



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة  
الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين.

(دراسة حالة: المدارس الثانوية الحكومية بمحلية كرري)

**The Role of Administration of Comprehensive Quality in  
Improving Performance of Mathematics Teachers in  
Secondary Schools According to Point of View of Teachers  
and Supervisors .**

**"A case study: Public Secondary Schools Karari Locality"**

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز

إشراف الدكتورة

أميرة محمد علي أحمد حسن

إعداد الطالب

مصعب مصطفى التوم

1438 هـ / 2017م

# الإستهلال

قال تعالى:

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

الآية (114) سورة طه

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

الآية (67) سورة يوسف

الإهداء

إلى أبي..

إلى أمي..

إلى زوجتي وأسرتي الصغيرة..

إلى أخواني وأخواتي وأهلي..

إلى زملائي وزميلاتي وأصدقائي..

متعهم الله بالصحة والعافية..

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا..

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وصلى الله على سيدنا محمد وعلي آله وصحبه وسلم.

الشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل، كما أشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي الفرصة لإجراء هذه الدراسة، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتورة أميرة محمد على أحمد حسن المشرفة على هذه الدراسة، لما قدمته لي من عون وإرشاد، وصبرت على ملاحقاتي لها وأعطتني من ذخيرتها بكل رحابة صدر وبشاشة.

كما أتقدم بالشكر إلى وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم التي سهلت لي مهمتي في تطبيق أداة الدراسة بالمرحلة الثانوية وكذلك الأخوة بإدارة تعليم محلية كرري، وأشكر الزملاء والمشرفين الذين شكلوا مجتمع وعينة الدراسة وذلك لحسن تعاونهم ومشاركتهم، كما أشكر المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة،

والشكر موصول إلى مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية التربية، ومكتبات كليات التربية بالجامعات المختلفة، وأسرة المكتبة المركزية بجامعة إفريقيا العالمية.

وفي الختام شكري وتقديري لكل من ساهم وقدم لي نصحاً وتوجيهاً وإرشاداً، وأرجو أن يكون هذا البحث علماً نافعاً وعملاً خالصاً لله تعالى.



## المستخلص

هدف هذا البحث للتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين بالمدارس الثانوية بمحلية كرري، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة فئتين: والمشرفين بمحلية كرري البالغ عددهم (10)، إلى جانب معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بالمدارس الثانوية بمحلية كرري البالغ عددهم (90) معلم ومعلمة، أتبع الباحث عدة أساليب إحصائية مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في المدارس الثانوية وذلك من خلال: اعتبار الطالب محور العملية التعليمية والتركيز على نظم العمليات وربط إجراءات العملية التعليمية بمخرجاتها.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بمبادئ الجودة في التعليم وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في المدارس الثانوية وذلك من خلال: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتوظيف الطاقات الشخصية للمعلمين وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في العملية التدريسية وتحسين الأداء التدريسي لهم في المدارس الثانوية وذلك من خلال إسهام المعين في التخطيط اليومي والتخطيط السنوي والإسهام في عملية اتخاذ القرار.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر لمعلم الرياضيات وتحسين الأداء التدريسي في المدارس الثانوية وذلك من خلال تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم المهني والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم وقدرتهم على التخطيط وحل المشكلات.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي:

1/ التحقق من مستويات الجودة في تفعيل المنهج الدراسي لكي يتوافق مع متطلبات الحياة وسوق العمل.

2/ ان تهتم الادارات التربوية بتذليل المعوقات لتحقيق الجودة على أرض الواقع.

# Abstract

This study aims at identifying the principles of total quality management and its role in improving mathematic teachers in secondary school teachers and supervisors of secondary schools point of view at Karari County.

To achieve the goal, the descriptive method is used, also the questionnaire is used as a tool for data collection, and a study included two subjects: of supervisors and mathematics' teachers at Karari County.

A Sample of (10) supervisors and (90) teachers was drawn from the two communities. The researcher using several statistical methods and used SPSS software statistical analysis.

## **Findings of the study:**

1/ There is significant relationship between improving and the achievement of students this can be done if instructs consider the students as the focus of the educational process to achieve the quality of education, those who are in charge of education should link education process with its outcomes and considering students as the focus of educational process.

2/ There is significant statistical relationship between the commitment of those who are in charge of principles of education and improving the teaching performance of mathematics teachers this can be achieving when teachers participate in making decisions.

3/ statistical significant relationship between teachers' participation in the process of teaching and improve their teaching performance in secondary schools through the designated contribution to the daily planning of the annual planning and contribute to the decision-making process.

4/ statistical significant differences between the continuous training of teachers of mathematics and improve teaching performance in high school relationship, through the achievement of continuous self-development for teachers to upgrade their professional performance and the way and improve their attitudes, and refine their teaching skills and increase their knowledge and their ability to plan and solve problems.

## **Recommendations:**

In the light of the results, the researcher recommends the following:

1/ verification of quality levels in the activation of the curriculum in order to comply with the requirements of life and the labor market.

2/ The educational departments concerned with overcoming obstacles to achieve quality on the ground.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
أ	استهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وتقدير	2
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	Abstract	5
و- ز	فهرس المحتويات	6
ح	فهرس الجداول	7
ط	فهرس الأشكال	8
6 - 1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	مقدمة	9
2	مشكلة البحث	10
2	أسئلة البحث	11
3	أهداف البحث	12
3	أهمية البحث	13
4	فروض البحث	14
4	حدود البحث	15
5	مصطلحات البحث	16
98 - 7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
25 - 7	المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة	17
41 - 26	المبحث الثاني: الجودة الشاملة في التعليم	18
74 - 42	المبحث الثالث: تحسين أداء المعلم كيفية إدارته وقياسه	19
98 - 75	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	20

111 – 99	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
99	منهج البحث	21
99	مجتمع البحث	22
100	عينة البحث	23
106	أداة جمع بيانات البحث	24
108	الصدق والثبات لأداة البحث	25
110	المعالجة الإحصائية	26
137 – 112	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج وتفسيرها	
	أ/ عرض البيانات وتحليلها:	
113	بيانات المحور الأول	27
117	بيانات المحور الثاني	28
122	بيانات المحور الثالث	29
126	بيانات المحور الرابع	30
	ب/ مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض	
130	نتائج المحور الأول	31
132	نتائج المحور الثاني	32
134	نتائج المحور الثالث	33
136	نتائج المحور الرابع	34
149 – 138	الفصل الخامس	
138	النتائج والتوصيات والمقترحات	35
140	قائمة المصادر والمراجع	36
	الملاحق	37

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	جدول رقم (1)
101	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى المؤهل العلمي	جدول رقم (2)
102	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	جدول رقم (3)
103	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (4)
105	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة	جدول رقم (5)
108	يوضح توزيع محاور استبانة المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات	جدول رقم (6)
110	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات	جدول رقم (7)
112	يوضح مستويات المتوسط الحسابي الموزون	جدول رقم (8)
113	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول	جدول رقم (9)
114	يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الأول	جدول رقم (10)
117	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني	جدول رقم (11)
119	يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الثاني	جدول رقم (12)
122	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	جدول رقم (13)
123	يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الثالث	جدول رقم (14)
126	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع	جدول رقم (15)
127	يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الرابع	جدول رقم (16)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
101	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	شكل رقم (1)
102	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى المؤهل العلمي	شكل رقم (2)
103	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	شكل رقم (3)
104	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم (4)
106	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة	شكل رقم (5)

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

يشهد المجتمع المعاصر موجةً غير مسبوقة من التطور والتغيير تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية، ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فكل ما أصبح يدور في فلك التطور والتغيير.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات الخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة باحتياجات المستفيدين الظاهرة والكاملة إذ وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى.

يشهد قطاع التعليم اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات؛ كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة فيما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علمياً وعملياً ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول.

وتواجه مؤسسات التعليم تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن مستغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً لها، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.



وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء، وذلك من خلال التعليم، وتحسين الأداء الحالي، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

أما في مجال التعليم فإن الأخذ هذا المفهوم لا يزال حديثاً ولم تعطى الاهتمام الكافي، إذ أنه نتيجة للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهر تنافس بين هذه التنظيمات الصناعية للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع.

حتى عام ١٩٩٣م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة بها، ولكن هذا العدد أخذ في زيادة الآن فأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية، أما في دول العالم العربي فيصعب تحديد لأي مدى تطبق إدارة الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً من إدارات التعليم العام التي بدأت بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية.

### **مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة البحث في الاستقصاء حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمدارس الثانوية بمحلية كرري كما يدركها منسوبيها من خلال أربعة مبادئ وهي: التركيز على الطلاب، القيادة، مشاركة المعلمين، التدريب المستمر للمعلمين.

### **أسئلة البحث:**

من خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل العام الآتي: ما دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمدارس الثانوية بمحلية كرري؟

من هذا التساؤل تنفرع عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

1/ كيف يعمل التركيز على الطلاب على تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

2/ إلى أي مدى التزام القيادة بمبادئ الجودة الشاملة في التعليم يحسن الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية؟

3/ إلى أي مدى عمل المعلمين في العملية التعليمية يحسن من الأداء التدريسي في ظل مبادئ الجودة الشاملة.

4/ كيف يعمل التدريب المستمر لمعلم الرياضيات على تحسين الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة.

### **أهداف البحث:**

1/ التعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستويات التحصيل الأكاديمي بالتركيز على الطلاب بالمرحلة الثانوية.

2/ معرفة مدى التزام إدارات المدارس الثانوية بدورهم في تطبيق وتعزيز مفهوم الجودة الشاملة في التعليم.

3/ الكشف عن مشاركة المعلمين في تنزيل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم على أرض الواقع.

4/ توضيح دور التدريب المستمر في رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.

### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية الدراسة عن كونها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً على المستوى العالمي

بشكل عام والعربي بشكل خاص، ومن كونها محاولة لربط النظريات الإدارية بالواقع العملي التطبيقي.

ولقد اهتمت الكثير من الدول بالجودة فأوجدت لها مركز متخصصة لمتابعة الجودة، ومن خلال وضع معايير لتطبيقها في مؤسسات التعليم ومتابعة نتائجها.

خصوصية المرحلة الثانوية التي تمثل المدخل لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها السياسية والاقتصادية، والإنتاجية، والخدمية، والمادية والروحية، لذا يجب الاهتمام بجودة الأداء لهذه المرحلة ومخرجاتها من خلال التصور الشمولي لبنائها الأكاديمي والإداري المبني على مدخل النظم ولا مركزية السلطة.

وبالتالي الوصول إلى توصيات لصناع القرار في الإدارة العليا في هذه المؤسسات على مستوى (الوزارة والمحليات والمدارس).

### **فروض البحث:**

يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

2/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بمبادئ الجودة في التعليم وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

3/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في العملية التعليمية وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

4/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للمعلمين وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

### **حدود البحث:**

الحدود الموضوعية: ركز هذا البحث على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمحلية كرري.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من الموجهين والمعلمين بالمدارس الثانوية بمحلية كرري.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية بمحلية كرري.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2015-2016م

## مصطلحات البحث:

### الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة في التعليم:

يقصد بها الباحث هي فلسفة إدارية حديثة نسبياً، تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحي المدرسة، سواء كان ذلك في القيم، أو الأنظمة التعليمية والنمط الإداري من خلال:

1/ التركيز على الطلاب.

2/ التركيز على العمليات والنتائج معاً.

3/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

4/ اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق.

### الأداء:

إجراءياً: يقصد به الباحث كل ما يقوم به معلم الرياضيات من أدوار داخل الفصل والمدرسة وخارجها بما يتفق مع المعايير المهنية لمعلم الرياضيات.

### المعلم:

والمعلم الكفاء لدى الباحث: هو الذي يستطيع بسلوكه وعاداته واتجاهاته أن يؤثر في تلاميذه ويستطيع أن يستثمر الإمكانيات المتاحة إلى أقصى حد ممكن، وأن يجدد ويبتكر في مجالات عمله التربوي.

## المرحلة الثانوية:

هي المرحلة الثانية من مراحل نظام التعليم العام الواقعة بين التعليم الأساسي والتعليم العالي وتطلق تسمية المدارس الثانوية على المؤسسات التي تقدم هذا النوع من التعليم. (مرشد التوجيه الفني، 2005 م، ص 36).

الفصل الثاني  
الإطار النظري والدراسات  
السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول

#### مفهوم الجودة الشاملة:

#### أولاً: مفهوم وتطوير إدارة الجودة:

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة بل هو نشاط مستمر، وأساسي لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات، ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً، والظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة.

أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار (العولمة) دون أن تتسلح به، وسواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتي أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها، كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوماً؛ بفعل حرية التجارة العالمية؛ وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات. (البكري، 2002م، ص25).

وقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلي القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن (الفراعنة) من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة موغلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه، وكي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة، لا بد أن نتعرف على ماهية الجودة و نحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة. (أبو الخير، 1997م، ص20).

ويمكن الحديث عن منهج الجودة الشاملة والمعروف بصورة أفضل أنه إدارة الجودة الشاملة، وقد نادي ذلك المنهج بما يلي:

1/ اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.

2/ مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.

3/ إظهار الإدارية العليا، بدءاً بضابط التنفيذ الرئيس وضابط العمليات الرئيس، شمولاً قوياً، وقيادة واقعية.

4/ توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء وتعديه.

5/ مشاركة الأطراف الخارجية أيضاً في جهد الجودة الشاملة.

ولعل هذه النقاط، حققت لحركة الجودة تقدماً كبيراً، فدخلت قطاع الخدمات بما في ذلك الوكالات الحكومية والتنظيمات العامة.

عرف نظام الجودة الشاملة في الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج الملقب بـ (أبي الجودة)، وقد انتشر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما نشر ديمينج أول مقال عن الجودة الشاملة. (توفيق، 2005م، ص54).

إن مداخل الجودة الشاملة وأساليب دراستها قد تعددت تعدداً كبيراً، فقد استعمل (ديمنج) مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية، لتحسين الجودة، على حين وضع جوزيف جوران الأساس الفلسفي لتنمية الجودة الشاملة، وتطويرها من طريق التركيز على عمليات المشاركة، والتخطيط للجودة، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها. (حمود، 2005م، ص 92).

ركز فيليب كروسبي على العناية بالمخرجات من طريق الحد من حجم العيوب بأقصى درجة ممكنة، ونادى إشيكوا بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه العاملون في المؤسسة جميعهم. (الدرادكة، 2006م، ص58).

بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، أخذ ديمينج أفكاره إلى اليابان، الذين كانوا يتطلعون بعد الحرب المدمرة إلى إعادة بناء اقتصادهم، فأصبحت مبادئ ديمينج ورقة المحتوى



التخطيطي الذي أرادوه وبعد أكثر من ستة عقود أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي. (حمود، 2005م، ص 82).

لقد أصبحت نظرية ديمينج ظاهرة أعيد إليها الانتباه في أمريكا من طريق تركيزها على إرضاء الزبون، وقد بدء المديرون الأمريكيون يعتنون بجودة المنتج بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات إلى رجال التربية حديثاً. (الدرادكة، 2006م، ص 18).

لقد كان التنافس على الجودة قوياً بين اليابانيين والأمريكيين، ويرى عدد من المراقبين أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة الذين يعتنون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية، فضلاً عن تغيير اتجاهاتهم نحو العمل، وتحسين مستوى العمال في تطوير أدائهم الوظيفي، وعملية التحكم داخل العمل ذات طبيعة دائرية وقد أسهمت دوائر الجودة المكثفة في تحقيق النجاح الياباني. (توفيق، 2005م، ص 54).

### تعريف الجودة:

خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت. (زين الدين، 1996م، ص 47).

عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء أكانت من حيث تصميم المنتج أم تصنيعه أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم.

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا:

1/ جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.

2/ جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.

3/ جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى التركيز على الجودة، أثناء تقديم تلك السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

يمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث مكونات هي:

أ/ التخطيط الاستراتيجي للجودة، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوافرة.

ب/ تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

ج/ تخطيط جودة العمليات.

4/ جودة الخدمات:

وتعرف بأنها المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لتلك الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها. (الشمري، 2004م، ص50).

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة، لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار (العولمة) الذي لا يقبل إلا الشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، واختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة

الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر. (الدرادكة والشبلي، 2005م، ص55).

إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري لمؤسسة أو شركة، تعريف منظمة أيزو يركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً.

وعرفت أيضاً على أنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (كروسي، 2006م، ص64).

فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين، باعتباره أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل فهو مدخل متكامل يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب. (النجار، 2002م، ص67).

فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات (الفكر، السلوك، القيم، نظم إجراءات العمل، الأداء، وذلك، لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية، لتحسين الخدمات والمواد

التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل، إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: (الشمري، 2004م، ص 64).

الأول: توفير الاستقرار في الخدمة التي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة.

الثاني: إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

وكأي موجه إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

### مفهوم الجودة ومضمونها وأبعادها وأساليبها:

#### (1) مفهوم الجودة:

هي المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلك وهي متغير تابع للقياس حسب المواصفات الموضوعية والمحددة مسبقاً من قبل المختصين أي أنها مجموع وخصائص المنتج التي تظهر في قدرته في تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعياً لإرضائه، ولما كانت حاجات المستهلك تتغير مع الزمان بالتالي تصبح عملية تحقيق الجودة هدفاً لا نهائياً والجودة أيضاً خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي

لمنشأة والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. (فيلد، 2007م ص80).

وتمثل الجودة مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة، والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين.

ويعرف (جوران) الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة". (عبد الغني، 2000م، ص54). ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول "إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً". (ماهوني وثور، 2000م، ص94).

وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها: "مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج/الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض والصلاحية للغرض هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة ويمكن تحديد الصلاحية للغرض بالعوامل الستة التالية: (عبد الغني، 2000م، ص56).

1- ملائمة التصميم: وهو إلى أي مدى يلاءم التصميم للهدف المنشأ من أجله، بمعنى آخر مدى تحقيق مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.

2- المطابقة مع التصميم: مدى المطابقة مع مواصفات التصميم بعد إتمام عملية التصنيع وتحدد بناءً على هذا العامل مسؤوليات العمالة تجاه الجودة ومقدرات المنتج المرتبطة بالزمن.

3-الإتاحة للاستخدام: مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة في ذلك ويقال أن المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية.

4-الاعتمادية: احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل معروفة مع استمرار الأداء لفترة زمنية محددة وبدون فشل.

5-القبالية للصيانة: مدى سهولة إجراء عمليات التفتيش والصيانة للمنتج وهناك طريقتان لإجراء الصيانة هما الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية.

6-سهولة التصنيع: مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح من الوسائل والطرق والعمليات للكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة.

وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها"، وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه. (عبد العزيز، 2004م، ص84).

ومن التعاريف الأخرى لجودة المنتج:

1/ الجودة هي مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات.

2/ الجودة هي قدرة المنتج على إرضاء العملاء.

3/ الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.

4/ الجودة هي انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل.

5/ الجودة هي انخفاض معدلات الفشل.

6/ الجودة هي انخفاض شكاوى العملاء الجودة هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء.

7/ الجودة هي تحسين الأداء.

8/ الجودة هي النجاح في تنمية المبيعات.

9/ الجودة هي النجاح في خفض التكاليف.

ومن الباحثين من يرى أن الجودة تعنى أشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة وبالتالي فإنه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي: (الفواز، 2005م، ص90).

أ/ التركيز على العميل:

يعرف ديمنج وجوران الجودة على أنها "إرضاء العميل" أو "مقابلة الغرض" وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات وهذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جداً للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدماتها على عدد كبير من الموظفين.

ب/ التركيز على العملية:

من تعريف كروسبي للجودة على أنها "مطابقة المتطلبات" وهذا التعريف يعطى أهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي، وهذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم "خدمات قياسية"، لا تتطلب اتصال كبير بالعملاء.

ج/ التركيز على القيمة:

تعرف الجودة أحياناً أنها "التكلفة بالنسبة للمنتج، والسعر بالنسبة للعميل" أو "مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة، والسعر، والإمكانية" وبالتالي فإن التركيز هنا أيضاً خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر والإمكانية. (الفواز، 2005م، ص92).

## (2) مضمون تعريف الجودة:

1- سمعة المنشأة: حيث تتأثر سمعة المنشأة حسب جودة منتجاتها سواء كانت تلك المنتجات جيدة أو رديئة.

2- مصداقية السلعة أو الخدمة: وهي التي يجب أن تتفق مع حاجات العملاء بالنسبة للتركيب والتشغيل والصيانة البسيطة التي يقوم بها العميل بنفسه.

3- عالمية الجودة: بأن المنتج المحلى يجب أن تتناسب جودته مع منتجات مستوردة قد تفوقه فى مزايا الجودة والسعر.

إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد إلا انه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على إنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف مثل وظيفة المشتريات والوظيفة الهندسية وبحوث التسويق وغيرها وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات. (العدوي، 2007م، ص94).

وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ إن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري أو في صورة طفرات ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى قرن مضى وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة وهي: (الفحص وضبط الجودة الإحصائي وتأکید الجودة أو ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة أو يطلق عليه في بعض الأحيان إدارة الجودة الاستراتيجية).

فالمفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة والمفهوم الحديث ينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستفيد، وهذا المفهوم



هو ما انبعث من النظريات الحديثة للجودة لتقريب مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلماتها الثلاث، فيما يلي: (الغامدي، 2008م، ص 67).

الإدارة: تشمل محاور الإدارة الأربعة التي تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم المتابعة وتطبيق هذه المفاهيم على برامج الجودة.

الجودة: كما نص على ذلك المفهوم الحديث بكونها الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: لأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.

والجودة الشاملة هي "قيادة الأداء لتلبية متطلبات المستهلك من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة". (حمود، 2000م، ص 96).

وهي "أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد".

وهي "إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد وتمثل فلسفة إدارة الأعمال المتضافرة التي لا تفصل حاجات المستهلك عن أهداف الأعمال وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة". (كردي، 2011م، ص 93).

وهي "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعمل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل".

وكانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تترك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". (جلاسر، 2000م، ص 97). بينما عرفها العالم جون اوكلاند "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". (باند وآخرون 2005م، ص 120).

أما إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أمريكية "هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين".

أما رويال ميل فتعرف الجودة الشاملة "على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين". (احمد، 2003م، ص 132).

ووفقاً لتعريف مجلس السكك الحديدية البريطانية فإن إدارة الجودة الشاملة هي "العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين". (البيلاوي وآخرون، 2006م، ص 147).

ولذا فقد حدد كول Cole مفهوم إدارة الجودة الشاملة "بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير. إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير". (زاهر، 2005م، ص 187).

كما عرفها تونكس Tunks بأنها "اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته". (جمعة، 2005م، ص 84).

وقد عرفها أوماجونو Omachonu بأنها "استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها".

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء". (احمد، 2003م، ص140).

علماء بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة" (البيلوي وآخرون، 2006م، ص150).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- 1-إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.
- 2-إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

### مراحل تطور مفهوم الجودة:

إن المتتبع لمراحل تطور مفهوم الجودة يرى أنه قد مر بسبع مراحل رئيسة هي:

- 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: مرحلة ضبط جودة العامل المنفذ للجودة، وتتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال مسئولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدة تصنيعية صغيرة، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجوداً عند العامل الذي يخلق حافظاً للعمل لديه. (المديرس، 2006م، ص145).
- 2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة

وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل، وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس عمال بمسئولية الجودة في الإنتاج. (البكري، 2002، م، ص150).

3- مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك ونسلو تايلور إذ تم فيها بالوقت والحركة، وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من طريق الحد من الهدر والضياع. (زاهر، 2005، م، ص198).

وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914م بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها، وتوعدت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسئولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع وأجريت عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية. (جمعة، 2005، م، ص100).

4- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً : إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى ضرورة أتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم والتر شيورات من مؤسسي نظرية ضبط الجودة الإحصائية، ومطورها، إن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة، مكنت من استعمال الأساليب، والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وقد صمم هارولد دودج ، وزملاؤه أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله، ولم يعد فحص العينة مؤشراً مقبولاً في عقد الثمانينيات، وأبرز من استعمل الرقابة الإحصائية على الجودة العالم إدوارد ديمينج. (احمد، 2003، م، ص167).

5-مرحلة ضمان الجودة: نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة، التي حققوا من طريق الإنتاج الخالي من العيوب، وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة، وجهوداً مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل وقد اعتمدت ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية).

## 6- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، ولاسيما الشركات اليابانية، وقد أعمدت شركة (IBM) على إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني، ونفذت المعايير الآتية:

1/ إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده.

2/ الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

3/ تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل وإجراءاته).

إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على إن الجودة وإرضاء المستهلك هو الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر. (زاهر، 2005م، ص205).

## 7-مرحلة إدارة الجودة الشاملة(1980م):

إن زيادة شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، وتوسيعه بإضافة جوانب أكثر شمولاً، وعمقاً، واستعملت أساليب متطورة لتحسين الجودة، والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة. (الشرقاوي، 2002م، ص197).

## أهم رواد إدارة الجودة الشاملة:

1/ إدوارد ديمينج: (غنيم، 2005م، ص26).

قدم ديمينج مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة عشر مبدأ هي: تحديد الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة، تبني فلسفة ومفهوم الجودة، توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة والاعتماد على الأساليب الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية، عدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد المنتج أو الخدمة على الجودة

العالية، التحسين المستمر لعملية الإنتاج والخدمات، إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب، استخدام الطرق الحديثة في الإشراف والقيادة، إزالة الخوف من نفوس العاملين. إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة، التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية، المراجعة الدورية لمعايير العمل.

إزالة العوائق التي تقف في وجه اعتزاز العاملين بأنفسهم، تأسيس برامج لتدريب العاملين على المهارات الجديدة، اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق مقومات المبادئ الثلاثة عشر السابقة.

## 2/ فيليب كروسبي: (غنيم، 2005م، ص 27).

أول من نادي بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defect) وهي المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها وأن معيار الجودة تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب.

ولتحسين مستوى الجودة وضع كروسبي (Crosby) أربعة عشر مبدأ هي:

التزام الإدارة العليا بالتحسين، وتكوين فرق عمل لتحسين الجودة، وقياس الجودة، وتقويم تكلفة الجودة، ونشر الوعي بالجودة، وتصحيح إجراءات العمل، وتشكيل لجنة للتخطيط للعيوب الصفرية، وتحديد الأهداف، وإزالة أسباب العيوب، ومكافأة العاملين الذين يحققون معدلات أداء مميزه، وتكوين مجالس الجودة، والتحسين المستمر للجودة.

## 3/ جوزيف جوران:

يرى جوران أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال مع عدم احتوائها للعيوب وتتضمن الفلسفة التي يتبناها حول إدارة الجودة الشاملة: (عليما، 2004م، ص 27).

أ/ تخطيط الجودة: ويتطلب ذلك تحديد مستوى جودة المنتج، وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق الجودة، وضع خطة استراتيجية سنوية، وضع الأهداف، تقييم نتائج الخطط السابقة، تنسيق أهداف المؤسسة مع أهداف المؤسسات الأخرى.

ب/ الرقابة على الجودة: وتتضمن استعمال طرق إحصائية في الرقابة، وتحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف، وتصحيح الانحرافات.

ج/ تحسين الجودة: من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إيجاد فريق للمشروع، والتدريب المستمر وتشخيص مشاكل الجودة ومحاولة معالجتها.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك بعض المبادئ والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة التربوية بنجاح وفاعلية وهي: (الحمياني، 2005م، ص23-25).

1/ التركيز على المستهلك: يقصد به هنا المستهلكين الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء على مستوى الإدارات أو الأقسام أو الأفراد، فالإدارة أو القسم مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه، وهو مورد للقسم الذي يليه.

أما المستهلكين الخارجيين للمؤسسة والتي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لقبول ما يقدم لهم. وهذا يتطلب التعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم، والسعي لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة.

2/ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: وبناء عليه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض عملية تحسين مخرجات المؤسسة، إذا لابد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، والتأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.

3/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: فالتركيز على الجودة في العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة للقياس في مرحلة العمليات، كما ينبغي التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.

4/ شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة: فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا بدوره يشجع على العمل الجماعي الذي يجعل الفرد يستحسن العمل بروح الفريق. (أبو ملوح، 2004م، ص1)

5/ اتخاذ القرارات المتمركزة على الحقائق: وهذا يتطلب اتخاذ القرارات بموضوعية، على أن يتم حل المشكلات من خلال برنامج للتحسين يشترك في تنفيذه ممثلون لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وبالإضافة لاشتراك المستهلك، وهذا يتطلب تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.

6/ التغذية العكسية: وهنا تلعب الاتصالات الدور الرئيسي، إذ إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمنية في الوقت الملائم يسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع، وهذا يتطلب تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي أهمية كبرى ولعل ذلك راجع إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: (أبو ملوح، 2004م، ص2)

- 1- يقود إلى خفض التكاليف نتيجة قلة الأخطاء.
- 2- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
- 3- تحسين أداء العاملين بنجاح، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق الإحساس بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره.
- 4- يؤدي إلى رضا العاملين، والمستفيدين، وأسرهم والمجتمع.
- 5- الاعتماد في إدارة الجودة الشاملة على أسلوب حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة مما يسهل إلى اتخاذ الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها.



- 6- إيجاد مقاييس ومعايير ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة، ومن ثم تعميم الدروس المستفادة من تنفيذ إدارة الجودة.
- 7- بحث العاملين على البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربياً ودولياً للاستفادة منها.

## المبحث الثاني

### الجودة الشاملة في التعليم:

يعتبر إعداد المعلم وتنميته مهنيًا من أساسيات تحسين التعليم، وذلك لما له من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي. والتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية للمعلم سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي. والذين اعتبروا أنه لا يكفي التوقف عند حدود الإعداد الأولي لهذا المعلم، بل يجب الاستمرار في تجديد وتطوير مهاراته التعليمية تمشيا مع مستجدات العصر، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التدريب المستمر للمعلمين أثناء الخدمة، وتصميم برامج تدريبية تتكفل بتنمية وتطوير مهارات التدريس لديهم. وتكون تلك البرامج ذات جودة تعليمية عالية لضمان النجاح في التدريب، وبالتالي نجاح عملية التعليم بشكل شامل.

بعد الحرب العالمية الثانية طبقت اليابان أسس الجودة على الصناعة فأحدثت طفرة هائلة تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات من القرن الماضي ثم دخلت أسس الجودة إلى كل المجالات الحياتية في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم وتعددت وتداخلت مفاهيمها مما يحدونا إلى محاولة تحديد تعريفاتها المتفق عليها. (العجمي، 2005م، ص430).

### متطلبات الجودة في التعليم:

ولقد كان من الطبيعي أن تنتقل هذه الأفكار إلى التعليم ولكن بمتطلبات معينة لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية وتتمثل أهم تلك المتطلبات فيما يلي: (مصطفى والأنصاري، 2002م، ص20).

1/ فناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.

2/ تبنى الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.

3/ وجود أهداف محددة مشتقة، احتياجات الفئات المستهدفة وسعى الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.

4/ منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.

5/ الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب.

وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك علي يد العالم ديمنج والذي لقب بأبي الجودة الشاملة. (نشوان، 2004م، ص59).

ويعتبر عقد التسعينيات هو عقد الجودة الشاملة، بينما كانت السبعينيات والثمانينيات عقدي الكفاية، والفعالية. ومفهوم الجودة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المنتج، بل أيضاً، وهذا هو الأهم، دودة العملية التي يتم من خلالها المنتج.

ويمكن القول أن الجودة الشاملة تشمل الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة).

فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا، حيث يعتبر التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة. ولعل مما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن هناك بعض الآراء التي خلطت بين مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة هي تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة. (يسري وموسى، 1997م، ص384).

حث الإسلام على بناء مجتمع قوي متماسك من خلال الإتقان والإخلاص في العمل تحقيقاً للجودة في أداء الأعمال. وكثير من الآيات القرآنية الكريمة تعزز الالتزام بالجودة والإتقان في العمل بدافع إيماني.

قال تعالى: {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ} (سورة التوبة، الآية 105).

وجاء في الحديث الشريف «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». (البهقي، 1416هـ، ص127)، والأخذ بالجودة واجب ديني ووطني وهو من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع الجوانب العلمية التعليمية والتربوية كالمناهج الدراسي والمعلم والطالب ومصادر التعلم والبيئة المدرسية والمجتمع المدرسي. (عقيلي، 2001م، ص7).

وتعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، وهي دليل على روح البقاء لدى المؤسسة التعليمية. (ميناء، 2005م، ص: 18-19).

وتعرف الجودة في التعليم بكونها "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يتضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل".

فالاهتمام بالجودة في المؤسسات التعليمية ينبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة كغيره من السلع لا بد له من منافس، وأن يسعى إلى إرضاء تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة، فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل.

وأولياء أمور الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية. (الخضير، 2001م، ص: ص13-14).

فلا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسيّر عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وأن التحديات التي يشهدها المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المفهوم يشير إلى ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي: (البناء، 2007م، ص4).

1- تحقيق رضا المستهلك.

2- مساهمة العاملين في المنظمة.

3- استمرار التحسن والتطوير في الجودة.

وتشير الجودة الشاملة في مجال الحقل التربوي إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة التعليمية المجتمع ورضاه التام عن المنتج (الخريجون) بمعنى آخر فالجودة في حقل التعليم تعنى مدى تحقق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية. (الكيومي، 2002م، ص5).

ويقصد بها في التربية مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع. (طعيمة وآخرون، 2005م، ص21).

ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة إلا انه في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي. والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية.

فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته. (الخطيب، 2007، م، ص14).

أن لجودة العمل في التعليم موقفاً تربوياً فيقول: "متى ما نشأ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطالب أو الطلبة المعنيين إذ أنه من هذه المناقشات يتعلم الطالب أو الطلبة السبل التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة تلو الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة".

ويرى أن المعلم والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال

بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم. (جابلونسكي، 2000م، ص72).

ومن ثم فالجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في إكساب المعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، وهذا يتطلب تكوين إنسان بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفاعلية.

والجودة من منظور العملية التعليمية تعني: الوصول إلى مستوى الأداء الجيد. وهي تمثل عبارات سلوكية تصف أداء المتعلم عقب مروره بخبرات منهج معين، ويتوقع أن يستوف مستوى تمكن محدد مسبقاً، فهي مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع. (البيلاوي، 1996م، ص102).

وعلى ذلك يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية تعني: (كنعان، 2002م، ص63).

- 1- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.
- 2- التكامل مع استراتيجية الجهة التعليمية (الوزارة-الإدارة التعليمية-المدرسة)
- 3- الاهتمام بمشاركة الطلاب والمعلمين والجهاز الإداري في إدارة المؤسسة وتطوير أدائها.
- 4- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة الإدارات بوظائفها ومستوياتها.
- 5- اعتبار كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عن الجودة.
- 6- أن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.

وعليه فإن الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها:

1- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في

المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.

2- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

بعض أهداف إدارة الجودة الشاملة نوردها فيما يلي: (أبو ملح، ب.ت، ص2).

1/ حدوث تغيير في جودة الأداء.

2/ التحفيز على التميز والإبداع.

3/ تطوير أساليب العمل.

4/ الارتقاء بمهارات العاملين.

5/ تحسين بيئة العمل.

6/ الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.

7/ تقوية الولاء للعمل في المؤسسات التربوية والتعليمية.

8/ تقليل إجراءات العمل الروتينية، واختصارها من حيث: الوقت، والجهد، والتكلفة.

### مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات

التعليمية بصورة شاملة. وهي كالتالي: (البناء، 2007م، ص: ص 16-18).

1- الإدارة الاستراتيجية:

تختص الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وبناء

الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة



العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية،  
توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي لها  
(التفكير الاستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

أ/ أين نحن الآن؟

ب/ إلى أين نريد أن نصل؟

ج/ كيف نصل إلى ما نريد؟

1/ وينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

2/ نوعية إدارة الجودة: ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل وغيرها).

3/ التسويق ورعاية العميل: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

4/ تطوير الموارد البشرية: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

5/ تكافؤ الفرص: ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

6/ الصحة والسلامة: ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.

7/ الاتصال والإدارة: وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

8/ خدمات الإرشاد: يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

9/ تصميم البرنامج وتنفيذه: ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة والتركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

10/ التقييم لمنح الشهادات: يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

### **أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:**

يطبق نظام الجودة الشاملة في التعليم لعدة أسباب وهي كالتالي: (البناء، 2007م، ص12).

1/ تحسين مخرجات العملية التربوية.

2/ التنافس للارتقاء بالمستوى النوعي للنظم التربوية.

3/ إرضاء الطالب كزبون أساسي في العملية التربوية فهو محور وهدف العملية التعليمية.

4/ ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة.

5/ استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.

6/ نقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.

7/ خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

8/ تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية عن طريق تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

9/ تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

ويرى بونستك أن التربية عملية مستمرة مدى الحياة، والنمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة، ولا بد أن يحظى التفاهم بين العاملين بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة، ويجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل. فالمجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. (البناء، 2007م، ص13).

ومن الخصائص المتميزة للجودة الشاملة في العملية التربوية التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي، وتوفير معنويات أفضل لجميع العاملين، وتوفير أدوات ومعايير لقياس الأداء، تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي، والفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية هي تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة، وتقليل الأخطاء، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية، وتنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين، والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، والعمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع). (جابلونسكي، 2000م، ص72).

والهدف الرئيسي في الجودة الشاملة هو رضا جميع المستفيدين من العملية التربوية وفي مقدمتهم الطلبة الذين يمثلون المستفيد الداخلي وكذلك المعلمون والجهاز الإداري والمستفيد الخارجي الذي يمثله أولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل. (البناء، 2007م، ص13).

### معايير جودة المؤسسات التعليمية:

تحدد هذه المعايير الملامح الرئيسية لعملية التعليم وإطارها ومدة الدراسة في كل برنامج تعليمي، وإجراءات تقييم الطالب، والموارد والإمكانات الضرورية لذلك، وعلى الرغم من أن هذه المعايير قد تتكامل مع غيرها، إلا أنها يجب أن تكون أكثر وضوحاً من البرامج المهنية، ومن ثم ينبغي أن تتضمن المعايير المهنية للتعليم المتطلبات التي ترتبط بمهارة ومعرفة كل من المعلم والطالب، ولكنها قد تسمح للموردين بإيجاد السبل وكيفية تحقيق الأساليب الفعالة، وهي كالتالي: (جابلونسكي، 2000م، ص73).

1- معايير جودة الإدارة: يجب أن تتوافر لدى المدير قيادة مهنية داخل المؤسسة التعليمية والمجتمع بهدف تحسين مستوى الأداء، وتحقيق ذلك من مجموعة المؤشرات الآتية: (توفيق، 1996م، ص69).

بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة التعليمية وبين المؤسسة التعليمية والمجتمع، ودعم القدرة على القيادة، والاشتراك في التنظيمات والأنشطة المهنية.

أ. الإسهام في معرفة المهنة وخبرة التعليم والتعلم. والمشاركة في تصميم وتنمية السياسة على مستوى المؤسسة التعليمية المحلية وداخل التنظيمات المهنية أو داخل التنظيمات الاجتماعية ذات الأنشطة المتعلقة بالتعليم.

ب. بدء وتنمية مشروعات وبرامج تعليمية، واختيار قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة الأعمال الإدارية.

ج. الإسراع في كشف مشكلات العلاقة بين الأجهزة الإدارية والأجهزة الأكاديمية كتنظيمات أو أفراد ومعالجتها الحاسمة وتدارك أسبابها.

د. اعتماد المنهج العلمي السليم في تكوين الأجهزة الإدارية وتوصيف أعمالها والعاملين فيها مع الحذر من تهميش الأدوار وتوفير النظرة الدونية لأي منها.

هـ. دعم القيادات المؤسسية للعاملين وتوجيههم وتشجيعهم وتوضيح توقعاتهم حول أداء الطلاب إلى المعلمين والتحدث معهم عن الممارسات التعليمية.

2- معيار جودة الطالب: تأهيل الطالب في مراحل المدرسة علمياً واجتماعياً وثقافياً ونفسياً ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وينبغي مراعاة نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم له، ودافعية الطلاب، واستعدادهم للتعلم.

3/ معيار جودة الإمكانيات المادية: تتمثل في جودة المبنى المدرسي وتجهيزاته وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة وغرف ومصادر التعلم، فجميع التجهيزات المادية من قاعات، تهوية، إضاءة، أثاث مدرسي، لها تأثير كبير على جودة التعليم ومخرجاته. (الغافري، 2004م، ص82)

4/ معايير جودة المعلم وطرق التدريس: توجد مجموعة من المعايير الخاصة بالمعلم وطريقة تدريسه، وهي كالتالي: (جابر، 2000م، ص141).

أ. تركيز التدريس على الأهداف التعليمية للمؤسسة والتوقعات الأكاديمية.

ب. تطوير التدريس الذي يتطلب من الطلاب أن يستخدموا المعرفة والمهارات وعمليات التطوير.

ج. الربط بين المهارات وعمليات التفكير والمحتوى عبر كل الفروع.

د. خلق وتسهيل خبرات تعلم تحدي وتدفع وتقوم بإشراك المتعلم.

هـ. خلق واستخدام خبرات تعلم مناسبة للمتعلمين.

و. استخدام الإستراتيجيات الحديثة التي تتناول جميع جوانب المتعلمين والفروق الفردية بينهم.

ز. ترتيب حجرة الدراسة لكي تدعم أنماط التعليم والتعلم التي تحدث داخلها.

ح. تطوير وتنفيذ عمليات التقييم المناسبة.

ط. تنمية واستخدام خبرات تعلم تشجع الطلاب على التطبيق والمرونة والابتكار.

5/ معيار جودة المنهج: إن المقررات التي يدرسها الطلاب لها أهمية كبيرة في إعداد هؤلاء الطلاب أكاديمياً ومهنياً وثقافياً. لذا ينبغي وضع مقررات دراسية جيدة تساعد الطلاب على المشاركة الإيجابية، ولكي يتحقق ذلك لابد من توافر مجموعة المؤشرات الآتية: (هلال، 1999م، ص102).

أ. جعل المحتوى التدريسي ذا معنى عند الطلاب من خلال ربطه بمجال الواقع.

ب. دمج المهارات الأكاديمية والفنية التي يحتاجها الطلاب في عملهم.

ج. الربط بين المواد المنهجية والخبرات التي تساعد الطلاب على انتقاء المفاهيم وحل المشاكل وصنع القرار ومهارات التفكير العليا.

د. تخطيط وإعداد مقرر دراسي يشمل الأهداف وخطط الدرس اليومي ومواد حجرة الدراسة واستراتيجيات التدريس.

هـ. تطوير منهج يقدم الدافع للاكتشاف والتأمل والتوجيه الذاتي لكي يزيد من وعي الطالب للحاجة إلى التعلم مدي الحياة.

و. تقويم تنازلات متعددة لتطوير المنهج باستمرار.

ز. دعم التأمل والتفكير الناقد في الممارسات الشخصية والمهنية والاجتماعية.

الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم العام:

لا يكفي لضمان التميز في التدريس أن يتخرج الطالب من كلية تربوية بتقدير مرتفع، بل الأهم أن يتطور مستواه في ميدان العمل المدرسي، فالتدريب أثناء الخدمة هو الذي يحدد نوعية التعليم الذي يتلقاه التلاميذ والطلاب في المدارس، ولذا يجب أن يراعى في برامج التنمية المهنية للمعلم ما يلي: (العنزي، 2007م، ص28).

1- وضع قائمة بمعايير معتمدة للجودة لأداء المعلم وإطلاع المعلم عليها بهدف الوصول إليها

أثناء أدائه وتحديد احتياجه من برامج التدريب في ضوء هذه المعايير في التعليم العام.

- 2- إعادة النظر في بنود تقويم الأداء الوظيفي للمعلم ليتماشى مع معايير الجودة في التعليم العام.
- 3- تصميم برامج تدريبية للمعلم وفقا للكفايات المطلوبة في ضوء معايير الجودة.
- 4- نشر روح الجدارة التعليمية (الثقة / الصدق / الأمانة/ الاهتمام الخاص بالطلاب).
- 5- أن يكون التعلم الذاتي والتعليم المستمر هما نقطة ارتكاز عملية تنمية المعلمين مهنيًا.
- 6- الإبقاء على علاقة وطيدة مستمرة بين المعلمين ومؤسسات الإعداد وتزويدها بتغذية راجعة مستمرة.
- 7- البدء في تنفيذ مشروع الاختبارات الدورية للمعلمين كل أربع سنوات لقياس مستواهم في الجانب العلمي والتربوي والثقافي، ويترتب على ذلك ما يلي:
  - أ. حصول المعلم على رخصة التدريس لمزاولة المهنة.
  - ب. اختيار المشرفين التربويين ومديري المدارس من المتفوقين في هذه الاختبارات.
  - ج. إتاحة فرص الدراسات العليا للمتفوقين في هذه الاختبارات.
  - د. منح المتفوقين في هذه الاختبارات درجة إضافية في السلم الوظيفي.
  - هـ. إنذار المقصرين في هذه الاختبارات، وإعطاؤهم مهلة محددة لتعويض هذا القصور.
- 8- وضع الأنظمة والقوانين التي تجعل من التنمية المهنية في أثناء الخدمة مطلبًا للاستمرار في مهنة التعليم والتقدم فيها.
- 9- وضع سلم لرتب المعلمين، على أن تكون معايير الجودة من ضمن الشروط اللازمة لترقية المعلم من رتبة إلى أخرى.
- 10- توطين الإشراف التربوي في المدرسة، وجعل المدرسة مسئولة عن تطوير برامجها ونشاطاتها، وتدريب المعلمين على الأخذ بطرق التقويم الذاتي وتقويم الأقران.
- 11- التحول من مفهوم تدريب المعلمين أثناء الخدمة كإطار محدود إلى مفهوم التنمية المهنية كإطار عام يشمل جميع العاملين بقطاع التعليم من جهة، وتتعدد فيه المؤسسات والجهات المسئولة عن التنمية المهنية من جهة أخرى.

- 12- تحسين دافعية المعلمين نحو التدريب المستمر أثناء الخدمة من خلال توفير الحوافز البعدية، وتجديد محتوى البرامج التدريبية، وتطوير أساليب تنفيذها.
- 13- عمل دورات تدريبية مستمرة للمشرفين التربويين لمتابعة تطبيق وتنفيذ معايير الجودة في أداء المعلم بشكل مستمر.
- 14- وضع معايير علمية عند اختيار المشرفين التربويين بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة ومعاييرها في التعليم.
- 15- تهيئة الجو العام في المدرسة وخارجها على تقبل وانتشار ثقافة الجودة في التعليم.
- 16- تطبيق نظام ماجستير الممارسة كما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية للمعلم الذي يرغب في الحصول على الماجستير وهو مستمر في العمل بدون أخذ إجازة دراسية كاملة ويعمل بالتدريس بعد حصوله على درجة الماجستير.

### **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:**

من خلال الدراسات والتجارب والنماذج المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد أن هناك اهتماماً بها في جميع المؤسسات المختلفة، بما فيها المؤسسات التعليمية، وإن إمكانية الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل التربوي ليست بالأمر العسير، خصوصاً وأن خطط التنمية تضمنت ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة في التعليم (مدخلات، عمليات، مخرجات).

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من المرور بخمس مراحل رئيسة هي: (عليما، 2004م، ص6)

1-مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، تتضمن هذه المرحلة:

أ/ اتخاذ قرار تطبيق الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة.

ب/ تدريب القيادات العليا في المؤسسة على مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ج/ وضع الأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة.



2-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة: تكوين مجلس استشاري للجودة (إدارة الجودة الشاملة)

أ/ دراسة الأهداف والسياسات الموضوعية لوضع خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب/ الإعداد لبرامج التدريب والتعليم.

ج/ تحديد الموارد اللازمة لتطبيق النظام.

3-مرحلة التقويم: يتم في هذه المرحلة: (أحمد، 2003م، ص 181).

أ/ القيام ببعض التساؤلات حول جوانب القوة والضعف في المؤسسة قبل تطبيق الجودة الشاملة.

ب/ بعد الإجابة على الأسئلة يمكن تكوين أرضية مناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- مرحلة التنفيذ: ويتم فيها:

أ/ اختيار الأفراد للقيام بعملية التنفيذ في فريق عمل.

ب/ تدريب الأفراد على أحدث الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لضبط المدخلات والعمليات ولضمان جودة المخرجات.

4-مرحلة نشر وتبادل الخبرات:

أ/ استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ب/ دعوة جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا.

## المبحث الثالث

### تحسين أداء المعلم كيفية إدارته وقياسه:

#### مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. (محمد، 2000م، ص209).

عرف بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين وبمعني أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك بتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما وفي إطار المؤسسة ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. (أبو النصر، د.ت، ص65).

تقييم الأداء هو تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بغزالة للعمل ولمشكلة تقييم الأداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة قدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقي إليها.

تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقرير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد غلي عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.

يقصد بتقويم الأداء (الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقرير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل). (الموسوي، 2004م، ص163).

## أهمية تقويم الأداء:

في ضوء العلاقات المتداخلة تقويم الأداء وسياسات الأفراد المختلفة ومدى تأثير كل منها على الأخرى يمكن النظر إلى تقويم الأداء كعملية مستمرة تستخدم لتحقيق المزايا التالية: (الفارسي، 1993م، ص305).

1/ يعتبر تقويم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور والمكافآت والحوافز على أساس عادل، وتحديد أساليب الزيادة في الأجور، وفي وضع معايير موضوعية لسياسات الترفيع والنقل والانتداب.

2/ يعتبر تقويم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المشروع ولتحديد الإعداد المطلوبة من العاملين، وفي رسم وتصميم سياسات الاختيار والتعيين وتحديد احتياجات التدريب اللازمة على أساس مواطن الضعف في الأداء.

3/ يحدد تقويم الأداء مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وفي ترشيد قرارات الإدارة الخاصة بتحسين مستوى هذا الداء في المستقبل.

4/ يعتبر تقويم الأداء عاملاً مساعداً لوضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته وطموحاته.

5/ تلقي عملية تقويم الداء الضوء على مدى نجاح أسلوب القيادة والإشراف المستخدم وتساهم في إزالة الكثير من مشاعر الأشياء لدي العاملين.

## أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع مستوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن وجهة نظر العامل، فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي: (عبد المحسن، 2005م، ص56)

- 1/ تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- 2/ يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في العملية والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- 3/ تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.
- 4/ إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً.
- 5/ الإحساس بالعدالة والمساواة وبينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- 6/ شعور العامل بمسئوليته وأن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافآت.
- 7/ تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة وتسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.
- 8/ ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند أقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
- 9/ تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة.
- 10/ تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة. (الموسوي، 2004م، ص165).
- 11/ العدالة والدقة في المكافأة.
- 12/ تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- 13/ توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

## معايير ومقاييس تقييم الأداء:

أولاً: معايير تقويم الأداء:

تعتبر معايير أو معدلات مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقويم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير تبعاً لطبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع والأهداف التي يسعى لتحقيقها، فما يصح من المعايير في المنشأة الصناعية قد لا يصح في منشأة مالية وما يكون مناسباً لمنشأة حدوث أهدافها في تحقيق زيادة الإنتاج والأرباح لا يناسب منشأة أخرى حدوث أهدافها في ضوء اعتبارات قومية واجتماعية.

فضلاً عن ذلك فإن هذه المعايير تختلف بطبيعتها حتى في المنشأة الواحدة وذلك تبعاً للمهام التي تؤديها كل وحدة في المنشأة، وتبعاً للوظيفة التي يؤديها كل فرد وأهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنشأة. (الشنواني، د.ت، ص: ص187-188).

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد والمقصود بالمعايير التي يعتبر عندها الأداء مرضياً، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم في تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل.

أما بالنسبة للأعمال التي لا يمكن تقييم الأداء فيها على أساس معايير كمية حيث ينطوي الأداء على الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها الأفراد، مثل المثابرة، والولاء نحو المشروع، والسرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة، وغير ذلك من الخصائص التي تكون ضرورية ومع ذلك لا يمكن التعبير عنها بالأرقام الكمية، فإن الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون هي أساس عملية التقييم.

بالنسبة للمديرين في المشروعات الكبيرة أصبحت معايير النجاح تشمل عوامل مثل ربحية ذلك الجزء من المشروع الواقع تحت إشراف أحد المديرين، ودور أن المخزون السلعي الذي أمكن تحقيقه، ومدى الخدمات المقدمة للعملاء، ومدى التحسين المركز السوقي للسلعة وغيرها. (الموسوي، 2004م، ص167).

أما قد الحالات التي يصعب فيها استخدام المعايير والمقاييس المعروفة في التقويم فينبغي العمل عن طريق المخرجات (أي المنتج من قبل الموظف أو العامل) كالأعمال الإدارية والإشرافية والمكتبة والاستثمارية وأعمال البحوث فقد كان الاعتماد في السابق، يتصب على استخدام طريقة الإشراف المباشر وعن طريق المشاهدة والملاحظة المباشرة وراء المدير الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد.

### مقاييس الأداء:

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء العملي في مدة زمنية معينة، ليتم بعضها مقارنة ما هو محقق فعلاً بمعايير الأداء الموضوعية، فعلي أساس معايير الأداء المحددة يتم تقييم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الأداء الفعلي، وطالما تبني المقاييس على أساس معايير الأداء لذا يمكن تصنيف المقاييس إلى نوعين أساسين هما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية

فالمقاييس الموضوعية هي المقاييس التي يتم الحصول على أساسها على بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة ومن هذه المقاييس كمية نتائج الأداء، جودة ناتج الأداء، كمية وجودة الأداء معاً، وقد تعرضنا في الفقرة السابقة لهذه المقاييس الثلاثة باعتبار مشنقة من معايير كمية وجودة الناتج أيضاً.

أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد، أو قد تستخدم أيضاً من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنشأة أو على مستوى وحداتها التنظيمية.

ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية إلى ثلاثة أنواع: المقاييس التدريجية، مقاييس المقارنة، مقاييس الوقائع الحرجة، وسنتعرض لهذه الأنواع الثلاثة من المقاييس في موضوع طرق تقويم الأداء.

## شروط مقاييس الأداء:

طالما تتأثر المقاييس الموضوعية بعوامل خارجية لا تخضع لإدارة الفرد ولما كان لتقديرات وأحكام الآخرين تأثير على دقة المقاييس الذاتية لذا فهناك أخطاء تصعب عملية التقويم وتضعف بالتالي من فاعلية القرارات التي تبني على أساس نتائجها ومن هذه الأخطاء مثلاً:

- أ. عدم الدقة في تحديد ناتج الأداء نتيجة عدم الأخذ بالحسبان العوامل الفنية والتنظيمية وعوامل البيئة المحيطة والتي تؤثر بدورها على حجم وجودة ناتج الأداء.
  - ب. الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المشرفين أو مقومي الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب استخدام الشدة أو اللين في تقويم الأداء.
  - ج. الأخطاء الناشئة بسبب الحكم على أداء الفرد من خلال صفة واحدة يتميز بها هذا الفرد دون النظر إلى الصفات والخصائص الأخرى.
  - د. الأخطاء الناجمة عن الاعتماد نتائج التقويم السابق.
- ولعلاج الأخطاء السابقة، وكي يكون التقويم موضوعياً ودقيقاً لابد من أن تتوفر في مقاييس الأداء بعض الشروط والمتطلبات والتي من أهمها: (الفارسي، 1993، ص: 308-310).

1. الموضوعية، أي القدرة على قياس أداء الفرد وتحديد مستوى كفاءته بعيداً عن المؤثرات الخارجية التي لا شأن للفرد بها.
2. الثبات، أي لمواعيد قياس أداء الفرد عدة مرات من قبل مقوم واحد وفي أوقات مختلفة، أو من قبل أكثر من مقوم واحد لكانت النتائج واحدة.
3. الوضوح، أي أن يكون المستخدم دقيقاً بحيث يمكن من قياس الفروقات في أداء الأفراد مهما كانت هذه الفروقات ضئيلة.
4. سهولة الاستخدام، أن المقياس الفعال هو ذلك المقياس الذي يمكن استخدامه ببساطة وسهولة ولا يكلف جهداً ووقتاً كبيراً بين من قبل القائمين على التقويم.

## أهمية قياس الأداء:

شكل قياس الأداء أهمية بالغة للمؤسسات التعليمية والتي يمكن إجمالها بما يلي: (المكاوي، 2008م، ص: ص 37-38).

1. يوفر قياس الأداء معلومات حول سير العمليات في المنشأة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف.
2. يساعد بالتركيز على الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
3. يساعد على حدث المنظمات على إنجاز ما يجب إنجازه وبالتالي يسهم بتوفير الموارد اللازمة لذلك بشكل أكثر دقة.
4. تقديم تغذية عكسية حول النتائج المتحققة وبالتالي مطابقتها مع الأهداف المحددة مسبقاً، الأمر الذي يمكن من إجراء التعديلات اللازمة.
5. تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
6. تحسين عملية الاتصالات الداخلية في المنظمة بين الموظفين، وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي داخل المنظمة ويؤثر إيجابياً على العمليات التي تتم داخلها وخارجها.
7. تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.
8. يمكن أن يبين مقياس الأداء أن المنظمة تحقق أهداف اجتماعية وتقديم حلول للعديد من المشاكل الاجتماعية إضافة إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الاجتماعية.
9. يسهم وبشكل كبير بحل المشاكل من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها.
10. زيادة تأثير المنظمة من خلال تبيان وتوضيح المحاور الأكثر تأثير ومن ثم توجيه الجهود ومنع المزيد من التركيز عليها.
11. المساعدة في وضع الخطط التدريبية واختيار البرامج التدريبية المناسبة وكذلك تحديد الأقسام والأفراد الذين بحاجة إلى تدريب.
12. المساعدة في اندماج وانخراط الموظفين في المنظمة.



ويعدّ تقويم المعلّم أداة فعّالة لتطوير أدائه في أثناء الخدمة ويحقق أهدافاً متعددة منها ما ذكرته اللجنة القومية البريطانية (INSET) فيما يأتي: (عماشة، 2007م، ص12).

- 1- ضرورة مواكبة التطورات التي يفرضها تقدم العصر في المجتمع الحديث.
  - 2- معرفة مدى ما تحقّقه التربية من أهداف منوطة بها.
  - 3- رفع الكفاية المهنية للمعلّم والتأكيد على إحساسه بالثقة بالنفس والتأكد من نموه العلمي في مجال تخصصه.
  - 4- توجيه المعلّمين إلى أوجه الضعف في أدائهم من خلال برامج توجيهية ولقاءات إرشادية بناءً على كشف تلك النقائص، والتأكيد على الإيجابيات والإشادة بها.
  - 5- وضع معايير تساعد المعلّمين للارتقاء بمستوى أدائهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع وضرورة مواكبة آمال المتعلّمين وطموحاتهم.
  - 6- تزويد الإداريين بتغذية راجعة حول الإنجازات والصعوبات التي تواجه المعلّمين.
  - 7- تحفيز المعلّمين للاستجابة الفعّالة لحاجات المتعلّمين النفسية والتربوية.
  - 8- تزويد المعلّمين بتغذية مرتدة حول سلوكهم الشخصي والوظيفي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي.
  - 9- الحكم على مدى فاعلية المؤسسة التعليمية ككلّ أو النظام التعليمي بأكمله.
- معايير الجودة لجوانب دور المعلم في التعليم العام وهي كالتالي: ( العنزي، 2007م، ص70).

1-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في تنسيق المعرفة وتطويرها:

- أ. معرفة المعلم لمصادر المعرفة المختلفة التي تتيحها شبكة الانترنت للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة وطرق التواصل مع الشبكات المحلية والعالمية، حيث يقوم المعلم مع الطلاب بجمع المعلومات ونقدها.
- ب. تفاعل المعلم بإيجابية مع المتغيرات والمستجدات بما يتوافق مع عقيدته ومع فلسفة التعليم وأهدافه.

ج. إقبال المعلم على المعرفة العلمية والأساليب الحديثة في التدريس ويعمل على تجديد خبراته ومهاراته.

د. سعي المعلم إلى تدريب طلابه على التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة لتلك الجوانب المعرفية.

هـ. تجنب المعلم محور العملية التعليمية حول نفسه حتى لا يكون هو المصدر الوحيد لهذه المعرفة.

و. سعي المعلم إلى أن يكتشف طلابه المعارف والمعلومات بأنفسهم.

ز. مراعاة التكامل بين المواد الدراسية المختلفة.

ح. توظيف هذه المعارف وتلك المعلومات في حياتهم اليومية.

2-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في تنمية مهارات التفكير:

أ. احترام المعلم لطلابه واحترام جهودهم في التفكير.

ب. الإصغاء باهتمام إلى أفكار الطلاب وآرائهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة.

ج. توفير خبرات ناجحة للتفكير تزيد من ثقة الطلاب بأنفسهم كمفكرين.

د. تقديم عدد كبير من الأنشطة التي تشجع على التفكير والحد من الأنشطة المعتمدة على الذاكرة.

هـ. تشجيع التعبير التلقائي.

و. اهتمامه بتنمية قدرة طلابه على طرح الأفكار وإثارة الأسئلة بدلاً من تنمية قدرتهم على الإجابة عليها.

ز. تنمية مهارات الأصالة والطلاقة والمرونة وإدراك العلاقات وبناء الفرضيات والبحث عن البدائل.

ح. تشجيع المبادرات الذاتية للاكتشاف والملاحظة والاستدلال والتواصل والتعميم.

ط. توفير بيئة محفزة تثير الدافعية الذاتية أي يقوم المعلم بدور المثير والموجه، بدلاً من دور الملحق.

ي. إجراء المقارنات، وتسجيل الفروق وأوجه الشبه بين الأشياء.

ك. العمل على تلخيص بعض الموضوعات، وهذا يتضمن ترتيب الأفكار الخاصة بالموضوع واختيار أهمها في ترتيب منطقي، ثم يعرض الموضوع بوضوح وبصورة متكاملة.

ل. القيام بعمليات التصنيف، التي تتضمن العمليات العقلية من تحليل وتركيب وغيرها.

م. محاولة تفسير الحدث وتقديم ما يدعم هذا التفسير من مبررات وتفصيلات.

ن. القيام بممارسة النقد والفحص الجيد. حتى يتعلم الطلاب كيف يضع لآرائه معاييراً وأسماً يتحدث بناء عليها، ويتعلم كيف يقيم الحجج، ويختار أقواها.

س. تشجيع التلاميذ على التخيل.

ع. طرح أكثر من حل للمشكلة، واستثارة الطلاب للبحث عن حلول أخرى ممكنة.

ف. مساعدة الطلاب أن يتعلموا من أخطائهم مع التركيز على الاستفادة من خبرات النجاح.

ص. مراعاة عدم فرض المعلم لأنماط معينة من التفكير على تلاميذه أو أن يقدم حلولاً جاهزة للمشكلات.

ق. تقبل إجابات الطلاب واستفساراتهم، مهما كان نوعها.

### 3-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في توفير بيئة صفية معززة للتعلم:

أ. ترتيب حجرة الدراسة وإدارتها لتكون بيئة تعليمية تحقق المرونة في التعامل القائم على التقدير والاحترام والتعاون المتبادل بينه وبين طلابه.

ب. تجنب إدارة الصف القائمة على الطاعة والصمت واستبدالها بالضبط لا الكبت والتفاعل والمشاركة من أجل التوصل إلى الأنفع والأفضل.

ج. العمل على اشتراك الطلاب في تخطيط بعض الأنشطة التعليمية وتنفيذها ليقوم الطلاب بدور المكتشف والمجرب في العملية التعليمية.

- د. توفير بعض المواقف الترويجية التي تقوي الحافز للتعلم وتوفر جواً من الثقة والقبول والتقدير والمرح بين المعلم وطلابه.
- هـ. استخدام أساليب جديدة في تنظيم البيئة الصفية تحقق تدريب الطلاب على أشكال جديدة من التعلم مثل التعلم التعاوني.

#### 4-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في توظيف تقنية المعلومات في التعليم:

- أ. استخدام برامج خاصة ومتنوعة في عرض مادته التعليمية.
- ب. مراعاة تنوع أنشطة التعليم، حيث يكون بالإضافة إلى التفاعل داخل الصف الدراسي تجارب معملية في المختبر، أو في مركز تكنولوجيا التعليم، أو زيارات ميدانية للاماكن المرتبطة بموضوعات المنهج.
- ج. مراعاة التنوع في استخدام الوسائط التعليمية التي تمكن من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.
- د. التخطيط لاستخدام التقنيات الحديثة بنفسه.
- هـ. تدريب طلابه على استخدام أجهزة التكنولوجيا وخاصة جهاز الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات وتهيئة بيئة تعليمية جيدة لهم.
- و. مراعاة اختيار البرامج المناسبة لطلابه والتي تساعدهم وتمكنهم من المادة الدراسية وتعمل على تعزيز تعلمهم.

#### 5-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في تفريد التعليم:

- أ. تركيز المعلم على تعليم جماعي أقل وتعليم استقلالي أكثر.
- ب. تعزيز تعليم الطلاب الفردي والتعاوني من خلال تقنية المعلومات.
- ج. استخدام التكنولوجيا التعليمية وتقنية المعلومات المتجددة في طرق التدريس.
- د. استخدام استراتيجيات التدريس مثل التعلم التعاوني، والتعلم المصغر، والتعلم الفردي.

## 6-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره باحثاً:

- أ. مراعاة تنوع مصادر للتعلم.
- ب. اكتساب قدرات ومهارات التعامل مع الكمبيوتر والإنترنت.
- ج. المشاركة في حضور الدورات التدريبية، والندوات.
- د. الالتحاق بالدراسات العليا متى ما توفر له ذلك.

## 7-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في ربط المدرسة بالمجتمع:

- أ. تعريف الطلاب بأهم المشكلات الاجتماعية وبأبعادها الحقيقية وأسبابها والآثار السيئة التي تعود على المجتمع.
- ب. مشاركة الطلاب في القيام بزيارات ميدانية لأماكن ومواقع تواجد المشكلات ومشاهدة أبعادها وآثارها على الطبيعة.
- ج. توعية الطلاب بكيفية توظيف معلوماتهم وخبراتهم في المواقف الحياتية.
- د. التفهم لمهامه تجاه مجتمعه وأمته عن طريق المواقف التعليمية وما ينشأ عن علاقات متبادلة بين المعلم والمتعلم تتميز بالحوار والتفاعل وتبادل الخبرة.

## 8-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في المحافظة على الثقافة الإسلامية مع الانتفاع بالمعرفة العالمية:

- أ. التمسك بالثقافة الإسلامية ممثلة في تراثها المادي والمعنوي.
- ب. المحافظة على منظومة القيم الإسلامية والهوية الثقافية العربية الأصيلة.
- ج. الاطلاع الواسع على الثقافات العالمية المختلفة والقدرة على نقدها والحكم عليها
- د. التفاعل بإيجابية مع المتغيرات والمستجدات بما يتوافق مع فلسفة التعليم في المملكة وأهدافه.
- هـ. حفز التلاميذ على تفهم طبيعة وخصائص المعلومات الحديثة، والتعامل معها.

9 - معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في العناية بأساليب التقويم:

- أ. العناية بالجانب التطبيقي.
- ب. الحرص على إيجاد الحافز الإيجابي للنجاح والتقدم.
- ج. الحرص على تجنب الطلاب الآثار النفسية الناتجة عن التركيز على التنافس.
- د. إشراك ولي أمر الطالب في التقويم.
- هـ. التعامل مع طلاب ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة بطريقة تربوية صحيحة.
- و. مراعاة جمع المعلومات عن أداء الطالب بعدة وسائل مثل: الاختبارات الكتابية والشفهية والعملية والواجبات المنزلية، وملاحظات المعلمين.

10-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في النشاط غير الصفّي:

- أ. توجيه الطلاب إلى الأنشطة حسب ميولهم.
- ب. إتاحة الفرصة للطلاب في التخطيط للعمل وتنفيذه وتقويمه في جو نفسي مريح ومشجع.
- ج. متابعة الطلاب أثناء تنفيذ مراحل النشاط المختلفة وتشجيعهم على المشاركة ومواصلة العمل.
- د. التعرف على الموهوبين والاهتمام بهم ورعايتهم وتشجيعهم.

11-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في ترسيخ حب الوطن والانتماء إليه لدى الطلاب:

- أ. القدوة والمثل الأعلى لطلابهم في حب وطنه، والانتماء إليه.
- ب. تعريف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم.
- ج. توعية الطلاب بالمشكلات والصعاب التي تواجه وطنهم، وإحساسهم بمسئوليتهم في مواجهتها.
- د. تنمية القدرة على الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلات وقضايا الوطن.

12-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في الدعوة إلى الإيمان بالله عز وجل:

- أ. تطبيق تعاليم الإسلام في سلوكه مع الآخرين.

- ب. ربط ثوابت العقيدة بموضوعات مادة التخصص.
- ج. غرس محبة الله ورسوله في نفوس الطلاب.
- د. إعداد الطلاب لدورهم تجاه الدعوة إلى الله.
- هـ. تمتع المعلم بالصبر وطول النفس.
- و. الخلفية الشرعية الجيدة للمعلم.

### 13-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في الدعوة إلى التسامح والسلام:

- أ. التعرف على أنواع السلوك الإنساني ودوافعه.
- ب. إيجاد الميل إلى التسامح مع الآخرين في سلوك طلابه.
- ج. بناء جسور الثقة بينه وبين رئيسه وزملائه وطلابه.
- د. التحلي بروح القيادة الإيجابية.

### 14-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في تعليم طلابه لغة الحوار:

- أ. التعرف على أدب الحوار وضوابطه وأدب الحديث والاستماع.
- ب. تعرف الطالب على الغاية من الحوار.
- ج. إيجاد الطلاب الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي.
- د. غرس المرونة وتقبل آراء الآخرين في سلوك طلابه.

### 15-معايير الجودة لأداء المعلم لدوره في الدعوة إلى العمل:

- أ. ترسيخ قيمة العمل في نفوس طلابه.
- ب. القدوة الصالحة لطلابه بإتقانه لعمله.
- ج. إيضاح أهمية العمل للإنسان وللحياة وللآخرة أيضاً.

## مهارات التدريس لدى المعلمين:

تتنوع مهارات المعلمين لتشمل كثيراً من القدرات الذاتية للمعلمين، بالإضافة للخبرات ونواتج التدريب لتشكل كماً من المهارات والتي تجعل المعلمين مرجعاً يلوذ به المتعلم، ويجد عنده حاجته من المعارف والعلوم.

## ماهية المهارات:

وتعرف بأنها القدرة على القيام بأداء محدد يتعلق بإحدى مهمات المعلم في الموقف التدريسي، بحيث يكون هذا الأداء مؤثراً في تحقيق أهداف ذلك الموقف من جهة، وقابلاً للملاحظة والقياس من جهة أخرى. (قنديل، 1989م، ص12).

وتعرف بأنها " القدرة على أداء عمل / نشاط معين ذو علاقة بتخطيط التدريس، تنفيذه، تقويمه، وهذا العمل قابل للتحليل لمجموعة من السلوكيات (الأداءات) المعرفية / الحركية / الاجتماعية، ومن ثم يمكن تقييمه في ضوء معايير الدقة في القيام به، وسرعة إنجازه والقدرة على التكيف مع المواقف التدريسية المتغيرة، بالاستعانة بأسلوب الملاحظة المنظمة، ومن ثم يمكن تحسينه من خلال البرامج التدريبية ". (زيتون، 2006، ص12).

## المهارات الأدائية في التدريس:

إن التدريس هو تنظيم وتهيئة المواقف التعليمية بطريقة متعمدة مقصودة ومدروسة، بطريقة تتطلب من المدرس اتخاذ العديد من القرارات الخاصة بطرق التدريس، التي سيستخدمها، والوسائل والأساليب التي سيستعين بها في تنفيذ هذه الطرائق.

وهي قرارات يحدد فيها المدرس ما سيقوم به من أعمال، وما سيقوم به تلاميذه من أفعال، وتسلسل وتتابع هذه الأعمال والأفعال، خلال ساعات أو دقائق الدرس المتاحة، وما سيحتاجه من رسائل وخامات وأدوات، كل ذلك في إطار نظرة واعية وفاحصة للأهداف، ودراية كاملة بالمحتوى. وبما أن النشاط التعليمي هو حصيلة متداخلة ومتكاملة من المتغيرات، التي تشكل في تداخلها وتكاملها الموقف التعليمي.



فهناك عدة أمور ينبغي للمعلم أن يضعها في اعتباره عند اختيار وتنظيم الأنشطة التعليمية، حتى ينجح في تهيئة وخلق المواقف التعليمية الفعالة، التي تساعد التلاميذ على التعلم: (كوجك، 2006م، ص259).

- أ. مدى ملائمة الأنشطة التعليمية للأهداف المحددة للدرس.
- ب. مدى ملائمة هذه الأنشطة للمحتوى الذي يقوم المدرس بالتخطيط لتدريسه.
- ج. أن تكون هذه الأنشطة مناسبة للإمكانيات المادية والاجتماعية للبيئة المدرسية.
- د. أن تكون مناسبة لمستوى التلاميذ.
- هـ. أن تكون متنوعة.

وأن فعالية تدريس المعلم داخل الفصل الدراسي تتضح من خلال ممارسته للأنشطة المدرسية مع تلاميذه وذلك بهدف تحقيق أقصى حد ممكن لنمو التلاميذ، وصقل شخصيتهم وبنائهم البناء الأمثل وإشباع حاجاتهم محققاً جواً تتبادل فيه الخبرات مع الآخرين سواء كانوا طلاباً أو معلمين. (العجمي، 2005م، ص451).

#### المهارات الأدائية للمعلم:

تشمل المهارات الأدائية للمعلم على الآتي:

- أ. مهارة تقديم الوحدة أو الدرس وتهيئة التلاميذ.
- ب. مهارة تنويع المثيرات.
- ج. مهارة إشراك التلاميذ في استنباط العناصر والأفكار.
- د. مهارة إنهاء الدرس أو الوحدة.
- هـ. مهارة الشرح.
- و. مهارة الاتصال.
- ز. حيوية المدرس.
- ح. التفاعل بين المعلم والتلاميذ في الفصل.
- ط. مهارة صياغة وتوجيه الأسئلة أثناء التدريس.

- ي. مهارة تعزيز استجابات التلاميذ.
- ك. مهارة استخدام الوسائل التعليمية.
- ل. مهارة تقديم بيان عملي.
- م. مهارة إدارة دروس المعمل.

### مهارة تقديم الوحدة أو الدرس وتهيئة التلاميذ:

من العوامل التي تضمن حسن متابعة التلاميذ للدرس ورغبتهم في التعلم، هي الخمس دقائق الأولى في الدرس، ففيها يستطيع المعلم الناجح لفت انتباه التلاميذ، وإثارة حب استطلاعهم ورغبتهم، بل ودافعيتهم للتعلم والاستماع لما سيرد في هذا الدرس. لذلك نقول إن المدرس الناجح يستطيع من خلال تقديم مثير وشيق أن يثير دافعية التلاميذ ويهيئهم لما سيحدث في الدرس. وعلى المعلم ألا يطيل في المقدمة على حساب زمن الدرس، وأن ينتقل بنعومة وسلاسة من التقديم إلى الموضوع المحدد في الدرس. (كوجك، 2006م، ص267).

وللتمهيد الجيد شروط ينبغي مراعاتها منها: (قنديل، 1996م، ص20).

- 1- يجب أن تكون المقدمة مناسبة لزمن الحصة.
- 2- يجب أن تكون المقدمة شيقة.
- 3- يجب أن تكون المقدمة مناسبة لموضوع الدرس.
- 4- يجب أن تكون المقدمة مناسبة لأعمار الطلبة.

والتهيئة ينبغي ألا تقتصر على بداية الدرس فحسب؛ ذلك لأن الدرس عادة ما يشمل عدة أنشطة متنوعة يحتاج كل منها إلى تهيئة مناسبة ومن ذلك: (الحصين، 1996م، ص20).

- 1- التهيئة التقويمية: تستخدم لتوجيه انتباه التلاميذ نحو الموضوع.
- 2- التهيئة الانتقالية: لتسهيل الانتقال التدريجي من المادة التي سبقت معالجتها إلى المادة الجديدة أو من نشاط تعليمي إلى نشاط آخر.
- 3- التهيئة التقويمية: وتستخدم لتقويم ما تم تعليمه قبل الانتقال إلى أنشطة أو خبرات جديدة.

## مهارة تنويع المثيرات:

ويقصد بمهارة تنويع المثيرات جميع الأفعال التي يقوم بها المعلم بهدف الاستحواذ على انتباه التلاميذ أثناء سير الدرس وذلك عن طريق التغير المقصود في أساليب عرض الدرس ومن الأساليب المختلفة لتنويع المثيرات (حركات المعلم، الأصوات، الانطباعات البصرية)، حيث إن التعليم يحدث إذا توافرت ثلاثة عناصر هي: المتعلم والمثير والاستجابة. (عبد القادر، 1998م، ص55).

وأن استخدام المثيرات المتنوعة تمكن المعلم من الآتي: (عبد القادر، 1998م، ص57).

1- تركيز انتباه التلاميذ على الدرس والمحافظة على هذا الانتباه.

2- التأكيد على النقاط الهامة أثناء الدرس.

3- تغيير إيقاع عرض الدرس.

## إشراك التلاميذ في استنباط العناصر والأفكار:

ويتم ذلك عن طريق إثارة تفكيرهم بالأسئلة {العصف الذهني} وهو إثارة نشاط الطلاب وحماسهم للدرس. ويستخدم المعلم الاستجواب ليدعو الطلاب إلى التفكير والمشاركة في عملية التعلم واكتشاف حقائق الدرس وقواعده بواسطة استجواب الاستكشاف، ثم استنتاج المعلومات الصحيحة من بين إجاباتهم وكتابتها على السبورة أولاً بأول بنفس عبارات التلاميذ بعد تنقيحها، وعند ذلك يشعر التلاميذ بالفخر لأن المعلومات قد تكونت بجهودهم ومساهماتهم. (الحصين، 1996م، ص27).

## مهارة إنهاء الدرس أو الوحدة:

يقصد به الأقوال والأفعال التي تنهي عرض الدرس نهاية مناسبة ويستخدم لمساعدة التلاميذ على تنظيم المعلومات في عقولهم واستيعاب ما عرض عليهم خلال الدرس ومن وظائفه: (قنديل، 1996م، ص27).

1- جذب انتباه الطلاب وتوجيههم لنهاية الدرس.

2- يوفر تغذية مرتدة وراجعة.

3- إتقان غلق الدرس.

### مهارة الشرح:

وتعنى القدرة على توضيح معنى المفاهيم والمدرجات الواردة في الدرس. والشرح هو مساعدة المستقبل، أي المتعلم، على الفهم، وهي جوهر عملية التدريس. حيث تتطلب مهارة الشرح أن يعرف المعلم مستوى تلاميذه وخفيتهم العلمية والاجتماعية، حتى يوجه شرحه مرتبطاً بهذه الخلفيات، مما يساعد التلاميذ على الفهم والاستيعاب وإدراك المعاني- كما أن على المعلم أن يكون ملماً بمادته متعمقاً في مفاهيمها، بحيث يستطيع تبسيطها وتوضيحها بأكثر من طريقة. (كوجك، 2006م، ص294).

### مهارة الاتصال:

مهارة الاتصال والتي يعنى بها كل ما يقال أو يكتب أو يقرأ وكل ما يحدث من حركات وأفعال وإيحاءات أو أعمال تعزز التعاون بين المتعلمين أو تعبر عن عدم الرضا والتعود ، وتتضمن مهارات الشرح والتوضيح والتمثيل والقراءة ومهارة استخدام المعينات (الوسائل) السمعية والبصرية ومهارة القدرة على الربط ومهارة القدرة على استخدام الصمت والأسلوب غير اللفظي في الاتصال وتشجيع المتعلمين على استخدام التغذية الراجعة والتوضيح ومهارة التعبير الجيد والتكرار المنظم والمخطط وهو التعامل الإنساني الراقى الذي يحترم مشاعر الآخرين.

والذي من خلاله يتم التعلم طالما وجد قاعدة من الأمن الداخلي ومع أناس يطمئن إليهم ويحبهم ويحبونه، فإذا استطاع المعلم أن يفهم نوع المشاعر التي يحملها الطالب، وبمقدرة المعلم فهم ذاته الداخلية والخارجية، ومقدرته على فهم مشاعر الطفل وانفعالاته فهذه الطرق السبيل إلى تربية الطالب تربية متكاملة. (قنديل، 1996م، ص33).

وتتألف عملية الاتصال من عناصر أساسية هي المرسل والمستقبل والرسالة وقناة التوصيل، وفي الموقف التعليمي يتبادل المعلم والتلميذ دوري المرسل والمستقبل، فعندما يشرح المعلم أو يوجه سؤالاً فإنه يقوم بدور المرسل أما حين يجيب التلميذ أو يسأل فإنه يكون مرسلًا ويكون المعلم مستقبلًا، ولكي تصل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بكفاءة ينبغي أن تكون القناة خالية من أية مثيرات دخيلة لا علاقة لها بمحتوى الرسالة مثل، اللفظية الزائدة سواء كانت من المعلم أو من جانب الطلاب، عوامل تشتيت الانتباه وشرود الذهن، الظروف الفيزيائية غير المريحة كالحرارة الازدحام. (عقيلان، 2000م، ص 22).

مهارات لا بد من توفرها في المعلم:

1/ حيوية المدرس.

2/ التفاعل بين المعلم والتلاميذ في الفصل.

3/ مهارة صياغة وتوجيه الأسئلة أثناء التدريس.

4/ مهارة تعزيز استجابات التلاميذ.

5/ مهارة استخدام الوسائل التعليمية.

6/ مهارة تقديم بيان عملي.

7/ مهارة إدارة دروس المعمل.

أهمية تدريب المعلمين أثناء الخدمة:

لقد أصبح موضوع إعداد المعلمين بمنزلة إستراتيجية يمكن عن طريقها الحد من المعوقات التي تواجه التعليم والارتقاء به، ولم يعد يكفي أن يتقن المدرس مادة تخصصه ليصبح ناجحاً، بل أصبح إعدادهم المستمر المهني والثقافي والأكاديمي أمراً ضرورياً، حيث أنه لا يمكن أن نتوقع تزويد المدارس بكل ما تحتاج إليه من معلومات ومهارات واتجاهات قبل العمل، مهما طال فترة الإعداد، ومهما كان الإعداد كافياً.

ولهذا لابد من متابعة تدريبه بشكل مستمر طيلة حياته المهنية وبشكل يتكامل والإعداد قبل العمل ويكون امتداداً طبيعياً له، بحيث يمكنه من متابعة المستجدات في الميدان التربوي ومن معالجة أوجه القصور في إعداده الأولي، ويؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أدائه وكفايته ويشترك في تطوير العملية التربوية وتحسينها ولهذا نجد أن هناك اهتماماً خاصاً بإعداد المدرسين وتدريبهم والسعي لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم ومحاولة توفير فرص النمو المهني المستمر لهم. (حمود، 1987م، ص1).

ولقد أورد (شميث وفانجا، 1997م، ص95) بعض الأهداف العامة للتدريب أثناء الخدمة التعليمية كما يلي:

تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم في المهنة والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم.

1/ تحقيق الأصول المهنية عن طريق زيادة فعالية المعلم ورفع كفايته الإنتاجية، وتصحيح عيوب البرنامج الذي تلقاه قبل انخراطه في الخدمة.

2/ تجديد معلومات المعلمين وتنميتها وإيقافهم على التطورات التكنولوجية الحديثة فيها، وتحسين طرق التدريس.

3/ تبصير المعلمين ببرامج الدولة وخططها التعليمية.

وهكذا فالتدريب يؤهل الأفراد علمياً أو تربوياً، ويجدد معلوماتهم، ويساعدهم في إعداد واستعمال الوسائل التعليمية ويسهم في خدمة المجتمع بمختلف الوسائل. كما أنه يستهدف تزويد العاملين في المجال التربوي بكل جديد ومستحدث يساعدهم على مواجهة التحديات، ويحقق الرضا الوظيفي لديهم، فضرورة وضوح أهداف التدريب أمام الجميع مطلب أساسي نظراً لأنها التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد، العاملين، بالإضافة إلى كونها الموجهات لكافة العمليات التي تتضمنها البرامج التدريبية لتحديد وصياغة الأهداف التي يرجي بلوغها هي الخطوة الأولى في تصميم وبناء أي برنامج تدريبي.

## الاحتياجات التدريبية:

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة. فالتدريب هو السبب الرئيس، وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو اكتشاف أو خدمة، وهو الذي يفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وهو مسئول عن نجاح أي منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، وهو كذلك مسئول عن فشل أي منها. (الطعاني، 2002م، ص23).

يمكن تفعيل التنمية المهنية الموجهة ذاتياً بواسطة المعلم نفسه عن طريق ما يلي:

أ/ تعويد المعلم على كيفية تقدير احتياجاته من خلال:

1/ ممارسة التأمل حيث تعتمد عملية التقدير الذاتي للاحتياجات من برامج التنمية المهنية على مدى تمكن المعلم من ممارسة التأمل بحيث يفكر بالموقف التدريسي ومكوناته، وكيفية أدائه والأهداف المراد تحقيقها منه ثم يشرع في التخطيط لهذا الموقف، ثم يعود ويمارس التفكير بعد تنفيذ الدرس وتقييم جدواه، ويتعامل مع الفجوة بين ما كان مستهدفاً من خلال النظرية، وبين ما تحقق فعلياً من خلال الدرس. حيث تعد هذه الفجوة مشكلة مهنية ينبغي تشخيصها والوصول إلى علاجها بالتنمية المهنية.

2/ تنمية مهارة المعلم في قراءة وتحليل التقارير والبيانات ونتائج طلابه وغيرها من مصادر المعلومات التي تعد بمثابة مؤشرات كمية ونوعية على نقاط القصور والضعف في أدائه.

ب/ النمو الذاتي عن طريق استخدام مصادر التعلم من خلال ما يلي:

1/ تشجيع المعلم على إعداد البحوث الإجرائية حول مشكلات منبثقة من داخل حجرة الدراسة حيث تعد من أهم وأغنى مصادر التعلم والنمو المهني الذاتي فهي تتيح للمعلم فرصة اختبار معارفه ومهاراته المهنية، والخروج بأخرى معدلة ومطورة من خلال الواقع المعاش، وليس من خلال الكتابات النظرية فقط.

2/ تكوين مجتمع مهني للتعلم يضم المشرف التربوي والزملاء داخل المدرسة يمكن الاعتماد عليه والتفاعل معه.

3/ النمو المهني المقارن حيث يعتمد المعلم إلى مقارنة أدائه بما يتاح له من مشاهدة دروس نموذجية، أو من كتابات توثيقية حول التجارب الناجحة من خلال شبكات التنمية المهنية.

ج/ متابعة التقدم والتغلب على المشكلات ويتم من خلال:

1/ وضع معايير لأداء المعلم والتمكن المهني، بحيث يستطيع المعلم تقييم مدى تقدمه في ضوء معايير الأداء ويستطيع رصد أوجه القصور وتشخيص المشكلات والمعوقات التي تعترض ذلك التقدم.

2/ ضرورة وجود شبكات للمعلومات المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين ومعايير ذلك النمو ومستوياته.

3/ جودة إدارة الضغوط المهنية والأزمات التعليمية.

معايير الجودة لأداء المعلم الفعال:

ثقافة معايير الجودة في التعليم لم تزل حتى الآن مغيبية، فمن ناحية تعتبر هذه الثقافة جديدة نسبياً حتى في العديد من البلدان المتقدمة، ومن ناحية ثانية فلا توجد حتى الآن في بلداننا العربية مؤسسات مستقلة تمنح الاعتماد لكليات إعداد المعلم، كما أنه لا توجد امتحانات للترخيص أو الإجازة للعمل في المهنة.

وقد يكون من حسن الطالع القول بأن كليات التربية في المنطقة العربية بدأت تبذل في الآونة الأخيرة جهوداً حثيثة في هذا الاتجاه، من خلال تطوير برامجها بما يتطلبه ذلك من إعادة بناء خطط وسياسات إعداد المعلم في ضوء المعايير العالمية لتأهيل وتربية المعلمين، مما يمكن معه القول بأن هذا العمل يمثل نقلة نوعية وكيفية تستهدف الوصول بممارسات المعلم العربي إلى معايير الممارسة المهنية من منظور عالمي.



وهو أمر يمثل بدوره خطوة هامة في طريق تحقيق معايير الجودة في تعليم طلابنا في مراحل التعليم المختلفة. (طعيمة وآخرون، 2005م، ص42).

وتحليل الخبرة العالمية في هذا المجال تشير إلى أن معايير الأداء المقبول للممارسة المهنية في مجال التعليم، تنطلق من النظر إلى أن مسئوليات المعلم كممارس مهني تتمحور في خمسة مجالات وهي كالتالي: (البيلاوي وآخرون، 2006م، ص154).

1/ مسئوليات المعلم عن تلاميذه وعن تعلمهم: فهو مسئول عن تكريس جهوده لتيسير حصول جميع التلاميذ على المعرفة، ومن ثم توجيه وتعديل ممارساته في ضوء ميول التلاميذ وقدراتهم ومهاراتهم وخلفياتهم، بالاستناد إلى فهمه لكيفية نمو التلاميذ وكيفية تعلمهم.

2/ معرفة المعلم للموضوعات والمواد الدراسية التي يعلمها وكيفية تعليمها للتلاميذ: فالمعلم الفعال يتوافر له فهم خصب للموضوعات والمواد التي يقوم على تدريسها، وبمقدوره الكشف عن هذه الموضوعات والمواد للتلاميذ.

3/ مسئوليات المعلم عن إدارة تعلم التلاميذ ومراقبته: والمعلم المهني مسئول عن ابتكار أوضاع تعليمية تحافظ على ميول تلاميذ هو كما وأنه يتقن مدى واسع ومتنوع من الأساليب والاستراتيجيات التعليمية المناسبة، ولديه من المعرفة والمهارة ما يمكنه من التوظيف الفعال لها في الوقت المناسب لاستثارة دوافع التلاميذ للتعلم ودمجهم فرادي وجماعات في أنشطة وخبرات تعليمية ثرية، ويستخدم طرق وأساليب عديدة لمراقبة تعلم التلاميذ وقياس نموهم وشرح وتفسير أداء التلميذ لوالديه.

4/ الانخراط بشكل فعال في مجتمعات التعلم: فالمعلم المهني يمارس عمله على نحو تعاوني مع أولياء أمور التلاميذ ويشركهم في العمل المدرسي ويسعى لاستثمار إمكانيات المدرسة والمجتمع المحلي ومصادره المختلفة في إثراء تعلم التلاميذ.

## تحسين الجودة المستمر في التعليم:

على الرغم من أن الاتجاه نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يعد اتجاهاً حديثاً نسبياً إلا أن هناك اتجاهاً بدأ يظهر في مجال الجودة الشاملة وهو الاتجاه نحو تحسين الجودة المستمر، وقد عرفته ولفرتون بأنه " فلسفة خاصة للجودة تعتمد في الأساس على قيادة المؤسسة نحو تحليل أنظمتها بطريقة نامية لاتخاذ القرارات المتنوعة المبنية على الحقائق".

وأيضاً تعريف عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين المستمر بفلسفة المؤسسة، وأيضاً بتعريف العاملين بالمؤسسة بشكل مستمر ونشط بالمداخلات من كل من العملاء (داخليين وخارجيين). ومن مميزات الاتجاه نحو تحسين الجودة المستمر الآتي: (شريف وسلطان، 1984م، ص294).

1/ طرد الخوف وذلك بتشجيع أعضاء المؤسسة على المخاطرة بارتكاب أخطاء من أجل معرفة المزيد عن النظام.

2/ يزيل الحواجز المؤسسية عن طريق نشر خطوط اتصال واضحة ومفتوحة بين العاملين والعملاء.

3/ يزيد من فرص تعليم وتدريب العاملين.

4/ يجعل روح فريق العمل والعلاقات الداخلية تزدهر.

5/ وبشكل عام يمكن القول أن تحسين الجودة المستمر يخلق بناءً متصللاً لا ينتهي وتطوراً تدريجياً وذلك ببناء علاقات عمل متعاونة.

وبينت ولفرتون بأنه عندما نقوم ببناء برنامج لتنمية مهارات المعلمين في ضوء معايير الجودة الشاملة يجب أن تتوافر في هذا البرنامج عدداً من الأمور:

1/ أن تكون أهداف البرنامج وموضوعاته مرتبطة بوظيفة مؤسسات التربية والتعليم.

2/ أن يكون البرنامج مرتبطاً باحتياجات الطلاب والمرحلة العمرية التي يمرون بها.

3/ أن يعبر البرنامج عن العلم الذي ينتمي إليه ويحقق أهدافه.

- 4/ أن يرتبط البرنامج بالمشكلات البيئية والمجتمعية التي يعايشها الطلاب ومجتمعهم.
- 5/ أن يتعرف الطلاب المعلمون على أهداف البرنامج وموضوعاته.
- 6/ أن يكون البرنامج مناسباً لتخصص المعلمين ويساعدهم على اكتساب المهارات (التفكير، حل المشكلات، النقد، الإبداع)
- 7/ أن يواكب البرنامج التطورات السريعة في مجال التخصص.
- 8/ أن يساعد البرنامج المعلمين على التعلم الذاتي وتوظيف الإمكانيات المتاحة في مؤسسات التعليم والبيئة المحيطة والاستفادة منها بأفضل سبيل.
- 9/ أن يصمم البرنامج بحيث يراعي قدرات المعلمين والفروق الفردية.
- 10/ أن تتم عمليات مراجعة مستمرة لمكونات البرنامج للتأكد من مناسبته للمعلمين وللتخصص واحتياجات المجتمع.
- 11/ أن يكون البرنامج مترابطاً وواضحاً وخطواته محددة بدقة.
- 12/ أن ينظم البرنامج تدريجياً وفقاً لأهمية الموضوعات.
- 13/ أن تتم عمليات التقييم المناسبة وبشكل مستمر وبمشاركة المعلمين.

#### إدارة التطوير وزارة التربية والتعليم

#### وحدة التطوير الإداري النشأة والانجاز:

#### أولاً: النشأة:

وحدة التطوير الإداري والجودة الشاملة إدارة وليده أنشأت في أوائل العام 2012م ضمن الجهود المبذولة من وزارة تنمية الموارد البشرية (الأمانة العامة للتطوير الإداري والجودة الشاملة) والتي تسعى لترسيخ مفاهيم الجودة ومواكبة ما يحدث من تطوير وفقاً لخطة الوزارة في مجال التطوير الإداري والجودة الشاملة، حيث تمت مخاطبة كل الوزارات

والمحليات الهيئات والمؤسسات الحكومية بإنشاء وتسمية مسئولين عن وحدات التطوير الإداري والجودة الشاملة بجميع الوزارات والوحدات.

وكان من ضمنها وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم وفقاً لخطاب الأمين العام للمجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية رقم وخ / م أ ت م ب / أ ع / أه بتاريخ 2012/2/22م والخاص بترشيح مسئول التطوير الإداري والجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم والذي صدر بموجب رداً من السيد / مدير عام التعليم بالوزارة بالخطاب رقم 12/ب/بتاريخ 2012/3/4م والخاص بتسمية الأستاذ محمد آدم أبو البشر مسئولاً عن التطوير الإداري والجودة الشاملة بوصفة مقررًا للجنة العليا للتغذية المدرسية والجودة الشاملة بالبيئة المدرسية. ولقد شهدت الفترة الترتيبات الأولية لغرس مفاهيم وأسس الجودة الشاملة والتطوير الإداري وإنشاء وحدتها بالوزارة ووضع خارطة الطريق لعملها.

في العشرين من يناير 2013م صدر القرار الوزاري رقم (3) للعام 2013م من وزير التربية والتعليم بولاية الخرطوم ليبشر بميلاد وحدة منفصلة خاصة بالتطوير الإداري والجودة الشاملة وتسمية د. عواطف عمر عيسى مديراً لها.

### ثانياً: الانطلاقة والانجاز:

بدأت الوحدة الوليدة للتطوير الإداري والجودة الشاملة عملها وهي تسير على هدى وتوجيهات الأمانة العامة للتطوير الإداري والجودة الشاملة بوزارة تنمية الموارد البشرية ووزارة التربية والتعليم وكان من أولوياتها تطوير العمل الإداري وغرس مفاهيم الجودة الشاملة وفي إطار ذلك لم تتردد من القيام بمبادرة من شأنها المشاركة في جائزة السودان الوطنية للجودة والامتياز ما هي جائزة السودان الوطنية للجودة والتميز المؤسسي؟

هي برنامج قومي متكامل لبناء القدرات الشخصية والمؤسسية لجميع الأفراد والمؤسسات بالسودان من خلال التبني المستمر لآليات ووسائل الجودة الشاملة والامتياز في الأعمال وتعتبر خارطة متكاملة نحو الطريق إلى التميز.

وتبعاً لذلك تم الآتي:

1/ استصدرت الوزارة قراراً كونت بموجبة اللجنة الإعلامية لبرنامج تأهيل الوزارة للمشاركة في هذه الجائزة.

2/ شرعت الوزارة في تنمية وتطوير الأداء الكلى المؤسسي.

3/ وجهت بتطوير نظم إجراءات العمل وتسهيلها.

4/ فتح صندوق الشكاوى والمقترحات.

5/ وجهت بإزالة الهدر في الوقت والمال.

6/ وجهت باستخدام التقنيات الحديثة (استبدال الأنظمة الورقية بالإلكترونية).

7/ تحسين البيئة العمل من خلال الإدارة الفاعلة للموارد والأصول والمؤسسية.

8/ رفع مستوى الرضى الوظيفي لجميع العاملين بالوزارة والعملاء.

9/ وجهت بتوفير الدعم الفني والاستشاري لنقل أفضل المهارات الفنية والإدارية.

10/ شجعت الإبداع والابتكار وتوفير التدريب الفني اللازم لواقع وطبيعة منسوبي الوزارة.

11/ وجهت بنشر مفهوم التنافسية وتطبيقه على كافة المستويات المؤسسية لتعزيز القدرات التنافسية للعاملين.

12/ قامت وحدة التطوير الإداري بتأهيل صالة الاستقبال بالوزارة لضيوف الوزارة وتجهيزها بكل سبل الراحة من كراسي فارهة، مبردات مياه، مكتبة، شاشة عرض دائمة لإنجازات وأنشطة الوزارة وموظفي الاستقبال للتوجيه والمساعدة في انجاز المهام.

13/ وحدة التطوير الإداري تخطط الآن لنافذة الإجراءات الموحدة للمتعاملين وذلك لتقصير الظل الإداري.

14/ بدأت الوزارة في حوسبة المناهج.

15/ هنالك تأهيل للعديد من معامل الحاسوب في إطار ترقية بيئة العمل.

### ثالثاً: يوم الخدمة:

هو برنامج شهري يجمع العاملين بالإدارات المعنية مع رؤسائهم يتم فيه عمل اجتماعي، ثقافي، وترفيهي يهدف إلى ترسيخ قيم العمل وثقافة المؤسسة. لقد كلفت الأمانة العامة للتطوير الإداري والجودة الشاملة لجنة خماسية برئاسة مندوب وزارة التربية والتعليم لرفع رؤيا جديدة ليوم الخدمة في ثوب جديد يتفادى سلبيات الفكرة السابقة ومواكبة مخرجات الأحداث وليتفاعل معه الجميع والحمد لله.

ولقد خلصت اللجنة إلى الأهداف الآتية والتي أصبحت واقعاً يحققه يوم الخدمة وبعد أن تنزلت الفكرة إلى جميع الوزارات عبر وزارة تنمية الموارد البشرية وهي:

1/ رفع قيم الولاء للوطن والعمل.

2/ الارتقاء بالسلوك الايجابي للعاملين بمؤسسات الدولة.

3/ خلق روح التنافس بين العاملين بالمؤسسة المعنية والمؤسسات الأخرى.

4/ اكتشاف المواهب والإبداعات ورعايتها من قبل المؤسسة

5/ التسامي عن المفاهيم والانتماءات الضيقة التي تعمق الفوارق بين العاملين.

6/ تشجيع البحث العلمي ورعايته.

7/ الاحتراف بمنسوبي المؤسسة الجدد وتكريم ووداع المغادرين منها.

8/ الاستخدام الأمثل والأكفأ للموارد المتاحة بشرياً ومادياً.

9/ تحفيز المتميزين في الأداء.

10/ تحفيز المؤسسة الأكثر تميزاً من خلال يوم الخدمة.

11/ إعادة الثقة بين شرائح المجتمع والعاملين بالدولة.

ولقد كانت وحدة التطوير الإداري والجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم هي الأوفر حظاً في الاحتفاء بيوم الخدمة الشهري وتحقيق كل أهدافه المذكورة أعلاه وذلك بشهادة السيد /وزير تنمية الموارد البشرية شخصياً، حيث نفذت الوحدة كل الاحتفالات منذ إنشائها وابتداء من مارس 2013م والى ديسمبر 2013م وكان لكل احتفاء شعاره الخاص ويتناول موضوعه الخاص وبتشريف من ضيف شرف على النحو التالي :

1. الاحتفال بيوم الخدمة لشهر مارس 2013م: شرف السيد الوالي وحكومته حيث عقدت اجتماعها الدوري بالوزارة وتم تدشين حملة القيد الوطني وتم فيه تكريم الإدارة المميزة والموظف المميز والعامل المميز.

2. يوم الخدمة لشهر ابريل 2013م: ضيف الشرف د. يحي مكوار وزير تنمية الموارد البشرية والآثار والسياحة وتم فيه تدشين صالة الاستقبال التي تمت بشراكة ذكية بين الاتحاد العام المهني للمعلمين والنقابة العامة لعمال التعليم والهيئة النقابية لعمال التعليم بالولاية وتم تكريم الإدارة المميزة والعامل والموظف المميز تحت شعار (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

3. يوم الخدمة لشهر مايو 2013م: تحت شعار (الوطن في حدقات العيون) وتزامن ذلك مع العداء السافر على منطقة هجليج وابوكرشولا حيث تضافرت جهود العاملون وتفاعلوا مع الحدث وساهموا في النفرة وقدمت أناشيد وطنية وجهادية.

4. يوم الخدمة لشهر يونيو 2013م: تحت شعار (البيئة مسئولية الجميع) ضيف الشرف السيد وزير البيئة ومرافق المياه د. بقادي وزرعت فيه 1000 شتلة وتمت غرس شجرتا أمام بوابة الوزارة الشمالية بواسطة د. معتصم عبد الرحيم وزير التربية والتعليم و د. بقادي وزير البيئة كما كرمت الإدارة المميزة، والموظف المميز، العامل المميز.

5. يوم الخدمة لشهر يوليو 2013م: كان في شهر رمضان بالتنسيق مع اتحاد المدارس الخاصة وأقيم فيه إفطار رمضاني وحضور جميع منسوبي الوزارة وتعليم حكومي وخاص وقدمت فقرات جميلة تتناسب مع عظم شهر رمضان تحت شعار (مزيداً من الإخاء النبيل والتواصل الجميل في الشهر الفضيل).

6. يوم الخدمة لشهر أغسطس 2013م: تم فيه تكريم الأستاذ/ محمد الشيخ مدني وسميت القاعة الصغرى باسمه. تم تكريم جميع وزراء التربية والتعليم السابقين والمدراء العاميين السابقين. وكذلك تكريم النقابة العامة لعمال التعليم بالسودان والولائية والاتحاد العام. ضيف الشرف السيد/مساعد رئيس الجمهورية العميد الركن عبد الرحمن الصادق المهدي تحت شعار (أعلمت أشرف أو أجل من الذي بينى وينشئ أنفساً وعقولا).

7. يوم الخدمة لشهر سبتمبر 2013م: تم بمشاركة شركة سامسونج والمركز القومي للمناهج والقومي للمعلومات والمركز الثقافي الفرنسي. تم توقيع اتفاقية بين وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للمناهج والبحوث وضيف الشرف وزارة العلوم والاتصالات والذي كان عن التعليم الإلكتروني.

8. يوم الخدمة لشهر أكتوبر 2013م: كان مخصص لذوى الإعاقة وهناك معرض مصاحب يعكس أعمال ومناشط ذوى الإعاقة ومشاركة في البرنامج من قبل مراكز الصم والبكم ,تم تكريم المشاركين إضافة إلى الإدارة المميزة والعامل المميز والموظف المميز وتحت شعار (ومن هاب صعود الجبال \*\*\* يعيش ابد الدهر بين الحفر)

9. يوم الخدمة لشهر نوفمبر 2013م: يوم خاص بتجربة مدارس تاج الحافظين وقدمت فيه عروض مختلفة من طلاب المدارس وشرفه الشيخ/احمد محمد حسن الفششوي بمفوضية الإيرادات وبحضور الأستاذة/آمنة أبكر مدير الشؤون الإدارية والمالية بمفوضية الإيرادات وبمشاركة كبيرة من الشيخ المعتصم العجمي والخليفة/عبد الوهاب الكباشي والشيخ السمانى احمد طه والدكتور/عبد الرحيم إبراهيم وتحت شعار (تاج الحافظين مدارس واعدة لرسالة قاصدة).

10. يوم الخدمة لشهر ديسمبر 2013م: يوم خاص بالاستقلال حيث قدمت لوحة غنائية عن الاستقلال من قبل الطالبات، وضيف الشرف أستاذة/سعاد عبد الرازق وزير التربية والتعليم العام.

12. شاركت الإدارة في العديد من الدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بتطوير الأداء المؤسسي وشهادات الايزو.



13. عبرها حضر عدد من خبراء الجودة والامتياز وقدموا محاضرات عديدة لمنسوبي الوزارة.

14. عقدت وحدة التطوير الإداري وعبر اللجنة الإعلامية العديد من اللقاءات عبر وسائل الإعلام المرئية والمقروءة.

مهام ومسئوليات مدير التطوير الإداري والجودة:

1. دراسة الهيكل التنظيمي والعمل مع الإدارة العليا لتقويته وتفعيله وفق المتغيرات ووضع وصف وظيفي للوظائف مما يعزز العمل بالوزارة وتنظم أساليب العمل من خلال تبسيط الإجراءات.

2. متابعة تطبيق نظم الجودة في الوزارة.

3. عمل الدراسات وتقديم التوصيات لتحسين الخدمات المقدمة ومتابعة نتائج الدراسات المتعلقة بالتطوير الإداري والجودة.

4. التنسيق مع الجهات ذات الصلة في تطوير الإداري والجودة ويقوم بتعزيز التعاون لتطوير العمل

5. يقوم برفع تقرير شهري والتي تعكس المشاكل المعوقات التي تعترض برامج التطوير الإداري والجودة بالوحدة.

6. إعداد الإحصائيات والبيانات التي تطلبها الوزارة.

7. يساهم في وضع السياسات والخطط وصياغة برامج مشروعات تطوير الوزارة والمتابعة والتقييم والتحليل لنتائج العمل.

8. يساهم في توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارات العليا للجان المتخصصة في التخطيط والتقييم والمتابعة.

9. يعمل مع الجهات المختصة بتوفير مكتبة الالكترونية.

10. يعمل ويشرف على إنفاذ برامج التطوير الإداري (يوم الخدمة، صندوق الشكاوى والمقترحات، دليل الإجراءات، تبسيط الإجراءات).

11. يساهم مع المتخصصين في إدارة التدريب في أن يكون التدريب للعاملين ملائم لبرامج تطوير الوزارة.

12. يرفع التقارير المطلوبة الدورية عن سير العمل للمدير العام عن سير العمل بالوحدة.

13. يعمل على أن تكون للوزارة موقع الالكتروني مفعّل ومكتمل وجاذب ويتسم بالتحديث له يومياً وبه صفحة لتلقى الشكاوى والمقترحات.

14. الإشراف على يوم الخدمة العامة الشهري بالوزارة

15. اختيار كل من العامل المميز والموظف المميز والإدارة المميزة في يوم الخدمة العامة الشهري ويتم الاختيار وفق معايير معينة.

المهارات والقدرات الأساسية لمدير وحدة التطوير الإداري والجودة:

1. أن يكون على معرفة دقيقة بالحقائق والأنظمة والتطبيقات والعمليات بأداء واجباته الوظيفية.

2. القدرة على التخطيط الاستراتيجي.

3. القدرة على إدارة الاجتماعات وسرعة انجاز المهام

4. القدرة على الإشراف والتفاوض والتعامل مع الآخرين.

5. اتخاذ القرارات إدارة الوقت ومهارة الاتصال.

**مهام ومسئوليات منسقي التطوير الإداري والجودة:**

1. متابعة كل أعمال التطوير الإداري والجودة.

2. رفع تقارير كل ثلاثة أسابيع لمدير وحدة التطوير الإداري والجودة عن العمل.

3. الإشراف على صناديق الشكاوى والمقترحات بالمؤسسة بتفريغها وتحليلها ورفعها لمدير الوحدة.

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد من البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو علاقة غير مباشرة مع موضوع بحثه، لم يجد الباحث دراسات أو بحوث لها علاقة مباشرة مع موضوع بحثه، ولكنه وجد دراسات وبحوث لها علاقة غير مباشرة مع بحثه، ركز الباحث على الجوانب الرئيسية التالية: أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، عينة الدراسة، أهم النتائج.

تفاوتت الدراسات في درجة الاتفاق والاختلاف، وقد رتبها الباحث على حسب تاريخها الزمني. بدأ بالدراسات المحلية ثم عرج على العربية ثم الأجنبية.

### الدراسات المحلية:

1/ دراسة: منال عيسى حماد محمد (2000م). بعنوان: " الاداء التدريسي لمعلم الرياضيات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الخرطوم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية والدراسات الإنسانية، جامعة افريقيا العالمية. هدفت الدراسة إلى الكشف بين العلاقة بين الاداء التدريسي للمعلم والتحصيل الدراسي للطلاب وفروق الأداء بين المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من 400 معلم ومعلمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن الأدوات استمارة تقويم الأداء لمعلمي الرياضيات واستبانة للممارسات الإشرافية. وأظهرت النتائج:

1/ توجد علاقة ارتباط بين الأداء التدريسي للمعلم والتحصيل الدراسي لطلابه.

2/ كما توجد فروق في الأداء بين المعلمين المؤهلين تربويا وغير المؤهلين.

3/ لا توجد علاقة ارتباطية بين أداء المعلمين والممارسات الإشرافية الواقعية عليه والخبرة.

4/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع المعلم، بينما توجد فروق في التحصيل تعزى لنوع الطالب.

تلقت هذه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات المرحلة الثانوية بالسودان، ولكنها تختلف معها في تناول الموضوع لأنها تناولت تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في ضوء مبادئ الجودة الشاملة المرحلة الثانوية بالسودان.

2/ دراسة: علي ادم ناصر عبد الله (2006م). بعنوان: (ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستويات التحصيل الأكاديمي بالمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

هدفت الى معرفة مدى تأثير ادارة الجودة الشاملة على مستوى التحصيل الأكاديمي بمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم.

وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت مجتمع الدراسة من مائة واربعون مدرسة ثانوية ثم سحبت عينة من المجتمع بلغت (28.58%) من المجتمع وكانت أداة الدراسة الاستبيان للحصول على النتائج.

توصلت الدراسة الى:

1/ وجود سلبيات في اختيار مدراء المدارس الثانوية.

2/ كما توصل الى ان هناك فروق في العديد من الجوانب مثل: جمود المقررات الدراسية وتقليدية طرق التدريس وضعف مصادر التعليم.

تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول لموضوع الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات في المرحلة الثانوية بالسودان.

3/ دراسة: حسن الفكي محمد(2008م) بعنوان: (تقويم مناهج التعليم في ظل نظام الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مدارس القبس)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جوبا.

من اهدافها تقويم مناهج التعليم في مدارس القبس في ظل نظام الجودة الشاملة، والكشف عن درجة ارتباط هذا المنهج بالجودة.

واتبع الباحث المنهج التقويمي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، استخدم الباحث عينة عشوائية مأخوذة من مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بلغ عددهم 47 مدير. ومن أهم النتائج:

1/ اوضحت الدراسة درجة كبيرة في الاستجابة جانب جودة المعلم.

2/ اهتمام افراد العينة بالنواحي الصحية والنفسية والجسدية والاطلاع المستمر واكساب الطلاب المعرفة بصورة جيدة.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلم في المرحلة الثانوية.

4/ دراسة: صلاح سليمان عبد الله محمد(2009م) بعنوان: (تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية في مرحلة تعليم الاساس وأثرها في الاداء محلية كرري، ولاية الخرطوم). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمدردمان الإسلامية.

هدفت الدراسة الى معرفة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الادارة المدرسية في مرحلة الاساس.

وللتحقق من تلك الفروض استخدم المنهج الوصفي متخذاً من الاستبيان أداة لذلك المنهج واتخذ مديري ومديرات مدارس مرحلة الاساس بمحلية كرري مجتمعاً، واخذ من ذلك المجتمع عينة عشوائية بلغت (29.3%).

اظهرت النتائج:

1/ وجود أثر واضح لتطبيق الجودة على كفاءة المعلم وعلى البيئة المدرسية والمناهج المدرسية، وعلى العلاقات الانسانية بين الطلبة.

2/ واوضحت أيضاً بان يكون تعيين مديري المدارس بمرحلة الاساس وفقاً للكفاءة وليس التدرج الوظيفي.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلم في المرحلة الثانوية.

5/ دراسة: عواطف عمر عيسى علي (2013م) بعنوان: ( معيار مقترح لتطوير النظام الاداري بالتعليم العام في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ولاية الخرطوم) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

ينكون مجتمع الدراسة من الاداريين والقادة الاداريين والأستاذة الجامعيين للعلوم التربوية بكليات التربية بولاية الخرطوم.

واختارت الباحثة عينة عشوائية بلغ قدرها 50 إداري و 20 إدارية في تصميم المعيار.

ومن اهم نتائجها:

1/ التخطيط يتضمن طريقة سير العمل في الهيكل التعليمي ووضع الخطة موضع التنفيذ بعد اجازتها.

2/ ويستخدم المدير التقويم في التعامل مع العاملين في الادارات والتعامل مع المشكلات والتحديات وتقويم اداء العاملين.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلم في المرحلة الثانوية.

6/ دراسة: عبد المطلب خضر إبراهيم أحمد (2014م) بعنوان: (دور إدارات المدارس الثانوية في تعزيز الجودة في التدريس "دراسة ميدانية على مدارس المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم")، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارات المدارس الثانوية في تعزيز الجودة في التدريس والمعايير المستخدمة لتحقيق جودة المخرج التعليمي، من خطط وأساليب وطرائق ليتمكن المعلم من أداء رسالته بصورة تحقق أهداف العملية التعليمية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أختار مدارس محلية كرري بأم درمان كمجتمع للدراسة وأخذت عينة عشوائية بمقدار (50) منهم (15) مديراً ومديرة و (35) معلماً ومعلمه من هذه المدارس، وتم اعتماد المنهج الوصفي، كما تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته هذا إلى مجموعة من النتائج:

1-توجد أساليب متعددة للقيادة الإدارية وقد تطورت هذه الأساليب مع تطور هذه الوظيفة.

2-وجود بعض القصور بمستويات الحوافز المادية والأدبية التي تقدم للإدارات المدرسية لتمكينها من القيام بأعباء عملها.

3-عدم اهتمام الإدارة التربوية بنظام تدريب وتأهيل المعلمين لمواكبة كل ما هو متطور ومستحدث.

4-عدم إشراك المعلمين في الجوانب الإدارية.

5-عدم تحفيز المعلمين المميزين في المدارس الثانوية يحد من تطوير أدائهم.

6-عدم توفير الإمكانيات اللازمة لسد حاجة المعلمين تحد من تطوير أدائهم.

تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلم في المرحلة الثانوية بالسودان.

## الدراسات العربية:

7/ دراسة: نعيمة إبراهيم الغنام(2001م). بعنوان: "فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.

هدفت إلى تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن في ضوءها تقويم فاعلية أداء مديرات المدارس الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية لدى المنطقة الشرقية في السعودية.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1/ أداء مديرة المدرسة الابتدائية يرقى بشكل عام إلى مستوى مرتفع من منظور معايير الجودة الشاملة.

2/ كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة الدراسة لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة، والعمر. تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في المكان والمرحلة الدراسية لأنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

8/ دراسة: ايناس محمد عبد الخالق جاد(2003م). بعنوان: "تقويم معلم الرياضيات لأدائه التدريسي بالمرحلة الاعدادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.

هدفت إلى أهمية تبصير المعلمين باتباع أسلوب التقويم الذاتي كنوع من التقويم الداخلي لأدائه التدريسي عند تدريس المفاهيم والعلاقات الجديدة، كما هو من استجابة للاتجاهات المعاصرة لتقويم الأداء بصفة عامة وتقويم الأداء التدريسي للمعلم بصفة خاصة.



وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من 100 معلم ومعلمة من المدارس الاعدادية بمنطقة دمياط التعليمية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأداء التدريسي عند تطبيق بطاقة التقويم لصالح التطبيق البعدي.

2/ كما توصلت إلى مهارات التخطيط للدرس جاء ترتيبها: مهارة تحليل المحتوى، مهارة تنظيم الأنشطة التعليمية، صياغة الأهداف السلوكية، اعداد الوسائل التعليمية. تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات، ولكنها تختلف معها في المكان والمرحلة الدراسية لأنها تناولت تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في المرحلة الثانوية بالسودان.

9/ دراسة: سامر وجيه محمد حامد (2003م). بعنوان: " تقييم أداء معلمي الرياضيات من وجهة نظر طلبتهم في محافظة جنين "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء معلمي الرياضيات من وجهة نظر طلبتهم في محافظة جنين. وتكونت عينة الدراسة من 547 طالب وطالبة من مدارس محافظة جنين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج:

1/ وجود فروق دالة إحصائية عند ألفا = 0.05 بين متوسط الأداء المقبول تربوياً واجتماعياً (70%) ومتوسط الأداء لمعلمي الرياضيات بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر طلبتهم في محافظة جنين.

2/ كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في متوسط الأداء لمعلمي الرياضيات بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر طلبتهم بمدارس محافظة جنين، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث

3/ بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصص أدبي على مجالي التعليم والأنشطة داخل المدرسة، ولا توجد فروق على باقي المجالات وعلى الدرجة الكلية.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات، ولكنها تختلف معها في المكان والطرح لأنها تناولت تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في ضوء مبادئ الجودة الشاملة المرحلة الثانوية بالسودان.

10/ دراسة: علي ناجي شوعى عرجاش (2004م). بعنوان: (تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

هدفت الدراسة إلى كشف واقع إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية نظرياً وميدانياً، ومعرفة كيف يمكن تطوير إدارة كليات التربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. كان منهج الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من العمداء والمحاضرين بكليات التربية بالجمهورية اليمنية. وقد كشفت الدراسة في نتائجها على ما يلي:

1/ انخفاض مستوى رضا الطلاب عن الخدمة المقدمة من الإدارة.

2/ قلة وجود قيادات مخصصة تهدف إلى الإصلاح والتطوير والتغيير.

3/ التغيير الدوري للقيادات في الكليات.

4/ أن هناك رغبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في المرحلة الدراسية والتناول للموضوع أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

11/ دراسة: شهاب أحمد النعمان (2004م). بعنوان: " نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بالكويت، ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كان منهج الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع المعلومات، وكان مجتمع الدراسة مديرو المدارس.

وقد أسفرت نتائج البحث إلى:

1/ ضرورة تفعيل الثقافة التعليمية السائدة بالمدارس بالمقومات التي يتطلبها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتي تتوفر في المناخ التعليمي بالمدارس الثانوية.

2/ رفع درجة اهتمام الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعملية التعليمية، وتوفير الرغبة والحماس لدى رجال الإدارة العليا.

3/ نشر المعلومات اللازمة لتطوير الأداء مع نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مختلف وحدات التعليم الثانوي.

4/ أهمية المشاركة بين العاملين والقيادة العليا والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي.

5/ ضرورة تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في مجال التعليم.

6/ العمل على جودة العملية التعليمية (جودة الطالب وجودة المعلم والمنهج).

تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

12/ دراسة: غازي محمد أحمد خضر (2004م). بعنوان: " درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.

هدفت إلى تعرف على آراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها.

حيث بلغ عدد أفراد العينة (190) مديراً ومديرةً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة.

وقد توصلت النتائج إلى:

1/ ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

2/ وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الطلبة.

3/ كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5)، (6-10) سنوات.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

13/ دراسة: رشا الأحمد، (2004م). بعنوان: " جودة مخرجات التعليم الثانوي "دراسة مقارنة بين مخرجات التعليم الأهلي والتعليم الحكومي للبنات في منطقة القصيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة القصيم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة مخرجات التعليم الأهلي الأساسي السعودي للمرحلة الثانوية مقارنة مع جودة مخرجات التعليم الحكومي الأساسي. وحيث أن أداء الطالبة خلال المرحلة الجامعة يعتبر انعكاساً لجودة التعليم ما قبل الجامعي. تم الاعتماد على المعدل التراكمي الجامعي ومعدل المرحلة الثانوية كمتغيرين أساسيين لهذه الدراسة.

وتم الاعتماد على الأسلوب التجريبي من خلال اختيار عينتين، خمسين طالبة من مخرجات التعليم الأهلي الأساسي وخمسين طالبة من مخرجات التعليم الحكومي. ومن أجل رفع مستوى صحة اختبارات هذه الدراسة تم استخدام nested design.

وكانت أهم النتائج:

1/ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الطالبة في المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية وهذه النتيجة تنطبق على التعليم الأهلي والحكومي.

2/ المقارنة بين أداء الطالبات في المرحلة الجامعية ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الطالبات المتخرجات من التعليم الأهلي والطالبات المتخرجات من التعليم الحكومي. تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

14/ دراسة: عبير محفوظ محمد آل مداوي(2007م). بعنوان: "متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات بابهة، جامعة الملك خالد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. وتكونت عينة الدراسة من (3 مديرة مدرسة)، و(7 مديرة مدرسة)، و(36 وكيل مدرسة)، و(6 وكيلة مدرسة) للمرحلة الثانوية بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة عن معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

1/ من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة ما يلي: نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة

تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة.

2/ من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب تقويم أداء العاملين، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

تلقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

15/ دراسة: نورة خميس الشعيلان (2007م)، بعنوان: "مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية: البحرين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مبادئ الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، ورصد أهم معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من 148 معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

1/ تدني مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لوجود قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية.

2/ وكذلك وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة، وقصور في أنشطة التحسين والتطوير المستمر في المناهج الدراسية.

3/ كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

4/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية حول مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقدير معوقاتهما. تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

16/ دراسة: أحمد بن عبد العزيز بن مفلح الدندني (2008م). بعنوان: " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أفراد الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة أداة الدراسة، وتم تطبيقها على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بكل من: الرياض، جدة، الدمام، ومشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس الثانوية، ووكلائهم، حيث بلغ إجمالي أفراد الدراسة (٥٣٢).

وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:

1/ اتفاق غالبية أفراد الدراسة على أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية ما يأتي: المتطلبات المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، المتطلبات المتعلقة بالبيئة المدرسية، المتطلبات المتعلقة بالمقررات الدراسية، المتطلبات المتعلقة بالإدارة المدرسية، المتطلبات المتعلقة بالمعلم، المتطلبات المتعلقة بالطلاب، المتطلبات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع.

2/ اتفاق غالبية أفراد الدراسة على أن من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية هي: المعوقات المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية، والمعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية، المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية، والمعوقات المتعلقة بالمعلم، والمعوقات المتعلقة بالطلاب، المعوقات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

17/ دراسة: سالم بن سعيد بن سيف المنذري (2009م). بعنوان: (دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق الجودة الشاملة ودورها في الإدارة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع المعلومات، وكان مجتمع الدراسة مديرو المدارس الأساسية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن:

1/ الذين يطبقون الجودة الشاملة عن دراسة من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (23.7%).

2/ الذين يطبقون الجودة بمفهوم التجويد في الإدارة الكلاسيكية من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (21.9%).

3/ الذين يجهلون دور الجودة الشاملة من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (22.1%).

4/ وجود دلالة إيجابية بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفايات الوظيفية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.



تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

18/ دراسة: حديد يوسف (2009م). بعنوان: "تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية"، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، الجزائر.

وهدفت إلى معرفة أثر متغيرات: جنس الأساتذة وخبرتهم المهنية ومؤهلاتهم العلمية وكذلك تخصصاتهم الأكاديمية ومؤسسة تكوينهم على ممارستهم لكفايات التدريس، كما هدفت إلى التعرف على أكثر الكفايات ممارسة من طرف أساتذة الرياضيات وأهم المعوقات المؤثرة على أدائهم التدريسي.

وقام الباحث ببناء مقياس تقويم الكفايات التدريسية ومقياس تقدير معوقات الأداء التدريسي وقام بتطبيقه على عينة شملت 122 أستاذ وأستاذة عاملين بمؤسسات التعليم الثانوي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة.

من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1/عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعاً لمتغير الجنس باستثناء كفايات الاتصال والتفاعل الانساني والاجتماعي حيث توجد فروق دالة عند مستوى 0.05 لصالح الأساتذة الذكور.

2/عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعاً لمتغير الخبرة المهنية باستثناء كفايات تنفيذ الدرس حيث توجد فروق دالة عند مستوى 0.01 لصالح الأساتذة ذوي خبرة مهنية تفوق 14 سنة.

3/ عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستثناء كفايات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال حيث توجد فروق دالة عند مستوى 0.05 بين الأساتذة حاملي شهادة ليسانس والأساتذة حاملي شهادة مهندس دولة لصالح الأساتذة حاملي

شهادة مهندس دولة . وكذلك وجود فروق دالة في ممارسة الكفايات المرتبطة بالمحتوى العلمي لمادة الرياضيات في مستوى ألفا=0.01 ، لصالح الأساتذة حاملي شهادة ليسانس.

4/ عدم وجود فروق دالة في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعا لمتغير التخصص الأكاديمي باستثناء وجود فروق دالة عند مستوى ألفا تساوي 0.01 في ممارسة كفايات تنفيذ الدرس لصالح الأساتذة حاملي شهادة ليسانس، وكذلك وجود فروق دالة عند مستوى ألفا = 0.05 في درجة ممارسة كفايات تكنولوجيات الإعلام والاتصال لصالح الأساتذة من التخصصات الأخرى.

5/ عدم وجود فروق دالة في درجة ممارسة أساتذة الرياضيات لكفايات التدريس تبعا لمتغير مؤسسة التكوين، أكثر الكفايات التدريسية ممارسة من طرف أساتذة الرياضيات بالتعليم الثانوي، الكفايات المرتبطة بالمحتوى العلمي لمادة الرياضيات وكفايات تنفيذ الدرس. بينما نجد أن أقل الكفايات التدريسية ممارسة كفايات تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

6/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أساتذة الرياضيات للمعوقات المؤثرة على أدائهم التدريسي ترجع لجنسهم (ذكور - إناث) ، أو خبرتهم المهنية أو مؤهلاتهم العلمية أو تخصصاتهم الأكاديمية أو مؤسسة تكوينهم.

7/ كما توصلت الدراسة إلى أن انعدام الدافعية لدى التلاميذ للدراسة وكثافة البرنامج الدراسي بالمقارنة مع الوقت المخصص من أكثر المعوقات التي تؤثر على أدائهم التدريسي.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات، ولكنها تختلف معها في المكان والتناول الموضوعي الدراسة السابقة اهتمت بتقويم الكفايات التدريسية بينما الدراسة الحالية تناولت تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في ظل مبادئ الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية بالسودان.

19/ دراسة: سلطان مبارك صالح المغيرة (2010م). بعنوان: "تقييم الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمحافظة الأحساء في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة اللازم توافرها لدى معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة، ثم تحديد مستوى الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمحافظة الأحساء في ضوء تلك المعايير.

وتكونت عينة الدراسة من 50 معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمحافظة الأحساء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت بطاقة الملاحظة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج:

1/ أن الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات متحقق بدرجة كبيرة.

2/ تحقق مستوى أداء معلمي الرياضيات للمحاور: التخطيط للدرس، والتمكن من المادة العلمية، والإدارة الصفية، بدرجة كبيرة.

3/ تحقق مستوى أداء معلمي الرياضيات لمحوري: الاستراتيجيات التدريسية، والتقويم بدرجة متوسطة.

تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ولكنها تختلف معها في المكان والطرح لأنها تناولت تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في المرحلة الثانوية بالسودان.

20/ دراسة: فاطمة عيسى أبو عبده (2011م). بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها.

وتكونت عينة الدراسة من 227 مدير ومديرة من مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وأظهرت النتائج:

1/ وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات.

2/ كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس، تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي،

3/ بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمتغير التخصص. تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

#### الدراسات الأجنبية

21/ دراسة: جوهانسن (Johansen)، (2000م). بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة (TQM) من منظور إدارة المعرفة"، مجلة التوثيق، المجلد 56.

هدفت إلى تعرف تحليلات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإدارة المعرفة، والنماذج المقترحة للتطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت وصفاً لإدارة المعلومات وكذلك لرقابة الجودة.

كما قدمت تحليلاً لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وعرضاً نظرياً لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

1/ أن المعرفة عن طريق التدريب تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة.

2/ وأن هناك علاقة طردية وقوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في الطرح للموضوع في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

22/ دراسة: ديميم وكليفورد (Dymam & Clifford)، (2001م). بعنوان: "ثمانى سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية".

هدفت إلى تعرف التغييرات التي تحدثها عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (56) عضواً، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

وأظهرت النتائج:

أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط الجامعة عمل على تغييرات رئيسة في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها بصورة إيجابية.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

23/ دراسة: هيرنانديز (Hernandez)، (2002م). بعنوان: "دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها".

هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

24/ دراسة: ريجبولد (Regauld)، (2003م) بعنوان: " ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة ".

هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألفت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

1/ أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2/ كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عاليًا في العلاقات القائمة بين العاملين فيها.

3/ كما أظهرت أيضا أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

تلقتي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

25/ دراسة: كورنين (Cornin)، (2004م). بعنوان: "مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي".

هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم

استخدام الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

تلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت الجودة الشاملة في التعليم في المرحلة الثانوية بالسودان.

### تعليق على الدراسات السابقة:

رغم كثرة الدراسات التي أجريت حول الجودة الشاملة في التعليم، يلاحظ الباحث أن الدراسات المتعلقة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمدارس الثانوية قليلة جداً وأن معظمها انفق على دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومزاياها في الحقل التعليمي.

لقد تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتنوعت مناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج، وهذا هو غاية البحث العلمي.

وحتى تتضح الصورة سوف يورد الباحث في هذا التعليق رؤية مجملة عن محتويات هذه الدراسات ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف وما استفاده الباحث منها في موضوع دراسته، وقد قسم الباحث هذه الدراسات حسب موضوعاتها:

النوع الأول: تعرض لدور الإدارة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، كما في دراسة سالم سعيد المنذري، ودراسة أحمد عبد العزيز، ودراسة نعيمة إبراهيم الغنام، ودراسة عبيد محفوظ، ودراسة علي ناجي ودراسة صلاح سليمان.

النوع الثاني: تعرض لمعايير الجودة الشاملة، للتعرف على درجة تطبيقها وملائمتها أو تنفيذها، كما في دراسة شهاب النعمان، ودراسة نورة خميس، ودراسة غازي محمد أحمد، ودراسة فاطمة عيسى، ودراسة عواطف عمر عيسى، ودراسة ديميم وكليفورد، ودراسة هيرنانديز، ودراسة كورنين.

النوع الثالث: تعرض للجودة الشاملة في مجالات متعددة، كما في دراسة عبد المطلب خضر، ودراسة رشا الأحمد، ودراسة جوهانسن، ودراسة ريجولد، ودراسة حسن الفكي محمد.

النوع الرابع: تعرض للأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات كما في: دراسة علي آدم ناصر، ودراسة محمد أحمد اسماعيل، ودراسة علي أحمد خليفة، ودراسة سلطان مبارك صالح المغيرة، ودراسة حديد يوسف، ودراسة ايناس محمد عبد الخالق جاد، ودراسة سامر وجيه محمد حامد، ودراسة منال عيسى حماد محمد.

النوع الأول يتفق مع الدراسة الحالية في أنه ركّز على الإدارة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.

النوع الثاني يتفق مع الدراسة الحالية في أنه تناول إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

النوع الثالث يتفق مع الدراسة الحالية في أنه تناول موضوع دور الجودة الشاملة في تحسين وتعزيز النواتج.

النوع الرابع يتفق مع الدراسة الحالية في تناول الأداء التدريسي لمعلمي مادة الرياضيات والتحصيل الدراسي في هذه المادة.

يمكن القول بأن الدراسات استخدمت المنهج الوصفي في غالبيتها، في البيئات المحلية أو العربية أو الأجنبية، وفيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات تعتبر الاستبانة هي الأداة الغالبة.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة الجودة الشاملة، فإن هذه الدراسات وصلت إلى نتائج من أهمها أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

من خلال ما تقدم يمكن للباحث أن يوضح ما استفاده من هذه الدراسات:

1/ استفاد الباحث من الاطلاع على هذه الدراسات لتثبيت فرضياتها وإثبات وتأكيد أهمية الجودة الشاملة.



2/ كما استفاد منها كثيراً في بناء ودعم إطاره النظري في فتح المجال واسعاً لاختيار أفضل الطرق.

3/ استفاد الباحث من الوسائل التي اتبعها الباحثون في الدراسات من إجراءات الدراسة الميدانية، حيث فتحت المجال أمامه لاختيار أمثل الطرق لبحثه.

تم عرض عدد (25) دراسة منها عدد (6) دراسات محلية، وعدد (14) دراسات عربية وعدد (5) دراسات أجنبية. ومن خلال إطلاع الباحث عليها استطاع أن يأخذ فكرة واسعة عن الجودة الشاملة. وبعد استعراض الباحث لهذه الدراسات وجد أن الكثير منها يتفق مع الدراسة الحالية في بعض جوانبها ويختلف معها في جوانب أخرى، وفيما يلي نوضح ذلك:

1 - من حيث الهدف، هدفت بعض الدراسات التي عرضها الباحث إلى التعرف على تعزيز الجودة الشاملة في التدريس، كما في دراسة عبد المطلب خضر.

2 - من حيث العينة، تفاوتت العينات من حيث العدد والجنس من دراسة لأخرى، فعلى سبيل المثال بلغت العينة في دراسة أحمد عبد العزيز (532) فرداً، فيما بلغت في دراسة ريجولد (24) مديراً فقط.

3 - من حيث الأداة، تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، فقد استخدم بعضهم الاستبانة، واستخدم بعضاً آخر أدوات أخرى مثل المقابلة والملاحظة والتقارير.

4 - من حيث الوسائل الإحصائية، تفاوتت المعالجات الإحصائية من دراسة لأخرى، فعلى سبيل المثال اعتمدت دراسة رشا الأحمد، النموذج الإحصائي المتداخل (nested design) على البرنامج الإحصائي (spss)، فيما اعتمدت دراسة سالم سعيد المنذري على النسب المئوية.

## موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات، والتي شكلت قاعدة انطلاق للدراسة الحالية، يلاحظ أن الدراسة الحالية اهتمت بدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمدارس الثانوية، وهذا ما يجعلها تختلف عن الدراسات السابقة، لأن الدراسات السابقة منها ما تناول الإدارة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ومنها تعرض لمعايير الجودة الشاملة ودرجة تطبيقها وملائمتها.

وهذا يجعل هذه الدراسة ذات فائدة في مجال البحث والدراسة، بجانب ذلك فإنها تمتاز عن غيرها في أنها تعتبر (على حسب علم الباحث) أول دراسة تناولت مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والموجهين المدارس الثانوية بمحلية كرري.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

#### تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة وكيفية تحسين الأداء وقياسه، والجودة الشاملة في التعليم بالإضافة للدراسات السابقة لجأ الباحث إلى الدراسة الميدانية لتوضيح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديمنج على تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرف التربوي والمعلمين، بولاية الخرطوم، محلية كرري.

#### منهج البحث:

تحديد المنهج من أهم خطوات إجراءات البحث. حيث يتم عن طريقه جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، وتحديد مجتمع الدراسة، وتصميم الأدوات لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات. (محمد سلمان علي، 2000م، ص: 80-81). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه كميّاً وكيفياً، ويراه الباحثة ملائماً لأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من فئتين: الأولى المشرفيين التربويين لمادة الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، محلية كرري والبالغ عددهم (10) فرداً وتمثل هذه العديّة مجتمع الدراسة كاملاً من هذه الفئة.

الفئة الثانية معلمي مادة الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، محلية كرري والبالغ عددهم (120) فرداً وتمثل هذه العديّة مجتمع الدراسة كاملاً من هذه الفئة.

## عينة البحث:

العينة لفئة المشرفين التربويين تم اختيارها بطريقة قصدية نظراً لصغر حجم المجتمع، تتكون العينة من 10 افراد من المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم - محلية كرري.

العينة لفئة المعلمين تم اختيارها بطريقة عشوائية تتكون العينة من 90 فرداً من معلمي مادة الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم - محلية كرري ، هناك ثلاثين معلم لم يستطع الباحث على الحصول على معلومات منهم بسبب غيابهم ،العدد الموجود يمثل 75% من المجتمع وهي نسبة عالية جداً من الناحية الاحصائية ، مما يؤدي إلى القبول بنتائج البحث و تعميمها على المجتمع الأصلي والخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان ، أفراد العينة تم تصنيفهم حسب: المؤهل العلمي ،الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة.

توزيع عينة البحث حسب النوع:

### جدول رقم (1):

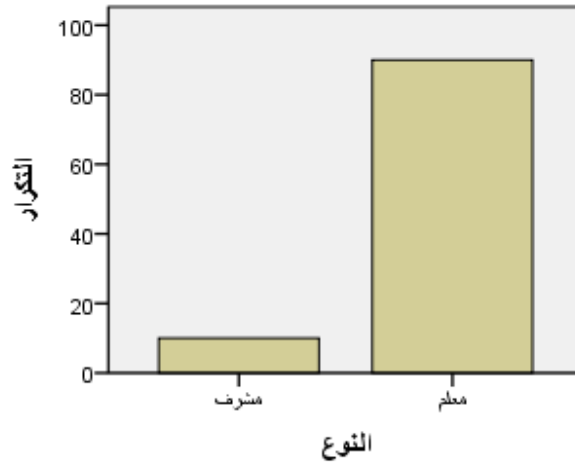
يوضح توزيع عينة البحث حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
مشرف تربوي	10	10.0
معلم	90	90.0
المجموع	100	100.0

يلاحظ من الجدول توزيع حجم عينة الدراسة حسب متغير النوع، حيث بلغت نسبة المشرفين التربويين 10% من عينة البحث، في حين حصل المعلمين على ما نسبته بلغت 90% من حجم العينة.

## شكل رقم (1):

يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع:



توزيع عينة البحث حسب مستوى المؤهل العلمي:

## جدول رقم (2):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مستوى المؤهل العلمي:

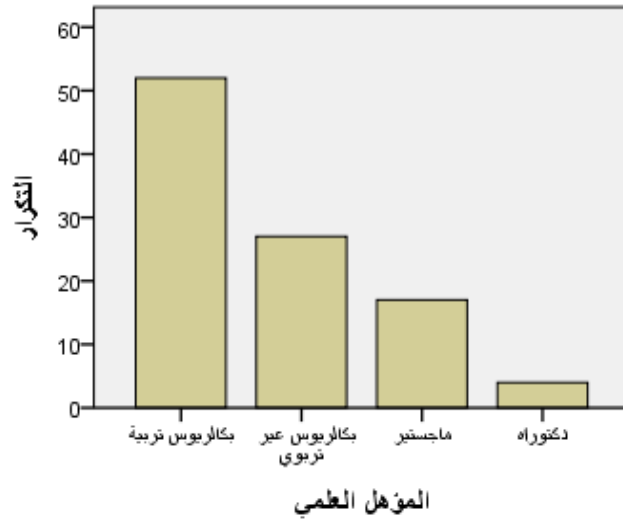
النسبة المئوية	التكرار	مستوى المؤهل
52	52	بكالوريوس تربوي
27	27	بكالوريوس غير تربوي
17	17	ماجستير
4	4	دكتوراه
100	100	المجموع

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. من الجدول يتضح تفاوت درجات المؤهل العلمي نجد أن أكثرهم من حملة البكالوريوس التربوي بنسبة بلغت 52%، يليهم البكالوريوس غير التربوي بنسبة بلغت 27%، ثم حملة مؤهل الماجستير بنسبة بلغت

17%، أربعة فقط هم حملة مؤهل الدكتوراه بنسبة بلغت 4%، مما يعنى أن مستوى التأهيل العلمي بين أفراد العينة ينعكس بصورة ايجابية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لدمنج على تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية.

### شكل رقم (2)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:



توزيع عينة البحث حسب الدرجة الوظيفية:

### جدول رقم (3)

يوضح توزيع عينة البحث حسب الدرجة الوظيفية:

المجموع	التاسعة	الثامنة	السابعة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	الدرجة الوظيفية
100	21	10	16	25	16	8	2	2	التكرار
100	21	10	16	25	16	8	2	2	النسبة %

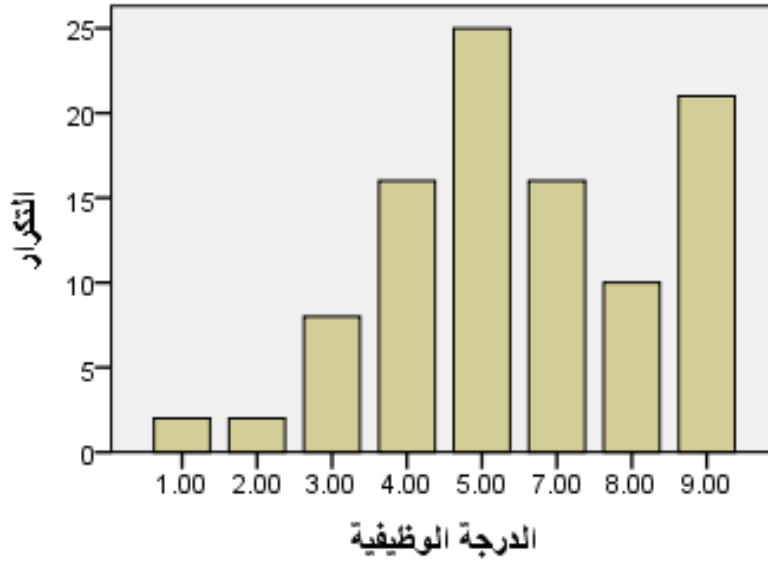
يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية، فنجد عدد الذين درجتهم الوظيفية بين الدرجة الأولى والدرجة الرابعة 28 فرداً بنسبة بلغت 28%، بينما عدد الذين درجتهم

الوظيفية بين الدرجة الخامسة والدرجة السابعة 41 فرداً بنسبة بلغت 41%، الذين درجتهم الوظيفية بين الدرجة الثامنة والدرجة التاسعة 31 فرداً بنسبة بلغت 31%.

مما يعني 72% من أفراد العينة في مدخل الخدمة أو في وسط السلم الوظيفي في مجال التدريس، مما يجعل طرح موضوع تطبيق الجودة الشاملة مناسب، وأفراد العينة مؤهلين للإجابة عن تساؤلات الدراسة الموضوعية، وهذا ما يطمئن الباحث.

### شكل رقم (3)

يوضح توزيع عينة البحث حسب الدرجة الوظيفية:



توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

### جدول رقم (4)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
21	21	أقل من 5 سنوات

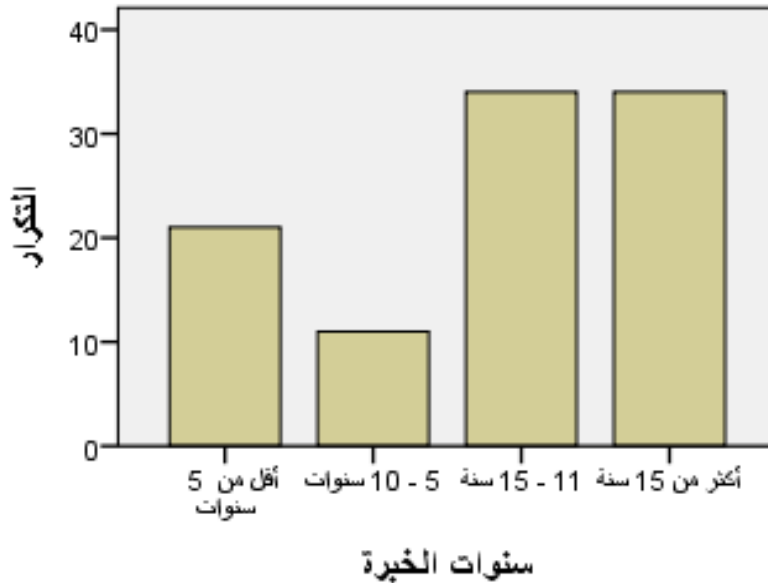


11	11	5-10 سنوات
34	34	11-15 سنة
34	34	أكثر من 15 سنة
100	100	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، فنجد أن نسبة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت 21%، نسبة الذين خبرتهم (5 - 10 سنوات) بلغت 11%، الذين خبرتهم (11 - 15 سنة) بلغت 34%، الذين خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بلغت 34%، مما يعني توفر الخبرة بين أفراد العينة المختلفة.

شكل رقم (4):

يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة:



توزيع عينة البحث حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة:

### جدول رقم (5)

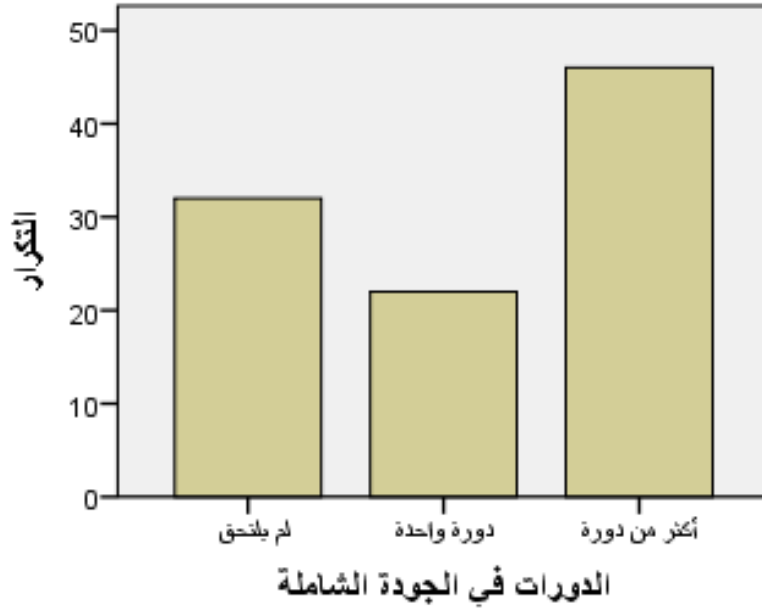
يوضح توزيع عينة البحث حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة:

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة
32	32	لم يلتحق بأي دورة
22	22	دورة تدريبية واحدة
46	46	أكثر من دورة تدريبية
100	100	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة، فنجد أن نسبة الذين لم يلتحق بأي دورة بلغت 32%، نسبة الذين التحقوا بدورة تدريبية واحدة بلغت 22%، الذين التحقوا بأكثر من دورة تدريبية بلغت 46%، بالنظر لنتائج الجدول تلمي أفراد العينة التحقوا بدورة تدريبية. وتكون إجاباتهم مقاربة للواقع ولهم نفس الفرصة في ابداء آرائهم.

## شكل رقم (5):

يوضح توزيع عينة البحث حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة:



### أداة جمع البيانات:

استعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة الدراسة وفروضها. تم تصميم الاستبانة الخاصة بجمع البيانات من المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم-محلية كرري أنظر الملاحق (1) و(2) الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية

قد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر الآتية:

1/ الإطار النظري.

2/ الدراسات السابقة.

3/ ملاحظة الباحث.

4/ خبرة الباحث.

قام الباحث بالاتصال بالمشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، محلية كرري الذين يمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وبوصفه معلم في نفس المحلية لم يجد صعوبة في الوصول مجتمع وعينة الدراسة، ثم وزع الاستبانة عليهم وجمعها مرة أخرى ومن ثم فرغت محتوياتها وحولتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

#### 5/ وصف الاستبانة:

صمم الباحث استبانة لتكون أداة الدراسة الأساسية، توزع على المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، محلية كرري.

وقد روعي الآتي في بناء الاستبانة:

1/ أن تكون صياغة العبارات واضحة ومحددة في كل استبانة.

2/ أن تكون العبارات سهلة وسليمة اللغة.

3/ التسلسل المنطقي للعبارات.

4/ عدم ازدواج الأهداف في العبارة الواحدة.

5/ أن تحتوي الاستبانة على عدد من المحاور.

استخدم الباحث العبارات المغلقة لتحديد الإجابات وذلك لأهمية الموضوع، كذلك استخدم الباحث المقياس الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

وذلك إيماناً من الباحث بتنوع وتعدد شكل الخيارات في تحقيق الهدف من الاستقصاء، ونوعية العبارات المطروحة في المحور المحدد لجذب انتباه المبحوثين وتسهيل الإجابة عن العبارة وفهم العبارة حتى يمكن الخروج بنتيجة واضحة ومدعمة للدراسة.

## مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة.

القسم الثاني: صمم الباحث استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه من خيارات الإجابة.

جدول رقم (6):

يوضح محاور استبانة المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات وعدد العبارات

عدد البنود	سؤال المحور	المحاور
10	التركيز على الطلاب	المحور الأول
10	التزام القيادة بمبادئ الجودة الشاملة	المحور الثاني
10	مشاركة المعلمين في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	المحور الثالث
10	التدريب المستمر للمعلمين لتحسين الأداء التدريسي	المحور الرابع
40	مجموع العبارات	

الخصائص القياسية للاستبانة:

الصدق والثبات:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للعينة ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانتين بعرض فقراتها على المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بآرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل استبانة وصياغة مفرداتها (ملحق رقم 3). ولقد قام الباحث وبعد الرجوع إلى المشرفة بصياغتها الصياغة النهائية.

### الثبات:

طبق الباحث معامل ألفا كرونباخ طريقة قياس الاتساق الداخلي لحساب ثبات الاستبيان وهي بالتالي ليست بحاجة للتطبيق أكثر من مرة. أو تقسيمه إلى نصفين، إنما يقسم الاستبيان إلى عدد كبير من الأجزاء، بحيث يتكون كل جزء من عبارة واحدة من عبارات الاستبانة كل ما زاد الاتساق الداخلي بين هذه العبارات زاد ثبات الاستبيان ككل.

صيغة معادلة ألفا كرونباخ :

$$r = \left( \frac{\text{مج}^2 \text{ع}^2 \text{ف} - 1}{\text{مج}^2 \text{ع}^2 \text{س}} \right) \left( \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} \right)$$

حيث: ن = عدد عبارات أو أجزاء الاستبيان.

$\text{ع}^2 =$  تباين العبارة (أو الجزء من الاستبيان).

$\text{ع}^2 =$  تباين درجات استجابات المفحوصين على الاستبيان.

$\text{مج}^2 \text{ع}^2 =$  مجموع تباينات عدد ن من العبارات أو الأجزاء.

وطبق الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ومعامل الصدق الذاتي ويساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

### تطبيق الاستبانة:

قام الباحث بتطبيق الاستبانة بعد أخذ الأذن من الجهات المسؤولة من وزارة التربية والتعليم بالمحلية، مرفق خطاب الأذن بالملاحق.

وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 20 من المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، محلية كرري. لمعرفة ثبات وصدق المقياس وتوصل للنتيجة التالية:

جدول رقم (7):

يوضح صدق وثبات استبانة المشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات وعدد العبارات

المحاور	سؤال المحور	عدد البنود	معامل الفاكرونباخ
المحور الأول	التركيز على الطلاب	10	0.71
المحور الثاني	التزام القيادة بمبادئ الجودة الشاملة	10	0.65
المحور الثالث	مشاركة المعلمين في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	10	0.79
المحور الرابع	التدريب المستمر للمعلمين لتحسين الأداء التدريسي	10	0.74
مجموع العبارات			0.87

معامل الثبات للاستبانة 0.87 هو معامل ثبات عالي. ومعامل الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات  $= \sqrt{0.87} = 0.93$  وهو أيضاً معامل صدق عالي وهذا يعني أن الاستبانة الخاصة بالمشرفين التربويين ومعلمي الرياضيات في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات صالحة للتطبيق ويمكن استخدامها للبحث العلمي.

6 / المعالجة الإحصائية: طبق الطرق الإحصائية التالية:

1 / التوزيعات التكرارية

2/ النسب المئوية.

3/ الأعمدة البيانية.

4/ الوسط الحسابي المرجح (الموزون).

5/ الانحراف المعياري.

6/ اختبارات العينة الواحدة.



## الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج وتفسيرها

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج وتفسيرها

توطئة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والمتعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديمنج على تحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرف التربوي والمعلمين، بولاية الخرطوم، محلية كرري.

واستناداً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي الذي توزع من أعلى وزن (5) ليمثل حقول الإجابة أوافق بشدة، وأدنى وزن (1) ليمثل حقول الإجابة لا أوافق بشدة، والأوزان الأخرى (4،3،2) لتمثل حقول الإجابة لا أوافق، محايد، أوافق بالترتيب.

استخدم الباحث الوسط الفرضي (3) وهو عبارة عن معدل بين درجة أعلى وزن (5) ودرجة أدنى وزن (1). بذلك الوسط الفرضي  $3 = 2 \div [1+5]$

المتوسط الحسابي الموزون لتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق الجدول رقم (8) أدناه

جدول رقم (8):

يوضح مستويات المتوسط الحسابي الموزون

تفسير مستويات المتوسط الحسابي الموزون	قيمة المتوسط الحسابي الموزون
أوافق	5 - 3.1
الوسط الفرضي = محايد	3
لا أوافق	2.99 - 1

أ/عرض وتحليل بيانات الاستبانة:

المحور الأول: التركيز على الطلاب: تساعد مبادئ الجودة الشاملة معلم الرياضيات في التركيز على الطلاب من خلال:

جدول رقم (9):

يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	المجموع
1	اعتبار الطالب المحور الاساسي في تصميم الدرس	2	4	8	30	56
		النسبة %	2	4	8	30
2	اعتبار تحقيق حاجات الطلاب مقياسا مهما للجودة	2	5	12	34	47
		النسبة %	2	5	12	34
3	التعرف على حاجات الطلاب من عملية التدريس	3	7	13	34	43
		النسبة %	3	7	13	34
4	بناء الخطة التدريسية بناءا على حاجات الطلاب	2	16	9	35	38
		النسبة %	2	16	9	35
5	يترجم حاجات الطلاب الي معايير لمخرجات التعليم	1	8	19	43	29
		النسبة %	1	8	19	43
6	ربط اجراءات التدريس بمعايير مخرجات التعليم المحددة	1	7	24	41	27
		النسبة %	1	7	24	41
7	تحديد معايير اداء التدريس للمعلم بناءا على درجة تحقيق حاجات	3	13	11	42	31
		النسبة %	3	13	11	42

							الطلاب	
100	54	28	12	3	3	التكرار	التركيز على نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الصف	8
100	54	28	12	3	3	النسبة %		
100	64	26	7	3	0	التكرار	العمل على امتلاك الطلاب المهارات الاساسية	9
100	64	26	7	3	0	النسبة %		
100	42	36	15	6	1	التكرار	توظيف الادارة للمعلمين عن كشف حاجات الطلاب	10
100	42	36	15	6	1	النسبة %		

عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

### جدول رقم (10)

يوضح (الوسط ، الانحراف المعياري ، قيم ت) حول عبارات المحور الأول:

الرقم	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	قيمه ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
1	اعتبار الطالب المحور الاساسي في تصميم الدرس	4.3400	0.93441	46.446	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
2	اعتبار تحقيق حاجات الطلاب مقياسا مهما للجودة	4.1900	0.97125	43.140	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
3	التعرف على حاجات الطلاب من عملية التدريس	4.0700	1.05653	38.522	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
4	بناء الخطة التدريسية بناء على حاجات الطلاب	3.9100	1.13791	34.361	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
5	يترجم حاجات الطلاب الي معايير لمخرجات التعليم	3.9100	0.94383	41.427	99	0.000	دالة	أوافق
6	ربط اجراءات التدريس بمعايير	3.8600	0.93225	41.405	99	0.000	دالة	أوافق

							مخرجات التعليم المحددة	
أوافق	دالة	0.000	99	35.153	1.09521	3.8500	تحديد معايير اداء التدريس للمعلم بناء على درجة تحقيق حاجات الطلاب	7
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	42.981	0.99346	4.2700	التركيز علي نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الصف	8
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	59.442	0.75872	4.5100	العمل على امتلاك الطلاب المهارات الاساسية	9
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	43.154	0.95239	4.1100	توظيف الادارة للمعلمين عن كشف حاجات الطلاب	10

آراء العينة حول عبارات المحور الأول: تساعد مبادئ الجودة الشاملة معلم الرياضيات في التركيز على الطلاب من خلال:

1/ العبارات رقم (1،2،3،4،8،9،10) آراء المبحوثين في عينة الدراسة حولها جاء بتقدير أوافق بشدة:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (4.3400)، يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن اعتبار الطالب المحور الاساسي في تصميم الدرس، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.93441) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الأولى.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (4.1900)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن اعتبار تحقيق حاجات الطلاب مقياسا مهما للجودة، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97125) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثانية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (4.0700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التعرف على حاجات الطلاب من عملية التدريس، بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.05653) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثالثة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.9100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن بناء الخطة التدريسية بناءا على حاجات الطلاب، بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.13791) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الرابعة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة (4.2700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التركيز علي نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الصف، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.99346) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثامنة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة (4.5100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن العمل على امتلاك الطلاب المهارات الاساسية، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.75872) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة التاسعة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة (4.1100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن توظيف الادارة للمعلمين عن كشف حاجات الطلاب، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.95239) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة العاشرة.

2/ العبارات رقم (5،6،7) آراء المبحوثين في عينة الدراسة حولها جاءت بتقدير أوافق:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.9100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن يترجم حاجات الطلاب الي معايير لمخرجات التعليم، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.94383) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الخامسة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.8600)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن ربط اجراءات التدريس بمعايير مخرجات التعليم المحددة، بلغت قيمة

الانحراف المعياري (0.93225) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السادسة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة (3.8600)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن تحديد معايير اداء التدريس للمعلم بناءا على درجة تحقيق حاجات الطلاب، بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.09521) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السابعة.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة، فإن عبارات المحور جاءت دالة احصائياً، العبارات التي حصلت على التفسير أوافق بشدة أو أوافق فهي تمثل عند المبحوثين مساعدة مبادئ الجودة الشاملة معلم الرياضيات في التركيز على الطلاب.

2/ المحور الثاني: القيادة: تلزم مبادئ الجودة القيادة بالآتي:

### جدول رقم (11)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	المجموع
11	توظيف الطاقات الشخصية للمعلمين في التأثير على الطلاب	2	7	8	37	46
	النسبة %	2.0	7.0	8.0	37.0	46.0
12	تحديد استراتيجيات العمل للمعلمين والتي تهتم بتجويد الاداء التدريسي	1	0	8	33	58
	النسبة %	1	0	8.0	33.0	58.0
13	تتقبل الآراء النقدية البناءة بالمشكلات التي تواجه المعلمين	2	3	3	31	61
	النسبة %	2.0	3.0	3.0	31.0	61.0

							في التدريس	
100	51	28	8	9	4	التكرار	مساعدة المعلمين في تخطيط الدروس	14
100	51.0	28.0	8.0	9.0	4.0	النسبة %		
100	58	23	11	6	2	التكرار	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	15
100	58.0	23.0	11.0	6.0	2.0	النسبة %		
100	57	35	5	2	1	التكرار	بناء العلاقات الاجتماعية مع المعلمين	16
100	57.0	35.0	5.0	2.0	1.0	النسبة %		
100	47	41	7	5	0	التكرار	تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها	17
100	47.0	41.0	7.0	5.0	0	النسبة %		
100	63	29	5	3	0	التكرار	توفير بيئة مدرسية جاذبة تفي باحتياجات الطلاب	18
100	63.0	29.0	5.0	3.0	0	النسبة %		
100	63	27	4	4	2	التكرار	تشجيع المعلمين واعطاءهم الصلاحيات	19
100	63.0	27.0	4.0	4.0	2.0	النسبة %		
100	65	27	3	4	1	التكرار	مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	20
100	65.0	27.0	3.0	4.0	1.0	النسبة %		



## عرض وتحليل بيانات نتائج المحور الثاني:

### جدول رقم (12)

يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الثاني:

الرقم	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	قيم ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
11	توظيف الطاقات الشخصية للمعلمين في التأثير على الطلاب	4.1800	0.98862	42.281	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
12	تحديد استراتيجيات العمل للمعلمين والتي تهتم بتجويد الاداء التدريسي	4.4700	0.73106	61.144	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
13	تتقبل الآراء النقدية البناءة بالمشكلات التي تواجه المعلمين في التدريس	4.4600	0.85776	51.996	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
14	مساعدة المعلمين في تخطيط الدروس	4.1300	1.14287	36.137	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
15	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	4.2900	1.01797	42.143	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
16	بناء العلاقات الاجتماعية مع المعلمين	4.4500	0.77035	57.766	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
17	تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها	4.3000	0.81029	53.068	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
18	توفير بيئة مدرسية جاذبة تفهي باحتياجات الطلاب	4.5200	0.73140	61.799	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
19	تشجيع المعلمين واعطاءهم الصلاحيات	4.4500	0.90314	49.273	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
20	مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	4.5100	0.82260	54.826	99	0.000	دالة	أوافق بشدة

## عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: القيادة:

آراء العينة حول عبارات المحور الثاني: تلزم مبادئ الجودة القيادة بالآتي:

آراء المبحوثين في عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور كلها جاءت بتقدير أوافق بشدة:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الحادية عشر (4.1800)، يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بتوظيف الطاقات الشخصية للمعلمين في التأثير على الطلاب، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.98862) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الحادية عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر (4.4700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بتحديد استراتيجيات العمل للمعلمين التي تهتم بتجويد الاداء التدريسي، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.73106) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثانية عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة عشر (4.4600)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بتقبل الآراء النقدية البناءة لحل المشكلات التي تواجه المعلمين في التدريس، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.85776) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثالثة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة عشر (4.1300)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بمساعدة المعلمين في تخطيط الدروس، بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.14287) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الرابعة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة عشر (4.2900)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، بلغت قيمة

الانحراف المعياري (1.01797) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الخامسة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة عشر (4.4500)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة ببناء علاقات اجتماعية مع المعلمين، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77035) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السادسة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة عشر (4.3000)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81029) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السابعة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة عشر (4.5200)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بتوفير بيئة مدرسية جاذبة تفي باحتياجات الطلاب، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.73140) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثامنة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة عشر (4.4500)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بتشجيع المعلمين واعطاءهم الصلاحيات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.90314) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة التاسعة عشر.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة العشرون (4.5100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن مبادئ الجودة تلزم القيادة بمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.82260) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة العشرون.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة، فإن عبارات المحور جاءت دالة احصائياً، العبارات كلها حصلت على التفسير أوافق بشدة تمثل عند المبحوثين ما تلزمه مبادئ الجودة الشاملة على القيادة.

### المحور الثالث: مشاركة المعلمين

#### جدول رقم (13)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	المجموع
21	تشكيل لجان للبحث من المعلمين	3	5	13	47	100
		النسبة %	3.0	5.0	13.0	47.0
22	الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط اليومي	3	6	5	42	100
		النسبة %	3.0	6.0	5.0	42.0
23	الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط السنوي	0	2	9	43	100
		النسبة %	0	2.0	9.0	43.0
24	الاسهام في زيادة قدرات المعلمين على ادارة الصف بفاعلية	2	2	4	31	100
		النسبة %	2.0	2.0	4.0	31.0
25	الاسهام في عملية اتخاذ القرارات	4	0	8	36	100
		النسبة %	4	0	8.0	36.0
26	الاسهام في عملية حل المشكلات	1	2	13	31	100
		النسبة %	1.0	2.0	13.0	31.0
27	الاسهام في عملية صنع القرارات	2	5	6	48	100

100	39.0	48.0	6.0	5.0	2.0	النسبة %		
100	35	43	11	0	11	التكرار	الاسهام في عملية رسم المبادرات	28
100	35.0	43.0	11.0	0	11	النسبة %		
100	49	33	13	4	1	التكرار	الاسهام في عملية الابتكارات	29
100	49.0	33.0	13.0	4.0	1.0	النسبة %		
100	4	59	31	6	4	التكرار	الاسهام في عملية تبادل الخبرات	30
100	4.0	59.0	31.0	6.0	4.0	النسبة %		

### عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: مشاركة المعلمين

#### جدول رقم (14)

يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الثالث:

الرقم	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	قيمه ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
21	تشكيل لجان للبحث من المعلمين	4.0000	0.96400	41.494	99	0.000	دالة	أوافق
22	الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط اليومي	4.1800	0.98862	42.281	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
23	الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط السنوي	4.3300	0.72551	59.682	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
24	الاسهام في زيادة قدرات المعلمين على ادارة الصف بفاعلية	4.4700	0.83430	53.578	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
25	الاسهام في عملية اتخاذ القرارات	4.3600	0.79798	54.638	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
26	الاسهام في عملية حل المشكلات	4.3300	0.85345	50.735	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
27	الاسهام في عملية صنع القرارات	4.1700	0.89955	46.356	99	0.000	دالة	أوافق
28	الاسهام في عملية رسم المبادرات	4.0200	0.95325	42.171	99	0.000	دالة	أوافق
29	الاسهام في عملية الابتكارات	4.2500	0.90314	47.058	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
30	الاسهام في عملية تبادل الخبرات	4.4100	0.92217	47.822	99	0.000	دالة	أوافق بشدة

## عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: مشاركة المعلمين:

آراء العينة حول عبارات المحور الثالث: تعمل مبادئ الجودة الشاملة فيما يختص بمشاركة المعلمين بالآتي:

1/ آراء المبحوثين في عينة الدراسة حول العبارات (22،23،24،25،26،29،30) لهذا المحور كل جاءت بتقدير أوافق بشدة:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والعشرون (4.1800)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط اليومي، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.98862) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثانية والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة والعشرون (4.3300)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط السنوي، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.72551) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثالثة والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة والعشرون (4.4700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في زيادة قدرات المعلمين على ادارة الصف بفاعلية، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83430) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الرابعة والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والعشرون (4.3600)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في عملية اتخاذ القرارات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.79798) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الخامسة والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة والعشرون (4.3300)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في عملية حل المشكلات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.85345) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السادسة والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة والعشرون (4.2500)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في عملية الابتكارات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.90314) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة التاسعة والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثلاثين (4.4100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في عملية تبادل الخبرات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.92217) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثلاثون.

2/ آراء المبحوثين في عينة الدراسة حول العبارات (21،27،28) لهذا المحور جاءت بتقدير أوافق:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الحادية والعشرون (4.0000)، يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة تشكيل لجان للبحث من المعلمين، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.96400) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الحادية والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة والعشرون (4.1700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في عملية صنع القرارات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.89955) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السابعة والعشرون.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة والعشرون (4.0200)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن من مبادئ الجودة الاسهام في عملية رسم المبادرات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.95325) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثامنة والعشرون.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة، فإن عبارات المحور جاءت دالة احصائياً، العبارات التي حصلت على التفسير اوافق بشدة أو اوافق فهي تمثل عند المبحوثين ما تعمله مبادئ الجودة الشاملة فيما يختص بمشاركة المعلمين.

#### المحور الرابع: التدريب المستمر

#### جدول رقم (15)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع:

الرقم	العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	المجموع
31	القدرة على تشخيص الطلاب ورغباتهم	التكرار	1	2	6	42	49
		النسبة %	1.0	2.0	6.0	42.0	49.0
32	القدرة على التخطيط للعمل وحل المشكلات	التكرار	0	2	5	42	51
		النسبة %	0	2.0	5.0	42.0	51.0
33	الحرص على استثمار الوقت	التكرار	1	2	8	27	62
		النسبة %	1.0	2.0	8.0	27.0	62.0
34	توجيه المعلمين إلى أوجه الضعف في أدائهم	التكرار	0	3	15	32	50
		النسبة %	0	3.0	15.0	32.0	50.0
35	الاطلاع على الجديد في مجال المادة	التكرار	0	5	6	26	63
		النسبة %	0	5.0	6.0	26.0	63.0
36	التجديد في الأداء	التكرار	0	3	5	35	57
		النسبة %	0	3.0	5.0	35.0	57.0
37	تحفيز المعلمين للاستجابة الفعالة	التكرار	2	3	15	31	49



100	49.0	31.0	15.0	3.0	2.0	النسبة %	لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية.	
100	50	35	12	2	1	التكرار	تزويد المعلمين بتغذية مرتدة حول سلوكهم الشخصي والوظيفي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي.	38
100	50.0	35.0	12.0	2.0	1.0	النسبة %		
100	53	40	6	1	0	التكرار	تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم في المهنة والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم.	39
100	53.0	40.0	6.0	1.0	0	النسبة %		
100	51	39	7	2	1	التكرار	القدرة على تنظيم الطلاب وتوجيههم	40
100	51.0	39.0	7.0	2.0	1.0	النسبة %		

#### عرض وتحليل وبيانات المحور الرابع:

#### جدول رقم (16)

يوضح (الوسط، الانحراف المعياري، قيم ت) حول عبارات المحور الرابع:

الرقم	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	قيمه ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير	النتيجة
31	القدرة على تشخيص الطلاب ورغباتهم	4.3600	0.77225	56.459	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
32	القدرة على التخطيط للعمل وحل المشكلات	4.4200	0.68431	64.590	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
33	الحرص على استثمار الوقت	4.4700	0.80973	55.204	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
34	توجيه المعلمين إلى أوجه الضعف في أدائهم	4.2900	0.83236	51.540	99	0.000	دالة	أوافق بشدة
35	الاطلاع على الجديد في مجال المادة	4.4700	0.82211	54.373	99	0.000	دالة	أوافق بشدة

أوافق بشدة	دالة	0.000	99	61.048	0.73057	4.4600	التجديد في الأداء	36
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	44.468	0.94900	4.2200	تحفيز المعلمين للاستجابة الفعّالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية.	37
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	51.481	0.83720	4.3100	تزويد المعلمين بتغذية مرتدة حول سلوكهم الشخصي والوظيفي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي.	38
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	67.719	0.65713	4.4500	تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم في المهنية والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم.	39
أوافق بشدة	دالة	0.000	99	55.531	0.78695	4.3700	القدرة على تنظيم الطلاب وتوجيههم	40

#### عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: التدريب المستمر:

آراء العينة حول عبارات المحور الرابع: تقوم مبادئ الجودة الشاملة فيما يختص بالتدريب المستمر للمعلم وتحسين الاداء التدريسي تكون بالآتي:

آراء المبحوثين في عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور كلها جاءت بتقدير أوافق بشدة:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الحادية والثلاثين (4.3600)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يزيد من القدرة على تشخيص الطلاب ورغباتهم، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77225) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الحادية والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والثلاثين (4.4200)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يزيد القدرة على التخطيط للعمل وحل المشكلات، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.68431) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثانية والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة والثلاثين (4.4700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يقود للحرص على استثمار الوقت، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.80973) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثالثة والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة والثلاثين (4.2900)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يوجه المعلمين إلى أوجه الضعف في أدائهم، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83236) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الرابعة والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والثلاثين (4.4700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يمكن المعلمين من الاطلاع على الجديد في مجال المادة، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.82211) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الخامسة والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة والثلاثين (4.4600)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يمكن المعلمين من التجديد في الأداء، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.73057) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السادسة والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة والثلاثين (4.2200)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يحفز المعلمين للاستجابة الفعّالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.94900) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة السابعة والثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة الثلاثين (4.3100)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يزود المعلمين بتغذية مرتدة حول سلوكهم الشخصي والوظيفي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83720) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الثامنة الثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة الثلاثين (4.4500)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يحقق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم في المهنية والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.65713) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة التاسعة الثلاثين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأربعين (4.3700)، ذلك يعني أن المبحوثين في عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يرفع القدرة على تنظيم الطلاب وتوجيههم، بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78695) وهي توضح التجانس بين اجابات المبحوثين حول العبارة الأربعين.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة، فإن عبارات المحور جاءت دالة احصائياً، العبارات كلها حصلت على التفسير أوافق بشدة فهي تمثل عند المبحوثين ما تؤديه مبادئ الجودة الشاملة فيما يختص بالتدريب المستمر المعلمين ودوره في تحسين الأداء التدريسي.

### مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الفروض:

من سؤال الدراسة الرئيس: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الموجهين والمعلمين بمحلية كرري؟ وتفرعت منه:

#### السؤال الأول والذي ينص على:

كيف تساعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية في التركيز على الطلاب؟

ويقابله الفرض: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (10) يظهر أن الوسط الحسابي الموزون للمحور الأول التركيز على الطلاب (4.1) قد جاء أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) لتقابل التقدير موافق بدرجة كبيرة وبانحراف معياري قدره (0.977) وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة وجدت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساعد معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية في التركيز على الطلاب.

أظهرت الفقرات (1،2،3،4،8،9،10) قد جاءت الموافقة بشدة وأن جميع هذه العبارات تشير إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساعد معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية في التركيز على الطلاب وتمثله العبارات المذكورة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباط وثيق بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين التركيز على الطلاب.

ويرى الباحث أن التركيز على الطلاب يعتبر من أهم العوامل المؤثرة تأثيراً بالغاً في جودة أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية لأن المفهوم الحديث في التعليم أن الطالب هو محور العملية التعليمية.

وقد جاءت العبارات (5،6،7) بتقدير أوافق ويعزى ذلك لاهتمام المعلمين بها بدرجة أقل من سابقاتها.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نجد أن الفرض لم يتحقق مما يعني أن هناك بين الجودة الشاملة والتركيز على الطلاب.

لابد من أن يطور المعلم من الطرق المتبعة في تركيز الطلاب تجاه مادة الرياضيات بالمرحلة الثانوية، كما لابد من تعزيز وترسيخ مفهوم الجودة الشاملة لدى المعلمين حتى يتسنى لهم القيام بدورهم بصورة فاعلة لتحسين الأداء التدريسي وذلك يساهم في خدمة العملية التعليمية.

وانفقت نتائج هذا البحث مع بعض نتائج دراسات سابقة واختلفت مع بعضها، ومن نتائج الدراسات التي اتفقت معها دراسة (غازي محمد أحمد خضر، 2004م) والتي توصلت إلى: ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الطلبة.

يرى الباحث أن التركيز على الطلاب في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبق عند المعلمين حسب اجابات المبحوثين عن الفقرات المذكورة في السؤال الأول.

**مناقشة نتائج وتفسير السؤال الثاني والذي ينص على: تلزم مبادئ الجودة القيادة بالآتي؟**

ويقابله الفرض: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بمبادئ الجودة في التعليم وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

اتضح من بيانات الجدول رقم (12) يظهر أن الوسط الحسابي الموزون للمحور الثاني التزام القيادة بمبادئ الجودة الشاملة (4.39) قد جاء أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) لتقابل التقدير موافق وبانحراف معياري قدره (0.873) وهذا يشير الى أن عينة الدراسة وجدت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز على التزام القيادة بها، مما يعني تحقق الفرض.

جاءت كل الفقرات (من 11 الى 20) على تقدير أوافق بشدة بمعنى أن المبحوثين قد وافقوا على عبارات المحور كلها.

ويرى الباحث أن الخصائص المتميزة للجودة الشاملة في العملية التربوية التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي، وتوفير معنويات أفضل لجميع العاملين، وتوفير أدوات ومعايير لقياس الأداء، تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي، والفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية هي تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة، وتقليل الأخطاء، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية، وتنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين، والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، والعمل المستمر من أجل التحسين وتقليل

الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع). ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الجودة الشاملة بروافدها المتعددة وبين رضا جميع المستفيدين من العملية التربوية.

يرى الباحث أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة عند القيادات في محلية كرري في حدود الإمكانيات المتاحة لهم حسب اجابات المبحوثين عن الفقرات المذكورة في السؤال الثاني.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض نتائج دراسات سابقة عديدة واختلفت مع بعضها، ومن نتائج الدراسات التي اتفقت معها دراسة (صلاح سليمان عبد الله محمد، 2009م) التي توصلت إلى: يكون تعيين مديري المدارس بمرحلة الاساس وفقاً للكفاءة وليس التدرج الوظيفي.

وكذلك اتفقت مع دراسة (نعيمة إبراهيم الغنام، 2001م) والتي توصلت إلى: أداء مديرة المدرسة الابتدائية يرقى بشكل عام إلى مستوى مرتفع من منظور معايير الجودة الشاملة، وكذلك اتفقت مع دراسة (غازي محمد أحمد خضر، 2004م) والتي توصلت إلى: ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

بينما اختلفت مع دراسة (عبد المطلب خضر إبراهيم أحمد، 2014م) التي توصلت إلى: وجود بعض القصور بمستويات الحوافز المادية والأدبية التي تقدم للإدارات المدرسية لتمكينها من القيام بأعباء عملها. واختلفت مع دراسة (علي ناجي شوعى، 2004م) التي توصلت إلى: انخفاض مستوى رضا الطلاب عن الخدمة المقدمة من الإدارة.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة فإنه لابد من إعداد وتطوير الموارد البشرية، لأن هذا مؤشر يضمن أن جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

## مناقشة نتائج المحور الثالث الذي ينص على:

لأي مدى مشاركة المعلمين في العملية التعليمية يحسن الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة؟

ويقلبه الفرض: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في العملية التعليمية وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (14) يظهر أن الوسط الحسابي الموزون للمحور الثالث مشاركة المعلمين (4.252) قد جاء أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) لتقابل التقدير موافق وبانحراف معياري قدره (0.884) وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة وجدت أن مشاركة المعلمين في العملية التعليمية يحسن الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة.

آراء المبحوثين في عينة الدراسة حول العبارات (22،23،24،25،26،29،30) لهذا المحور جاءت بتقدير أوافق بشدة، وأن هذه العبارات تشير إلى أن مشاركة المعلمين في العملية التعليمية يحسن الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة. تمثلت العبارات المذكورة، ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباط وثيق بين مشاركة المعلمين في العملية التعليمية وتحسن الأداء التدريسي للمعلم.

ويرى الباحث أن المعلم الموجود هو الذي لديه القدرة على القيام بأداء محدد يتعلق بإحدى مهمات المعلم في الموقف التدريسي، بحيث يكون هذا الأداء مؤثراً في تحقيق أهداف ذلك الموقف من جهة، وقابلاً للملاحظة والقياس من جهة أخرى، جاءت العبارات (21،26،27) بتقدير أوافق ويعزى ذلك لاهتمام المعلمين بها بدرجة أقل من سابقتها.

مما تقدم واعتماداً على اجابات المبحوثين في عينة الدراسة أن الاتجاه نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يعد اتجاهاً حديثاً نسبياً، لأن فلسفة الجودة تعتمد في الأساس على قيادة المؤسسة نحو تحليل أنظمتها لاتخاذ القرارات المتنوعة المبنية على الحقائق والاتجاه نحو تحسين الجودة المستمر.



وانفقت هذه الدراسة مع بعض نتائج دراسات سابقة عديدة واختلفت مع بعضها، ومن نتائج الدراسات التي اتفقت معها دراسة (حسن الفكي محمد، 2008م) التي توصلت الى: الاستجابة بدرجة كبيرة لجانب جودة المعلم، اهتمام افراد العينة بالنواحي الصحية والنفسية والجسدية والاطلاع المستمر واكساب الطلاب المعرفة بصورة جيدة.

و دراسة (صلاح سليمان عبد الله محمد، 2009م) التي توصلت الى: وجود أثر واضح لتطبيق الجودة على كفاءة المعلم وعلى البيئة المدرسية والمناهج المدرسية، وعلى العلاقات الانسانية بين الطلبة.

وكذلك اتفقت مع دراسة (أحمد بن عبد العزيز بن مفلح، 2008م) والتي توصلت إلى: اتفاق غالبية أفراد الدراسة على أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية ما يأتي: المتطلبات المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، المتطلبات المتعلقة بالبيئة المدرسية، المتطلبات المتعلقة بالمقررات الدراسية، المتطلبات المتعلقة بالإدارة المدرسية، المتطلبات المتعلقة بالمعلم، المتطلبات المتعلقة بالطلاب، المتطلبات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عبد المطلب خضر إبراهيم أحمد، 2014م) التي توصلت الى: عدم توفير الإمكانيات اللازمة لسد حاجة المعلمين تحد من تطوير أدائهم. واختلفت مع دراسة (نورة خميس الشعيلان، 2007م) التي توصلت الى: تدني مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لوجود قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية.

يرى الباحث أن مشاركة المعلمين في العملية التعليمية يحسن الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة بحسب اجابات المبحوثين عن الفقرات المذكورة في السؤال الثالث. ولم يتحقق الفرض مما يعني أن مشاركة المعلمين يحسن من الأداء التدريسي لديهم.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على:

ما دور التدريب المستمر لمعلم الرياضيات في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة؟

ويقابله الفرض: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للمعلمين وتحسين الأداء التدريسي للمعلم.

اتضح من بيانات الجدول رقم (16) يظهر أن الوسط الحسابي الموزون للمحور الثاني التزام القيادة بمبادئ الجودة الشاملة (4.38) قد جاء أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) لتقابل التقدير موافق بدرجة كبيرة وبانحراف معياري قدره (0.704) وهذا يشير الى أن عينة الدراسة وجدت أن دور التدريب المستمر لمعلم الرياضيات كبير في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة.

جاءت كل الفقرات (من 31 الى 40) على تقدير أوافق بشدة بمعنى أن المبحوثين قد وافقوا على عبارات المحور كلها.

ويرى الباحث أن من الخصائص المميزة للجودة الشاملة في العملية التربوية التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، وتقليل الأخطاء، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية، وتنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين، والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع). ويعزى ذلك إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الجودة الشاملة بروافدها المتعددة وبين رضا جميع المستفيدين من العملية التربوية.

وانفقت هذه الدراسة مع بعض نتائج دراسات سابقة عديدة واختلفت مع بعضها، ومن نتائج الدراسات التي انفقت معها دراسة (عبير محفوظ محمد آل مداوي، 2007م) والتي توصلت إلى: من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية على تطبيق الجودة الشاملة: القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر.

وكذلك اتفقت مع دراسة (جوهانسن، 2000م) والتي توصلت إلى: أن المعرفة عن طريق التدريب تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (ريجيولد، 2003م) التي توصلت إلى: أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

واختلفت مع نتيجة دراسة (نورة خميس الشعيلان، 2007م) التي توصلت إلى: وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة، وقصور في أنشطة التحسين والتطوير المستمر في المناهج الدراسية.

واختلفت مع نتيجة دراسة (عبد المطلب خضر إبراهيم أحمد، 2014م) التي توصلت إلى: عدم اهتمام الإدارة التربوية بنظام تدريب وتأهيل المعلمين لمواكبة كل ما هو متطور ومستحدث.

يرى الباحث أن القيادات في محلية كرري تدرك أهمية التدريب المستمر لمعلم الرياضيات لتحسين الأداء التدريسي للمعلم في ظل مبادئ الجودة الشاملة بحسب اجابات المبحوثين عن الفقرات المذكورة في السؤال الرابع. وبذلك لم يتحقق الفرض.

# الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

هذا الفصل يتناول ما توصلت إليه البحث من نتائج، ومن ثم التوصيات، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

#### أولاً: أهم النتائج:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في المدارس الثانوية وذلك من خلال: اعتبار الطالب محور العملية التعليمية والتركيز على نظم العمليات وربط إجراءات العملية التعليمية بمخرجاتها.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بمبادئ الجودة في التعليم وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات في المدارس الثانوية وذلك من خلال: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتوظيف الطاقات الشخصية للمعلمين وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في العملية التدريسية وتحسين الأداء التدريسي لهم في المدارس الثانوية وذلك من خلال إسهام المعين في التخطيط اليومي والتخطيط السنوي والإسهام في عملية اتخاذ القرار.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر لمعلم الرياضيات وتحسين الأداء التدريسي في المدارس الثانوية وذلك من خلال تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم المهني والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم وقدرتهم على التخطيط وحل المشكلات.

#### ثانياً: التوصيات:

على ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي:

1/ تضمين مفهوم الجودة الشاملة في مناهج كليات التربية.

2/ التحقق من مستويات الجودة في تفعيل المنهج الدراسي لكي يتوافق مع متطلبات الحياة وسوق العمل.

3/ ان تهتم الادارات التربوية بتذليل المعوقات لتحقيق الجودة على أرض الواقع.

4/ نشر ثقافة الجودة في الوسط التربوي خاصة المعلمين لأنهم القدوة.

5/ التدريب المستمر للمعلمين لرفع كفاءة جودة العملية التعليمية والتدريسية بالمؤسسات التعليمية.

**ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:**

يقترح الباحث إعداد دراسات مستقبلية تحت العناوين التالية:

1/ الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء معلم الرياضيات بمرحلة الأساس.

2/ التدريب المستمر ودوره في الكفاءة التدريسية لمعلم الرياضيات.

3/ مدى فعالية القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.

4/ معايير إدارة الجودة الشامل تطوير الأداء التدريسي في المرحلة الثانوية.

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1/ القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

2/ أبو الخير، كمال (1997م)، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة: مكتبة عين شمس

3/ أبو النصر، مدحت محمد (د.ت)، الأداء الإداري المتميز، (القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر).

4/ أبو ملوح، محمد يوسف (2004م)، الجودة الشاملة في التدريس، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة.

5/ أحمد، أحمد إبراهيم (2003م)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

6/ البكري، سوبيا محمد (2002م)، إدارة الجودة الكلية، القاهرة: الدار الجامعية.

7/ البيلاوي، حسن حسين وآخرون (2006م)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد "الأسس والتطبيقات"، الأردن: دار المسيرة، ط1.

8/ الحامد، محمد معجب وآخرون (2002م)، التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، الرياض: مكتبة الرشد.

9/ الحصين، عبد الله على (1996م)، مهارات التدريس دليل التدريب الميداني، الرياض: دار المريخ.

10/ الحيلة، محمد محمود (2002م)، مهارات التدريس الصفي، عمان: دار المسيرة، ط1.

11/ الدرادكة، مأمون سليمان (2006م)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان "الأردن": دار صفاء للنشر، ط1.



- 12/ الشبلي، طارق والدرادكة، مأمون سليمان (2002م)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان "الأردن": دار صفاء للنشر، ط1.
- 13/ الشرفاوي، مريم محمد إبراهيم (2002م)، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط2.
- 14/ الشمري، حامد بن مالح (2004م)، إدارة الجودة الشاملة "تحسين الإنتاجية في القطاع العام، الرياض: دار المؤلف.
- 15/ الشنواني، صلاح (د.ت)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 16/ الطعاني، حسن أحمد (2002م)، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان دار الشروق.
- 17/ العجمي، مها محمد (2005م)، المناهج الدراسية "أسسها، مكوناتها، تنظيماتها، تطبيقاتها التربوية رؤية تربوية تجمع بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي"، الهفوف: مطابع الحسيني.
- 18/ العدوي، سعيد بن عبد الله (2007م)، جودة الأداء المدرسي، القاهرة: نهضة مصر، ط1.
- 19/ الغامدي، محمد بن علي (2008م)، مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود، القاهرة: مكتبة صيد الفوائد، قسم أفكار إدارية.
- 20/ الفارسي، سليمان خليل (1993م)، إدارة الأفراد، دمشق: جامعة دمشق، ط5.
- 21/ الفوز، خليفة بن عبد الله (2005م)، الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس، الإحساء: المؤلف، ط1.
- 22/ المتبولي، صلاح الدين (2003م)، التربية ومشكلات المجتمع، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 23/ المديرس، عبد الرحمن (2006م)، مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل الخيري، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 24/ المعجم العربي الأساسي (1989) : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، لاروس ، تونس .
- 25/ المكاوي، إبراهيم الخلق (2008م)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان: الوراق للنشر والطباعة.
- 26/ الموسوي، سنان (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي.
- 27/ النجار، فريد (2002م)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع والنشر، ط2.
- 28/ بستر فيلد، (2007م) الرقابة على الجودة، ترجمة: سرور علي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية القرار، الدار الجامعية، جامعة الأزهر، ط1.
- 29/ بيت باند وآخرون (2005م)، رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة، ترجمة/ أسامة أحمد مسلم، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 30/ توفيق، عبد الرحمن (2005م)، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، القاهرة: مركز الخبرات المهنية، بمبك.
- 31/ توفيق، محمد عبد المحسن (1996م)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة: دار النهضة العربية.
- 32/ توفيق، محمد عبد المحسن (2005م)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجمما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 33/ جابر، جابر عبد الحميد (2000م)، مدرس القرن الحادي والعشرين - المهارات والتنمية المهنية، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 34/ جلاسر، وليام (2000م)، إدارة المدرسة الحديثة "مدرسة الجودة"، ترجمة/ فايزة حكيم، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1.

- 35/ جمعة، أشرف فضيل (2005م)، فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، الدمام: دار المؤلف، 2005م، ط.1.
- 36/ جودة، محفوظ أحمد (2004م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر.
- 37/ جوزيف جابلونسكي (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، ج2 القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 38/ حسين، سلامة عبد العظيم (2000م)، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الرياض: الدار الصولتية.
- 39/ حمود، خضير كاظم (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط.1.
- 40/ خليل، أحمد سيد والزهيرى، إبراهيم عباس (2001م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 41/ زاهر، ضياء الدين (2005م)، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة: دار السحاب، 2005م، ط.1.
- 42/ زيتون، حسن حسين (2006م)، مهارات التدريس "رؤية في تنفيذ التدريس"، القاهرة: عالم الكتب.
- 43/ زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996م)، إدارة الجودة في المؤسسات العربية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- 44/ شريف، غانم سعيد و سلطان، حنان عيسى ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب إثراء الخدمة التعليمية، القاهرة: دار العلوم للطباعة والنشر، 1984م.
- 45/ شميث، وارين وفانجا، جيروم (1997م)، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- 46/ صالح، أحمد زكي (1983)، نظريات التعلم، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية .

- 47/ طعيمة، رشدي أحمد وآخرون (2005م)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة، ط1.
- 48/ عبد الباقي، صلاح محمد (2000م)، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 49/ عبد العزيز، سمير محمد (2004م)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، القاهرة: مكتبة الإشعاع، ط1.
- 50/ عبد القادر، محمد (1998م)، طرق التدريس العامة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط3.
- 51/ عقيلي، عمر وصفى (2001م)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل.
- 52/ عليما، صالح ناصر (2004م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق مقترحات التطوير"، عمان: دار الشروق للنشر، ط1.
- 53/ قنديل، يس عبد الرحمن، التدريس وأعداد المعلم (1996م)، الرياض: دار النشر الدولي.
- 54/ كامل، مصطفى (د.ت)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دن.
- 55/ كردى، أحمد السيد (2011م)، الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة، القاهرة: دار الإسلام والتنمية.
- 56/ كروسبي، فيليب (2006م)، الجودة بلا معاناة، ترجمة: أمحسن إبراهيم الدسوقي، الرياض: إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا.
- 57/ كوجك، كوثر حسين (2006م)، اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: عالم الكتب.
- 58/ ماهوني، فرانسيس وثور، كارل جي (2000م)، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2.
- 59/ محمد، راوية حسن (2000م)، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 60/ مرشد التوجيه الفني، إدارة التدريب، وزارة التربية الاتحادية، 2005م.

61/ مصطفى، أحمد والأنصاري، محمد (2002م)، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.

62/ هلال، محمد عبد الغني حسن (1999 م)، مهارات إدارة الأداء "معايير وتطبيقات الجودة في الأداء"، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية. ط2

63/ هلال، محمد عبد الغني حسن (2000م)، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة: دار الكتب، ط2.

### ثالثاً: الرسائل العلمية والبحوث

64/ أبو عبده، فاطمة عيسى. (2011م)، بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

65/ أحمد، عبد المطلب خضر إبراهيم (2014م)، بعنوان: (دور إدارات المدارس الثانوية في تعزيز الجودة في التدريس "دراسة ميدانية على مدارس المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم")، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.

66/ آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2007م)، بعنوان: "متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات بابها، جامعة الملك خالد.

67/ الأحمد، رشا. (2004م)، بعنوان: "جودة مخرجات التعليم الثانوي" دراسة مقارنة بين مخرجات التعليم الأهلي والتعليم الحكومي للبنات في منطقة القصيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة القصيم.

68/ الدندني، أحمد بن عبد العزيز بن مفلح. (2008م)، بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية" تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

69/ الشعيلان، نورة خميس. (2007م)، بعنوان: "مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية: البحرين.

70/ الغنام، نعيمة إبراهيم. (2001م)، بعنوان: "فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.

71/ المغيرة، سلطان مبارك صالح. (2010م)، بعنوان: "تقييم الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمحافظة الاحساء في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

72/ المنذري، سالم بن سعيد بن سيف. (2009م)، بعنوان: (دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة سلطنة عمان.

73/ النعمان، شهاب أحمد. (2004م)، بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

74/ جاد، ايناس محمد عبد الخالق. (2003م)، بعنوان: "تقويم معلم الرياضيات لأدائه التدريسي بالمرحلة الاعدادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.

75/ حامد، سامر وجيه محمد. (2003م)، بعنوان: "تقييم أداء معلمي الرياضيات من وجهة نظر طلبتهم في محافظة جنين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

76/ خضر، غازي محمد أحمد. (2004م)، بعنوان: "درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.

77/ عبد الله، علي ادم ناصر (2006م)، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستويات التحصيل الأكاديمي بالمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

78/ عرجاش، علي ناجي شوعى. (2004م)، بعنوان: (تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

79/ علي، عواطف عمر عيسى (2013م)، بعنوان: (معياري مقترح لتطوير النظام الإداري بالتعليم العام في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ولاية الخرطوم) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

80/ محمد، حسن الفكي (2008م)، بعنوان: (تقويم مناهج التعليم في ظل نظام الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مدارس القبس)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جوبا.

81/ محمد، صلاح سليمان عبد الله (2009م)، بعنوان: (تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة تعليم الأساس وأثرها في الأداء المحلي كرري، ولاية الخرطوم). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمدرمان الإسلامية.

82/ محمد، منال عيسى حماد (2000م)، بعنوان: "الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الخرطوم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية والدراسات الإنسانية، جامعة إفريقيا العالمية.

83/ يوسف، حديد. (2009م)، بعنوان: "تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، الجزائر.

84/ جوهانسن (Johansen)، (2000م). بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة (TQM) من منظور إدارة المعرفة"، مجلة التوثيق، المجلد 56.

85/ ديميم وكليفورد (Dymam & Clifford)، (2001م). بعنوان: " ثماني سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية".

86/ هيرنانديز (Hernandez)، (2002م). بعنوان: " دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها".

87/ ريجيولد (Regauld)، (2003م) بعنوان: " ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة".

88/ كورنين (Cornin)، (2004م). بعنوان: "مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي".

#### رابعاً: الدوريات والمجلات والمؤتمرات وأوراق العمل:

89/ البناء، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من 24 - 25 يناير، البحرين، 2007م.

90/ البيلاوي، حسن حسين (1996م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن 21. جامعة المنوفية.

91/ الخضير، خضير سعود، مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية"، مجلة التعاون، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد 53، 2001م.

92/ الخطيب، محمد " مدخل لتطبيق ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية التربوية والنفسية (جستن)، القصيم، 2007م.



93/ العنزري، بشرى خلف ا، تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية والنفسية (جستن) الجودة في التعليم، القصيم، 2007م.

94/ الموسوي، نعمان " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" المجلة التربوية، العدد 67 المجلد 17 جامعة الكويت، 2003م.

95/ زيتون، كمال زيتون، تحليل نقدي لمعايير إعداد المعلم المتضمنة في المعايير القومية للتعليم المصري، المؤتمر العلمي السادس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 2004م.

96/ عقيلان، حسن أحمد، التخطيط وأعداد الدروس، الرياض: حقيبة تدريبية، 2000م.

97/ غنيم، أحمد علي (2005م)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج 17، ع 2.

98/ مينا، فايز ، معايير مقترحة لجودة التعليم الجامعي في مصر والعالم العربي، مقال علمي مقدم لمؤتمر تطوير أداء الجامعات في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد، 18-19 ديسمبر، جامعة عين شمس: مركز تطوير التعلم الجامعي، 2005م.

99/ نشوان، جميل " تطوير مهارات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين" ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله، 2004م.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم  
ولاية الخرطوم  
وزارة التربية والتعليم  
إدارة الثانوي  
معلمي ومشرفي مادة الرياضيات بمحلية كرري  
٢٠١٦م

المعلمين	المشرفين
١٢٦	٧

مدرسة ثانوية  
الخرطوم / وزارة التربية والتعليم  
م/ المدرس  
م/ المشرف  
٢٠١٦م

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
قسم الدراسات العليا. التطوير والجودة  
ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز

استمارة استبانة

السيد الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,

الموضوع : استبانة

تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة المعدة لجمع البيانات حول دراسة بعنوان: "( تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الاداء التدريسي لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية)

وهذه الدراسة هي متطلب استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز. كلي أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الرسالة، فإن الباحث يرجوكم بالتكرم والاطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية من حيث :

1. مدى ملائمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تتدرج تحته .
2. شمول المجال الواحد , ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية .
3. اضافة او تعديل ماترونة مناسب .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث: مصعب مصطفى التوم الخليفة

ماجستير ادارة الجودة الشاملة والامتياز

٠١١٦١٦٦٢٩٢



## محاوَر الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

بكالوريوس غير تربوي		بكالوريوس تربوي		المؤهل العلمي
دكتوراه		ماجستير		
الدرجة الثانية		الدرجة الأولى		الدرجة الوظيفية
الدرجة الرابعة		الدرجة الثالثة		
الدرجة السابعة		الدرجة الخامسة		
الدرجة التاسعة		الدرجة الثامنة		
من ٥ إلى ١٠ سنوات		أقل من خمس سنوات		سنوات الخبرة
أكثر من ١٥ سنوات		من ١٠ إلى ١٥ سنة		
أكثر من دورة تدريبية		دورة تدريبية واحدة		الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة
		لم التحق بأي دورة تدريبية		



ثانياً: القسم الثاني:

أسئلة الاستبيان وتحقيق صحة الفرضيات، يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: التركيز على الطلاب: تساعد مبادئ الجودة الشاملة معلم الرياضيات في التركيز على الطلاب من خلال:

الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا اوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
١	اعتبار الطالب المحور الاساسي في تصميم الدرس					
٢	اعتبار تحقيق حاجات الطلاب مقياسا مهما للجودة					
٣	التعرف على حاجات الطلاب من عملية التدريس					
٤	بناء الخطة التدريسية بناءا على حاجات الطلاب					
٥	يترجم حاجات الطلاب الي معايير لمخرجات التعليم					
٦	ربط اجراءات التدريس بمعايير مخرجات التعليم المحددة					
٧	تحديد معايير اداء التدريس للمعلم بناءا على درجة تحقيق حاجات الطلاب					
٨	التركيز علي نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الصف					
٩	العمل على امتلاك الطلاب المهارات الاساسية					
١٠	توظيف الادارة للمعلمين عن كشف حاجات الطلاب					





المحور الثاني: القيادة: تلزم مبادئ الجودة القيادة بالآتي:

الرقم	الفقرات	لا أو اقبشدة	لا او افق	أو اقبشدة	أوافق	أو اقبشدة
١١	توظيف الطاقات الشخصية للمعلمين في التأثير على الطلاب					
١٢	تحديد استراتيجيات العمل للمعلمين والتي تهتم بتجويد الاداء التدريسي					
١٣	تتقبل الآراء النقدية البناءة بالمشكلات التي تواجه المعلمين في التدريس					
١٤	مساعدة المعلمين في تخطيط الدروس					
١٥	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات					
١٦	بناء العلاقات الاجتماعية مع المعلمين					
١٧	تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها					
١٨	توفير بيئة مدرسية جاذبة تفي باحتياجات الطلاب					
١٩	تشجيع المعلمين واعطاءهم الصلاحيات					
٢٠	مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب					



المحور الثالث: مشاركة المعلمين

الرقم	الفقرات	لا أو اقبشدة	لاوافق	أو اقبالي حتما	أوافق	أو اقبشدة
٢١	تشكيل لجان للبحث من المعلمين					
٢٢	الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط اليومي					
٢٣	الاسهام في تحسين اداء المعلمين في التخطيط السنوي					
٢٤	الاسهام في زيادة قدرات المعلمين على ادارة الصف بفاعلية					
٢٥	الاسهام في عملية اتخاذ القرارات					
٢٦	الاسهام في عملية حل المشكلات					
٢٧	الاسهام في عملية صنع القرارات					
٢٨	الاسهام في عملية رسم المبادرات					
٢٩	الاسهام في عملية الابتكارات					
٣٠	الاسهام في عملية تبادل الخبرات					





المحور الرابع: التدريب المستمر

الرقم	الفقرات	لاوافقبشدة	لاوافق	أوافقإلىحدما	أوافق	أوافقبشدة
٣١	القدرة على تشخيص الطلاب ورغباتهم					
٣٢	القدرة على التخطيط للعمل وحل المشكلات					
٣٣	الحرص على استثمار الوقت					
٣٤	توجيه المعلمين إلى أوجه الضعف في أدائهم					
٣٥	الإطلاع على الجديد في مجال المادة					
٣٦	التجديد في الأداء					
٣٧	تحفيز المعلمين للاستجابة الفعالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية.					
٣٨	تزويد المعلمين بتغذية مرتدة حول سلوكهم الشخصي والوظيفي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي.					
٣٩	تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم في المهنة والطريقة وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم التعليمية وزيادة معارفهم.					
٤٠	القدرة على تنظيم الطلاب وتوجيههم					

