بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
عمادة التطوير والجودة

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الأحياء في المدارس الثانوية بمحلية كرري

Role of Total Quality Management on Improving the Teacher of Biology Performance at Secondary Schools in Karrari Locality

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز

إعداد الدارس: عبدالله حسن خير السيد دفع الله

إشراف الدكتور: احمد عبد الرحمن عبدالله

1439هـ/ 2018م

بسم الله الرحمن الرحيم

استهـــــــلال

قال تعالى:

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾

سورة العلق

الإهـــداء

إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والفضيلة

والدي ، رحمه الله

والدتي ، حفظها الله

إلى اخواتي واخواني

إلى زملائي وزميلاتي واصدقائي

شـكـر وعـرفـان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية ومخرجها من الظلمات إلى النور سيدنا وشفيعنا محمد الرسول الخاتم للإسلام والزعيم الجامع للمسلمين .

الشكر اولاً لله عز وجل الذي وفقني لإكمال هذه الدراسة، كما اتقدم بشكري للدكتور احمد عبدالرحمن عبدالله للإشراف على هذه الدراسة وصبره وارشاده ومساندته وسعة صدره طوال هذه الفترة ، كما يمتد الشكر للدكتور النور عبدالرحمن والدكتورة هدى هاشم عبيد ، كما اتقدم بالشكر لإدارة الشئون الفنية بالتعليم الثانوي محلية كرري على تعاونهم وتقديم المعلومات التي تخدم الدراسة، والشكر لمعلمي الاحياء وكل المعلمين الزملاء على تعاونهم ونصحهم لي ، والشكر لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل.

وأخيراً أسال الله الكريم أن ينفع بما عملنا ويوفقنا لخير الدارين.

المستخلص

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الأحياء في المدارس الثانوية بمحلية كرري ، هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب وتوضيح دور التحسين المستمر في رفع أداء معلم الأحياء ، استخدم الدارس المنهج الوصفي وأستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، يتكون مجتمع الدراسة من معلمي مادة الاحياء بمحلية كرري وعددهم (81) معلم ، وأخذت العينة بالحصر الشامل لمجتمع الدراسة، أستخدم الدارس لتحليل البيانات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء من خلال إعتبار الطالب المحور الأساسي في تصميم الدرس والتعرف على حاجات الطلاب من عملية التدريس.

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الدارس بأن تعمل الإدارة على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين ويقترح الدارس القيام بإجراء دراسات للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم (الكيمياء، الفيزياء).

Abstract

The study discussed the role of total quality management on improving teacher of biology performance at secondary schools in Karrari Locality. The study aimed at identifying the role of total quality management on academic achievement levels of students and explaining the role continuous improvement on raising teacher of biology performance. The researcher adopted the descriptive method, the questionnaire was used as a tool to collect the data. The population of the study consists of teachers of biology in Karrari Locality who are (81) teachers, the sample was selected by counting the total number of the study population. The researcher adopted the Statistical Package for Social Science (SPSS) to analyze the data. The study concluded the following most important findings: there is a statistically significant relationship between focusing on students and improving the teaching performance of biology teacher by considering student as the basic aspect in designing lessons and identifying students' needs from the teaching process.

According to findings of the study, the researcher recommends the following: administration is advised to promote the employees' job satisfaction. The researcher suggests the following further research: investigating the role total quality management on improving teacher of chemistry and teacher of physics performance.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
	إستهلال	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والعرفان	ج
	مستخلص الدراسة باللغة العربية	د
	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	هـ
	فهرس المحتويات	و- ز
	فهرس الجداول	ح
	فهرس الأشكال	ط
	الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	
1-1	المقدمة	1
2-1	مشكلة الدراسة	2
3-1	اهداف الدراسة	2
4-1	فروض الدراسة	2
5-1	أهمية الدراسة	3
6-1	منهج الدراسة	3
7-1	حدود الدراسة	3
8-1	مصطلحات الدراسة	3
	الفصل الثاني **الإطار النظري والدراسات السابقة**	
1-2	المبحث الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة	5-26
2-2	المبحث الثاني :ادارة الجودة الشاملة في التعليم	27-40
3-2	المبحث الثالث :الدراسات السابقة	41-51

الفصل الثالث **إجراءات الدراسة الميدانية**		
3-1	مجتمع الدراسة	52
3-2	عينة الدراسة	52
3-3	اداة الدراسة	56
3-4	وصف الاستبانة	56
3-5	ثبات وصدق أداة الدراسة	57
3-6	الاساليب الاحصائية المستخدمة	58
3-7	اختبار صحة فرضية الدراسة	58
الفصل الرابع **تحليل البيانات وتفسير النتائج**		
4-1	فرضيات المحور الأول	59
4-2	فرضيات المحور الثاني	62
4-3	فرضيات المحور الثالث	66
الفصل الخامس **النتائج والتوصيات والمقترحات**		
5-1	النتائج	71
5-2	التوصيات	71
5-3	المقترحات	71
	المصادر والمراجع	72
	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-2)	أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة	13
(2-2)	ثلاثية جوران للجودة	19
(1-3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	52
(2-3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	53
(3-3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	54
(4-3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة	55
(5-3)	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان لعدد (3) محاور	57
(1-4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الاولي	59
(2-4)	نتائج الإختبار لعبارات الفرضية الأولي	60
(3-4)	التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية	63
(4-4)	نتائج الإختبار لعبارات الفرضية الثانية	64
(5-4)	التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة	67
(6-4)	نتائج الإختبار لعبارات الفرضية الثالثة	68

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(2-1)	حلقة ديمينغ لتحسين الجودة	15
(2-2)	إطار فهم جودة التعليم (اليونسكو)	29
(3-1)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	53
(3-2)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	54
(3-3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع سنوات الخبرة	55
(3-4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة	56

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستحدثات العالمية فإدارة الجـــــودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلي التحسين والتطوير المستمر.

ويعد التعليم من أسس التنمية الشاملة في إي مجتمع لان التعليم هو المصدر الأساسي لإعداد وتـــأهيل الأفراد وبالتالي المجتمعات وتذويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة وبالتالي فـــــــان الاهتمام بالتعليم من أهم المتطلبات لتنمية المجتمعات والنهوض بها وجعلها قادرة على مسايرة التطور الحضاري والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والمعرفي و التكنولوجي.

وفي إطار عمليات الجودة الشاملة داخل منظومة الإدارة المدرسية تبحث الجودة عن وضع مجموعة من المؤشرات التي يتم على أساسها قياس الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كل نظام العملية التعليمية بالمدرسة بهدف الحصول على نوعية متميزة من المخرجات التعليمية (الطلاب) وعلى مستوي عالي من الكفاءة والفعالية هذا إلي جانب الاهتمام بجودة التدريس ضمن إطار المنهج الموضوع .

إن الحديث عن منظومة تربوية وتعليمية متميزة يعني بالضرورة التركيز على أهمية دور المعلم الذي لم يعد قاصرا على التلقين ونقل المعرفة بل تعاظم دوره ليصبح ميسرا للمعرفة و موصلا للقيم وقادرا على التعامل مع طاقات المتعلمين وتعزيز قدراتهم التنافسية حيث يعتبر المعلم ركيزة أساسية من ركائز التعليم وهو يمثل العمود الفقري للعملية التعليمية .

1-2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الاستقصاء حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الأحياء في المدراس الثانوية بمحلية كرري من خلال : التركيز على الطلاب ، والتحسين المستمر وإلتزام الادارة بمفهموم الجودة الشاملة .

تتعلق مشكلة الدراسة في حيثيات التساؤل الرئيس الأتي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الأحياء بالمدارس الثانوية بمحلية كرري؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1/ كيف يؤدي اهتمام معلم الأحياء بالطلاب إلى تحسين أدائه التدريسي في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

2/ كيف يؤدي التحسين المستمر لمعلم الأحياء إلى تحسين أدائه التدريسي ؟

3/ كيف يؤدي التزام الإدارة بمبادئ الجودة الشاملة إلى تحسين أداء معلم الأحياء؟

1-3 أهداف الدراسة

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

2/ توضيح دور التحسين المستمر في رفع مستوي أداء معلم الأحياء بالمدارس الثانوية بمحلية كرري.

3/ معرفة مدي التزام الادارة بدورهم في تعزيز مفهوم الجودة الشاملة في التعليم.

1-4 فروض الدراسة

1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء.

2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للمعلمين وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء.

3/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة بمبادئ الجودة وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء.

1-5 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في انها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع ادارة الجودة الشاملة في التعليم وذلك للفت نظر المسؤلين في الادارات التعليمية لاهمية دور ادارة الجودة الشاملة.

1-6 منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة والتوصل الى النتائج ومن ثم تعميمها لمواقف مماثلة.

1-7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : تنحصر هذه الدراسة في معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الأحياء في المدارس الثانوية بمحلية كرري.

الحدود الزمنية : العام الدراسي 2018-2017م

الحدود المكانية : المدارس الثانوية بمحلية كرري.

1-8 مصطلحات الدراسة

1- الجودة :

تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها

2- معايير الجودة :

هي تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في جودة الادارة والبرامج التعليمية من حيث الأهداف وطرائق التدريس ونظام

التقويم والامتحانات، ثم جودة المعلمين والتي تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين.

3- ادارة الجودة الشاملة في التعليم :

إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي نظام إداري معاصر متكامل يهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مدخلات، عمليات، مخرجات من خلال مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في التحسين المستمر للأداء وذلك للنهوض بمستوى جودة التعليم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

2-1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلي تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال للاستجابة لمتطلبات العميل وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظي بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، واختلف الكثير من الدارسين والكتّاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلي حالة ومن شخص لأخر

(الدرادكة والشبلي، 2005،ص55).

.وعرفت ايضا على أنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على ألمدي الطويل

من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (كروسبي ،2006،ص64).

فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغيرات جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل التغيرات (الفكر ، السلوك ، القيم، نظم إجراءات العمل ، الأداء ، وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلي اعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) و بأقل تكلفة بهدف تحقيق اعلي درجة من الرضا الوظيفي لدس زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ، بل وتخطي هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والتميز .

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 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 التكيّف والتوازن بين متغيرين أساسين(الشمري، 2004، ص64) :

الأول: توفير الاستقرار في الخدمة التي يساعدها علي تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بدرجة عالية من الدقة .

الثاني: إدخال تغيرات علي العمليات داخل المنظمة عامة ، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والأخر.

وكأي موجه إدارية تظهر وتطبق وتحظي بالاهتمام والانتشار فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظي باهتمام الدارسين وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية علي أداء المنظمة التي تطبقها.

2-1-2 تعريف الجودة

لقداطلع الدارس على العديد من التعريفات وذلك للوصول إلى التعريف الاصطلاحي للجودة، سنورد منها ما يفي بغرض إيصال المفهوم وربطه بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي والذي هو الهدف الأساسي من وراء الدراسة.

لقد كان ميدان الاقتصاد من أوائل الميادين التي اشتهر فيها مصطلح الجودة والجودة الشاملة، ومنها انتقل إلى التربية والتعليم، لذلك فقد وردت معظم

التعريفات متفقة مع سوق العمل والاقتصاد ثم حورت لتؤدي الغرض منها في ميدان التربية والتعليم.

هي المقدرة علي إنتاج سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلك وهي متغير تابع للقياس حسب المواصفات الموضوعة والمحددة مسبقاُ من قبل المختصين، والجودة كما في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

(فيلد،2007،ص80).

ويعرف (جوران) الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام اي كلما كانت السلعة أو الخدمة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"

(عبدالباقي،2000،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 (ديمنيغ) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع بين التعريفين إذ يقول "إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلاً".

(ماهوني وثور،2000، ص94).

2-1-3 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يرى العديد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس الأمريكي فردريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 والتي كان يريد من ورائها ضبط

جودة العمليات بتقليل الفاقد من الزمن من خلال الممارسات والحركات غيرالمجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه (السامرائي، 2007م، ص 39)

إلا أن هذه النشأة الحديثة لموضوع الجودة لم يمنع البعض من إرجاع موضوع الجودة إلى عصور موغلة في القدم مستدلين بما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها، كما أن المادة 229 والتي تخص تنظيم الأعمال تنص على ما يلي:

"إذا كان بنّاء قد بني بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يُقتل ذلك البناء" . (السامرائي ، 2007، ص 40) .

2-1-4 الجودة في الإسلام

إن أسلوب الجودة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه فجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بالإتقان والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الإتقان من خلال

(عليمات، 2004، ص 20 و 21):

1/ انجاز الأعمال بإتقان وجودة عالية: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه." (أخرجه البيهقي)

2/ التعرض للقيم السامية واستخدام الوقت بحساب وعدم تضييعه والتعامل مع الناس باحترام وتعاون.

3/ استخدام الموارد على مختلف أنواعها باقتصاد وعدم الإسراف والتشاور والصدق في اتخاذ القرار والعدل في التعامل مع العاملين وإعطاءالحقوق لأصحابها.

2-1-5 مراحل تطورمفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدها ، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (عقيلي ، 2001، ص22) :

المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها(التميمي، 2008، ص25):

1/ ظهور المصنع ليحل محل الورشة.

2/ ازدياد حجم العمل.

3/ ازدياد أعداد العاملين.

4/ ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة : مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبلتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

(العزاوي،2005، ص19).

فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز وتتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة وبالتالي فان المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل (جودة ،2009،ص25).

إن عملية الفحص كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ، فالخطأ أو العيب قد حصل فعلا وعملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه.

المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف وهذا ما أدى إلى إتباع أسلوب

فحص العينات ويعد العالم والتر شيوارت من مؤسسي نظرية ضبط الجودة إحصائياً. (السامرائي،2007،ص46).

كما يعد ادوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الخامسة : تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين 1960 إلى 1970 وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات

(العزاوي، 2005،ص19).

فقد اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكرا وتصححه وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءًا من مرحلة تصميم المنتج وانتهاءً إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

لقد اتسمت هذه المرحلة بالآتي: (العتيبي، 2007،ص14) :

1/ التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق.

2/ إعطاء تحذيرات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع الخطأ.

كما أنه تحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة (الطائي،2009،ص67):

1/ **الرقابة الوقائية :** وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

2/ **الرقابة المرحلية :** وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

3/ **الرقابة البعدية :** وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوربية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، وفي ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات "بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومترابط بجميع ألأنشطة في المؤسسات ،كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته (العتيبي ،2007،ص15).

جدول (2-1): أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة(موزاوي ،2003،ص47) :

المراحل / الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطا).	مراقبة جودة المنتج النهائي.	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة.
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين.	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددةمسبقا	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد الممهدين للانطلاقة	فريدريك تايلور	ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران كروسيبي وفيجنبوم

2-1-6 أبرز رواد الجودة الشاملة

أولاً: والتر شيوارت walter shewhart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة."

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميما يتماثل مع الطريقة العلمية في التطويرالمستمر أطلق عليه دائرة (الخطة – العمل – المراجعة – التنفيذ)(PDCA) (السامرائي ، 2007،ص،81):

1/ **الخطة Plan:**

وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

2/ **العمل DO:**

ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

3/ **التدقيق Check:**

وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطويرالمقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

4/ **التنفيذ Act :**

وفيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

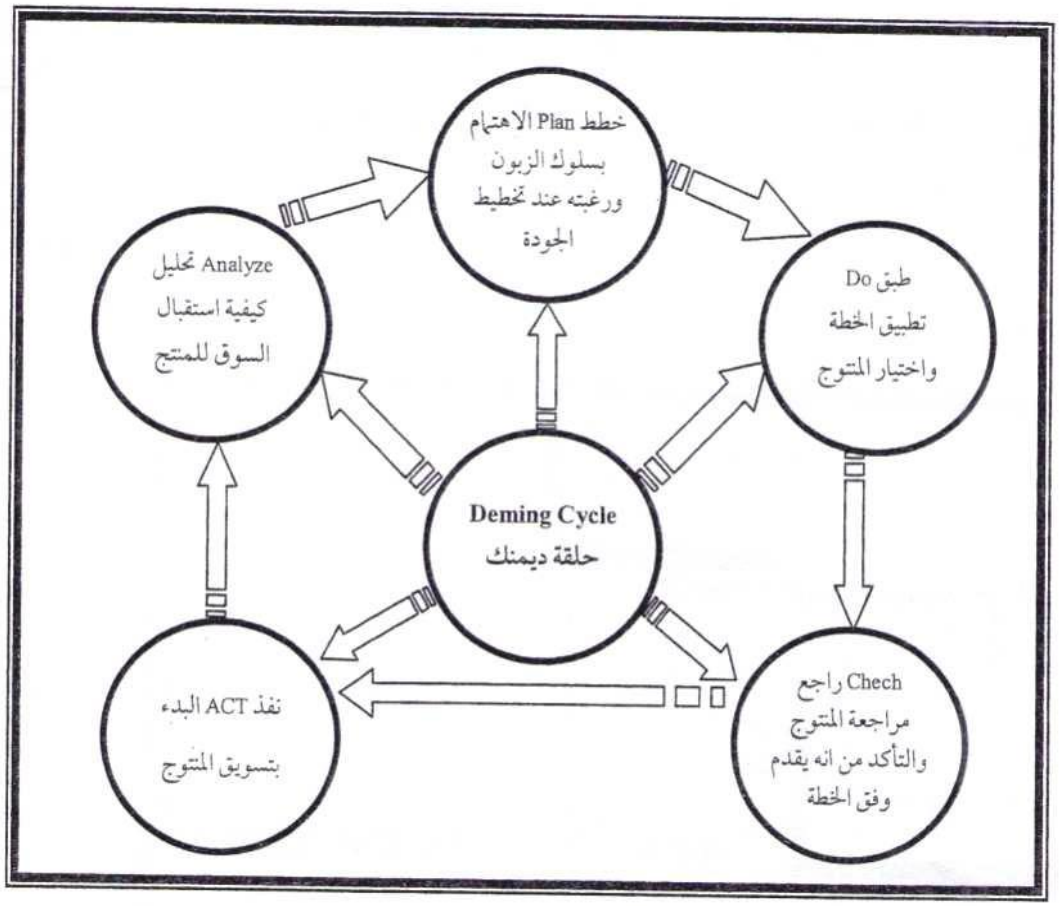
ثانياُ: إدوارد ديمينغ Edward Deming :

هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي (الطائي ، 2009،ص219):

1/ **حلقة Deming في تحسين الجودة:**

لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات.

الشكل الآتي يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجودة (الطائي ، 2009،ص220).



شكل رقم (2-1) حلقة ديمينغ لتحسين الجودة

2/ النقاط الأربعةعشرة لإدارة الجودة الشاملة:

لقد وضع ديمينغ أربعة عشرة نقطة اعتبرها بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1/ الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.

2/ تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.

3/ التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.

4/ التوقف عن اختيار الموردين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.

5/ تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة و الإنتاجية.

6/ إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.

7/ تحسين القدرة القيادية للمشرفين.

8/ إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.

9/ رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة و الإنتاجية العالية.

10/ التوقف عن الشعارات و التحذيرات و الأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف.

11/ استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.

12/ إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة أمام العاملين في ما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.

13/ تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.

14/ وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

3/ الأمراض السبعة المميتة لديمينغ:

في أثناء هذا التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمينغ أمراضا (مميتة) تثبط من همة هذا التحول وأنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والنقاط هي:

1/ التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى.

2/ عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.

3/ الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل.

4/ إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروفأ وصعب المعرفة.

5/ كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ (الوقاية خيرمن العلاج).

6/ ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.

7/ الكلف المتزايدة و الخاصة بتكاليف الضمان و الاستشارات القانونية والتي تكون عبئاً على المنظمة.

ثالثاً : جوزيف م. جوران Joseph M.Juran :

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة و أسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة ، عرف "Juran" الجودة على أنها " المواءمة للاستخدام "،سلط "Juran" الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين ،لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة , أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه " الإبداع الإداري "الذي أصدره عام 1964 دليلا مهما لحلول مشكلات الجودة (قادة ،2011، ص،30).

1/ خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة: تتمثل في (الحداد،2009م،ص39):

1/ خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن.

2/ وضع أهداف التحسين.

3/ التنظيم لبلوغ الأهداف.

4/ توفير التدريب.

5/ الاضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.

6/ إثبات التقدم.

7/ إعطاء تقديرات.

8/ إيصال النتائج.

9/ الحفاظ على النقاط المحققة.

10/ الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية.

2/ ثلاثية جوران لإدارة الجودة:

وضع (Juran) خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت ب(ثالوث الجودة) وهي موضحة كالاتي:

جدول رقم (2-2) ثلاثية جوران للجودة

إدارة الجودة		
تخطيط الجودة	**ضبط الجودة**	**تحسين الجودة**
- تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين. - تحديد حاجات الزبائن. - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن. - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. -إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.	- تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفرو قات	- وضع البنى الإرتكازية. - تحديد مشاريع التحسين. - تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. - تزويد فرق العمل بالموارد و التدريب والحوافز

رابعا : كاورو إيشكاوا kaoru Ishikawa

يعتبر كاورو إيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثره المعرفي بأفكار كل من (ديمنج)

و (جوران) ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة" و التي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط و تحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة ،الإنتاجية، أو بيئة العمل.

طور "**إيشكاوا** " مخطط السبب –الأثر"Cause–Effect" والذي عرف أيضا بمخطط" عظمة السمكة " و الذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسة أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال (الحداد،2009،ص47):

1/ وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام.

2/ تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية.

3/ جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات.

4/ مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة وأساليب نشر وظيفة الجودة وهي:

1/ فهم مواصفات الجودة الصحيحة.

2/ تحديد طرائق قياس واختيار مواصفات الجودة الصحيحة.

3/ اكتشاف مواصفات الجودة البديلة والفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة ومواصفات الجودة البديلة.

كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:

1/ الجودة أولا وليس الأرباح قصيرة الأجل.

2/ التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحوالمنتج.

3/ العملية التالية هي الزبون – تحطيم التعصب الإقليمي.

4/ استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض – استخدام الأساليب الإحصائية.

5/ احترام الإنسانية كفلسفة إدارية والمشاركة الكاملة للإدارة.

6/ الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف.

2-1-7 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحوالتالي(علوان،2009،ص94):

1/ التركيزعلى العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على انهم شركاء لانهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم و ذلك من خلال توفير الشروط التالية : الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العميل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهوكل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة (الشمراني،2008، ص 94).

2/ التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لانها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ،كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (التميمي،2008،ص29).

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

وتتكون عملية التحسين المستمرمما يلي(حمود،2000،ص101):

1/ تنميط وتوثيق الإجراءات.

2/ تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

3/ استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

4/ استخدام دائرة – خطط – طبق –افحص –نفذ.

3/ مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشرى أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

4/ دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها (زين الدين،1996،ص46)والذي ينبع من اقتناعها وايمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتجيا ، يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها.

5/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

6/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات و موارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال مايمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي،2005،ص96).

7/ معلومات التغذيةالعكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة (علوان،2009،ص96)، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة.

2-1-8 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من الخصائص التي يتسم بها والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وقد أشار(ابوالوفا،2000، ص168) إلي الخصائص المرتبطة بالجودة الشاملة وهي :

1/ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية

2/ خفض التكلفة من اجل رفع الطلب وزيادته

3/أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولي

4/ تقديم الخدمة بصورة تلبي حاجات المستفيدين

5/ وضع معايير لقياس الأداء

6/ رفع مستوي الثقة والمعنويات للعاملين

وهنا يمكن تلخيص مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في ضوء هذه الخصائص : (ابوالوفا،2000، ص168)

1/ تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوي الأداء عند العاملين في المؤسسة

2/ علاقات عمل جيدة ومناخ تنظيمي ايجابي

3/ توظيف أفضل للموارد البشرية وعمل تعاوني مثمر

4/ توحيد أهداف الجودة

5/ استمرارية التحسين والابتكار

6/ تحسين خطوط الاتصال والتواصل

7/ تقليل الأخطاء وتخفيف الهدر والفاقد

8/ وضوح الرؤيا المستقبلية للعاملين

9/ التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات

2-1-9 فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة الجودة الشاملة فلسفة حديثة ترتكز علي أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية لمؤسسة لبلوغ أهدافها وإشباع احتياجات العملاء فهي فلسفة ذات معالم تتضح في الأتي :(زاهر،2005،ص61)

1/ قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.

2/ التركيز علي الجودة.

التركيز علي الجودة .

3/ الرؤية المشتركة.

4/ التركيز علي العميل داخل المنظمة.

5/ السعي إلي تحقيق التميز.

6/ الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.

7/ تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.

8/ القيادة الفعالة.

9/ توفير قاعدة بيانات متكاملة.

المبحث الثاني

ادارة الجودة الشاملة في التعليم

1-2-2 إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يعتبر إعداد المعلم وتنميته مهنياً من أساسيات تحسين التعليم وذلك لما له من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي والتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لإكساب المهارات الأكاديمية للمعلم سواء كان عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي ، والتحسين لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التدريب المستمر للمعلمين أثناء الخدمة وتصميم برامج تدريبية تتكفل بتنمية وتطوير مهارات التدريس لديهم (التوم ،2017،ص26).

أصبح الاهتمام بجودة التعليم جاداً في منتصف السبعينيات، وازداد في الثمانينيات وتجاوز الأمر إلى اهتمام رجال الاقتصاد والاجتماع والسياسة بالتعليم، الشيء الذي ترتب عليه التداخل والتفاعل بين العوامل التعليمية والاقتصادية والسياسية التي كانت وراء الاهتمام بجودة التعليم.

ويعد نظام إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي فرضتها طبيعة التحديات و المتغيرات السريعة العالمية التي تشترط الجودة في العمل التعليمي، والتي حققت نجاحا باهرًا في الدول المتقدمة التي تبنت هذا النظام بدءاً من تطبيقه في مجال الصناعة إلى تحويله إلى مجال الخدمات، وبخاصة مجال التعليم الذي أثبت فيه هذا النظام تكامله واستمراريته، كونه قائم على التحسين المستمر والمرونة في اتخاذا لقرارات ،و إلزامية مشاركة جميع المعنيين بالجودة في أداء العمل وإرضاء العميل الخارجي، متمثلا في أولياء الأمور والمجتمع والداخلي المتمثل في الطالب(بوقزولة ، 2016،ص61).

2-2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل التي فرضتها طبيعة التحديات والمتغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة على مجال التعليم، والذي يلقى

الاهتمام المتزايد على المستويين العالمي والمحلي، حيث يسعى هذا المدخل إلى ضرورة العمل على إيجاد فلسفة جديدة للمجتمع بصفة عامة، ومجال التعليم وإدارته بصفة خاصة، فهو يتضمن أن يعطي كل فرد في مجاله كل مالديه من إمكانيات وقدرات وأداء، مما يجعله ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع المجتمعي الشامل، ويركز أيضا على فلسفة مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل التعليمي وعلى نحو متواصل.

كما يجمع هذا المدخل أيضا بين الكثير من الأفكار السائدة والحديثة عن ثقافة المؤسسة التعليمية واستراتيجيات الإدارة ونظرياتها وإدخال ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسة التعليمية لتطبيق مبادئ ومعايير عالمية ومستمرة ومتفق عليها، ليس فقط لضمان جودة المنتج التعليمي وقبوله عالميا، بل أيضا لضمان جودة العمليات التي يتم من خلالها إعداد هذا المنتج، فضلا عما يساهم به هذا المدخل في خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة في خدمةالمستفيد(عطية ،2005،ص42).

2-2-3 معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يمكن تحديد معايير الجودة في التعليم والتي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التعليمية في النقاط التالية :

1/ **معاييرمرتبطة بالطالب :**

من حيث الانتقاء، ونسبة عدد الطلا بإلى المعلمين ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم له، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم.

2/ **معاييرمرتبطة بالمعلمين :**

من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم المهنية ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم.

3/ **معاييرمرتبطة بالمناهج الدراسية:**

من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس الشخصية القومية أوالتبعية الثقافية.

4/ معاييرمرتبطة بالإمكانات المادية :

من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات، والمساعدات وحجم الاعتمادات المالية.

5/ معاييرمرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع :

من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته.

6/ معايير مرتبطة بالإدارةالتعليمية :

من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة ونقل السلطات، واللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية، العلاقات الإنسانية الجيدة، اختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

7/ معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:

من حيث التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم (محمد،2008،ص42).

8/ معايير مرتبطة بجودة الكتاب المدرسي:

ومن هذه المعايير أن يساير المضمون العلمي للكتاب متغيرات العصرفي العلم والتكنولوجيا ، وأن تتكفل لجان محلية من ذوي الكفاءة والخبرة بتأليف الكتب وفق التخصص مع مراعاة إمكانية تبادل الخبرات مع البلدان الشقيقة والصديقة في ذلك(ابوعبده،2011،ص59).

إطار لفهم جودة التعليم يتلخص في الاتي(اليونسكو ،2004،ص36).

شكل رقم (2-2) إطار فهم جودة التعليم (اليونسكو 2004م)

4-2-2 خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن نضع في اعتبارنا أن نظام إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم تختلف في خصائصها عما هي عليه في حقل الصناعة أوالتجارة، رغم الاتفاق في المبادئ الأساسية، ولكن هناك فروقا يقتضيها التطبيق ومنها:

1/ أن الطلاب ليسوا منتجات إلا بقدر ما اكتسبوه من تعلم.

2/ أن الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب أنفسهم.

3/ تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.

4/ وجوب إشراك الطلاب في تعليم أنفسهم.

5/ عدم وجود فرص لاسترجاع المنتج.

6/ المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.

7/ تعدد نوعيات المنتج التعليمي في العملية التعليمية الواحدة.

8/ عدم إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعداد المنتج التعليمي.

وفي ضوء هذه الفروق بين التعليم والصناعة فإنه من البديهي أن يأخذ نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم مسارا إجرائيا مختلفا مع الحفاظ على ذات الأهداف المنشودة له(السامرائي، 2007،ص246).

5-2-2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم منها:

مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة، وعدم ثبوت كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة في تطوير النظام التعليمي وضرورة وجود حل شامل ومتكامل لمشكلات التعليم(احمد ، 2007،ص185).

ويمكننا تلخيص أهمية وفائدة إدارة الجودة في التعليم فى مايلي:

1/ ضبط وتطويرالنظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المستويات.

2/ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية، العقلية والاجتماعية والنفسية.

3/ ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.

4/ زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة.

5/ الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.

6/ توفير جومن التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين بالمدرسة.

7/ تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق الصحيحة والتفاعل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.

8/ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بمعايير الجودة.

9/ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

10/ تطبيق معايير الجودة الشاملة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (الاغا،2001،ص72-71).

إضافة إلى ذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ذو فائدة كبيرة كونها تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما تقلل من المهام عديمة الفائدة وتسعى لتلافي الأخطاء وهي تمكن لنظام شامل ومدروس ينعكس إيجابيا على سلوك الطلاب (جوادي، عمور،2009،ص17).

6-2-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض في التكاليف والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي(الربيعي،2014،ص72):

1/ تحقيق أفضل مستوى من الجودة للمدخلات والعمليات والمخرجات على مستوى الخدمة التعليمية.

2/ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات ووضع الإجراءات اللازمة التي تلزم ذلك.

3/ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وتشجيع العمل الجماعي.

4/ تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى أجزاء صغيرة للتمكن من السيطرة عليها.

5/ إجراء مراجعة مستمرة للعمليات لتقليل المهام عديمة الفائدة ومنها الأعمال المتكررة.

6/ توطيد الثقة وتحسين العمل للعاملين وضمان التواصل بينهم بطريقة سهلة.

7/ زيادة القدرة التنافسية في الأوساط المحلية والعالمية من خلال خفض التكاليف الدراسية والتشديد على احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها والسعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة لتحقيق رضاهم.

8/الاستمرار بالتفوق على الآخرين بتبني أساليب تطويرمستمرة.

9/ تطوير الهيكلة الإدارية بالمستويات التعليمية والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

10/ النظرة الشمولية لعملية التعليم من كل جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصرها.

كماحددت أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم فى مايلي (محمد ، 1998،ص72):

1/ جعل المنظمة التعليمية أفضل من سواها.

2/ وجود أقل قدر من التقلبات في جودة الخدمة المقدمة.

3/ المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوعية المتطلبات التعليمية وفقا لاحتياجات الطلاب.

4/ التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة.

يلاحظ في ماسبق ذكره أن أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم، تركز على العمل التعاوني والاستمرارية في التطوير وتحسين نوعية الخدمة المقدمة إضافة

إلى المرونة والقدرة على إدخال التعديلات اللازمة في احتياجات الطلاب، وأن هذه الأهداف تسعى لتحقيق هدف أساسي وهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

2-2-7 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن المفهوم الشائع بأن التعليم مجال خدمات وليس مجال إنتاج يصبح الآن في عصرنا الحاضر مفهوما غير ذي قيمة، حيث إن هذه المجالات التي كانت تعتبر في السابق مجالات خدمية يمكن أن نطبق عليها شأنها في ذلك شأن المجالات الصناعية والتجارية نماذج إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مبادئها للنهوض بها وتطويرها لكي تساير ظروف العصر، حيث إن المؤسسات التعليمية لا تختلف في نظر المواصفات الدولية للجودة الشاملة عن غيرها من المؤسسات الصناعية والخدمية في الكثير، فهي مواصفات عامة المعنى والتوجيهات في تركيبها وصياغتها، ومن ثم يمكن أن يطبق على المؤسسات التعليمية ما يطبق على المؤسسات الصناعية الإنتاجية والخدمية مع الأخذ في الاعتبار خصوصية مجال التعليم (عطية، 2005،ص141).

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا بد من المرور بخمس مراحل رئيسية هي:(عليمات ، 2004،ص6):

1/ مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2/ مرحلة التخطيط.

3/ مرحلة التقويم.

4/ مرحلة التنفيذ.

5/ مرحلة نشر وتبادل الخبرات.

2-2-8 مؤشرات جودة المعلم في ضوء مفهوم إدارةالجودة الشاملة

إن الاتجاهات الجديدة في إدارة الجودة تعمل على تفادي ضيق النظرة بالتركيز على قياس مخرجات التعليم، المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية مهارية وسلوكية في خريجي المرحلة الدراسية فقط، بل تمتد لقياس جودة العمليات من الخدمات التعليمية إلى جودة تقديم الخدمة التعليمية، (الفتلاوي، 2008،ص86).

ويعني قياس جودة المعلم وضع معايير يمكن على أساسها تقييم المعلم، والعمل على تطوير أدائه طوال مدة خدمته بالتعليم، وهي في النهاية تعتبر مؤشرات على جودة المعلم في سياق العملية التعليمية، ومن أهم المؤشرات التي تدل على جودة المعلم مايلي(البيلاوي،2006م،ص87-84):

1/قدرة المعلم على التخطيط الجيد.

2/قدرة المعلم على استخدام استراتيجيات التعلم وإدارة الفصل.

3/تمكن المعلم من المادة العلمية.

4/قدرة المعلم على التقييم الذاتي وتقييم الطلاب.

5/ قدرة المعلم على التنمية المهنية

2-2-9 تحسين أداء المعلم (مفهوم الأداء)

يشير مفهوم الأداء إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي يحققها الفرد (محمد، 2000،ص209).

عرف بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز 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 العام في شكل سلع وخدمات (ابوالنصر، د.ت، ص65).

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

2-2-10 أهمية تقويم الأداء

في ضوء العلاقات المتداخلة لتقويم الأداء وسياسات الأفراد المختلفة ومدي تأثير كل منها علي الاخري يمكن النظر إلي تقويم الأداء كعملية مستمرة تستخدم لتحقيق المزايا التالية : (الفارسي، 1993،ص305).

1/ يعتبر تقويم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور والمكافآت والحوافز علي أساس عادل.

2/ يعتبر تقويم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المشروع ولتحديد الإعداد المطلوبة من العاملين.

3/ يحدد تقويم الأداء مدي نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وفي ترشيد قرارات الإدارة الخاصة بتحسين مستوي هذا الأداء في المستقبل.

4/ يعتبر تقويم الأداء عاملا مساعدا لوضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته.

5/ تلقي عملية تقويم الأداء الضوء علي مدي نجاح أسلوب القيادة والإشراف المستخدم.

11-2-2 معايير تقويم الأداء

تعتبر المعايير مصدرا في الحصول علي المعلومات اللازمة لتقويم أداء الأفراد وتختلف هذه المعايير تبعا لطبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع والأهداف التي يسعي لتحقيقها.

فضلا عن ذلك فان هذه المعايير تختلف بطبيعتها حتى في المنشاة الواحدة وذلك تبعا للمهام التي تؤديها كل وحدة في المنشاة ، وتبعا للوظيفة التي يؤديها كل فرد وأهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنشاة (الشنواني، د.ت، ص:ص188-187).

أما في الحالات التي يصعب فيها استخدام المعايير المعروفة في في التقويم فينبغي العمل عن طريق المخرجات (إي المنتج من قبل الموظف او العامل) كالأعمال الإدارية والإشرافية وأعمال البحوث فقد كان الاعتماد في السابق ، ينصب علي استخدام طريقة الإشراف المباشر وعن طريق المشاهدة والملاحظة ورأي المدير الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد.

12-2-2 مقاييس الأداء

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء العملي في مدة زمنية معينة ليتم بعدها مقارنة ما هو محقق فعلا بمعايير

الأداء الموضوعة ويمكن تصنيف مقاييس الأداء إلي نوعين أساسين هما :

1/ **المقاييس الموضوعية:**

هي التي يتم الحصول علي أساسها علي بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة ومن هذه المقاييس كمية نتائج الأداء ، جودة ناتج الأداء ، كمية وجودة الأداء معاً.

2/ **المقاييس الذاتية:**

هي مقاييس تستخدم من خلال تقديرا ت وأحكام الآخرين علي أداء الفرد .

2-2-13 مهارات التدريس لدي المعلمين

تتنوع مهارات المعلمين لتشمل كثيرا 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 علي القيام بأداء محدد يتعلق بأحدي مهمات المعلم في الموقف التدريسي، بحيث يكون هذا الأداء مؤثراً في تحقيق أهداف ذلك الموقف من جهة وقابلاً للملاحظة والقياس من جهة أخري(قنديل، 1996،ص12).

المهارات الأدائية في التدريس:

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

هنالك عدة أمور ينبغي للمعلم أن يضعها في اعتباره عند اختيار وتنظيم الأنشطة التعليمية حتى ينجح في خلق المواقف التعليمية الفعالة ، التي تساعد الطلاب علي التعلم :(كوجك ،2006،ص259).

1/ مدي ملائمة الأنشطة التعليمية للأهداف المحددة للدرس.

2/ مدي ملائمة هذه الأنشطة للمحتوي الذي يقوم المدرس بالتخطيط لتدريسه.

3/ أن تكون هذه الأنشطة مناسبة للإمكانات المادية والاجتماعية للبيئة المدرسية.

4/ أن تكون مناسبة لمستوي الطلاب.

5/ أن تكون متنوعة.

المهارات الأدائية للمعلم:

تشمل المهارات الأدائية للمعلم الأتي:

1/ مهارة تقديم الوحدة أو الدرس وتهيئة الطلاب.

2/ مهارات تنويع المثيرات.

3/ مهارة إشراك الطلاب في استنباط الأفكار.

4/ مهارة إنهاء الدرس أو الوحدة.

5/ مهارة الشرح.

6/ مهارة الاتصال.

7/ حيوية المعلم.

8/ التفاعل بين المعلم والطلاب في الفصل.

9/ مهارة صياغة وتوجيه الأسئلة أثناء الدرس.

10/ مهارة تعزيز استجابة الطلاب.

11/ مهارة استخدام الوسائل التعليمية.

12/ مهارة تقديم بيان عملي.

13/ مهارة إدارة دروس المعمل.

14-2-2 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 المعلم مادة تخصصه ليصبح ناجحاً، بل أصبح أعداده المستمر المهني والثقافي والأكاديمي أمرا ضرورياً.

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

1/ تحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين لرفع مستوي أدائهم المهني وتحسين اتجاهاتهم وصقل مهاراتهم التعليمية.

2/ تجديد معلومات المعلمين وتنميتها.

3/ تبصير المعلمين ببرامج الدولة وخططها التعليمية.

الاحتياجات التدريبية:

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من اجل تطوير كفايتهم بما ينعكس إيجابا علي تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة ، فالتدريب هو السبب الرئيسي وراء كل نجاح يحققه إي نشاط أو خدمة وهو كذلك مسئول عن فشل أي منها (الطعاني، 2002،ص23).

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

1/ تعويد المعلم علي كيفية تقدير احتياجاته.

2/ النمو الذاتي عن طريق استخدام مصادر التعلم.

3/ متابعة التقدم والتغلب علي المشكلات.

2-2-15 معايير الجودة لأداء المعلم الفعال

كليات التربية في المنطقة العربية بدأت تبذل في الآونة الأخيرة جهودا حثيثة في هذا الاتجاه من خلال تطوير برامجها بما يتطلبه ذلك من إعادة بناء خطط وسياسات إعداد المعلم في ضوء المعايير العالمية لتأهيل المعلمين مما يمكن معه القول بان هذا العمل يمثل نقلة نوعية وكيفية تستهدف الوصول بممارسات المعلم العربي إلي معايير الممارسة المنهية من منظور عالمي.

وتحليل الخبرة العالمية في هذا المجال تشير إلي أن معايير الأداء المقبول للممارسة المهنية في مجال التعليم تنطلق من النظر إلي أن مسؤوليات المعلم كممارس مهني تتمحور في مجالات كالاتي : (البيلاوي وآخرون ،2006،ص154).

1/ **مسؤوليات المعلم عن طلابه وعن تعلمهم**:

فهو مسئول عن تكريس جهوده لتيسير حصول جميع الطلاب علي المعرفة ومن ثم توجيه وتعديل ممارساته في ضوء ميول الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم بالاستناد إلي

فهمه لكيفية نمو الطلاب وكيفية تعلمهم.

2/ **معرفة المعلم للموضوعات والمواد الدراسية التي يعلمها وكيفية تعليمها للطلاب**:

المعلم الفعال يتوافر له فهم الموضوعات والمواد التي يقوم بتدريسها وبمقدوره الكشف عن هذه الموضوعات والمواد للطلاب.

3/ **مسئولية المعلم عن إدارة تعلم الطلاب:**

والمعلم المهني مسئول عن ابتكار أوضاع تعليمية تحافظ علي ميول طلابه كما وانه يتقن مدي واسع ومتنوع من الأساليب والاستراتيجيات التعليمية المناسبة ولديه من المهارة ما يمكنه من التوظيف الفعال لها في الوقت المناسب لاستثارة دوافع الطلاب للتعلم.

4/ **الانخراط بشكل فعال في مجتمعات التعلم**:

فالمعلم المهني يمارس عمله علي نحو تعاوني مع أولياء أمور الطلاب ويشركهم في العمل المدرسي ويسعي لاستثمار إمكانيات المدرسة والمجتمع المحلي ومصادره المختلفة في إثراء تعلم الطلاب.

16-2-2 تحسين الجودة المستمر في التعليم

علي الرغم من أن الاتجاه نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يعد اتجاها حديث نسبيا إلا أن هنالك اتجاها بدأ يظهر في مجال الجودة الشاملة وهو الاتجاه نحو تحسين الجودة المستمر ولقد عرفُ بأنه "فلسفة خاصة للجودة تعتمد في الأساس علي قيادة المؤسسة نحو تحليل أنظمتها بطريقة نامية لاتخاذ القرارات المتنوعة المبنية علي الحقائق".

ومن مميزات الاتجاه نحو تحسين الجودة المستمر الأتي :

(شريف وسلطان ،1984،ص294).

1/ طرد الخوف وذلك بتشجيع أعضاء المؤسسة علي المخاطرة بارتكاب أخطاء من اجل معرفة المزيد من النظام.

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

3/ يزيد من فرص وتدريب العاملين.

4/ يجعل روح فريق العمل والعلاقات الداخلية تزدهر.

5/ يخلق بناءا متصلاً لا ينتهي وتطوراً تدريجياً وذلك ببناء علاقات عمل متعاونة.

وبينت (ولفرتون) عندما نقوم ببناء برنامج لتنمية مهارات المعلمين في ضوء معايير الجودة الشاملة يجب أن تتوافر في هذا البرنامج عددا 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 المتعلمون علي أهداف البرنامج وموضوعاته.

6/ أن يكون البرنامج مناسبا لتخصص المعلمين ويساعدهم علي اكتساب المهارات.

7/ أن يواكب البرنامج التطورات السريعة في مجال التخصص.

8/ أن يساعد البرنامج المعلمين علي التعلم الذاتي .

9/ أن يصمم البرنامج بحيث يراعي قدرات المعلمين والفروق الفردية.

10/ أن تتم عمليات مراجعة مستمرة لمكونات البرنامج للتأكد من مناسبته للمعلمين والتخصص 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.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

قام الدارس بالاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالي ، سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة ، ركز الدارس علي:

اسم الدارس ، عنوان الدراسة ، تاريخ الدراسة، أهداف الدراسة، منهج الدراسة ، أدوات الدراسة ، عينة الدراسة ، أهم النتائج.

وقام الدارس بترتيب هذه الدراسات زمنياً من الدراسات الأحدث الى الدراسات الأقدم، مع البدء بالدراسات المحلية ، تليها الدراسات العربية ثم الاجنبية وذلك وفق الترتيب الاتي:

الدراسات المحلية:

دراسة: التوم، مصعب مصطفي ، (2017م) بعنوان "دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء معلم الرياضيات من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ، استخدم الدارس المنهج الوصفي مستخدما الاستبانة كأداة للبحث ، كما أستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة فئتين مشرفين(10) ومعلمين(90) .

أهم النتائج :

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

2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعلمين في العملية التدريسية

وتحسين الاداء لهم في وذلك من خلال إسهام المعلمين في التخطيط اليومي والتخطيط السنوي .

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الجودة في تحسين الاداء ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة : علي، عواطف عمر عيسي، (2013م) بعنوان، "معيار مقترح لتطوير النظام الاداري بالتعليم العام في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، ولاية الخرطوم".

هدفت الدارسة إلى معرفة تطوير النظام الإداري بالتعليم العام في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، اختارت الدارسة عينة عشوائية بلغت (50) اداري و(20) ادارية في مجتمع الدراسة الكلي (الاداريين والاساتذة الجامعيين بكليات التربية بولاية الخرطوم) ،

أهم النتائج:

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

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

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة: محمد، صلاح سليمان عبدالله، (2009 م) بعنوان، "تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية في مرحلة تعليم الأساس وأثرها في الاداء محلية كرري، ولاية الخرطوم".

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

استخدم الدارس المنهج الوصفي مستخدما الاستبانة كأداة للبحث ، وبلغت عينة الدراسة(29,3%) من مجتمع الدراسة مجتمعاً.

أظهرت النتائج:

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

2/ اوضحت ايضاً بأن يكون تعيين مديري المدارس على اساس الكفاءة وليس التدرج الوظيفي .

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في تحسين الاداء ، ولكنها تختلف معها في أنها تناولت دور الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة : محمد، حسن الفكي، (2008م) بعنوان، "تقويم مناهج التعليم في ظل نظام الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية على مدارس القبس".

هدفت الدراسة إلى تقويم تقويم مناهج التعليم في مدارس القبس في ظل نظام الجودة الشاملة ، واتبع الدارس المنهج التقويمي واستخدم الدارس الاستبانة كأداة للبحث ، بلغ افراد عينة الدراسة 47 مدير من مدراء المدارس الثانوية.

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.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة الشاملة في التعليم ، ولكنها تختلف معها في تناول دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة: عبدالله، علي ادم ناصر، (2006م) بعنوان، " ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستويات التحصيل الأكاديمي بالمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم".

هدفت الى التعرف العلاقة بين الجودة الشاملة والتحصيل الاكاديمي، وأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ أفراد عينة الدراسة 40 مدير ومديرة للمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم ، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى النتائج الاتية:

1/ أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم.

2/ عدم وجود سياسات واضحة في اختيار مدراء المدارس الثانوية.

3/ يجب ان يكون دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الجودة الشاملة التعليم ، لكنها تختلف معها في انها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الأحياء بمحلية كرري.

الدراسات العربية

دراسة: أبو عبده، فاطمة عيسي، (2011م) بعنوان:"درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، شمل مجتمع الدراسة (227) مديري ومديرات محافظة نابلس وتم اختيار عينة قوامها(132) مديراً ومديرة، استخدمت الدارسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

أهم النتائج:

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

2/ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة : المغيرة، سلطان مبارك صالح، (2010م) بعنوان،" تقييم الاداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمحافظة الاحساء في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة اللازم توفرها لدي معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة ، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلم رياضيات، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، كما استخدمت بطاقة الملاحظة كأداة لجمع البيانات .

واظهرت النتائج:

1/ ان الاداء التدريسي لمعلمي الرياضيات متحقق بدرجة كبيرة .

2/ تحقق مستوي اداء معلمي الرياضيات للمحاور : التخطيط للدرس، والتمكن من المادة العلمية ، والادارة الصفية بدرجة كبيرة.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة : المنذري، سالم بن سعيد بن سيف، (2009 م) بعنوان "دور الادارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس".

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق الجودة الشاملة ودورها في الادارة في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان.

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة هي الاداة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مدراء المدارس الاساسية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى :

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

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

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة : حمودة، صباح سليم، (2008م) "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدراس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مديريها ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها(50) مديراً ومديرة ، كما استخدمت الدارسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي.

أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

1/ أن ادارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في المجالات كافة في المدارس الثانوية الخاصة.

2/ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق الجودة الشاملة ودورها في الادارة في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان.

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة هي الاداة لجمع البيانات ، وكان مجتمع الدراسة مدراء المدارس الاساسية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى :

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

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

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة: خضير، عناية محمد، (2007 م) بعنوان، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم ، أجريت الدراسة على عينة قوامها (451) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واستخدم الدارسة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

1/ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها ولصالح التطبيق.

2/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ومتغير المركز الوظيفي.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

الدراسات الاجنبية

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

هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الادارية في منطقة نيويورك التعليمية ، وبلغ عدد افراد العينة (116) ادارياً ، ولتحقيق اغرا الدراسة تم استخدام الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

وجود انظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية .

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

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

هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب ادارة الجودة الشاملة وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الامريكية ،حيث استخدم الدارس المنهج الوصفي ، والمسح والمقابلات مع مديري تلك المدارس وتألفت عينة الدراسة من (24) مدرسة وقام الدارس ببناء أداة قياس لتحقيق اهداف الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

1/ ان مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من اجل التحسين والتطوير منها اسلوب ادارة الجودة الشاملة.

2/ ان المدارس التي تطبق ادارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوي عالي في العلاقات القائمة بين العاملين.

3/ كما اظهرت ايضاً ان اسلوب ادارة الجودة الشاملة كان افضل من غيره من الاساليب الادارية المستخدمة في التطوير والتغيير من اجل التحسين المستمر.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

دراسة هيرناندیز (Hernandez)، (2002 م) بعنوان، "دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من اجل تقييم فيما اذا كانت ادارة الجودة الشاملة تلبي وعودها" .

هدفت الى معرفة ادارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الامريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى:

رضا افراد العينة عن اداء مديرية التعليم وعن طريق تقييم انجاز الطلبة إلا ان لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام افضل الاساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول الجودة في التعليم ولكنها تختلف في أنها تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بمحلية كرري.

تعليق على الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها :

تم عرض (13) دراسة سابقة منها (5) دراسات محلية، و (5) دراسات عربية ، و(3) دراسات أجنبية ، و من خلال المراجعة المتأنية من قبل الدارس للدراسات التي تناولت ادارة الجودة الشاملة كمدخل اداري للإصلاح والتغيير في المؤسسات التربوية يمكن ابداء الملاحظات الاتية :

1/ تطرقت الدراسات السابقة في مجملها إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها من قبل العديد من علماء الادارة والتربية ، وكيفية الاستفادة من تطبيقها في مجال التعليم.

2/ اتفقت هذه الدراسات في مجملها على اهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل يعود بالنفع على المؤسسة التي تتبناه.

3/ معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.

4/ تطرقت بعض هذه الدراسات إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

5/ بعض الدراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب منها المعايير أو المبادئ أو المرتكزات أو المتطلبات التي يجب تحقيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

لقد تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات كل حسب الغرض كما اتسمت بالتنوع ومن ثم اختلفت النتائج وقد قسم الدارس هذه الدراسات حسب موضوعاتها:

1/ النوع الأول : تعرض لدور الإدارة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة كما في دراسة المنزري .

2/ النوع الثاني : تعرض لمعايير الجودة الشاملة للتعرف على درجة تطبيقها وملائمتها او تنفيذها كما في داسة عواطف عمر عيسي، ودراسة هيرناندیز ، ودراسة كورنين.

3/ النوع الثالث : تعرض للجودة الشاملة في مجالات متعددة كما في دراسة حسن الفكي محمد ، ودراسة ريجولد.

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

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

النوع الثالث يتفق مع الدراسة الحالية في انه تناول موضوع دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء.

وقد استفاد الدارس من هذه الدراسات السابقة ما ياتي:

1/ بيان اهمية ادارة الجودة الشاملة لانها تعتبر الحل الأمثل لمشكلات التعليم

2/ الوصول الى تحديد مفاهيم ومبادئ وعناصر ادارة الجودة الشاملة في التعليم

3/ بناء اداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبانة

ومن العرض السابق للدراسات المحلية والعربية والأجنبية ، يلاحظ ان هذه الدراسة اهتمت بدور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الأحياء بالمدارس الثانوية ، وهذا ما يجعلها تختلف عن الدراسات السابقة ، لأن الدراسات السابقة منها ما تناول الإدارة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة ، ومنها ما تناول معايير الجودة الشاملة ودرجة تطبيقها وملائمتها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

3-1 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الدارس أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من عينة قصدية من(معلمي مادة الأحياء محلية كرري كأنموذج) حيث قام الدارس بتوزيع عدد (81) استبانة على المستهدفين.

3-2 عينة الدراسة

للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الدارس على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1- الأفراد من مختلف النوع

2- الأفراد من مختلف المؤهل العلمي

3- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة

4- الأفراد من مختلف الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة

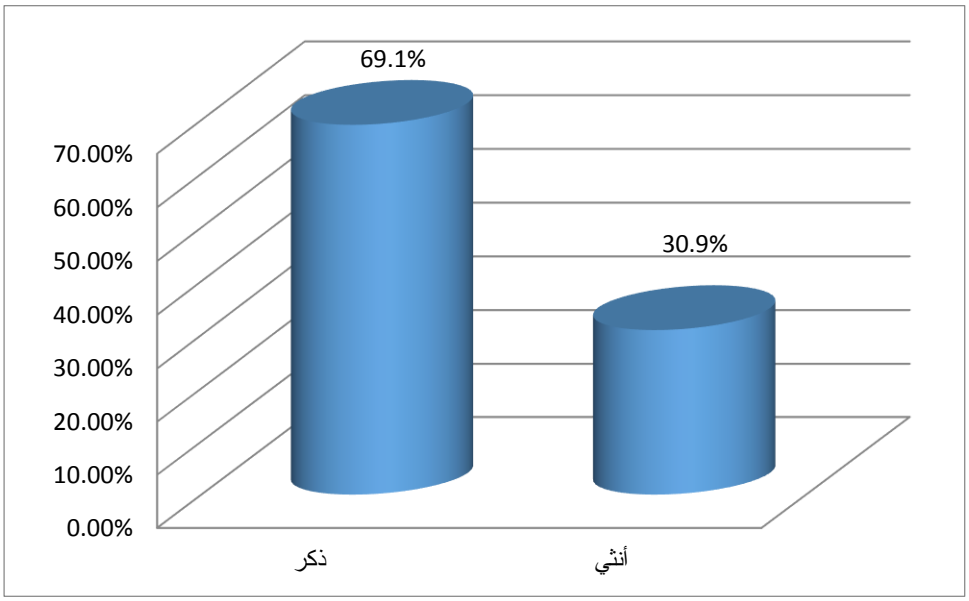
فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه خصائص (المبحوثين)

1-النوع :

يوضح الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

الجدول رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	56	69.1
أنثي	25	30.9
المجموع	81	100



الشكل (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

يتضح من الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) أن أفراد الدراسة في متغير النوع، الذكور بلغ عددهم (56) وبنسبة (69.1%) ونجد الإناث بلغ عددهم (25) وبنسبة (30.9%).

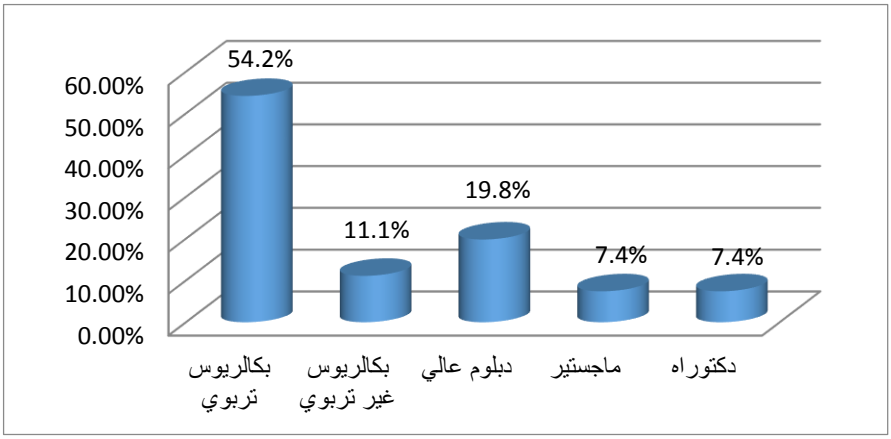
يستنتج الدارس من التحليل أعلاه أن غالبية عينة الدراسة من الذكور نسبتاً لتحملهم ضغط العمل لساعات أطول وهذا يرفع من كفاءة معلم مادة الأحياء.

2-المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3-2) والشكل رقم (3-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس تربوي	44	54.2
بكالوريوس غير تربوي	9	11.1
دبلوم عالي	16	19.8
ماجستير	6	7.4
دكتوراه	6	7.4
المجموع	81	100



الشكل (3-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (3-2) والشكل رقم (3-2) أن أفراد الدراسة في متغير المؤهل العلمي، بكالوريوس تربوي بلغ عددهم (44) وبنسبة (54.2%) ونجد الذين مؤهلهم بكالوريوس غير تربوي بلغ عددهم (9) وبنسبة (11.1%) أما الذين مؤهلهم دبلوم عالي بلغ عددهم (16) وبنسبة (19.8%) ونجد الذين مؤهلهم ماجستير بلغ عددهم (6) وبنسبة (7.4%) ونجد الذين مؤهلهم دكتوراه بلغ عددهم (6) وبنسبة (7.4%).

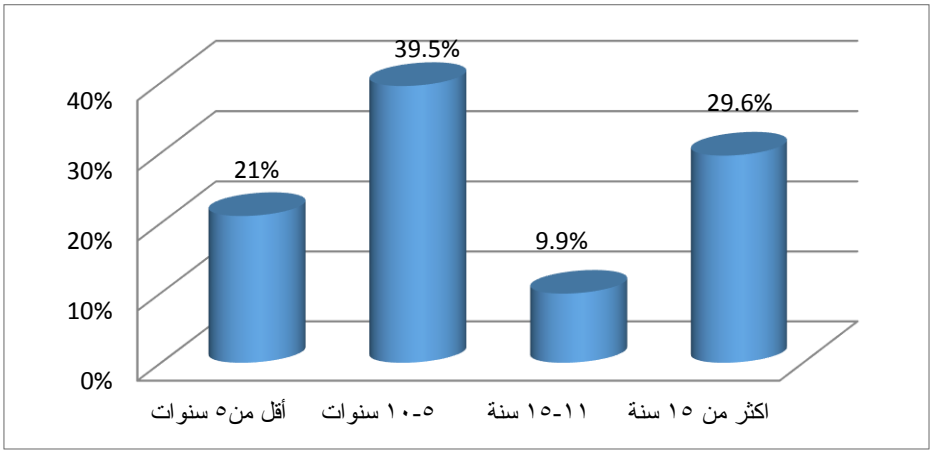
يستنتج الدارس من التحليل أعلاه أن عينة الدراسة من العينات المؤهلة جامعياً وهذا ما يجعلهم يمتلكون المؤهلات العلمية الضرورية التي تسمح لهم بالمساهمة بفعالية في إنجاح العملية التعليمية مما يدل على قوة النتائج ودقتها.

3- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (3-3) والشكل رقم (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	21
5-10 سنوات	32	39.5
11-15 سنة	8	9.9
اكثر من 15 سنة	24	29.6
المجموع	81	100



الشكل (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

يتضح من الجدول رقم (3-3) والشكل رقم (3-3) أن أفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة، أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (17) وبنسبة (21%) ونجد 5-10 سنوات بلغ عددهم (32) وبنسبة (39.5%) ونجد 11-15 سنة بلغ عددهم (8) وبنسبة (9.9%) ونجد اكثر من 15 سنة بلغ عددهم (24) وبنسبة (29.6%).

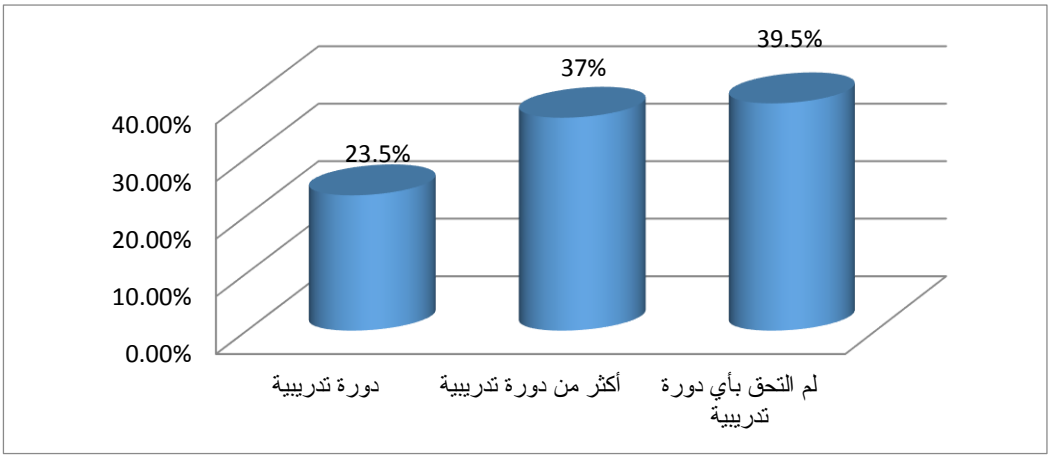
يستنتج الدارس من التحليل أعلاه أن عينة الدراسة بخبرة واسعة موزعة علي كل الفئات العمرية بالتالي يسهم في رفع كفاءة معلم مادة الأحياء لتقديم مستوي أفضل للطلاب.

4- الدورات التدريبية في مجال الشاملة:

يوضح الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة

الجدول رقم (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
دورة تدريبية	19	23.5
أكثر من دورة تدريبية	30	37
لم التحق بأي دورة تدريبية	32	39.5
المجموع	81	100



الشكل (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة

يتضح من الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-4) أن أفراد الدراسة وفق نوع الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة، دورة تدريبية بلغ عددهم (19) وبنسبة (23.5%) بينما الذين لهم أكثر من دورة تدريبية بلغ عددهم (30) وبنسبة (37%) ونجد الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية بلغ عددهم (32) وبنسبة (39.5%).

يستنتج الدارس من التحليل أعلاه أن عينة الدراسة غالبيتهم لم يتلقى دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة وهذا يعني أن معلم المادة(الأحياء) مشغول اكثر بالتدريس .

3-3 اداة الدراسة

استعان الدارس بالاستبانة كأداة للدراسة لكونها الاداة المناسبة مع مشكلة الدراسة وفروضها

3-4 وصف الاستبانة

احتوت الاستبانة على أقسام رئيسية

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالدراسة و يحتوى هذا القسم على محاور الاستبيان و يتكون من عدد 3 محاور طُلب من أفراد الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة

3-5 ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح

وقام الدارس بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ.

وكانت النتيجة كما في الجدول(3-5) الآتي:

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان لعدد (3) محاور.

الجدول (3-5) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
الأول	9	0.573	0.757
الثاني	9	0.753	0.868
الثالث	9	0.671	0.819
الاستبانة	27	0.841	0.917

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة تدل على أن استبانة الدراسة تتصف

بالثبات (0.841) والصدق (0.917) العاليين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

3-6 الاساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

* التوزيع التكراري للإجابات

* الاشكال البيانية

* الوسيط

* اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات

*معامل الفاكرونباخ

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الذى يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

3-7 اختبار صحة فرضية الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين أراء أفراد الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (3) كوزن لكل إجابة "اوافق"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا اوافق". ولمعرفة اتجاه الاستجابة فإنه يتم حساب الوسيط .

إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاى لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتحليل النتائج

عبارات الاستبانة: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

4-1 المحور الأول: (التركيز علي الطلاب: تساعد الجودة الشاملة معلم الأحياء في التركيز علي الطلاب من خلال)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الاولي :(توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء)

الجدول (4-1): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الاولي

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	اعتبار الطالب المحور الأساسي في تصميم الدرس	70 %86.4	8 %9.9	3 %3.7
2	يتابع المعلم التحصيل الدراسي للطلاب	72 %88.9	9 %11.1	0 %0.0
3	التعرف علي حاجات الطلاب من عملية التدريس	68 %84	11 %13.6	2 %2.5
4	يقدر المعلم الطلاب المتميزين	58 %71.6	20 %24.7	3 %3.7
5	توفر المعامل بكامل تجهيزاتها	52 %64.2	13 %16	16 %19.8
6	يعتمد المعلم عدد الطلاب المناسب في غرفة الفصل	43 %53.1	24 %29.6	14 %17.3
7	توافر المكتبات المدرسية بشكل كاف	44 %54.3	17 %21	20 %24.7
8	التركيز علي نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الفصل	56 %69.1	20 %24.7	5 %6.2
9	يتابع المعلم الطلاب ضعاف التحصيل	65 %80.2	10 %12.3	6 %7.4

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، محايد، لا أوافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في

المحور الاول، الجدول (4-2) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات عن طريق الفرضية الأولي: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء)

الجدول (4-2) نتائج الاختبار لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	اعتبار الطالب المحور الأساسي في تصميم الدرس	103.2	0.000	3	أوافق
2	يتابع المعلم التحصيل الدراسي للطلاب	49.00	0.000	3	أوافق
3	التعرف علي حاجات الطلاب من عملية التدريس	94.89	0.000	3	أوافق
4	يقدر المعلم الطلاب المتميزين	58.74	0.000	3	أوافق
5	توفر المعامل بكامل تجهيزاتها	34.89	0.000	3	أوافق
6	يعتمد المعلم عدد الطلاب المناسب في غرفة الفصل	16.07	0.000	3	أوافق
7	توافر المكتبات المدرسية بشكل كاف	16.22	0.000	3	أوافق
8	التركيز علي نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الفصل	50.89	0.000	3	أوافق
9	يتابع المعلم الطلاب ضعاف التحصيل	80.52	0.000	3	أوافق

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي: (التركيز علي الطلاب: تساعد الجودة الشاملة معلم الأحياء في التركيز علي الطلاب من خلال):

* اعتبار الطالب المحور الأساسي في تصميم الدرس حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (103.2) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* يتابع المعلم التحصيل الدراسي للطلاب حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (49.00) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* التعرف علي حاجات الطلاب من عملية التدريس حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (94.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* يقدر المعلم الطلاب المتميزين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (58.74) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* توفر المعامل بكامل تجهيزاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (34.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* يعتمد المعلم عدد الطلاب المناسب في غرفة الفصل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (16.07) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* توافر المكتبات المدرسية بشكل كاف حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (16.22) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* التركيز علي نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الفصل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (50.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* يتابع المعلم الطلاب ضعاف التحصيل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (80.52) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

يستنتج الدارس من التحليل أعلاه تحقيق الفرضية القائلة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء) وهذا يعني أن جميع الأسئلة هي منطقية بالنسبة للبحث ومقبولة للمبحوثين مما يؤكد أن مجتمع الدراسة علي دراية بهذه الفرضية.

4-2 المحور الثاني: (يساعد التحسين المستمر معلم الأحياء علي)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء)

الجدول (4-3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تشخيص قدرة الطلاب ورغباتهم	68 %84	10 %12.3	3 %3.7
2	القدرة علي التخطيط للعمل وحل المشكلات	70 %86.4	9 %11.1	2 %2.5
3	الحرص علي استثمار الوقت	68 %84	11 %13.6	2 %2.5
4	توجيه المعلمين الي أوجه الضعف في أدائهم	48 %59.3	29 %35.8	4 %4.9
5	الاطلاع علي الجديد في مجال المادة	68 %84	11 %13.6	2 %2.5
6	التجديد في الأداء	68 %84	10 %12.3	3 %3.7
7	تحفيز المعلمين للاستجابة الفعالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية	56 %69.1	20 %24.7	5 %6.2
8	تزويد المعلمين بتغذية راجعة	50 %61.7	27 %33.3	4 %4.9
9	تحقيق النمو الذاتي المستمر	61 %75.3	14 %17.3	6 %7.4

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، محايد، لا أوافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثاني، الجدول (4-4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: عن الفرضية الثانية (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء)

الجدول (4-4) نتائج الاختبار لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تشخيص قدرة الطلاب ورغباتهم	94.30	0.000	3	أوافق
2	القدرة علي التخطيط للعمل وحل المشكلات	103.6	0.000	3	أوافق
3	الحرص علي استثمار الوقت	94.89	0.000	3	أوافق
4	توجيه المعلمين الي أوجه الضعف في أدائهم	36.07	0.000	3	أوافق
5	الاطلاع علي الجديد في مجال المادة	94.89	0.000	3	أوافق
6	التجديد في الأداء	94.30	0.000	3	أوافق
7	تحفيز المعلمين للاستجابة الفعالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية	50.89	0.000	3	أوافق
8	تزويد المعلمين بتغذية راجعة	39.19	0.000	3	أوافق
9	تحقيق النمو الذاتي المستمر	65.41	0.000	3	أوافق

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي: (يساعد التحسين المستمر معلم الأحياء علي)

* تشخيص قدرة الطلاب ورغباتهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (94.30) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* القدرة علي التخطيط للعمل وحل المشكلات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (103.6) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* الحرص علي استثمار الوقت حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة

الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (94.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* توجيه المعلمين الي أوجه الضعف في أدائهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (36.07) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* الاطلاع علي الجديد في مجال المادة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (94.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* التجديد في الأداء حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (94.30) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* تحفيز المعلمين للاستجابة الفعالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية حيث بلغت

قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء

بالعبارة السابعة (50.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* تزويد المعلمين بتغذية راجعة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (39.19) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* تحقيق النمو الذاتي المستمر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (65.41) وبقيمة احتمالية

(0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

يستنتج الدارس من التحليل أعلاه تحقيق الفرضية القائلة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء) وهذا يعني أن جميع الأسئلة هي منطقية بالنسبة للدراسة بالتالي التحسين المستمر ً يرفع من أداء المعلم ومعلم الأحياء.

4-3 المحور الثالث: (تلزم مبادئ الجودة الشاملة الإدارة علي)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة:(توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة بمبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء)

الجدول (4-5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل	71 %87.7	9 %11.1	1 %1.2
2	المدير برعاية الإبداع	54 %66.7	25 %30.6	2 %2.5
3	المدير لتقديم خدمات تربوية متميزة	59 %72.8	21 %25.9	1 %1.2
4	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها	64 %79	16 %19.8	1 %1.2
5	المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه	50 %61.7	25 %30.9	6 %7.4
6	المدير علي تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين	56 %69.1	21 %25.9	6 %7.4
7	المدير لتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة	54 %66.7	21 %25.9	6 %7.4
8	مدير المدرسة علي إدارة الوقت بفاعلية	60 %74.1	19 %23.5	2 %2.5
9	مدير المدرسة علي وضع برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري	40 %49.4	34 %42	7 %8.6

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، محايد، لا أوافق) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث، الجدول (4-6) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات عن الفرضية الثالثة: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة بمبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء)

الجدول (4-6) نتائج الاختبار لعبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل	108.7	0.000	3	أوافق
2	المدير برعاية الإبداع	50.30	0.000	3	أوافق
3	المدير لتقديم خدمات تربوية متميزة	64.30	0.000	3	أوافق
4	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها	80.22	0.000	3	أوافق
5	المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه	36.07	0.000	3	أوافق
6	المدير علي تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين	53.41	0.000	3	أوافق
7	المدير لتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة	44.67	0.000	3	أوافق
8	مدير المدرسة علي إدارة الوقت بفاعلية	65.85	0.000	3	أوافق
9	مدير المدرسة علي وضع برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري	22.89	0.000	2	محايد

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:(تلزم مبادئ الجودة الشاملة الإدارة علي)

* إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (108.7) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* المدير برعاية الإبداع حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (50.30) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* المدير لتقديم خدمات تربوية متميزة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (64.30) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (80.22) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (36.07) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* المدير علي تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (53.41) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* المدير لتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد

أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (44.67) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* مدير المدرسة علي إدارة الوقت بفاعلية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (65.85) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* مدير المدرسة علي وضع برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (22.89) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح المحايدون.

يستنتج الدارس من التحليل أعلاه تحقيق الفرضية القائلة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة بمبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء) وهذا يعني أن جميع الأسئلة هي منطقية بالنسبة للدراسة، مما يؤكد أن التزام الإدارة بالجودة الشاملة فعلاً يرفع ويحسن من الأداء التدريسي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

5-1 النتائج

1-يؤدي التركيز على الطلاب إلى تحسين الأداء التدريسي لمعلم الأحياء

2-التحسين المستمر يرفع من كفاءة معلم الأحياء ويحسن اداءه التدريسي.

3-التزام الإدارة بمبادئ الجودة الشاملة يعمل على تحسين الاداء التدريسي لمعلم الأحياء.

5-2 التوصيات

1-يجب أن يعتمد المعلم عدد الطلاب المناسب في غرفة الفصل .

2-تحفيز المعلمين للاستجابة الفعالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية.

3- يعمل المدير علي تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين .

5-3 المقترحات

1/ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الاحياء بالمدارس الثانوية الخاصة

2/ دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الكيمياء بالمدارس الثانوية

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1/ الأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً: المراجع

1/ ابوالنصر، مدحت محمد (د.ت) الاداء الاداري المتميز ،القاهرة : مجموعة العربية للتدريب والنشر.

2/ ابوالوفا، جمال محمد وحسين،عبدالعظيم سلامة (2000م) ،اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية .

3/ أحمد، إبراهيم احمد، (2003م)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

4/ بستر فيلد ،(2007) الرقابة علي الجودة ، ترجمة: سرور علي، القاهرة: المكتبة الاكاديمية القرار، الدار الجامعية ، جامعة الازهر ، ط1.

5/ البيلاوي، حسن حسين واخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد "الاسس والتطبيقات" ، الاردن: دار المسيرة، ط1.

6/ التميمي، فواز(2008م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)"،عمان، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

7/ جودة، محفوظ أحمد (2009م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، ط4.

8/ الحداد،عواطف إبراهيم (2009م)، إدارة الجودة الشاملة،عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1.

9/ حمود، خضير كاظم (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 .

10/ داؤود، الربيعي محمود وآخرون (2014م) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، لبنان: دار الكتب العلمية.

11/ زاهر، ضياء الدين(2005) .ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع.

12/ زين الدين، فريد عبدالفتاح (1996م)، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب للنشر.

13/ السامرائي ، مهدي صالح (2007م)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ط1.

14/ الشبلي، طارق والدرادكة، مامون سليمان (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة ، عمان "الاردن" :دار صفاء للنشر ، ط1 .

15/ شريف، غانم سعيد وسلطان، حنان عيسي (1984)، الاتجاهات المعاصرة في التدريب اثناء الخدمة التعليمية ، القاهرة: دار العلوم للطباعة والنشر.

16/ الشمري ، حامد بن مالح(2004) ، ادارة الجودة الشاملة ، تحسين الإنتاجية في القطاع العام، الرياض : دار المؤلف.

17/ شميث ، وارين وفانجا، جيروم(1997) ، مديرالجودة الشاملة ، ترجمة، محمود عبدالحميد، الرياض: دار افاق للابداع العالمية للنشر والابداع.

18/ الشنواني، صلاح (د.ت) ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.

19/ الطائي، يوسف حجيم وآخرون (2009م)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

20/ الطعاني، حسن احمد(2002)، التدريب مفهومه وفعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، عمان: دار الشروق.

21/ عبدالباقي، صلاح محمد (2000) ، قضايا ادارية معاصرة ، الاسكندرية : الدار الجامعية .

22/العتيبي، محسن بن نايف (2007م)، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1.

23/ العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005م)، إدارة الجودة الشاملة،عمان: داراليازوري للنشر والتوزيع.

24/ عقيلي، عمر وصفي (2001م)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، عمان: دار وائل للنشر،ط1.

25/ علوان، قاسم نايف (2009م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000 ،عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط2.

26/ عليمات، صالح ناصر (2004م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" التطبيق ومقترحات التطوير" ،عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

27/ الفارسي ، سليمان خليل (1993) ، ادارة الافراد ، دمشق: جامعة دمشق، ط5.

28/ الفتلاوي، سهيلة محسن (2008م)،الجودة في التعليم (المفاهيم، المعاير، المواصفات والمسؤوليات)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

29/ قنديل، يس عبدالرحمن(1996) ،التدريس واعداد المعلم ،الرياض: دار النشر الدولي.

30/ كروسبي، فيليب(2006) ، الجودة بلا معاناة ، ترجمة : أ/ محسن ابراهيم الدسوقي ، الرياض:ادارة الترجمة بمركز البحوث معهد الادارة العليا.

31/ كوجك ، كوثر حسين(2006)، اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: عالم الكتب.

32/ ماهوني، فرانسيس وثور ، كارل جي(2000) ، ثلاثية ادارة الجودة الشاملة، ترجمة : عبدالحكيم احمد ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2.

33/ محمد ، راوية حسن(2000) ، ادارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية " الاسكندرية : الدار الجامعية .

34/ محمد، مصطفى عبد السميع (2008م)، الجودة في التعليم، نحو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير، دارسة في إطار الاحتفال بأسبوع التعليم للجميع ل UNESCO القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ثانياً: الرسائل العلمية والبحوث:

1/ ابوعبده، فاطمة عيسي (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.

2/ بوقزولة، وداد (2016م)، بعنوان: (درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي) ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

3/ التوم، مصعب مصطفي(2017م)، بعنوان: (دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين)،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

4/ حمودة ، صباح سليم (2008 م) بعنوان: (درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين) ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الادارية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.

5/ ريجيولد (Reguald) ، (2003 م) ، بعنوان: (ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة) .

6/ الشمراني، حامد محمد علي (2008م)، بعنوان: (معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى .

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

8/ عطيه، مبروك علي (2005م)، بعنوان: (بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بمصر– دارسة تحليلية)،رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص أصول التربية، جامعة الاسكندرية.

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

10/ قادة ، يزيد (2011م) ، بعنوان: (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة ابوبكر بلقايد.

11/ كورنين (Cornin)، (2004 م) بعنوان:(مدى استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية ، وعلاقتها بالمنطقة ، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع الدولي).

12/ 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.

13/ محمد ،صلاح سليمان عبدالله (2009م) بعنوان(تطبيق الجودة الشاملة في الادارة المدرسية في مرحلة تعليم الأساس وأثرها في الاداء محلية كرري)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام درمان الاسلامية

14/ محمد خضير، عناية (2007م) بعنوان:(واقع معرفةالمغيرة ، سلطان مبارك صالح (2010 م) بعنوان:(تقييم الاداء 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.

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

16/ موزاوي، سامية (2003م) ، بعنوان: (مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستسر غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر.

17/ هيرناندیز(Hernandez)، (2002 م) بعنوان: (دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من اجل تقييم فيما اذا كانت ادارة الجودة الشاملة تلبي وعودها) .

رابعاً: الدوريات والمجلات والمؤتمرات:

1/ عمر، عمور وخالد، جوادي (2009م)، دور وأهمية الجودة والشاملة في عملية التقويم التربوي، دورية منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، العدد الخامس والسادس.

2/ فؤاد، محمد عبدالخالق (1998م)، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي "مرحلة التعليم الأساسي"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية) شعبة بحوث التخطيط التربوي، القاهرة.

3/ اليونسكو (2004)، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع "التعليم للجميع ضرورة ضمان الجودة" ، منشوارت اليونسكو، فرنسا.

الملاحق

محكمو الاستبانة

الإسم	الوظيفة	الجامعة
د. عبدالرازق عبدالله البوني	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. هدى هاشم عبيد	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. مهند حسن إسماعيل	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

بسم الله الرحمن الرحيم

ولاية الخرطوم – وزارة التربية والتعليم
محلية كرري – إدارة المرحلة الثانوية

عدد معلمي مادة الأحياء بالمحلية	81
عدد المدارس الثانوية بالمحلية	63

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

إستمـــــارة استبـــانة

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتوجه اليكم بفائق التقدير والاحترام وأتمنى حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة بعنوان: (**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداءمعلم الأحياء في المدراس الثانوية بمحلية كرري**) للحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز ، علماً بأن هذه المعلومات تستخدم فقط لأغراض الدراسة.

تقبلوا مني جميل الشكر والاحترام،،،

الدارس/

عبدالله حسن خيرالسيد دفع الله

القسم الأول:

البيانات الشخصية

1/ النوع

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ المؤهل العلمي

بكالوريوس تربوي ☐ بكالوريوس غير تربوي ☐

دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐

3/ سنوات الخبرة

أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4/ الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة

دورة تدريبية واحدة ☐ أكثر من دورة تدريبية ☐

لم التحق بأي دورة تدريبية ☐

القسم الثاني : أسئلة الاستبانة

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول:

التركيز على الطلاب: تساعد الجودة الشاملة معلم الأحياء في التركيز على الطلاب من خلال:

الرقم	الفقرات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	اعتبار الطالب المحور الأساسي في تصميم الدرس			
2	يتابع المعلم التحصيل الدراسي للطلاب			
3	التعرف على حاجات الطلاب من عملية التدريس			
4	يقدِّر المعلم الطلاب المتميزين			
5	توفر المعامل بكامل تجهيزاتها			
6	يعتمد المعلم عدد الطلاب المناسب في غرفة الفصل			
7	توافر المكتبات المدرسية بشكل كافٍ			
8	التركيز على نظم العمليات بالمشاركة الجماعية داخل الفصل			
9	يتابع المعلم الطلاب ضعاف التحصيل			

المحور الثاني:

التحسين المستمر : يساعد التحسين المستمر معلم الأحياء على :

الرقم	الفقرات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تشخيص قدرة الطلاب ورغباتهم			
2	القدرة على التخطيط للعمل وحل المشكلات			
3	الحرص على استثمار الوقت			
4	توجيه المعلمين إلى أوجه الضعف في أدائهم			
5	الاطلاع على الجديد في مجال المادة			
6	التجديد في الأداء			
7	تحفيز المعلمين للإستجابة الفعالة لحاجات المتعلمين النفسية والتربوية			
8	تزويد المعلمين بتغذية راجعة			
9	تحقيق النمو الذاتي المستمر			

المحور الثالث:

التزام الإدارة: تلزم مبادئ الجودة الشاملة :

الرقم	الفقرات	أوافق	محايد	لا أوافق
1	إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل			
2	المدير برعاية الإبداع			
3	المدير لتقديم خدمات تربوية متميزة			
4	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها			
5	المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه			
6	المدير على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين			
7	المدير لتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة			
8	مدير المدرسة على إدارة الوقت بفاعلية			
9	مدير المدرسة على وضع برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري			