

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها

د. ميسون طلاع الزعبي*

جامعة آل البيت – الأردن

Abstract

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

This study aimed to identify the efficiency degree of Third Irbid Directorate of Education for meeting Total Quality Management principles.

The study was conducted on a sample of (100) employees working in the Third Irbid Directorate of Education through using a questionnaire consisting of (49) items covering three areas: job description, tasks and duties, and organizational structure.

After conducting the necessary statistical treatment, the study found that the job description had come in the first place, followed by tasks and duties and then followed by the organizational structure in terms of meeting total quality management principles applied in this Directorate.

Key words: Total Quality Management, the Directorate of Education, Third Irbid Directorate of Education.

* قسم الإدارة وعلم النفس كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت مابل : maisoonzoubi@yahoo.com

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

لقد استدعى التغير السريع في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديمقراطية نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية؛ إذ نادت كل من الحكومات الاتحادية واتحادات المعلمين، ورجال الأعمال، والجماعات التابعة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية بإصلاحات تربوية وتعليمية على نطاق واسع من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية⁽¹⁾.

هناك عدد من التحولات والتغيرات التي طرأت في المجال الاقتصادي والتكنولوجي والمعلوماتي التي عززت المطالبة بأن يتم التأكيد في المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة، والتميز في مخرجات التعليم، وإن هذه التحولات والتغيرات هي التي حملت العديد من دول العالم على إجراء مراجعة جذرية لنظمها التعليمية بهدف تطويرها وتحديثها، وبهدف الاضطلاع بمسئولياتها الجديدة والمتعلقة بإنتاج أجيال من الخريجين يمتلكون الكفايات التي تؤهلهم للالتحاق بسوق العمل. كما لا بد من ضرورة التأكيد على مبدأ الجودة والتميز في الأداء لتمكين هؤلاء الخريجين من المنافسة في ميادين العمل في الأسواق العالمية المفتوحة. إن اعتماد الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والجامعات العربية هو وحده الكفيل بولوج هذه المدارس والجامعات العربية مدارج القرن الواحد والعشرين هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للأمم التي تحفز الإنجاز والتميز، وتعظم الإنتاج والفاعلية وتعزز الجودة أو النوعية، وتؤكد على الجدارة والإتقان⁽²⁾.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعبر مصطلح الجودة عن القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن، وتحقيق ما يفوق أو يتجاوز هذه الاحتياجات والمتطلبات⁽³⁾، والجودة هي مجموعة الخصائص والصفات والمميزات المتعلقة بالخدمة، التي تؤثر في كفاءتها والوفاء بالاحتياجات الصريحة والضمنية لمتلقي الخدمة⁽⁴⁾، أما الجودة الشاملة تشمل كل مجالات العمل بمختلف مستوياته⁽⁵⁾.

وعرف كروسبي (Crosbey) الوارد في حمود⁽⁶⁾ الجودة الشاملة بأنها عبارة عن "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية".
وعرفها سهوكتر (Sehucter) الوارد في أحمد وحافظ⁽⁷⁾ بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت ممكن".
ويعرفها أحمد وحافظ⁽⁷⁾ بأنها "أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل وبشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل والأفراد، ويشتمل نظامها كافة مراحل التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع الموارد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع الأفراد".

في حين عرفها عليمات وآخرون⁽⁸⁾ بأنها "التغير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال باعتبارها ابتكاراً لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، فهي عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة والابتكار والمسؤولية الفردية والتطبيقات الكمية".
ويعرف السعود⁽⁹⁾ الجودة الشاملة في التعليم بأنها "قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها (الطلبة، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والمجتمع، وغيرهم) وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات والتحقق من صفة التميز فيها".

أما النشرة الإرشادية لوزارة التربية والتعليم في الأردن فعرفت الجودة الشاملة في التعليم بأنها "فلسفة إدارية تركز على الجودة من خلال مشاركة الجميع، وتهدف إلى تحقيق نجاح بعيد المدى من خلال تلبية متطلبات الخدمة ورضا جميع العاملين والمجتمع"⁽¹⁰⁾.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الدول المتقدمة تحاول باستمرار تطوير أنظمتها التربوية على المستويين الإداري والتعليمي، لذا قامت بتطبيق مدخل حديث من شأنه زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التربوية، وبما أن مدخل إدارة الجودة (الآيزو) قد أتى من القطاع الصناعي، لذا فقد يتطلب من التربويين تكييف مفاهيمه ومصطلحاته ليتم قبولها في المجال التربوي⁽¹¹⁾.

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والتفاني⁽¹²⁾، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل أن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير⁽¹³⁾.

كما يعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم⁽¹⁴⁾. وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها⁽¹⁵⁾.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مناخ ملائم للتطبيق وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها، وتعديل هيكل التنظيم وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفيرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁶⁾ ما يلي:

1. دعم الإدارة العليا.
2. التركيز على متلقي الخدمة.
3. التعاون وروح الفريق.
4. ممارسة النمط القيادي المناسب.
5. وجود نظام للقياس.
6. فعالية نظام الاتصالات.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام كبير إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة, وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كما بينتها وزارة التربية والتعليم من خلال تطبيقها لنظام الآيزو 9001 كما يلي⁽¹⁷⁾:

1. زيادة ثقة متلقي الخدمة (الطلبة) وأولياء الأمور.
 2. كفاءة عالية في تقليل التكاليف.
 3. تشجيع العاملين والعمل بروح الفريق.
 4. جودة مستمرة (دائمة) ودرجة أكبر من الضبط والسيطرة الداخلية, والمشاركة الفعالة للعاملين.
 5. تعريف واضح للموظفين بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات.
 6. التوجه نحو الحصول على الخبرة من خلال التدريب, وزيادة كفاءة وإنتاجية العاملين.
- وكما لتطبيق إدارة الجودة في المجال التربوي فوائد على الصعيد الإداري فإن لها فوائد في عملية التعلم والتعليم وعلى النحو التالي⁽¹⁸⁾:
1. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد الوفاء بتلك الاحتياجات.
 2. أداء الأعمال بشكل صحيح بأقل وقت وجهد وأقل تكلفة.
 3. تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
 4. إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

5. بناء الثقة بين العاملين وتنمية روح التنافس وتقوية انتمائهم.

6. توفير المعلومات ووضوحها لجميع العاملين.

7. الإسهام في حل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.

8. تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

9. تحقيق جودة المتعلم في الجانب المعرفي والمهاري والأخلاقي.

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، وذكر كل من جودة⁽¹⁶⁾ وعليمات وآخرون⁽⁸⁾ أن السبب الرئيس في فشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق يرجع إلى المعوقات التالية:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

2. عدم توفير الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

3. تخصيص مبالغ مادية غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجته إلى التدريب.

5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

6. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

7. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8. عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية.

9. عدم وجود تناغم وانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل.

وسعت وزارة التربية والتعليم في الأردن منذ إنشائها، إلى تطوير أداء العاملين فيها، ورفع الكفاءة المؤسسية لها، من خلال الأخذ بكل ما هو جديد وخصوصاً في مجال الإدارة التربوية، ولما أثبت نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) فعاليته في أكثر من دولة ومن مؤسسة، فقد ارتأت الوزارة الأخذ به لتطوير مدخلاتها وعملياتها بغية تحقيق نقلة نوعية في مخرجاتها.

فمن خلال مشروع الكفاءة المؤسسية الذي نفذته وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني وبتحويل من الدائرة البريطانية للتنمية الدولية، جاءت فكرة تبني وزارة التربية والتعليم أنظمة إدارية متطورة على مستوى الإدارة المدرسية والتربوية، وإيماناً من الوزارة بأهمية الارتقاء بالعملية التربوية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة (الآيزو 9001) في جميع قطاعات الإدارة التربوية انطلاقاً من مركز الوزارة مروراً بمدىريات التربية والتعليم وصولاً إلى المدرسة تم استحداث مديرية توكيد الجودة لمتابعة تحقيق هذا الهدف وصولاً إلى نظام جودة شامل وفعال يمكن الوزارة من تحقيق متطلبات الجودة العالمية⁽¹⁹⁾.

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

ومن المعلوم أن الأنظمة التي تطبق في المدارس الأردنية هي:

1. أسلوب المعيار الدولي الآيزو 2000/9001 ، وهو عبارة عن نظام إداري لتوجيه وضبط المنشأة فيما يتعلق بتحقيق الجودة.
2. أسلوب التحسين المستمر والتدريج وهو الأسلوب الياباني.

3. أسلوب النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

4. الأسلوب الأسكتلندي في الجودة SQMS.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة للتغيرات التي أصابت جميع جوانب الحياة، أصبح هناك حاجة تدعو للاهتمام بجودة التعليم المقدم للعملاء سواء كانوا طلاباً أم مجتمعات، فالنظم التعليمية تواجه تحدياً كبيراً، هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، ولهذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية من جانب، والطلب الاجتماعي القوي من أجل التنمية المستمرة من جانب آخر، أجبرت الحكومات على أن تستجيب لهذه المطالب. إن تحسين جودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، حيث أكدت الكثير من الدراسات والمؤتمرات الدولية أن التحدي الرئيس للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ولكن التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية⁽²⁰⁾، واستناداً إلى النشرة التعريفية بمفاهيم مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 لسنة 2003، برزت الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسة، بهدف التعرف على درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها بعد مرور أكثر من ست سنوات على تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل الوزارة، وقد شملت هذه الدراسة تقييم مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات، وبالتالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

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

السؤال الثاني: ما درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من حيث: الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات من وجهة نظر موظفيها؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. التعرف على خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة كمتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في المديرية.
2. التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث في المؤسسات التربوية.
3. التعرف على درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من حيث: الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، والمهام والواجبات من وجهة نظر الموظفين؟

أهمية الدراسة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفه إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة بغية الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وبدأت العديد من المنظمات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهه التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور. فإدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم، وتحسين أداء المعلمين، وتحسين أداء الطلاب، وتطوير البرامج والخطط الدراسية، وتحسين أداء الهيئات والجمعيات في المجالس في المجتمعات المدرسية. لذلك تنبع أهمية الدراسة من خلال:

1. كونها تنطرق إلى موضوع غاية في الحساسية والأهمية، وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة، هذا الموضوع الذي أصبح في وقتنا الحالي موضوع الساعة ومحط اهتمام كافة القائمين على رسم السياسات واتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.
2. يمكن أن تفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في وضع السياسات التعليمية لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم.

مصطلحات الدراسة:

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

الجودة: مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات، والعمليات، والمخرجات في العملية الإدارية التربوية لمستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة⁽²¹⁾.

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية أو منهج في الإدارة يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في المؤسسة يرى أن الهدف الأساسي هو خدمة المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق الهدف⁽²²⁾.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية ترمي إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا المجتمع والطلبة وأولياء الأمور⁽²³⁾، وفي هذه الدراسة العمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة من خلال تقييم الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي للموظفين، والمهام والواجبات للعاملين في مديرية تربية إربد الثالثة.

الموظفون: جميع الموظفين العاملين في مركز مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من إداريين ومستخدمين (تعريف إجرائي).

الفاعلية: الدرجة التي تحصل عليها مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تقييم الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي للموظفين، والمهام والواجبات للعاملين (تعريف إجرائي).

حدود الدراسة:

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

الدراسات السابقة:

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

الدراسات العربية:

أجرى الرجب⁽²⁴⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس محافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الشاملة في محافظة إربد لعام (2001) والبالغ عددهم (2574) فرداً، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغت (497) فرداً، وخرج الباحث بنتيجة أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس إربد الشاملة مرتبة تنازلياً حسب المجالات وعلى التوالي: المناهج الدراسية، التقييم، الطلاب، الهيئة التدريسية، الإدارة المدرسية والإمكانات المادية، وأوصت الدراسة بوضع برامج تدريبية شاملة لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع التربوي. كما أجرى السعود⁽⁹⁾ دراسة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح نموذج لتطبيقه في المدارس الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي تعيق ذلك التطبيق، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدارس الأردنية، كما توصلت إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الأردنية يقوم على ستة مبادئ هي: القيادة، الهدف، الاستراتيجية، النشاطات والعمليات، النتيجة والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأردن.

وأجرى الشلول⁽²⁵⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في إدارة مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لعام (2002) والبالغ عددهم (120) شخصاً وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة، وقد خرج الباحث بنتائج أهمها: تراوحت تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من درجة عالية إلى درجة عالية جداً، كما خرجت بتوصيات من أهمها عمل برامج تدريبية شاملة في مجال إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

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

وأجرى جاسم⁽²⁶⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بالإضافة إلى إيجاد صيغة مقترحة لوصفه الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات كالتالي: أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس وعددهم (19)، والأخصائيون التربويون في إدارة التعليم الابتدائي وعددهم (12)، ومديرو المدارس الابتدائية وعددهم (30)، وأوضحت النتائج بأن هناك (4) مبادئ من أصل (14) مبدأ غير متوافرة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. كما أجرى أبو فارة⁽²⁷⁾ دراسة هدفت إلى تحليل قياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (234) عضواً من أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تم اختيارهم بصورة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، الثقافة المنظمة، تصميم العملية، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، العلاقة مع الموردين.

وأجرى العطار⁽²⁸⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ووضع السبل لتطويرها، تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وأجريت الدراسة على (84) رئيس قسم أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات غزة لم يحقق الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير الجامعة وعدم وجود هذه الفروق تبعاً لمتغير الكلية.

وأجرت بركات⁽²⁹⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (138) موظفاً وموظفة من العاملين في البنوك، ومن جميع المستويات الوظيفية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تباين واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق جاء بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة تُعزى للمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والجنس.

وأجرى المصري⁽¹⁴⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين. وأجريت الدراسة على (283) فرداً موزعين إلى (200) محاضر و(83) رئيس قسم، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان عالياً، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة من المحاضرين لمستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تُعزى لمتغير الجامعة.

وأجرى زقزوق⁽³⁰⁾ دراسة هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة للبرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أمّ القرى، وأجريت الدراسة على كل من سَبَقَ لهم وشاركوا في البرامج التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر والبالغ عددهم (200) مشاركاً، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الكلية تُعزى للمؤهل العلمي، ولا لبلد التخرج، في حين كانت هناك فروق تُعزى لسنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية:

أجرى كولسنسكي⁽³¹⁾ هدفت إلى "تحديد مدى النجاح والإخفاق في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في (184) مؤسسة تعليمية بأمريكا"، تم تطبيق أداة البحث على هذه المؤسسات في عامي (1991م) و(1996م) لمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الإدارة التربوية، واستخدم الباحث استبانة اشتملت على عدد من الأسئلة المفتوحة تم تطبيقها على (184) الإداريين العاملين في الكليات والجامعات الخاصة والحكومية. وبعد استخراج النتائج أظهرت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريباً من المعوقات نفسها التي يواجهها قطاع الأعمال عندما يطبق أسس إدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت أن المؤسسات التي استطاعت أن تطبق أسس الجودة كانت تحظى بدعم إداري ورؤية جيدة، وقيادة قوية وتعمل في إطار فريق عمل واحد داخل المؤسسة الواحدة.

وقام هرناندز⁽³²⁾ بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم تطبيقها في جامعة تكساس التعليمية، هدفت إلى معرفة الآمال الأولية والظروف الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة وكيفية تنفيذها، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدارس ولاية تكساس، وقد اختيرت عينة من (14) مدرسة من مدارس الولاية شملت المشرفين ومدراء المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، حيث بلغ عددهم (13000) فرداً باستخدام الاستبانة، أوضحت البيانات بأن

إدارة الجودة الشاملة كانت تفرض من الأعلى بدءاً بالمشرفين ثم مساعديهم للخدمات التدريسية ثم إدارة المدرسة فالمعلمين، وقد تم تدريب المدرء والمعلمين أثناء الخدمة على طريقة تقديم دروس مستمرة بهدف تعريفهم بالمنهجية الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة إلى إيجاد طرق أفضل لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في المدارس، كما توصلت إلى أن التطوير والتحسين المستمر لا يرتبط فقط بإدارة الجودة الشاملة كما كان سائداً.

كما أجرى نغراها⁽³³⁾ دراسة هدفت إلى تحديد مؤشرات الجودة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) طالباً، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بأربع مقابلات واستبانة بهدف تحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لكي يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي بعامة ينبغي أن يكون الطالب الجامعي بؤرة التفاعل الصفّي، وعلى الجامعة أو الكلية أن تطبق الجودة المستمرة وأن تبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب، وأن المحاضر الجامعي هو المسؤول عن تطوير التعليم لدى الطلبة، وهو يبحث عن تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم، كما أنه ينبغي البحث عن تقنيات جديدة ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي، وأن الطلبة يفضلون العمل في فرق عمل للجودة، وذلك لإقرار مهارات صنع القرار الجماعي، وأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتطلب الجانب العملي دعماً لما هو نظري، وأن القيادة الجامعية الفاعلة هي التي تعمل لا أن تتكلم فقط، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة البحث عن تقنيات جديدة ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي، وتحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب.

وأجرى لوري⁽³⁴⁾ دراسة هدفت إلى مراجعة وجهات النظر لعينة مكونة من (150) من المدرء والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، بشأن التحديات التي ترتبط بترسيخ الجودة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلات التي أفادت في بناء استبانة تساعد في تحديد أولويات ترسيخ الجودة وتحدياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة في الجامعات، يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها، وإذا ما

أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة خلق ثقافة تنظيمية وإدراك أهمية القيادة التحويلية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة والتي تنعكس بدورها على التعلم الجيد للطلبة، وعلى اقتصاد المجتمع كاملاً.

وأجرى شن⁽³⁵⁾ دراسة هدفت إلى تقييم كيفية عدم رضا الموظفين مع عناصر الاستثناء التي تحدد أولويات التحسين والتطوير، ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمدت الدراسة إلى تأسيس نموذج لرضا موظفي التعليم العالي، وقد تكوّن هذا النموذج من: (رؤية المدرسة، الاحترام، نتائج التغذية الراجعة والتعزيز، النظام الإداري، الراتب والمستحقات، بيئة العمل)، ولهذا الغرض أعدّ الباحث استبانة تركز على مجالات النموذج المقترح، وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (248) محاضراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمها: أن موظفي التعليم العالي يركزون للحصول على راتب عالٍ معتمدين على نظام العلاوات، وأن استقصاء الرضا الوظيفي في أوروبا وأمريكا أعطى نتائج مشابهة.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت قابلية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليمية مختلفة مثل (الرجب⁽²⁴⁾؛ الشلول⁽²⁵⁾؛ المطعاني⁽²⁰⁾)، ومعوقات هذا التطبيق مثل كولسنسكي⁽³¹⁾، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة المناسبة لتحقيق هدف الدراسة، كما استفادت الباحثة في تحديد المنهج الملائم لتحقيق هدف الدراسة، وركزت الدراسة الحالية على معرفة درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الطريقة والإجراءات:

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

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

أداة الدراسة:

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

صدق الأداة:

بغرض التأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً، كان منهم خمسة مدرسين في الجامعات الأردنية في قسمي الإدارة العامة والإدارة التربوية، وثلاثة مديرين للتربية والتعليم، وثلاثة من المختصين في وزارة التربية والتعليم الأردنية المعنيين بتطبيق نظام الأيزو والمتابعة والإدارية في مديريات التربية والتعليم في المملكة، وطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة ومناسبتها للأهداف التي وضعت من أجلها، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتصبح الاستبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

ثبات الأداة:

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

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

جدول (1) معاملات الارتباط بين التطبيقين، ومعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.

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

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

المعالجة الإحصائية:

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

عرض النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها حسب أسئلتها:
السؤال الأول: ما خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟.

تبين من خلال مسح خصائص الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة أنه يوجد (70) موظفاً ذكراً و(30) موظفاً أنثى، ويوجد من بينهم (8) رؤساء أقسام ومساعدين اثنين لمدير التربية والتعليم (مساعد للشؤون الإدارية وآخر للشؤون التعليمية)، كما

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

أظهرت النتائج أن الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة يمتازون بخبرات توزعت على (40%) منهم في فئة الخبرة (10 سنوات فما دون) و(30%) منهم في الفئة (11-20 سنة)، ومنهم (30%) في الفئة (21 سنة فأكثر). أما خصائصهم من حيث المؤهل العلمي فمعظمهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (45%) ومنهم (25%) لديهم مؤهل علمي أعلى من بكالوريوس، وبلغت النسبة المئوية للمؤهل دبلوم متوسط فأقل (30%).

جدول (2) خصائص موظفي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة (ن = 100)

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

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	المجموع	100	%100
	ذكر	70	%70
	أنثى	30	%30
	المجموع	100	%100

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

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

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

أولاً: مجال الهيكل التنظيمي

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

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة من حيث الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
6	تقوم مديرية التربية والتعليم بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المديرية المختلفة.	3.92	0.84	عالية
27	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتدريب المستمر لجميع العاملين في المديرية.	3.78	1.23	عالية
11	يقوم مديرو التربية والتعليم بإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.75	0.90	عالية
34	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد نظام الحوسبة الفعال في المديرية.	3.73	1.03	عالية
18	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري.	3.63	1.08	متوسطة
37	تستخدم مديرية التربية والتعليم نظام الاتصالات الملائم والفعال لجميع المستويات في المديرية.	3.57	1.16	متوسطة
49	تتابع مديرية التربية والتعليم تنفيذ التعليمات باستمرار.	3.51	1.22	متوسطة
32	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير كادر إداري مؤهل فنياً ومعرفياً.	3.50	1.19	متوسطة
9	تشرك مديرية التربية والتعليم العاملين المعنيين في المديرية في تحديد الأهداف العامة.	3.48	1.05	متوسطة
10	تشرك مديرية التربية والتعليم الموظفين ذوي العلاقة في تحسين وتطوير العملية الإدارية.	3.46	1.03	متوسطة
25	تستخدم مديرية التربية والتعليم الأسلوب العلمي لتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في المديرية.	3.42	1.02	متوسطة
28	تساهم مديرية التربية والتعليم في توفير الخدمات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة	3.42	1.07	متوسطة

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
44	يمنح مديرو التربية والتعليم الصلاحية الكافية لتلبية متطلبات الجودة الشاملة باستمرار.	3.42	1.25	متوسطة
33	تعمل مديرية التربية والتعليم على تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين في المديرية.	3.40	1.05	متوسطة
46	يعتمد مدير التربية والتعليم آلية التقويم المستمر للتعرف على حجم الانجازات لكل العاملين في المديرية.	3.40	1.14	متوسطة
17	توفر مديرية التربية والتعليم التمويل الكافي لتطبيق الإحصاءات كأساس في صنع القرارات.	3.40	1.17	متوسطة
38	تتفاعل إدارة مديرية التربية والتعليم مع جميع عناصر العملية التربوية والإدارية.	3.36	1.08	متوسطة
15	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية للإدارة.	3.32	1.014	متوسطة
12	تشكل مديرية التربية والتعليم لجنة لاستخراج النتائج الكمية والإحصائية لتحديد المشكلات التي تواجه المديرية وتسهم في حلها.	3.30	0.89	متوسطة
24	تعتمد مديرية التربية والتعليم نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلاً من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر.	3.28	1.12	متوسطة
26	تعمل مديرية التربية والتعليم على الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل الإداري.	3.28	1.12	متوسطة
29	يطور مدير التربية والتعليم أسلوب تهيئة الظروف لتمكين الإداريين في المديرية من تأدية أعمالهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد.	3.25	1.04	متوسطة
36	تعمل مديرية التربية والتعليم على الاهتمام بإدارة عنصر الوقت واستثماره في زيادة الإنتاجية في المديرية.	3.23	1.05	متوسطة
40	تستخدم مديرية التربية والتعليم العملية التقويمية كوسيلة	3.23	1.16	متوسطة

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

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

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي تراوحت بين (3.03 – 3.92) كان أبرزها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "تقوم مديرية التربية والتعليم بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المديرية المختلفة"، وبدرجة فاعلية مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وهي تنص على "تقوم مديرية التربية والتعليم بالتدريب المستمر لجميع العاملين في المديرية"، وبدرجة فاعلية مرتفعة، ثم جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75) وهي تنص على "يقوم مديرو التربية والتعليم بإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، وبدرجة فاعلية مرتفعة، وبالتالي فإن مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، ممثلة بإدارتها تسعى إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث الهيكل التنظيمي، أما الفقرة رقم (35) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (3.03) وهي تنص على " تعمل مديرية التربية والتعليم على تطوير نظام الحوافز للعاملين في المديرية"، وبدرجة فاعلية متوسطة، وعليه فإن مديرية التربية والتعليم تقوم على نشر الوعي المفاهيمي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتابعة آخر ما توصل إليه العلم في هذا المجال، كما تسعى وتخطط للقيام بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، وفقاً لتوصيات بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال مثل دراسة الرجب⁽²⁴⁾، ودراسة الشلول⁽²⁵⁾، ولكن غياب نظام الحوافز قد يؤثر سلباً على عملية الأداء علماً بأن هذه الحوافز مرتبطة في معظمها بشكل مباشر بالوزارة، ولا يوجد تفويض لها إلى مديريات التربية والتعليم، وربما لو وجد نظام حوافز ضمن المديرية سيعطي نتائج أفضل في إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت دراسة شن⁽³⁵⁾ التي حاولت تحديد أولويات التحسين والتطوير وربطها بالرضا الوظيفي، وتأسيس نموذج لرضا الموظفين يتكون من (رؤية المدرسة، الاحترام، نتائج التغذية الراجعة والتعزيز، النظام الإداري، الراتب والمستحقات، بيئة العمل) أن من أبرز وأهم ما توصلت إليه أن الموظفين يركزون للحصول على راتب عالٍ معتمدين على نظام العلاوات، وأن استقصاء الرضا الوظيفي في أوروبا وأمريكا أعطى نتائج مشابحة.

ثانياً: مجال الوصف الوظيفي

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

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة

الجودة من حيث الوصف الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	تشرح مديرية التربية والتعليم بشكل واضح ومحدد الرسالة التربوية والتعليمية التي تضعها الوزارة.	3.67	0.96	عالية
18	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة	3.63	1.08	متوسطة

للإصلاح والتطوير الإداري.			
21	تعتمد مديرية التربية والتعليم الدقة في استخدام البيانات والإحصاء كأساس في صنع القرارات.	3.50	1.16 متوسطة
45	تتحقق إدارة مديرية التربية والتعليم من جميع المعلومات الواردة إليها باستمرار.	3.46	1.34 متوسطة
20	يتابع مدير التربية والتعليم تطبيق أسلوب الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي المديرية بشكل دوري حسب الخطة طويلة المدى بحيث لا تكون العملية صورية.	3.44	1.10 متوسطة
19	تعمل مديرية التربية والتعليم على زيادة الإنتاجية للمديرية عن طريق تحديد الوصف الوظيفي للأفراد.	3.44	1.01 متوسطة
المجال ككل			
		3.53	0.87 متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الوصف الوظيفي تراوحت بين (3.44 – 3.67) كان أبرزها الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تشرح مديرية التربية والتعليم بشكل واضح ومحدد الرسالة التربوية والتعليمية التي تضعها الوزارة"، وبدرجة فاعلية عالية، وبالتالي فإن أهداف رسالة التعليم واضحة ومحددة في أذهان الموظفين، ثم جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) والتي تنص على "تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري"، وبدرجة فاعلية متوسطة، لذلك تسعى المديرية إلى تطوير وتحديث الأداء للوصول إلى مستوى متميز، وهذا يأتي نتيجة وضوح الوصف الوظيفي لجميع الموظفين، أما الفقرة رقم (19) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهي تنص على " تعمل مديرية التربية والتعليم على زيادة الإنتاجية للمديرية عن طريق تحديد الوصف الوظيفي للأفراد"، وبدرجة فاعلية متوسطة، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة كون عملية الوصف الوظيفي محددة مسبقا وبشكل واضح، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.35) وبدرجة فاعلية متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الوصف الوظيفي لجميع الموظفين واضح ومحدد إما من قبل الوزارة أو المديرية، ولا شك أن عملية الوصف الوظيفي وتحديد مهام كل موظف تشكل الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يسهل

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

بدوره عملية تفويض الصلاحيات وسهولة عملية تقييم الأداء. وبالتالي فإن هناك إمكانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية تربية إربد الثالثة، وهذا ما أكدته دراسة الرجب⁽²⁴⁾، وأن هناك رغبة في ذلك من قبل الموظفين وخاصة أصحاب القرار في المديرية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة الشلول⁽²⁵⁾، حيث تعتمد مديرية التربية والتعليم الدقة في استخدام البيانات والإحصاء كأساس في صنع القرارات.

ثالثاً: مجال المهام والواجبات

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

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تعبر عن معايير إدارة الجودة من حيث المهام والواجبات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
2	تتوفر القناعة لدى مديري التربية والتعليم بأهمية إدارة الجودة الشاملة.	4.0	0.90	عالية
3	تتوفر لدى مديري التربية والتعليم الرغبة والحماس في العمل.	3.92	1.09	عالية
39	تعمل مديرية التربية والتعليم على متابعة الدراسات والأبحاث الحديثة باستمرار والاستفادة من نتائجها.	3.84	1.14	عالية
30	تستخدم مديرية التربية والتعليم تكنولوجيا المعلومات في العملية التربوية.	3.82	0.85	عالية
7	يوفر مديرو التربية والتعليم المناخ الودي والصحي في المديرية.	3.67	1.04	عالية
8	تتمن مديرية التربية والتعليم الأفكار والمقترحات التي يتقدم	3.51	0.95	متوسطة

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
بما الموظفون لتحسين وتطوير العملية الإدارية.				
4	تتابع مديرية التربية والتعليم تشكيل لجان تنسيقية لإدارة الجودة الشاملة.	3.50	0.98	متوسطة
5	تعتمد مديرية التربية والتعليم نموذج الإدارة الإستراتيجية (خطط طويلة المدى) كقاعدة لاتخاذ القرارات.	3.50	1.17	متوسطة
23	تشجع مديرية التربية والتعليم على إقامة علاقات واتصالات مع المجتمع المحلي.	3.40	1.03	متوسطة
22	تعقد مديرية التربية والتعليم دورات تدريبية للموظفين حول مهارات الجودة الشاملة باستمرار.	3.25	0.97	متوسطة
47	تعمل مديرية التربية والتعليم على تنمية شخصية العاملين في المديرية من خلال ممارستهم لأعمالهم.	3.25	1.06	متوسطة
16	تدعم مديرية التربية والتعليم الجهد المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم المكافآت.	3.05	1.15	متوسطة
الكلي		3.35	0.73	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المهام والواجبات تراوحت بين (3.05 - 4) كان أبرزها الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتوفر القناعة لدى مديري التربية والتعليم بأهمية إدارة الجودة الشاملة" وبدرجة فاعلية عالية، ثم جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) والتي تنص على "تتوفر لدى مديري التربية والتعليم الرغبة والحماس في العمل"، وبدرجة فاعلية عالية، وهذا يدل على توفر الرغبة والإرادة من قبل أصحاب القرار في مديرية تربية اربد الثالثة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما الفقرة رقم (16) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وهي تنص على "تدعم مديرية التربية والتعليم الجهد المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم المكافآت." مما سبق نجد أن القناعة والرغبة في العمل هي الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا كما يجب أن يرافق ذلك دعم الموظفين الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بنجاح من خلال الحوافز والمكافآت لحفز الموظفين الآخرين على الجهد والمثابرة في العمل.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل مجال من مجالات الدراسة ودرجة فاعليته

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
1	الوصف الوظيفي	3.53	0.87	1	متوسطة
2	المهام والواجبات	3.35	0.73	2	متوسطة
3	الهيكل التنظيمي	3.34	0.78	3	متوسطة
	الأداة ككل	3.38	0.81		متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن مجال الوصف الوظيفي حصل على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.53) وبدرجة فاعلية متوسطة، ثم جاء مجال المهام والواجبات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة فاعلية متوسطة أيضاً، أما مجال الهيكل التنظيمي فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.34) وهو يعبر عن درجة متوسطة في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من حيث الهيكل التنظيمي. أما الأداة ككل فحصلت على متوسط حسابي (3.38) وبدرجة فاعلية متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم عناصر هذه المجالات محددة من الوزارة ولا تستطيع المديرية تغييرها، ولكن هناك درجة من المرونة في تطبيق هذه العناصر بحيث لا يتأثر الأداء الكلي للموظفين، ويحقق نوع من التعاون والتكامل فيما بين الوظائف المختلفة لتنفيذ المعاملات وأداء الواجبات والمهام بصورة جيدة وتحقيق مستوى متوسط من إدارة الجودة الشاملة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زقزوق⁽³⁰⁾ التي توصلت إلى أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية متوسطة، وتجدد الإشارة إلى أن معظم الدراسات المحلية التي تم تطبيقها على مديريات تربية محافظة إربد بحثت بإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم وكانت نتائجها ايجابية مثل دراسة الرجب⁽²⁴⁾، ودراسة السعود⁽⁹⁾، كما أظهرت نتائج دراسة الشلول⁽²⁵⁾ أن اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تراوحت بين عالية وعالية جداً. لذلك لو كان هناك لا

مركزية في إدارة تلك المديریات بشكل أكبر فان ذلك ربما سيحقق نتائج أفضل في مجالات إدارة الجودة الشاملة موضوع الدراسة الحالية.

التوصيات:

1. وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
1. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتعزيز الموظف المجد بعمله.
2. إجراء المزيد من الدراسات على مديريات أخرى للتربية والتعليم لغايات إجراء المقارنات للوصول إلى إنتاجية عالية.
3. الانتقال بنظام الجودة الشاملة من مديريات التربية والتعليم إلى المدارس وتطبيق ذلك على عملية التعليم.
4. تعميم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مديريات التربية والتعليم التي لا تطبق الجودة الشاملة بصورة فعالة وحشها على الجد وتجاوز صعوبات التطبيق لديها.

الهوامش

- 1- السعود ، راتب، 2003، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد 2، دمشق.
- 2- الخطيب، أحمد والخطيب رداح، 2006، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية . أريد . عالم الكتب الحديث.

- 3- Jiang, James. 2002. Measuring Information System Services Quality: SERVQUAL from the other side, **MIS Quarterly**, 26 (2):145-166
- 4- Beer, Michae. 2003. Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading TQM Transformation, **Decision Science**, 34 (4): 623-642
- 5- Blackmur, Douglas. 2004. Issues in Higher Education Quality Assurance, **Australian Journal of Public Administration**, 63 (2): 105-116
- 6- حمود، خضير كاظم، 2002م، إدارة الجودة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7- أحمد، فرج وحافظ، محمد ميري، 2003م، إدارة المؤسسات التربوية، عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 8- السعود، راتب، 2002م، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 18 (2)، 55 – 105.
- 9- وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2003م، نشرة تعريفية بمفاهيم مواصفة نظام إدارة الجودة، (الأيرو 9001:2000).
- 10- برقان، أحمد محمد أحمد، 2001، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
- 11- منتدى الفكر العربي، 1991، تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين: "الكارثة أو الأمل". عمان.
- 12- جرادات، عزت ومؤمن، منى، 2000، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- 13- المصري، مروان، 2007، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 14- الغريب، شبل وحسين سلامة والمليحي، رضا، 2004، الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.
- 15- جودة، محفوظ أحمد، 2004م، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
- 16- العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2005، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري
- 17- عبد العزيز، سمير محمد، 2000م، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 و 9001، ط1، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- 18- وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2007، مديرية توكيد الجودة على شبكة الإنترنت 2007/3/20.
- 19- المطعاني، علي حمد، 2005م، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
- 20- Oakland, J.S. 2001. **Total Quality Management: Text with cases**, Butterworth, Heinemann, Oxford, UK.
- 21- Wadsworth, Harrison et al. 2001. **Modern Methods for quality control and Improvement**, John and sons Inc. USA.
- 22- Singh, S. 1997. **ISO 9000 and total Quality Management**, Commonwealth publishers, New Delhi.
- 23- الرجب، غازي محمود، 2001م، مدى قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
- 24- الشلول، عبد الرحمن حمدان. 2003م، اتجاهات رؤساء الأقسام نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
- 25- جاسم، محمد عبد علي، 2005م، تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية لمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (3)، 77 - 104.
- 26- أبو فارة، يوسف أحمد، 2006م، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2 (2)، 60 - 89.
- 27- العطّار، إبراهيم، 2006، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 28- بركات، منال، 2008، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 29- زقزوق، خالد، 2008، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- 30- Kolcinski, John Robert. 2000. **Evaluation of success and failure factors and criteria in implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education**. DIA-A60/70, 2403.

- 31- Hernandez, J. 2002. **Total Quality Management in Educational The Application of Tqm in a Texas School District**. DAL – A62/11, P. 3639.
- 32- Naghrah, Paul. 2003. Total Quality Management in Teaching & Learning Process (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/English/science/tqm/paper5.htm> (Accessed 22 jan. 2006).
- 33- Laurie, Lomas. 2004. Embedding Quality: The Challenges for Higher Education, **Quality Assurance in Education**, Vol. 12, Iss. 4, pp. 157-167.
- 34- Chen, Hisng and other. 2006. **The Development of an Employee Satisfaction Model for Higher Education**, the TQM Magazine, pp 484-500.

الملحق رقم (1)

استبانة دراسة

السيد

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة كأمودج لقياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها" وتهدف الدراسة إلى معرفة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها.

وتأمل الباحثة الإجابة عن كل فقرة بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تعبر عن رأيك علما بان المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي وبسرية تامة.

الباحثة

د.ميسون طلاع الزعبي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

-
1. المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف
 2. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس
 3. الخبرة: ☐ خمس عشرة سنة ☐ أكثر من خمس عشرة سنة
 4. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الفاعلية				
		فاعلية كبيرة جدا	فاعلية كبيرة	فاعلية متوسطة	فاعلية قليلة	فاعلية قليلة جدا
1.	تشرح مديرية التربية بشكل واضح ومحدد الرسالة التربوية والتعليمية التي تضعها الوزارة.					
2.	تتوفر القناعة لدى مديري التربية والتعليم لأهمية إدارة الجودة الشاملة.					
3.	تتوفر لدى مديري التربية والتعليم الرغبة والحماس في العمل.					
4.	تتابع مديرية التربية والتعليم تشكيل لجان تنسيقية لإدارة الجودة الشاملة.					
5.	تعتمد مديرية التربية والتعليم نموذج الإدارة الإستراتيجية (خطط طويلة المدى) كقاعدة لاتخاذ القرارات.					
6.	تقوم مديرية التربية والتعليم بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المديرية المختلفة.					
7.	يوفر مديرو التربية والتعليم المناخ الودي والصحي في المديرية.					
8.	تتمن مديرية التربية والتعليم الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الموظفون لتحسين نوعية الأداء الإداري.					
9.	تشرك مديرية التربية والتعليم العاملين المعنيين في المديرية في تحديد الأهداف العامة.					
10.	تشرك مديرية التربية والتعليم الموظفين ذوي العلاقة في تحسين وتطوير العملية الإدارية.					
11.	يقوم مديرو التربية والتعليم بإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الفاعلية				
		فاعلية كبيرة جدا	فاعلية كبيرة	فاعلية متوسطة	فاعلية قليلة	فاعلية قليلة جدا
12.	تشكل مديرية التربية والتعليم لجنة لاستخراج النتائج الكمية والإحصائية لتحديد المشكلات التي تواجه المديرية وتسهم في حلها.					
13.	تقوم مديرية التربية والتعليم بتوسيع قاعدة اللامركزية في صنع القرارات.					
14.	تطبق مديرية التربية والتعليم سياسة الإدارة اللامركزية.					
15.	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية للإدارة.					
16.	تدعم مديرية التربية والتعليم الجهد المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم المكافآت.					
17.	توفر مديرية التربية والتعليم التمويل الكافي لتطبيق الإحصاءات كأساس في صنع القرارات.					
18.	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري.					
19.	تعمل مديرية التربية والتعليم على زيادة الإنتاجية للمديرية عن طريقة تحديد الوصف الوظيفي للأفراد.					
20.	يتابع مدير التربية والتعليم تطبيق أسلوب الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي المديرية بشكل دوري حسب الخطة طويلة المدى بحيث لا تكون العملية صورية.					
21.	تعتمد مديرية التربية والتعليم الدقة في استخدام البيانات والإحصاءات كأساس في صنع القرارات.					
22.	تعقد مديرية التربية والتعليم دورات تدريبية للموظفين حول					

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الفاعلية				
		فاعلية كبيرة جدا	فاعلية كبيرة	فاعلية متوسطة	فاعلية قليلة	فاعلية قليلة جدا
	مهارات الجودة الشاملة باستمرار.					
23.	تشجع مديرية التربية والتعليم على إقامة علاقات واتصالات مع المجتمع المحلي.					
24.	تعتمد مديرية التربية والتعليم نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر.					
25.	تستخدم مديرية التربية والتعليم الأسلوب العلمي لتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في المديرية.					
26.	تعمل مديرية التربية والتعليم على الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل الإداري.					
27.	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتدريب المستمر لجميع العاملين في المديرية.					
28.	تساهم مديرية التربية والتعليم في توفير الخدمات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة.					
29.	يطور مدير التربية والتعليم أسلوب تهيئة الظروف لتمكين الإداريين في المديرية من تأدية أعمالهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية في آن واحد.					
30.	تستخدم مديرية التربية والتعليم تكنولوجيا المعلومات في العملية التربوية.					
31.	تقوم مديرية التربية والتعليم على تحليل ومراجعة نظام العمل بصورة مستمرة					
32.	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير كادر إداري مؤهل فنيا ومعرفيا.					

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الفاعلية				
		فاعلية كبيرة جدا	فاعلية كبيرة	فاعلية متوسطة	فاعلية قليلة	فاعلية قليلة جدا
33.	تعمل مديرية التربية والتعليم على تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين في المديرية.					
34.	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد نظام الحوسبة الفعال في المديرية.					
35.	تعمل مديرية التربية والتعليم على تطوير نظام الحوافز للعاملين في المديرية.					
36.	تعمل مديرية التربية والتعليم على الاهتمام بإدارة عنصر الوقت واستثماره في زيادة الانتاجية في المديرية.					
37.	تستخدم مديرية التربية والتعليم نظام الاتصالات الملائم والفعال لجميع المستويات في المديرية.					
38.	تتفاعل إدارة مديرية التربية والتعليم مع جميع عناصر العملية التربوية والإدارية.					
39.	تعمل مديرية التربية والتعليم على متابعة الدراسات والأبحاث الحديثة باستمرار والإستفادة من نتائجها.					
40.	تستخدم مديرية التربية والتعليم العملية التقييمية كوسيلة لتحسين العملية الإدارية والتربوية في المديرية.					
41.	تعتمد مديرية التربية والتعليم النزاهة والموضوعية في عملية التقييم المستمر للعاملين في المديرية.					
42.	تراجع مديرية التربية والتعليم عن قرارها أو تعدله عند الحاجة.					
43.	تعمل مديرية التربية والتعليم على استخدام الموارد البشرية والمادية بصورة جيدة.					

درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها
د.ميسون طلاع الزعبي

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الفاعلية				
		فاعلية كبيرة جداً	فاعلية كبيرة	فاعلية متوسطة	فاعلية قليلة	فاعلية قليلة جداً
44.	يمنح مديرو التربية والتعليم الصلاحية الكافية لتلبية متطلبات الجودة الشاملة باستمرار.					
45.	تتحقق إدارة مديرية التربية والتعليم من جميع المعلومات الواردة إليها باستمرار.					
46.	يعتمد مدير التربية والتعليم آلية التقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات لكل العاملين في المديرية.					
47.	تعمل مديرية التربية والتعليم على تنمية شخصية العاملين في المديرية وانتمائهم من خلال ممارستهم لأعمالهم.					
48.	تعتمد مديرية التربية والتعليم مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في المديرية.					
49.	تتابع مديرية التربية والتعليم مبدأ متابعة الإدارة وتنفيذ التعليمات باستمرار.					