني (مندی الفكر العربي، 1991)، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل أن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (جرادات ومؤتمن، 2000).

تطوير أداء العاملين فيها، ورفع الكفاءة المؤسسية لها، عبر الأخذ بكل ما هو جديد وخصوصاً في مجال الإدارة التربوية، ولما أثبت نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) فعاليته في أكثر من دولة ومؤسسة، فقد ارتأت الوزارة الأخذ به لتطوير مدخلاتها وعملياتها بغية تحقيق نقلة نوعية في مخرجاتها. ومن خلال مشروع الكفاءة المؤسسية الذي نفذته وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني وتمويل من الدائرة البريطانية للتنمية الدولية، فقد جاءت فكرة تبني وزارة التربية والتعليم أنظمة إدارية متطورة على مستوى الإدارة المدرسية والتربوية، وإيماناً منها بأهمية الارتقاء بالعملية التربوية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001) في جميع قطاعات الإدارة التربوية انطلاقاً من مركز الوزارة مروراً بمديريات التربية والتعليم وصولاً إلى المدرسة، تم استحداث مديريةية توكيد الجودة لمتابعة تحقيق هذا الهدف وصولاً إلى نظام جودة شامل وفعال يمكن الوزارة من تحقيق متطلبات الجودة العالمية (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وقد كانت أولى خطوات بناء نظام إدارة الجودة، بتوقيع اتفاقية بين المجلس الثقافي البريطاني، والخبراء العرب في الهندسة والإدارة لبناء هذا النظام لعدد من الإدارات في الوزارة ضمن خطة إجرائية محددة، وقد تم تخصيص المؤسسة لإدارة الخدمات التربوية في وزارة التربية والتعليم، وبموجب ذلك تم تشكيل لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة "المرحلة الأولى" من المديرين المختصين في الإدارات المعنية، ومدير توكيد الجودة بوصفه ممثل الإدارة في هذا الشأن (وزارة التربية والتعليم، 2003)، علماً بأن الوزارة قد حصلت على شهادة الأيزو (9001:2000) بتاريخ 2004/10/14 على المستوى الإداري (مركز الوزارة) وتم الانتهاء من تطبيقه في مديريات التربية والتعليم على (36) مديريةية في أواخر عام 2005.

ومن المعلوم أن الأنظمة التي تطبق في المدارس الأردنية هي:

1. أسلوب المعيار الدولي الأيزو (2000/9001)، وهو عبارة عن نظام إداري لتوجيه وضبط المنشأة فيما يتعلق بتحقيق الجودة.
2. أسلوب التحسين المستمر والتدريج وهو الأسلوب الياباني.
3. أسلوب النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
4. الأسلوب الأسكتلندي في الجودة SQMS.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نتيجة للتغيرات التي أصابت جميع جوانب الحياة، أصبح

عالية في تقليل التكاليف، تشجيع العاملين والعمل بروح الفريق، وجودة مستمرة (دائمة) ودرجة أكبر من الضبط والسيطرة الداخلية، والمشاركة الفعالة للعاملين، إضافة إلى تعريف واضح للموظفين بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات. والتوجه نحو الحصول على الخبرة من خلال التدريب، وزيادة كفاءة وإنتاجية العاملين (العزاوي، 2005).

ولتطبيق إدارة الجودة في المجال التربوي فوائدها على الصعيد الإداري، ولها فوائد في عملية التعلم والتعليم منها دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بتلك الاحتياجات، وأداء الأعمال بشكل صحيح بأقل وقت وجهد وأقل تكلفة وكذلك تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق، وإشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية. إضافة لبناء الثقة بين العاملين وتنمية روح التنافس وتقوية انتمائهم، وضبط شكاوي الطلاب وأولياء الأمور والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها. وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين الجميع في المؤسسة التعليمية. وتوفير المعلومات ووضوحها لجميع العاملين، وكذلك الإسهام في حل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة، وتحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم، وتحقيق جودة المتعلم في الجانب المعرفي والمهاري والأخلاقي (عبد العزيز، 2000).

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرى جودة (2004) أن السبب الرئيس في فشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق يرجع إلى عدد من المعوقات منها: حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية، وعدم توفير الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وتخصيص مبالغ مادية غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. والاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجته إلى التدريب، إضافة إلى إبتعاد الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم، وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة. وكذلك توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية، وانعدام التناغم والانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل.

وقد سعت وزارة التربية والتعليم في الأردن منذ إنشائها، إلى

أهمية الدراسة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفه إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة بغية الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وبدأت العديد من المنظمات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهه التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور. فإدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم، وتحسين أداء المعلمين، وتحسين أداء الطلاب، وتطوير البرامج والخطط الدراسية، وتحسين أداء الهيئات والجمعيات في المجالس في المجتمعات المدرسية، لذلك يمكن ان يفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال وضع السياسات التعليمية لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف مديريات التربية والتعليم.

مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تشعر الباحثة بضرورة تحديدها وتعريفها وفقاً للسياق الذي وردت فيه وعلى النحو التالي:

الجودة: مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات، والعمليات، والمخرجات في العملية الإدارية التربوية لمستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة (Oakland, 2001).

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية أو منهج في الإدارة يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في المؤسسة يرى أن الهدف الأساسي هو خدمة المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق الهدف (Wadsworth et al., 2001).

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية ترمي إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا المجتمع والطلبة وأولياء الأمور (Singh, 1997)، وفي هذه الدراسة فيقصد بها العمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة من خلال تقييم الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي للموظفين، والمهام والواجبات للعاملين في مديرية تربية إريد الثالثة.

الموظفون: جميع الموظفين العاملين في مركز مديرية

هناك حاجة تدعو للاهتمام بجودة التعليم المقدم للعملاء سواء كانوا طلاباً أم مجتمعات، فالنظم التعليمية تواجه تحدياً كبيراً، هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، ولهذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية من جانب، والطلب الاجتماعي القوي من أجل التنمية المستمرة من جانب آخر، أجبرت الحكومات على أن تستجيب لهذه المطالب. إن تحسين جودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، حيث أكدت الكثير من الدراسات والمؤتمرات الدولية أن التحدي الرئيس للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ولكن التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية (الطعاني، 2005)، واستناداً إلى النشرة التعريفية بمفاهيم مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 لسنة 2003، برزت الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسة، بهدف التعرف على درجة تحقيق مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها بعد مرور أكثر من ست سنوات على تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل الوزارة، وقد شملت هذه الدراسة تقييم مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات، وبالتالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد الثالثة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من حيث: الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد من وجهة نظر موظفيها؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد الثالثة لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث في المؤسسات التربوية ومن خلال

1. التعرف على خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد الثالثة كمتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في المديرية.

2. التعرف على درجة تحقيق مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد الثالثة لتحقيق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من حيث: الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات من وجهة نظر الموظفين؟

التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من إداريين ومستخدمين (تعريف إجرائي).

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في مركز مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة في محافظة إربد وإجاباتهم على فقرات الاستبانة ومجالاتها في العام الدراسي (2010/2011).

الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي والذي يتناول درجة تحقيق مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها، حيث تم عرض الدراسات العربية والأجنبية حسب تسلسلها الزمني من الأقدم فالأحدث.

الدراسات العربية

أجرى الرجب (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس محافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الشاملة في محافظة إربد لعام (2001) والبالغ عددهم (2574) فرداً، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغت (497) فرداً، وأكدت نتائج الدراسة أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس إربد الشاملة مرتبة تنازلياً حسب المجالات وعلى التوالي: المناهج الدراسية، التقييم، الطلاب، الهيئة التدريسية، الإدارة المدرسية والإمكانات المادية، وأوصت الدراسة بوضع برامج تدريبية شاملة لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع التربوي.

كما أجرى السعود (2002) دراسة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح نموذج لتطبيقه في المدارس الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي تعيق ذلك التطبيق، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبيّنت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدارس الأردنية، كما توصلت إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الأردنية يقوم على ستة مبادئ هي: القيادة، الهدف، الإستراتيجية، النشاطات والعمليات، النتيجة والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأردن.

وأجرى الشلول (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على

اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في إدارة مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لعام (2002) والبالغ عددهم (120) شخصاً، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة، وقد خرج الباحث بنتائج أهمها: تراوحت تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من درجة عالية إلى درجة عالية جداً، كما خرجت بتوصيات من أهمها عمل برامج تدريبية شاملة في مجال إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

كما أجرى الطعاني (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان وعددهم (575) شخصاً وكانت عينة الدراسة مكونة من (115) إدارياً وأكاديمياً وهم ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وقد خرج بنتائج أهمها: إن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في هذه المؤسسات من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متحققة بدرجة عالية لجميع مجالات الدراسة، وأن هناك اتفاقاً واضحاً في استجابات عينة الدراسة على كل المجالات وفقرات الأداة ككل.

وأجرى جاسم (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بالإضافة إلى إيجاد صيغة مقترحة لوصفه الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات كالتالي: أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس وعددهم (19)، والأخصائيون التربويون في إدارة التعليم الابتدائي وعددهم (12)، ومديرو المدارس الابتدائية وعددهم (30)، وأوضحت النتائج بأن هناك (4) مبادئ من أصل (14) مبدأ غير متوافرة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية.

كما أجرى أبو فارة (2006) دراسة هدفت إلى تحليل قياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (234) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تم اختيارهم بصورة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، الثقافة المنظمة،

في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الكلية تُعزى للمؤهل العلمي، ولا لبلد التخرج، في حين كانت هناك فروق تُعزى لسنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية

أجرى كولسنسكي (Kolcinski, 2000) هدفت إلى "تحديد مدى النجاح والإخفاق في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في (184) مؤسسة تعليمية بأمريكا"، تم تطبيق أداة البحث على هذه المؤسسات في عامي (1991م) و(1996م) لمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الإدارة التربوية، واستخدم الباحث استبانة اشتملت على عدد من الأسئلة المفتوحة تم تطبيقها على (184) من الإداريين العاملين في الكليات والجامعات الخاصة والحكومية. وبعد استخراج النتائج أظهرت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريبا من المعوقات نفسها التي يواجهها قطاع الأعمال عندما يطبق أسس إدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت أن المؤسسات التي استطاعت أن تطبق أسس الجودة كانت تحظى بدعم إداري ورؤية جيدة، وقيادة قوية وتعمل في إطار فريق عمل واحد داخل المؤسسة الواحدة.

وقام هرنانديز (Hernandez, 2002) بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم تطبيقها في جامعة تكساس التعليمية، هدفت إلى معرفة الآمال الأولية والظروف الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة وكيفية تنفيذها، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدارس ولاية تكساس، وقد اختيرت عينة من (14) مدرسة من مدارس الولاية شملت المشرفين ومديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، حيث بلغ عددهم (13000) فرد باستخدام الاستبانة، أوضحت البيانات بأن إدارة الجودة الشاملة كانت تفرض من الأعلى بدءاً بالمشرفين ثم مساعديهم للخدمات التدريسية ثم إدارة المدرسة فالمعلمين، وقد تم تدريب المديرين والمعلمين أثناء الخدمة على طريقة تقديم دروس مستمرة بهدف تعريفهم بالمنهجية الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة إلى إيجاد طرق أفضل لتقييم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، كما توصلت إلى أن التطوير والتحسين المستمر لا يرتبط فقط بإدارة الجودة الشاملة كما كان سائداً.

كما أجرى نغراها (Naghraha, 2003) دراسة هدفت إلى تحديد مؤشرات الجودة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم

تصميم العملية، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، العلاقة مع الموردين.

وأجرى العطار (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ووضع السبل لتطويرها، تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وأجريت الدراسة على (84) رئيس قسم أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات غزة لم يحقق الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير الجامعة وعدم وجود هذه الفروق تبعاً لمتغير الكلية.

وأجرى المصري (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين. وأجريت الدراسة على (283) فرداً موزعين إلى (200) محاضر و(83) رئيس قسم، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان عالياً، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة من المحاضرين لمستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تُعزى لمتغير الجامعة.

وأجرت بركات (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (138) موظفاً وموظفة من العاملين في البنوك، ومن جميع المستويات الوظيفية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود تبين واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق جاء بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة تُعزى للمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والجنس.

وأجرى زقزوق (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة للبرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أمّ القرى، وأجريت الدراسة على كل من سبق لهم وشاركوا في البرامج التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر والبالغ عددهم (200) مشاركاً، واعتمد الباحث على الاستبانة

محاضراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمها: أن موظفي التعليم العالي يركزون للحصول على راتب عالٍ معتمدين على نظام العلاوات، وأن استقصاء الرضا الوظيفي في أوروبا وأمريكا أعطى نتائج مشابهة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت قابلية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليمية مختلفة مثل الرجب (2001)؛ الشلول (2003)؛ الطعاني (2005)، ومعوقات هذا التطبيق مثل كولسنسكي (2000)، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة المناسبة لتحقيق هدف الدراسة، كما استفادت الباحثة في تحديد المنهج الملائم لتحقيق هدف الدراسة، وركزت الدراسة الحالية على معرفة درجة تحقيق مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج المسحي الوصفي الشامل في جمع بيانات الدراسة ومعالجتها.
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في مديرية إربد الثالثة والبالغ عددهم (120) موظفاً.

عينة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم (120) موظفاً، وتم استعادة (117) استبانة، واستثناء (17) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، لتصبح عينة الدراسة مكونة من (100) موظف وموظفة ونسبة (83%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت في صورتها الأولى من خمس وخمسين فقرة تم عرضها على مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص وبعد الأخذ بملاحظاتهم استقرت الاستبانة على تسع وأربعين فقرة، موزعة على ثلاث مجالات هي الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات، وكان سلم الإجابة عليها من نوع ليكرت الخماسي من درجة كبيرة جداً إلى درجة قليلة جداً. وتم اعتماد على المقياس التالي للحكم على درجة التحقيق: أقل من (2.33) درجة فاعلية ضعيفة، من (2.34-3.66) درجة متوسطة، أكثر من (3.66) درجة عالية.

العالي الأمريكية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) طالباً، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بأربع مقابلات واستبانة بهدف تحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لكي يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي بعمامة ينبغي أن يكون الطالب الجامعي بؤرة التفاعل الصفي، وعلى الجامعة أو الكلية أن تطبق الجودة المستمرة وأن تبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب، وأن المحاضر الجامعي هو المسؤول عن تطوير التعليم لدى الطلبة، وهو يبحث عن تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم، كما أنه ينبغي البحث عن تقنيات جديدة ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي، وأن الطلبة يفضلون العمل في فرق عمل للجودة، وذلك لإقرار مهارات صنع القرار الجماعي، وأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتطلب الجانب العملي دعماً لما هو نظري، وأن القيادة الجامعية الفاعلة هي التي تعمل لا أن تتكلم فقط، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة البحث عن تقنيات جديدة ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي، وتحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب.

وأجرى لوري (Laurie, 2004) دراسة هدفت إلى مراجعة وجهات النظر لعينة مكونة من (150) من المديرين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، بشأن التحديات التي ترتبط بترسيخ الجودة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلات التي أفادت في بناء استبانة تساعد في تحديد أولويات ترسيخ الجودة وتحدياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة في الجامعات، يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها، وإذا ما أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة خلق ثقافة تنظيمية وإدراك أهمية القيادة التحويلية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة والتي تنعكس بدورها على التعلم الجيد للطلبة، وعلى اقتصاد المجتمع كاملاً.

وأجرى شن وآخرون (Chen et al., 2006) دراسة هدفت إلى تقييم كيفية عدم رضا الموظفين مع عناصر الاستثناء التي تحدد أولويات التحسين والتطوير، ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمدت الدراسة إلى تأسيس نموذج لرضا موظفي التعليم العالي، وقد تكوّن هذا النموذج من: (رؤية المدرسة، الاحترام، نتائج التغذية الراجعة والتعزيز، النظام الإداري، الراتب والمستحقات، بيئة العمل)، ولهذا الغرض أعدّ الباحث استبانة تركز على مجالات النموذج المقترح، وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (248)

صدق الأداة

الاستبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

بغرض التأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً، كان خمسة منهم مدرسين في الجامعات الأردنية في قسمي الإدارة العامة والإدارة التربوية، وثلاثة مديرين للتربية والتعليم، وثلاثة من المختصين في وزارة التربية والتعليم الأردنية المعنيين بتطبيق نظام الأيزوا والمتابعة والإدارية في مديريات التربية والتعليم في المملكة، وطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة ومناسبتها للأهداف التي وضعت من أجلها، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتصبح

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (20) موظفاً من خارج مجتمع الدراسة (من مديرية تربية إربد الثانية) مرتين متتاليتين بفاصل زمني (14) يوماً، وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، وكانت جميع معاملات الثبات مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة، جدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

معاملات الارتباط بين التطبيقين، ومعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل الارتباط بين التطبيقين	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	الوصف الوظيفي	*0.93	0.88
2	المهام والواجبات	*0.89	0.86
3	الهيكل التنظيمي	*0.94	0.91
	الأداة ككل	*0.95	0.92

• معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (2)

خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة (ن = 100)

المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير تربية	1	1%
	مساعد مدير	2	2%
	رئيس قسم	13	13%
	موظف	84	84%
	المجموع	100	100%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	30	30%
	بكالوريوس	45	45%
	أعلى من بكالوريوس	25	25%
	المجموع	100	100%
الخبرة	10 سنوات فما دون	40	40%
	11-20 سنة	30	30%
	21 سنة فأكثر	30	30%
	المجموع	100	100%
الجنس	ذكر	70	70%
	أنثى	30	30%
	المجموع	100	100%

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة من حيث الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
6	تقوم مديرية التربية والتعليم بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المديرية المختلفة.	3.92	0.84	عالية
27	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتدريب المستمر لجميع العاملين في المديرية.	3.78	1.23	عالية
11	يقوم مديرو التربية والتعليم بإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.75	0.90	عالية
34	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد نظام الحوسبة الفعال في المديرية.	3.73	1.03	عالية
18	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري.	3.63	1.08	متوسطة
37	تستخدم مديرية التربية والتعليم نظام الاتصالات الملائم والفعال لجميع المستويات في المديرية.	3.57	1.16	متوسطة
49	تتابع مديرية التربية والتعليم تنفيذ التعليمات باستمرار.	3.51	1.22	متوسطة
32	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير كادر إداري مؤهل فنياً ومعرفياً.	3.50	1.19	متوسطة
9	تشرك مديرية التربية والتعليم العاملين المعيّنين في المديرية في تحديد الأهداف العامة.	3.48	1.05	متوسطة
10	تشرك مديرية التربية والتعليم الموظفين ذوي العلاقة في تحسين وتطوير العملية الإدارية.	3.46	1.03	متوسطة
25	تستخدم مديرية التربية والتعليم الأسلوب العلمي لتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في المديرية.	3.42	1.02	متوسطة
28	تساهم مديرية التربية والتعليم في توفير الخدمات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة	3.42	1.07	متوسطة
44	يمنح مديرو التربية والتعليم الصلاحية الكافية لتلبية متطلبات الجودة الشاملة باستمرار.	3.42	1.25	متوسطة
33	تعمل مديرية التربية والتعليم على تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين في المديرية.	3.40	1.05	متوسطة
46	يعتمد مدير التربية والتعليم آلية التقييم المستمر للتعرف على حجم الانجازات لكل العاملين في المديرية.	3.40	1.14	متوسطة
17	توفر مديرية التربية والتعليم التمويل الكافي لتطبيق الإحصاءات كأساس في صنع القرارات.	3.40	1.17	متوسطة
38	تتفاعل إدارة مديرية التربية والتعليم مع جميع عناصر العملية التربوية والإدارية.	3.36	1.08	متوسطة
15	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية للإدارة.	3.32	1.014	متوسطة
12	تشكل مديرية التربية والتعليم لجنة لاستخراج النتائج الكمية والإحصائية لتحديد المشكلات التي تواجه المديرية وتسهم في حلها.	3.30	0.89	متوسطة
24	تعتمد مديرية التربية والتعليم نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلاً من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر.	3.28	1.12	متوسطة
26	تعمل مديرية التربية والتعليم على الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل الإداري.	3.28	1.12	متوسطة
29	يطور مدير التربية والتعليم أسلوب تهيئة الظروف لتمكين الإداريين في المديرية من تأدية أعمالهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد.	3.25	1.04	متوسطة
36	تعمل مديرية التربية والتعليم على الاهتمام بإدارة عنصر الوقت واستثماره في زيادة الإنتاجية في المديرية.	3.23	1.05	متوسطة
40	تستخدم مديرية التربية والتعليم العملية التقييمية كوسيلة لتحسين العملية الإدارية والتربوية.	3.23	1.16	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
43	تعمل مديرية التربية والتعليم على استخدام الموارد البشرية والمادية بصورة جيدة.	3.23	1.16	متوسطة
48	تعتمد مديرية التربية والتعليم مبدأ التقويم والرقابة الذاتية.	3.23	1.18	متوسطة
14	تطبق مديرية التربية والتعليم سياسة الإدارة اللامركزية.	3.19	0.95	متوسطة
41	تعتمد مديرية التربية والتعليم النزاهة والموضوعية في عملية التقويم المستمر للعاملين في المديرية.	3.13	1.22	متوسطة
42	تراجع إدارة مديرية التربية والتعليم عن قرارها أو تعدله عند الحاجة.	3.07	1.23	متوسطة
13	تقوم مديرية التربية والتعليم بتوسيع قاعدة اللامركزية في صنع القرارات.	3.05	1.14	متوسطة
35	تعمل مديرية التربية والتعليم على تطوير نظام الحوافز للعاملين في المديرية.	3.03	1.16	متوسطة
	المجال ككل	3.34	0.78	متوسطة

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة من حيث الوصف الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	تشرح مديرية التربية والتعليم بشكل واضح ومحدد الرسالة التربوية والتعليمية التي تضعها الوزارة.	3.67	0.96	عالية
18	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري.	3.63	1.08	متوسطة
21	تعتمد مديرية التربية والتعليم الدقة في استخدام البيانات والإحصاء كأساس في صنع القرارات.	3.50	1.16	متوسطة
45	تتحقق إدارة مديرية التربية والتعليم من جميع المعلومات الواردة إليها باستمرار.	3.46	1.34	متوسطة
20	يتابع مدير التربية والتعليم تطبيق أسلوب الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي المديرية بشكل دوري حسب الخطة طويلة المدى بحيث لا تكون العملية صورية.	3.44	1.10	متوسطة
19	تعمل مديرية التربية والتعليم على زيادة الإنتاجية للمديرية عن طريق تحديد الوصف الوظيفي للأفراد.	3.44	1.01	متوسطة
	المجال ككل	3.53	0.87	متوسطة

المعالجة الإحصائية

بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والتكرارات .

عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها حسب أسئلتها:

السؤال الأول: ما خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟

تبين من خلال مسح خصائص الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة أنه يوجد (70) موظفاً ذكراً و(30) موظفاً أنثى، ويوجد من بينهم (8) رؤساء أقسام ومساعدان اثنان لمدير التربية والتعليم (مساعد للشؤون الإدارية وآخر للشؤون التعليمية)، كما أظهرت النتائج أن الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة يمتازون بخبرات توزعت على (40%) منهم في فئة الخبرة (10 سنوات فما دون) و(30%)

في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75) وهي تنص على "يقوم مديرو التربية والتعليم بإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، وبدرجة تحقيق مرتفعة، وبالتالي فان مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، ممثلة بإدارتها تسعى إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث الهيكل التنظيمي، أما الفقرة رقم (35) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وهي تنص على "تعمل مديرية التربية والتعليم على تطوير نظام الحوافز للعاملين في المديرية"، وبدرجة تحقيق متوسطة، وعليه فإن فان مديرية التربية والتعليم تقوم على نشر الوعي المفاهيمي لمبادئ إدارة الجود الشاملة، ومتابعة آخر ما توصل إليه العلم في هذا المجال، كما تسعى وتخطط للقيام بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، وفقاً لتوصيات بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال مثل دراسة الرجب (2001)، ودراسة الشلول (2003)، ولكن غياب نظام الحوافز قد يؤثر سلباً في عملية الأداء علماً بأن هذه الحوافز مرتبطة في معظمها بشكل مباشر بالوزارة، ولا يوجد تفويض لها إلى مديريات التربية والتعليم، وربما لو وجد نظام حوافز ضمن المديرية سيعطي نتائج أفضل في إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت دراسة شن وآخريين (Chen et al., 2006) التي حاولت تحديد أولويات التحسين والتطوير وربطها بالرضا الوظيفي، وتأسيس نموذج لرضا الموظفين يتكون من (رؤية المدرسة، الاحترام، نتائج التغذية الراجعة والتعزيز، النظام الإداري، الراتب والمستحقات، بيئة العمل) أن من أبرز وأهم ما توصلت إليه أن الموظفين يركزون للحصول على راتب عالي معتمدين على نظام العلاوات، وأن استقصاء الرضا الوظيفي في أوروبا وأمريكا أعطى نتائج مشابهة.

ثانياً: مجال الوصف الوظيفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من حيث الوصف الوظيفي، جدول (4) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الوصف الوظيفي تراوحت بين (3.44 - 3.67) كان أبرزها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تشرح مديرية التربية والتعليم بشكل واضح ومحدد الرسالة التربوية والتعليمية التي تضعها الوزارة"، وبدرجة تحقيق عالية، وبالتالي فإن أهداف رسالة التعليم واضحة ومحددة في أذهان الموظفين، ثم جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63)

منهم في الفئة (11-20 سنة)، ومنهم (30%) في الفئة (21 سنة فأكثر). أما خصائصهم من حيث المؤهل العلمي فمعظمهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (45%) ومنهم (25%) لديهم مؤهل علمي أعلى من بكالوريوس، وبلغت النسبة المئوية للمؤهل دبلوم متوسط فأقل (30%).

من خلال النتائج السابقة حول خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، فإنه يمكن القول بوجود تقسيم إداري واضح وكاف من خلال رؤساء الأقسام البالغ عددهم (13) قسماً، تشمل جميع الجوانب الإدارية في المديرية، ولديهم خبرات مناسبة لإدارة أعمالهم، كما أن وجود مساعدين لمدير التربية والتعليم في الجانبين الإداري والفني يزيد من قدرة هذه المديرية على إدارة شؤونها بطريقة تحقق مستوى نجاح مقبول من حيث الكادر الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال لا تتطلب مؤهلات وظيفية مرتفعة مثل وظائف الطباعة والسكرتارية، لذلك اقتصرت فئة المؤهل العلمي دبلوم متوسط فأقل على هذه الفئة من الموظفين والمستخدمين، ومعظمهم كانوا من الإناءث.

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لمعايير إدارة الجودة الشاملة من حيث: الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أداة القياس المستخدمة، والمجموع الكلي لكل مجال من مجالات الدراسة، الجداول (3-6) توضح ذلك.

أولاً: مجال الهيكل التنظيمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من حيث الهيكل التنظيمي، جدول (3) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي تراوحت بين (3.03-3.92) كان أبرزها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "تقوم مديرية التربية والتعليم بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المديرية المختلفة"، وبدرجة فاعلية مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وتنص على "تقوم مديرية التربية والتعليم بالتدريب المستمر لجميع العاملين في المديرية"، وبدرجة تحقيق مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (11)

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة من حيث المهام والواجبات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
2	تتوفر القناعة لدى مديري التربية والتعليم بأهمية إدارة الجودة الشاملة.	4.0	0.90	عالية
3	تتوفر لدى مديري التربية والتعليم الرغبة والحماس في العمل.	3.92	1.09	عالية
39	تعمل مديرية التربية والتعليم على متابعة الدراسات والأبحاث الحديثة باستمرار والاستفادة من نتائجها.	3.84	1.14	عالية
30	تستخدم مديرية التربية والتعليم تكنولوجيا المعلومات في العملية التربوية.	3.82	0.85	عالية
7	يوفر مديرو التربية والتعليم المناخ الودي والصحي في المديرية.	3.67	1.04	عالية
8	تؤمن مديرية التربية والتعليم الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الموظفون لتحسين وتطوير العملية الإدارية.	3.51	0.95	متوسطة
4	تتابع مديرية التربية والتعليم تشكيل لجان تنسيقية لإدارة الجودة الشاملة.	3.50	0.98	متوسطة
5	تعتمد مديرية التربية والتعليم نموذج الإدارة الإستراتيجية (خطط طويلة المدى) كقاعدة لاتخاذ القرارات.	3.50	1.17	متوسطة
23	تشجع مديرية التربية والتعليم على إقامة علاقات واتصالات مع المجتمع المحلي.	3.40	1.03	متوسطة
22	تعقد مديرية التربية والتعليم دورات تدريبية للموظفين حول مهارات الجودة الشاملة باستمرار.	3.25	0.97	متوسطة
47	تعمل مديرية التربية والتعليم على تنمية شخصية العاملين في المديرية من خلال ممارستهم لأعمالهم.	3.25	1.06	متوسطة
16	تدعم مديرية التربية والتعليم الجهد المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم المكافآت.	3.05	1.15	متوسطة
	الكلية	3.35	0.73	متوسطة

المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.35) وبدرجة تحقيق متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الوصف الوظيفي لجميع الموظفين واضح ومحدد إما من قبل الوزارة وإما المديرية، ولا شك أن عملية الوصف الوظيفي وتحديد مهام كل موظف تشكل الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يسهل بدوره عملية تفويض الصلاحيات وسهولة عملية تقييم الأداء. وبالتالي فإن هناك إمكانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية تربية اربد الثالثة، وهذا ما أكدته دراسة الرجيب (2001)، وأن هناك رغبة في ذلك من قبل الموظفين وخاصة أصحاب القرار في المديرية، ويتفق ذلك مع

والتي تنص على "تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري"، وبدرجة تحقيق متوسطة، لذلك تسعى المديرية إلى تطوير وتحديث الأداء للوصول إلى مستوى متميز، وهذا يأتي نتيجة وضوح الوصف الوظيفي لجميع الموظفين، أما الفقرة رقم (19) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهي تنص على "تعمل مديرية التربية والتعليم على زيادة الإنتاجية للمديرية عن طريق تحديد الوصف الوظيفي للأفراد"، وبدرجة تحقيق متوسطة، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة كون عملية الوصف الوظيفي محددة مسبقاً وبشكل واضح، كما بلغ

عالية، ثم جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) والتي تنص على "تتوفر لدى مديري التربية والتعليم الرغبة والحماس في العمل"، وبدرجة تحقيق عالية، وهذا يدل على توفر الرغبة والإرادة من قبل أصحاب القرار في مديرية تربية اربد الثالثة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما الفقرة رقم (16) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وهي تنص على "تدعم مديرية التربية والتعليم الجهد المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم المكافآت". مما سبق نجد أن القناعة والرغبة في العمل هي الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا كما يجب أن يرافق ذلك دعم الموظفين الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بنجاح من خلال الحوافز والمكافآت لحفز الموظفين الآخرين على الجد والمثابرة في العمل.

نتائج دراسة الشلول (2003)، حيث تعتمد مديرية التربية والتعليم الدقة في استخدام البيانات والإحصاء كأساس في صنع القرارات.

ثالثا: مجال المهام والواجبات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة اربد الثالثة من حيث المهام والواجبات، جدول (5) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المهام والواجبات تراوحت بين (3.05 - 4) كان أبرزها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتوفر القناعة لدى مديري التربية والتعليم بأهمية إدارة الجودة الشاملة" وبدرجة تحقيق

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل مجال من مجالات الدراسة ودرجة فاعليته

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
1	الوصف الوظيفي	3.53	0.87	1	متوسطة
2	المهام والواجبات	3.35	0.73	2	متوسطة
3	الهيكل التنظيمي	3.34	0.78	3	متوسطة
الأداة ككل					متوسطة

في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية متوسطة، وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات المحلية التي تم تطبيقها على مديريات تربية محافظة اربد بحثت بإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم وكانت نتائجها ايجابية مثل دراسة الرجب (2001)، ودراسة السعود (2002)، كما أظهرت نتائج دراسة الشلول (2003) أن اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد تراوحت بين عالية وعالية جدا. لذلك لو كان هناك لا مركزية في إدارة تلك المديريات بشكل أكبر فان ذلك ربما سيحقق نتائج أفضل في مجالات إدارة الجودة الشاملة موضوع الدراسة الحالية.

التوصيات

وفي ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتعزيز الموظف المجد في عمله.
2. إجراء المزيد من الدراسات على مديريات أخرى للتربية

يظهر من الجدول (6) أن مجال الوصف الوظيفي حصل على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.53) وبدرجة تحقيق متوسطة، ثم جاء مجال المهام والواجبات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة تحقيق متوسطة أيضاً، أما مجال الهيكل التنظيمي فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.34) وهو يعبر عن درجة متوسطة في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من حيث الهيكل التنظيمي. أما الأداة ككل فحصلت على متوسط حسابي (3.38) وبدرجة تحقيق متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم عناصر هذه المجالات محددة من الوزارة ولا تستطيع المديرية تغييرها، ولكن هناك درجة من المرونة في تطبيق هذه العناصر بحيث لا يتأثر الأداء الكلي للموظفين، ويحقق نوع من التعاون والتكامل فيما بين الوظائف المختلفة لتنفيذ المعاملات وأداء الواجبات والمهام بصورة جيدة وتحقيق مستوى متوسط من إدارة الجودة الشاملة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زقروق (2008) التي توصلت إلى أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر

4. تعميم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مديريات التربية والتعليم التي لا تطبق الجودة الشاملة بصورة فعالة وحثها على الجد وتجاوز صعوبات التطبيق لديها.

والتعليم لغايات إجراء المقارنات للوصول إلى إنتاجية عالية.

3. الانتقال بنظام الجودة الشاملة من مديريات التربية والتعليم إلى المدارس وتطبيق ذلك على عملية التعليم.

المراجع

محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.

الطعاني، علي حمد، 2005م، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.

عبد العزيز، سمير محمد، 2000م، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 9001، ط1، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

الغزالي، محمد عبد الوهاب، 2005، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية.

القطار، إبراهيم، 2006، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الغريب، شبل وآخرون، 2004، الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.

المصري، مروان، 2007، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

منتدى الفكر العربي، 1991، تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين: "الكارثة أو الأمل". عمان.

وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2003م، نشرة تعريفية بمفاهيم مواصفة نظام إدارة الجودة، (الأيزو 9001: 2000).

وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2007، مديريةية توكيد الجودة على شبكة الإنترنت 2007/3/20.

Beer, Michae. 2003. Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading TQM Transformation, *Decision Science*, 34 (4): 623-642.

Blackmur. Douglas. 2004. Issues in Higher Education Quality Assurance, *Australian Journal of Public Administration*, 63 (2): 105-116.

Chen, Hisng et al. 2006. The Development of an Employee Satis Faction Model for Higher Education, *the TQM Magazine*, 484-500.

Hernandez, J. 2002. *Total Quality Management in Educational The Application of TQM in a Texas School District*. DAL - A62/11, P. 3639.

أبو فارة، يوسف أحمد، 2006م، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2 (2): 60 - 89.

أحمد، فرج ، ومحمد ميري، 2003م، إدارة المؤسسات التربوية، عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

برقعان، أحمد محمد أحمد، 2001، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

بركات، منال، 2008، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

جاسم، محمد عبد علي، 2005م، تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية لمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (3): 77 - 104.

جرادات، عزت ومنى مؤتمن، 2000، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

جودة، محفوظ أحمد، 2004م، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

حمود، خضير كاظم، 2002م، إدارة الجودة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الخطيب، أحمد ورداح الخطيب، 2006، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية. إربد . عالم الكتب الحديث.

الرجب، غازي محمود، 2001م، مدى قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.

زقزوق، خالد، 2008، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

السعود، راتب، 2003، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد 2، دمشق.

السعود، راتب، 2002م، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 18 (2): 55 - 105.

الشلول، عبد الرحمن حمدان، 2003م، اتجاهات رؤساء الأقسام نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم

- Naghraha, Paul. 2003. Total Quality Management in Teaching and Learning Process (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/English/science/tqm/paper5.htm>
- Oakland, J.S. 2001. Total Quality Management: Text with cases, Butterworth, Heinemann, Oxford, UK.
- Singh, S. 1997. *ISO 9000 and total Quality Management*, Commonwealth Publishers, New Delhi.
- Wadsworth, Harrison et al. 2001. *Modern Methods for quality control and Improvement*, John and sons Inc. USA.
- Jiang, James. 2002. Measuring Information System Services Quality: SERVQUAL from the other side, *MIS Quarterly*, 26 (2):145-166
- Kolcinski, John Robert. 2000. Evaluation of success and failure factors and criteria in implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education. *DIA-A60/70*, 2403.
- Laurie, Lomas. 2004. Embedding Quality: The Challenges for Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 12 (4): 157-167.

Realization Degree for Meeting Total Quality Management for Irbid Third Directorate of Education for principles as Perceived by its Employees

*Maysoun Zou'bi**

ABSTRACT

This study aimed to identify the efficiency degree of Third Irbid Directorate of Education for meeting Total Quality Management principles. The study was conducted on a sample of (100) employees working in the Third Irbid Directorate of Education through using a questionnaire consisting of (49) items covering three areas: job description, tasks and duties, and organizational structure.

After conducting the necessary statistical treatments, the study found that the job description had come in the first place and in an intermediate level, followed by tasks and duties with an intermediate level and then followed by the organizational structure in terms of meeting total quality management principles applied in this Directorate with an intermediate level for this field and for the instrument .

Keywords: Total Quality Management, The Directorate of Education, Third Irbid Directorate of Education.

* Faculty of Educational Sciences, Al-albait University, Jordan. Received on 24/3/2012 and Accepted for Publication on 30/8/2012.