



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد التاسع والخمسون ( نيسان ) 2023

ISSN: 2617-9563

## مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في " مجمع التحرير التربوي " من وجهة نظر أفراد الهيئة التعليمية فيه

الاستاذ الدكتور محمد فرحات

جامعة الجنان - لبنان

إعداد: الاستاذة هبة حيدر معتوق

جامعة الجنان - لبنان

[Hibamaatouk1@hotmail.com](mailto:Hibamaatouk1@hotmail.com)

### الملخص

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من خمسة وتسعون منسّقاً ومعلّمًا من المجمع الواقع في قضاء بنت جبيل-لبنان، خلال شهر شباط من العام 2019، حيث تمّ القيام بإعداد استبيان وفقاً لموضوع الدراسة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، بعد معالجة المعطيات من خلال برنامج الـSPSS. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن متوسط تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير من وجهة نظر منسقي ومعلمي المجمع جاءت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجمع من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه باختلاف فئة المستجيب والجنس. وبناء على النتائج أوصت الدراسة: ضرورة البدء بإنشاء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الخاصة والرسمية بدعم من وزارة التربية والتعليم العالي، تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها، التدريب المستمر للمنسقين والمعلمين، تطوير العلاقة بين المؤسسات التربوية والمجتمع حتى تصبح الشراكة فاعلة، ضرورة العمل على تأسيس نظام وسياسات للمكافآت، ضرورة إعادة النظر في المناهج الحالية، والتخطيط لها في ضوء احتياجات سوق العمل والمجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم، أفراد الهيئة التعليمية



## Abstract

The current study sought to identify the degree of application of total quality standards in the Tahrir Educational Complex. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was used. The study sample consisted of ninety-five coordinators and teachers from the compound located in the Bint Jbeil district - Lebanon, during February of the year 2019, where a questionnaire was prepared according to the subject of the study, and its validity and reliability were verified, after data processing through the SPSS program. The study reached a set of results, the most important of which are: The average application of comprehensive quality standards in the Tahrir Complex from the viewpoint of the coordinators and teachers of the complex was average in general, and was high in the field of strategic planning, while it was low in the field of the relationship between the school and the local community, and there were no significant differences. Statistical significance in the degree of application of comprehensive quality standards in the complex from the point of view of the coordinators and teachers in it, according to the respondent's category and gender. Based on the results, the study recommended: the need to start establishing total quality management in private and official educational institutions with the support of the Ministry of Education and Higher Education, adopting comprehensive quality standards in school administration in order to improve its performance level, continuous training for coordinators and teachers, developing the relationship between educational institutions and society so that it becomes The partnership is effective, the need to work on establishing a system and policies for rewards, the



need to review the current curricula, and plan them in light of the needs of the labor market and society.

**Keywords:** total quality management, education quality, teaching staff members

## المقدمة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهودًا مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة، وامتدت هذه الجهود رأسياً لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الأطفال وحتى بلوغه نهاية السلم التعليمي بالدرجة الجامعية وما بعدها، كما امتدت هذه الجهود أفقياً لتشمل كافة عناصر العملية التعليمية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها، والمعلم وإعداده، والإدارة المدرسية وتحديثها، حتى أنه يُجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية. إلا أن إدارة الجودة الشاملة الإدارة التعليمية بطريقة منهجية منظمة، تساعد على إحداث التغيير المنشود في المدرسة، حيث تشدد بمبادئها وأساليبها وأدواتها وإجراءاتها على توفير البيانات حول كل جوانب العمل ومجالاته، ثم تفسيرها وتحليلها حتى يتم اتخاذ أنسب القرارات لتطوير وتحسين الأداء المدرسي. كما يهتم نظام الجودة أيضاً بالبحوث والدراسات والتقارير التي يتم تناولها في مجال التربية والتعليم، ويعمل على الربط والتعاون مع الجهات الحكومية، والدوائر، والشركات، والمؤسسات الأخرى التي تهتم بنظام الجودة، وذلك وفق الإجراءات النظامية والتعاريف بنظام الجودة من حيث كونه مبدأً إسلامياً ونظاماً عالمياً متطوراً.

تألفت الدراسة من ثلاثة أجزاء، حيث بين الجزء الأول المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة والدراسات السابقة، بينما بين الجزء الثاني الاطار النظري، والجزء الثالث وضع الجزء العملي المتعلق بالدراسة.

## 1. إشكالية الدراسة

نظراً للدور الكبير الذي تقوم به المدارس في تقديم خدمات تعليمية وإنتاجية ذات جودة عالية، يتزايد الاهتمام بضرورة مواجهة التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية، والتي تحول دون تحقيق الأهداف، مما يستوجب على القائمين على نظام التعليم بذل المزيد من الجهد لكسب ثقة المجتمع، والعمل على مواجهة التحديات، بتوفير الكوادر والكفاءات الإدارية القادرة على ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة



عالية، لذا، فإن هذه الدراسة تسعى لجمع معلومات لتقدير درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، من خلال ذلك، فإن إشكالية الدراسة تتجلى في السؤال الآتي:

ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر أفراد الهيئة التعليمية فيه (المنسقين والمعلمين)؟

ويتمرّع عن السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالي:

- هل توجد فروق في متوسطات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه تعود لمتغير فئة المستجيب؟

- هل توجد فروق في متوسطات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه تعود لمتغير فئة الجنس؟

## 2. أهداف الدراسة

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- قياس العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه تعود لمتغير فئة المستجيب.

- إختبار العلاقة متوسطات تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه تعود لمتغير فئة الجنس.

- الخروج بتوصيات وإقتراحات حول النتائج التي أظهرتها الدراسة.

## 3. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر أفراد الهيئة التعليمية فيه (المنسقين والمعلمين).



$H_1$ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر أفراد الهيئة التعليمية فيه (المنسقين والمعلمين).

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف فئة المستجيب.

$H_1$  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف فئة المستجيب.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف الجنس.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف الجنس.

#### 4. الدراسات السابقة

بينت دراسة (زامل، 2016) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي النبطية وبيت لحم من وجهة نظر المنسقين وفقاً لمتغيرات كل من جنس المنسق، ومؤهله العلمي، وتخصصه، وسنوات خبرته الإدارية، والمنسقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي النبطية وبيت لحم كان مرتفعاً، وأن هناك اختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي النبطية وبيت لحم في فلسطين حسب متغيرات جنس المنسق لصالح الإناث، ومؤهله العلمي لصالح أعلى من بكالوريوس، وتخصصه لصالح التخصص الأدبي، وسنوات الخبرة الإدارية ولصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات، وكذلك حسب متغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

بينما هدفت (غنيم، 2015) إلى التعرف على مدى تطبيق المنسقين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين من حيث: التركيز على المعلمين، والتركيز على العمليات، والنظام الوقائي، والإدارة بالحقائق، والمشاركة، وبناء روح الفريق، والثقة بالمعلمين، وتنمية المصارحة، والتعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. توصلت الدراسة إلى أن المنسقين يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة، وأن أنظمة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في الواقع التربوي، مما يرفع من كفاءة الكوادر المسؤولة عن خدمة التعليم، وأن المعلمين يرون



أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً الثقة بالمعلمين، وبناء روح الفريق، وأن هناك فروقاً إحصائية بين آراء المنسقين والمعلمين حول مدى تطبيق المنسقين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لصالح المنسقين. كما بينت دراسة (شرقاوي، 2013) الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر. إعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: أن التطور في التعليم قوامه تطوير في إدارته، والتعامل بموضوعية مع التغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع، وكذلك الاستفادة من الجودة الشاملة لأنها مدخل إداري حديث، كما أظهرت النتائج ضرورة الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية، وضرورة تلافي تأخير منح التقدير خلف الإنجاز، كما أكدت على ضرورة التدريب المستمر.

بينما هدفت دراسة (رجب، 2011) إلى التعرف إلى مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الثانوية في محافظة إربد. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن أنظمة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في الواقع التربوي، وترفع من كفاءة الكوادر المسؤولة عن خدمة التعليم، كما أظهرت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وجنس المدرسة. وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوضحت دراسة (Detert T. و others، 2010) التعرف على كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر، والتركيز على المستفيدين، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، والقيادة، والتقييم، والتفكير في الأنظمة، والتدريب، والتعرف على العوامل التي تؤثر على التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأثر القيادة في التطبيق في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المنسقين يطبقون في المدارس عينة الدراسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن هناك عوامل بيئية تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توافر وسائل التقنية الحديثة على مستوى المدرسة، وإتاحة الموارد المالية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، ودعم القيادات العليا، كما بينت الدراسة أن للمنسقين دوراً هاماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس بشكل سليم مما يتطلب من قيادة المنطقة التعليمية التركيز على تطوير أداء المنسقين بصفة مستمرة، ومحاولة المنسقين تطوير ذاتهم بصفة دائمة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

إتفقت دراسة (زامل، 2016)، دراسة (غنيم، 2015) ودراسة (رجب، 2011) باستخدام منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي والتحليلي. وهذا ما اختلف مع دراستي (شرقاوي، 2013) ودراسة (Detert T. و others، 2010) باستخدام المنهج التحليلي. كما اختلفت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، منهم ما طبق في فلسطين، السعودية، لبنان، العراق، الولايات المتحدة الأمريكية.



كما وانفقت بعض الدراسات السابقة في النتائج وهم دراسة (زامل،2016)، دراسة (غنيم،2015) ودراسة (Detert T. و others،2010) بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل المنسقين والمعلمين في القطاع التربوي.

حيث تبين ان هناك فجوة ستقوم الدراسة الحالية بمحاولة معالجتها، نتيجة إختلاف بعض نتائج الدراسات السابقة، هذا ما دفع الباحثة الى إجراء الدراسة الحالية لمعرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في " مجمع التحرير التربوي" من وجهة نظر افراد الهيئة التعليمية فيه في لبنان.

### الجزء الثاني: الإطار النظري

#### مقدمة

يحتوي هذا الجزء على الأدب النظري ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية، وقد تطرق البحث من خلاله إلى إدارة الجودة الشاملة بعرض أهم المفاهيم ذات العلاقة، وأهم المبادئ والأهداف والاهمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

### المطلب الاول: مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

عرف (عسيلي، 2013) الجودة بأنها: " عملية الإشراف والمتابعة لنظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية التي تطبق النظام عن طريق دراسة الوضع التعليمي والتربوي في تلك المؤسسات، ووضع الخطط التطويرية المناسبة الشاملة خلال إنشاء دليل الجودة، وإجراءاتها، وتعليمات العمل، وفي سياسة وأهداف التعليم، واللوائح والأنظمة، والإشراف على تنفيذ برامج التدريب والتعليم، وتحسين وتطوير مصادر التعلم في تلك المؤسسات، والعمل على تحسين مستوى الأداء للإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، للارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية، والتعرف على المشكلات التربوية المشتركة وتحليلها بالطرق العلمية الصحيحة، ووضع الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، وتهيئة المؤسسات التعليمية للحصول على شهادة الجودة العالمية وفق المقاييس والمعايير المعترف بها دولياً".

و عرف (عطية، 2008) الجودة بأنها: " بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة".

ونستنتج بناء على التعريفات السابقة، ان إدارة الجودة في التعليم تعني بأنها عملية إشرافية تقوم على المتابعة بشكل مستمر من أجل تحسين وتطوير مهارات العاملين لتحقيق معايير الجودة العالمية في المنظمة التعليمية التربوية؟



## المطلب الثاني: أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

- 1- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفاعلية
- 2- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته من سمات العصر الذي نعيشه
- 3- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي
- 4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج، والإجراءات، والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات
- 5- الارتقاء بمستويات الطلاب، والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين من خلال المتابعة الفاعلة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، والعمليات، والمخرجات).
- 6- اتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة
- 7- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، واقتراح الحلول المناسبة لها، ومتابعة تنفيذها مع تعزيز الإيجابيات، والتواصل التربوي مع الدوائر والشركات والمؤسسات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام. وتهتم إدارة الجودة بجميع الأنشطة للإدارات والأقسام المختلفة التي تديرها سياسة الجودة والتي تشمل: الأهداف والمسؤوليات التي يتم تنفيذها بوساطة التخطيط للجودة، ومراقبة الجودة، وتوكيد الجودة، وتحسين الجودة وهي عناصر نظام إدارة الجودة. (عسيلي، 2013)

## لمطلب الثالث: أهمية الجودة الشاملة في التعليم

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة في التعليم من خلال عالمية نظام الجودة وكونه سمة من سمات العصر الحديث، وارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج، وإتصاف نظام الجودة بالشمولية في المجالات كافة، وعدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة، وتدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد، وزيادة العمل وتقليل الهدر أو الفقد، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. (إبراهيم، 2014)

## المطلب الرابع: مبادئ الجودة الشاملة في التعليم

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ منها: التحسين المستمر عن طريق إيجاد التوافق بين الأهداف حتى تجلب عنصر المنافسة مع المدارس الأخرى، والتعرف على احتياجات وتوقعات الطلاب، والسعي لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجيات تحسين الجودة، والتأكيد على أن التحسين والتطوير عملية





مستمرة، وتحديد معايير الجودة، والتركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش، والتركيز على العمل الجماعي، واتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق، وتمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة لأداء العمل، وتخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي. (إبراهيم أ.، 2013)

وللجودة والتميز عدد من المسوغات منها: إيجاد آلية متطورة لتطوير إدارة المدرسة، بحيث تتيح هذه الآلية القدرة على تحديد إنتاجية العمل على مستوى أداء الأفراد فيها، وكذلك تشير معظم الدراسات إلى أن أغلب المشكلات الجذرية في التعليم مشكلات تنظيمية تتبع من المجتمع المدرسي، ودون نظام منطقي فعال لحل المشكلات تصبح مواجهة المشكلات قابلة للفشل في أغلب الحالات، ويتيح الأخذ بنظم الجودة الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تدخل في النظام، كما أنها تساعد على وضع تطبيق المعايير التي تنبئ بحدوث الأخطاء للبحث عن أساليب لمواجهتها لمنع الخطأ قبل وقوعه، أو العمل دون أخطاء. (البيلاوين ، 2016)

أما الدور الرئيس للمدرسة التي تعتمد الجودة كنظام إداري هو: تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء المدرسة، وتشكيل فريق الجودة الذي يشمل فريق الأداء التعليمي، واعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة، والعمل على خلق ثقافة الجودة التي هي مسؤولية كل فرد في المدرسة، والتدريب المستمر للجميع حتى تضمن المدرسة عملاً جيداً وبأعلى مستوى، وسهولة وفعالية الاتصال بين الإدارة والتلاميذ والمعلمين، وتطبيق نظام الاقتراحات والشكاوى، وتقبل النقد بكل شفافية وديمقراطية، وتعزيز الالتزام والانتماء للمدرسة بكل الطرق المتاحة للإدارة، وتدريب المعلمين باستمرار وتعريفهم على ثقافة الجودة لرفع مستوى الأداء المهني، ونشر روح الجدارة التعليمية والقيم الإيجابية: كالثقة، والصدق، والأمانة، ومساعدة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة في إدارة المواقف الصعبة، والتركيز على الأسئلة التفكيرية، وتحسين مخرجات التعليم، والعمل على إعداد شخصيات قيادية من الطلاب، وزيادة مشاركة الطلاب في العمل المدرسي، وتعزيز السلوكيات الإيجابية واستثمارها والبناء عليها، وتعديل السلوك السلبي بأسلوب توجيهي وإرشادي، وتفعيل دور تكنولوجيا التعليم، والاستفادة من التجارب التربوية محلياً وعربياً وعالمياً، والتواصل الإيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى وغير التعليمية (المدنية)، وممارسة التقويم الداخلي الذاتي على الأقل مرتين سنوياً والإعلان عن نتائجه وتعتبر الجودة الشاملة مطلباً ملحاً للمدرسة اللبنانية حتى تسير هذا العصر المتغير الذي يشهد انفجاراً معرفياً متسارعاً، كون العالم أصبح قرية صغيرة لا مكان فيها للضعفاء في ظل العولمة والتحديات الكثيرة. (زامل، 2016، صفحة 27)

**الجزء الثالث: إجراءات الدراسة (الجزء العملي)**



## تمهيد

تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيساً يتم من خلالها إنجاز الأطار التطبيقي من الدراسة، والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج، التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

## المطلب الاول: منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة ومدى فعالية تطبيقها في التعليم، بغية التوصل إلى درجة عالية من إتقان العمل، وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه لتحقيق التميز والجودة، التي تستطيع أن تُحدث التغيير وتقوده بفعالية وابتكار.

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من منسقين ومعلمين في مجمع التحرير التربوي الواقع في قضاء بنت جبيل، في العام الدراسي 2019، حيث تمّ توزيع 200 استبيان، وفقاً للعينة الطبقية العشوائية، على المنسقين والمعلمين، الذكور والاناث، وذلك وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة. وتم استرداد (95) استبيان.

## المطلب الثالث: أداة الدراسة

اشتمل الاستبيان على المتغيرين التاليين : فئة المستجيب والجنس. موزعة على ثمانية مجالات هي التخطيط الاستراتيجي، والقيادة المدرسية، والتعليم أو التدريس، والمناهج الدراسية، وتكنولوجيا المعلومات، والمناخ التنظيمي في المدرسة، والامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي، واخيراً العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

بعد جمع بيانات الدراسة، تم إدخالها في برنامج SPSS، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزن مدرج وفق سلم ليكرت LIKERT الخماسي لتقدير درجة أهمية العبارة كالتالي:

بحيث تعطى القيمة الرقمية (5) للاستجابة بدرجة مرتفعة جداً، و (4) لدرجة مرتفعة. و(3) لدرجة متوسطة، و(2) لدرجة منخفضة، و(1) لدرجة منخفضة جداً. وكلما زادت الدرجة زاد تطبيق معايير الجودة الشاملة والعكس صحيح. وبهدف التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك كالآتي:



(80%-100%) مرتفعة جداً

(70%-79.9%) مرتفعة

(60%-69.9%) متوسطة

(50%-59.9%) منخفضة

(أقل من 50%) منخفضة جداً

#### المطلب الرابع: قياس ثبات أداة الدراسة وفقاً معامل ألفا كرونباخ

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، بحساب معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات على المحاور الثلاثة للاستبيان، وكانت النتائج كما يلي: 75% للمحور الأول، 78% للمحور الثاني، 80% المحور الثالث، وهي نسب ثبات عالية يعتمد عليها في الدراسة.

#### جدول (1): البيانات الشخصية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
فئة المستجيب	منسق	23.2
	معلم	76.8
الجنس	ذكر	47.4
	أنثى	52.6
المجموع	95	100

#### المطلب الخامس: النتائج الاحصائية للاستبيان

للإجابة عن سؤال الدراسة استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي، على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، ودرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة حسب فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، من وجهة نظر منسقي ومعلمي المجمع وذلك كما في الجدول (2، 3).

جدول (2): ترتيب المجالات، والدرجة الكلية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه



الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	79	0.49	3.95	التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	75.4	0.49	3.77	الامتحانات والتقويم التربوي
مرتفعة	74.2	0.58	3.71	القيادة المدرسية
مرتفعة	72.8	0.90	3.64	المناخ التنظيمي في المدرسة
مرتفعة	70.8	0.74	3.54	التعليم أو التدريس
متوسطة	67.4	0.62	3.37	المناهج الدراسية
متوسطة	65.8	0.69	3.29	تكنولوجيا المعلومات
منخفضة	54.4	0.78	2.72	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
متوسطة	<b>69.8</b>	<b>0.5814</b>	<b>3.49</b>	الدرجة الكلية

يشير الجدول رقم ( 2 ) إلى أن متوسط تقدير درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر منسقيه ومعلميه كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت درجة تقديراتهم نحو ذلك 69.8 بالمئة، ولقد كانت ابرز هذه التقديرات المتعلقة بالمجال الأول الخاص بالتخطيط الاستراتيجي بنسبة 79 بالمئة، تلاها في الدرجة الثاني الامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي بنسبة 75.4 بالمئة، ثم في الدرجة الثالثة القيادة المدرسية بنسبة 74.2 بالمئة، تلاها في المقام الرابع التقديرات الخاصة بالمناخ التنظيمي في المدرسة بنسبة 72.8 بالمئة، تلاها في المراتبة الخامس التقديرات الخاصة بالتعليم أو التدريس بنسبة 70.8 بالمئة، تلاها في المرتبة السادسة التقديرات الخاصة بالمناهج المدرسية بنسبة 67.4 بالمئة، وفي المقام السابع التقديرات الخاصة بتكنولوجيا التعليم بنسبة 65.8 بالمئة، أخيرا تلاها في المرتبة الثامنة التقديرات الخاصة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بنسبة 54.4 بالمئة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير كما تبينه فقرات الدراسة مرتبة ترتيبيا تنازليا .

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	تعكس الخطة الاستراتيجية للمدرسة السياسة التربوية المعتمدة في وزارة التربية والتعليم.	4.16	.75	83.2	مرتفعة جداً
6	نزاعي المدرسة عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات والامكانات المتاحة	4.15	.77	83	مرتفعة جداً



					للمدرسة.
59	تتم إجراءات التقويم والامتحانات بدقة وموضوعية.	4.14	.64	82.8	مرتفعة جداً
10	الاستثمار الامثل للموارد المادية والمالية والبشرية والتقنية لتحقيق التميز في المدرسة.	4.08	.78	81.6	مرتفعة جداً
7	تحرص المدرسة على صياغة أهدافها بما يتوافق مع الظروف المحيطة.	4.05	.74	81	مرتفعة جداً
11	استخدام الاتصال البناء لتعزيز مبدأ الحوار بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.	4.05	.77	81	مرتفعة جداً
58	يحرص المعلمون على رفع توقعاتهم لأداء المتعلمين لبلوغ مستويات الاتقان المقررة	4.02	.76	80.4	مرتفعة جداً
4	تعكس الخطة الاستراتيجية للمدرسة الاحتياجات الحقيقية للمدرسة والمجتمع.	4.01	.80	80.2	مرتفعة جداً
9	تقوم المدرسة بعمليات المتابعة والتقويم المستمر للبرامج المدرسية التي تنفذها.	3.99	.75	79.8	مرتفعة
50	يسود الاحساس بالمساواة وتكافؤ الفرص لدى العاملين في المدرسة.	3.98	.86	79.6	مرتفعة
63	تحليل نتائج الامتحانات باستمرار ل تطوير أداء المتعلمين.	3.97	.63	79.4	مرتفعة
57	تسود في المدرسة أجواء التعاون وروح الفريق الواحد.	3.96	.95	79.2	مرتفعة

60	استخدام الاختبارات الدقيقة لتشخيص صعوبات التعلم لدى المتعلمين .	3.92	.70	78.4	مرتفعة
53	يساعد على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين .	3.92	.93	78.4	مرتفعة
1	تعتمد المدرسة في صياغة خططها المستقبلية على التخطيط الاستراتيجي.	3.91	.72	79	مرتفعة
62	توظيف نتائج التقويم لوضع الخطط العلاجية لتحسين أداء المتعلمين .	3.91	.75	78.2	مرتفعة
18	تطبيق نظام فعال للرقابة على الأداء وتقويم الانجاز .	3.89	.74	77.8	مرتفعة
2	تعتمد المدرسة عند وضع خططها على التشخيص للبيئة الداخلية والخارجية.	3.88	.71	77.6	مرتفعة
14	استخدام الأساليب العلمية في معالجة القضايا التي تواجه المدرسة.	3.87	.81	77.4	مرتفعة
8	تحرص المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة في الوقت والشكل المناسب.	3.87	.76	77.4	مرتفعة
51	تحرص المدرسة على تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين الشخصية واحتياجات المدرسة.	3.86	.93	77.2	مرتفعة
54	تشجع الثقافة السائدة في المدرسة على زيادة الإنتاجية وتحسن أداء المتعلمين.	3.84	1.03	76.8	مرتفعة
61	تزويد أولياء الامور بتقارير دورية تتعلق بمستوى تحصيلهم الدراسي.	3.84	.83	76.8	مرتفعة
24	إدارة عملية التعلم والتعليم بما يكفل وصول أغلب المتعلمين الى مستويات الاتقان .	3.84	.71	76.8	مرتفعة
19	تحقيق العدالة في تقويم اداء اعضاء المجتمع المدرسي والحكم على كفاءتهم	3.83	.89	76.6	مرتفعة
52	الحرص على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين .	3.81	.90	76.2	مرتفعة
49	تنمية الإحساس بالانتماء للمدرسة.	3.81	.98	76.2	مرتفعة



مرتفعة	75.2	.75	3.76	5	تحديد المدرسة لمستويات التطوير على نحو مستمر، وتضع الخطط طويلة المدى .
مرتفعة	75	.86	3.75	23	تعزيز مبادئ تكافؤ الفرص لرفع الروح المعنوية للمتعلمين والمعلمين.
مرتفعة	74.6	.98	3.73	27	توفير بيئة تعليمية تعليمية محفزة ومثيرة لعملية التعلم والتعليم.
مرتفعة	74.4	.84	3.72	25	توظيف استراتيجيات التعلم والتعليم القائمة على البحث والاستقصاء .
مرتفعة	74.4	.85	3.72	33	تنفيذ مشروعات تطويرية تسهم في تطوير استراتيجيات التعلم والتعليم.
مرتفعة	74.2	.86	3.71	12	التوظيف الأمثل للتقنيات البحثية، والتعامل الفعال مع نظم المعلومات الإدارية .
مرتفعة	74.2	.86	3.71	15	تفويض الصلاحيات لأعضاء المجتمع المدرسي مع التأكيد على مبدأ المساواة.
مرتفعة	74.2	.95	3.71	16	حرص أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صناعة القرار .
مرتفعة	74	.91	3.70	28	توفير برامج لرفع كفاءة المعلمين وإتاحة فرص التدريب والتنمية المهنية المستمرة .
مرتفعة	73.8	.82	3.69	13	القدرة على التفكير بطريقة ابتكارية لحل المشكلات قبل وقوعها.
مرتفعة	73.6	.74	3.68	17	القيام بالمراجعة لكل الإجراءات والنظم وتعديلها اعتمادا على نتائج البحوث والتقويم.
مرتفعة	73.4	.76	3.67	32	تنويع الأنشطة الصفية والمدرسية وفقا لتنوع حاجات وقدرات الطلاب المختلفة.
مرتفعة	73.2	.81	3.66	64	إعتماد نظام التقويم التكويني أو البنائي المستمر .
مرتفعة	73.2	.83	3.66	26	تنمية الفكر الناقد لدى المتعلمين .
مرتفعة	72.8	.98	3.64	43	توفير قاعدة بيانات مدرسية تشتمل على أعداد المعلمين ومؤهلاتهم.
مرتفعة	72.6	.94	3.63	20	تنمية قادة للتغيير يمتازون بالقدرة على بناء رؤية مستقبلية للمدرسة.
مرتفعة	71.6	1.01	3.58	56	تقديم برامج إثرائية للطلاب للمتفوقين.
مرتفعة	71.4	.90	3.57	22	إشاعة الثقافة المؤسسية في المدرسة لتدعيم التغيير والجودة والتميز.
مرتفعة	71.2	.99	3.56	44	توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة.
مرتفعة	71.2	1.03	3.56	48	تشجيع الإحساس بتحقيق الذات لدى العاملين في المدرسة.
مرتفعة	71.2	.78	3.56	35	إثارة قدرات المتعلمين العليا لتوظيف الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
مرتفعة	71	.83	3.55	30	ربط التعليم في الفصول الدراسية بحاجات المتعلمين واحتياجات المجتمع .
مرتفعة	70.2	1.03	3.51	45	توفير مختبرات حاسوب والتقنيات التعليمية لجميع عناصر المدرسة.
مرتفعة	70.2	.86	3.51	29	توفير برامج تقوية للطلاب ضعاف التحصيل .
مرتفعة	70	.91	3.50	31	تعزيز مبادئ التعلم الذاتي والتعاوني.
مرتفعة	70	.96	3.50	37	اعتماد مبدأ التكامل في إعداد المناهج الدراسية لتساعد على تنمية شخصية الطالب .
متوسطة	69.4	.97	3.47	42	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم.
متوسطة	69.2	.83	3.46	65	إعتماد نظام التقويم معايير الإتيقان .



متوسطة	69	.92	3.45	المراجعة المستمرة للمناهج الدراسية بهدف تحديثها لمواكبة التطورات في المجتمع.	41
متوسطة	69	.81	3.45	اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج لتغطي جميع الميادين في حقول المعرفة.	36
متوسطة	68.4	1.10	3.42	العمل على إرضاء العاملين من خلال اعتماد نظام سليم للحوافز المالية والمعنوية في المدرسة	55
متوسطة	68.4	.96	3.42	اعتماد نظام التقويم الشمولي لتغطية جميع جوانب شخصية الطالب كالكفاءة والقدرات	66
متوسطة	67.2	1.04	3.36	استخدام نظام التقويم المعتمد على الأداء والممارسة .	67
متوسطة	66.8	.84	3.34	توظيف البحوث التربوية للإسهام في تحسين جودة عملية التعلم والتعليم.	34
متوسطة	66.8	.90	3.34	إعداد المناهج الدراسية التي يتطلبها سوق العمل.	38
متوسطة	65.6	.95	3.28	إعتماد نظام متطور للتوجيه المهني لمساعدة الطلاب على اختيار التخصصات التي تتناسب مع قدراتهم ومتطلبات سوق العمل .	40
متوسطة	64.8	.92	3.24	مراعاة مبدأ المرونة في إعداد المناهج .	39
متوسطة	62.2	1.17	3.11	تنظيم زيارات للطلاب لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها للمجتمع	75
متوسطة	61.8	1.15	3.09	تطبيق نظام فعال للحوافز المالية والمعنوية على أسس سليمة.	21
متوسطة	61.6	1.25	3.08	تشجيع تطوير برامج للتعليم الإلكتروني لتعزيز عمليات التعلم والتعليم.	47
متوسطة	60.8	1.10	3.04	تنظيم المدرسة زيارات لأولياء الأمور لتقديم النصح في مجال الرعاية الاجتماعية والسلوكية	72
منخفضة	56.6	1.45	2.83	ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الانترنت.	46
منخفضة	55.8	1.17	2.79	عقد المدرسة دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع المحلي.	68
منخفضة	55.4	1.19	2.77	عقد المدرسة ندوات ثقافية لابناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية	73
منخفضة	53.2	1.16	2.66	توفر المدرسة مصادر تعلم دائمة ومتطورة ومتنوعة لأفراد المجتمع المحلي .	69
منخفضة	52.6	1.20	2.63	تعاون المدرسة من الشركات لتدريب طلبتها في العطلة الصيفية لإكسابهم للمهارات العملية.	71
منخفضة	50.4	1.23	2.52	تقديم المدرسة برامج لتطوير محو الأمية لأبناء المجتمع المحلي.	70
منخفضة جداً	47.4	1.18	2.37	تقديم المدرسة برامج تعليمية في الحاسب الآلي للمهتمين في المجتمع المحلي.	74
متوسطة	<b>69.8</b>	<b>.5814</b>	<b>3.4933</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يشير الجدول رقم ( 3 ) إلى أن درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مجمع التحرير من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، كانت "مرتفعة جداً" في الفقرة الثالثة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتي تنص على أن "الخطة الإستراتيجية للمدرسة وبرامج عملها تعكس السياسة التربوية المعتمدة بوزارة التربية



والتعليم" بنسبة 83.2 بالمئة، تلاها في المقام الثاني أن "المدرسة تراعي عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات والإمكانات المتاحة للمدرسة" بنسبة 83 بالمئة، وفي المقام الثالث أن "إجراءات الامتحانات تتم بدقة وموضوعية" بنسبة 82.8 بالمئة، ثم في المقام الرابع إن "القيادة المدرسية تستثمر الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية والتقنية لتحقيق التميز في المدرسة" بنسبة 81.6 بالمئة ، وفي المقام الخامس "حرص المدرسة على صياغة أهدافها بما يتوافق مع الظروف المحيطة" بنسبة 81 بالمئة.

في حين كانت درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مجمع التحرير من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه منخفضة في المجالات الآتية، "تقديم المدرسة برامج تعليمية في الحاسب الآلي للمهتمين في المجتمع المحلي" بنسبة 47.4 بالمئة، و"تقديم المدرسة برامج لتطوير محو الأمية لأبناء المجتمع المحلي" بنسبة 50.4 بالمئة، و"طلب المدرسة من الشركات تدريب طلبتها في العطلة الصيفية لإكساب الطلاب المهارات العملية" بنسبة 52.6 بالمئة، و"توفير المدرسة مصادر تعلم دائمة ومتطورة ومتنوعة لأفراد المجتمع المحلي" بنسبة 53.2 بالمئة، وأخيراً "عقد المدرسة ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والاجتماعية والوطنية" بنسبة 55.4 بالمئة.

#### المطلب السادس: اختبار الفرضيات

H<sub>0</sub> -1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف فئة المستجيب.

H<sub>1</sub> - : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف فئة المستجيب. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4) : نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف فئة المستجيب.

المجال	الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	منسق	22	4.07	.47	1.329	.187
	معلم	73	3.91	.50		
القيادة المدرسية	منسق	22	3.86	.54	1.48 0	.142
	معلم	73	3.66	.60		





.229	1.21 2	.51	3.70	22	منسق	التعليم أو التدريس
		.80	3.49	73	معلم	
.459	.744	.54	3.45	22	منسق	المناهج الدراسية
		.65	3.33	73	معلم	
.936	.080	.78	3.29	22	منسق	تكنولوجيا المعلومات
		.68	3.28	73	معلم	
.238	1.18 8	.92	3.84	22	منسق	المناخ التنظيمي في المدرسة
		.91	3.58	73	معلم	
.813	.237	.43	3.79	22	منسق	الامتحانات والاختبارات والتقييم التربوي
		.52	3.76	73	معلم	
.555	-.592	.65	2.61	22	منسق	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
		.81	2.72	73	معلم	
.326	.987	.55	3.59	22	منسق	الدرجة الكلية
		.60	3.45	73	معلم	

يتضح من الجدول رقم (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في درجة تقدير منسقي ومعلمي المجمع لتطبيق معايير الجودة الشاملة باختلاف فئة المستجيب، وعلى الدرجة الكلية، وفي جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً. وقد وجد تقارباً بين المنسقين والمعلمين حول تقديراتهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث بلغت هذه الدرجة بشكل عام لدى المنسقين 3.59 مقابل 3.45 لدى المعلمين، أما فيما يتعلق بمجال التخطيط الاستراتيجي فقد بلغت هذه الدرجة 4.07 لدى المنسقين مقابل 3.91 لدى المعلمين، أما مجال القيادة المدرسية فقد بلغت هذه الدرجة لدى المنسقين 3.86 مقابل 3.66 لدى المعلمين، وفيما يتعلق بمجال التعليم أو التدريس، فقد بلغت هذه الدرجة 3.70 لدى المنسقين مقابل 3.49 لدى المعلمين، أما مجال المناهج الدراسية فقد بلغت هذه الدرجة لدى المنسقين 3.45 مقابل 3.33 لدى المعلمين، أما مجال تكنولوجيا المعلومات فقد بلغت هذه الدرجة لدى المنسقين 3.29 مقابل 3.28 لدى المعلمين، وفيما يتعلق بالمناخ التنظيمي في المدرسة فقد بلغت هذه الدرجة لدى المنسقين 3.84 مقابل 3.58 لدى المعلمين، وفيما يخص الامتحانات والاختبارات والتقييم التربوي فقد بلغت هذه الدرجة لدى المنسقين 3.79 مقابل 3.76 لدى المعلمين، وأخيراً فيما يتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فقد بلغت هذه الدرجة لدى منسقي المدارس 2.61 مقابل 2.71 لدى المعلمين.



2-  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف الجنس.

-  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيه، باختلاف الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5) : نتائج اختبار ت (t test) للفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين فيها، باختلاف الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	45	3.87	.48	-1.352	.180
	أنثى	50	4.01	.52		
القيادة المدرسية	ذكر	45	3.68	.55	-486	.628
	أنثى	50	3.74	.63		
التعليم أو التدريس	ذكر	44	3.48	.77	-695	.489
	أنثى	49	3.59	.74		
المناهج الدراسية	ذكر	43	3.38	.66	.162	.872
	أنثى	48	3.36	.61		
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	43	3.26	.66	-356	.723
	أنثى	48	3.31	.74		
المناخ التنظيمي في المدرسة	ذكر	45	3.57	.90	-852	.396
	أنثى	49	3.73	.93		
الامتحانات والاختبارات والتقييم التربوي	ذكر	44	3.79	.48	.262	.794
	أنثى	49	3.76	.52		
العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	ذكر	44	2.73	.77	.291	.772
	أنثى	49	2.68	.77		
الدرجة الكلية	ذكر	45	3.46	.58	-451	.653
	أنثى	50	3.52	.61		



كما هو واضح في الجدول رقم (5)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  في درجة تقدير منسقي ومعلمي المجمع لتطبيق معايير الجودة الشاملة باختلاف الجنس، على الدرجة الكلية وفي جميع مجالات الدراسة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً، حيث وجد هنالك تقارب بين الذكور والإناث حول درجة تقديراتهم نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة، وبلغت هذه الدرجة بشكل عام لدى الذكور 3.46 مقابل 3.52 لدى المعلمين، أما فيما يتعلق بمجال التخطيط الاستراتيجي فقد بلغت هذه الدرجة 3.87 لدى الذكور مقابل 4.01 لدى الإناث، أما مجال القيادة المدرسية فقد بلغت هذه الدرجة لدى الذكور 3.68 مقابل 3.374 لدى الإناث، وفيما يتعلق بمجال التعليم أو التدريس، فقد بلغت هذه الدرجة 3.48 لدى الذكور مقابل 3.59 لدى الإناث، أما مجال المناهج الدراسية فقد بلغت هذه الدرجة لدى الذكور 3.38 مقابل 3.36 لدى الإناث، وفيما يتعلق بالمناخ التنظيمي في المدرسة فقد بلغت هذه الدرجة لدى الذكور 3.57 مقابل 3.73 لدى الإناث، وفيما يخص الامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي فقد بلغت هذه الدرجة لدى الذكور 3.79 مقابل 3.76 لدى الإناث، وأخيراً فيما يتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فقد بلغت هذه الدرجة لدى الذكور 3.73 مقابل 3.68 لدى الإناث.

## المطلب السابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة

-إن متوسط درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت درجة تقديراتهم نحو ذلك 3.49، ويمكن تفسير ذلك إلى تدهور الوضع التعليمي في المدارس وعدم تطوير المناهج التعليمية التي تعود لأكثر من عشرين عاماً، والوضع الاقتصادي المزري الذي يلقي بظلاله السوداوية على العملية التربوية، وعلى أداء المدرسة بشكل خاص، ويمكن أن يرجع السبب أيضاً إلى عدم إجراء وزارة التربية والتعليم دراسات تجريبية عند تطبيق مشروع جديد، أو برنامج تطويري جديد، وقبل تعميم التجربة على المدارس .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة غنيم، ودراسة ديتيرت وآخرين، التي ترى أن المنسقين في المدارس يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة زامل التي ترى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس يتم بدرجة مرتفعة.

-إن متوسط درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي من وجهة نظر المنسقين والمعلمين كانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، فيمكن تفسيره بأن جميع منسقي ومعلمي المجمع خضعوا لدورات في التطوير المدرسي، ودورة تخطيط استراتيجي، و كان لزاماً على كل منسق إعداد خطة استراتيجية لتطوير الأداء



في المجالات التالية: التعليم والتعلم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وتنمية المصادر المادية والبشرية، وتحسين البيئة المدرسية.

-وفيما يتعلق بتدني درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المجمع في العلاقات مع المجتمع المحلي، يمكن تفسير ذلك بعدم تقديم مثل هذه الخدمات للمجتمع المحلي، لأن المجمع لا يعمل بمبدأ تبادل المنفعة مع المجتمع المحلي، واقتصره على الحفلات الطلابية البسيطة. واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة ديتيرت وآخرون (2010)، والتي ترى أن هناك عوامل بيئية معيقة تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس مثل: عدم توفر وسائل التقنية الحديثة التي تؤثر على مستوى أداء المدرسة.

-أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0.05$  في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجمع التحرير التربوي باختلاف فئة المستجيب والجنس. ولعل ذلك يعود إلى الفهم الخاطئ لمفاهيم الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها على فعالية الأداء الجيد، مما يستوجب على القائمين على عملية التعليم إعادة النظر في الأساليب المتبعة في إدارة المدرسة، ومتابعة المنسقين والمعلمين بما يتناسب ومعايير الجودة الشاملة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة زامل (2016)، والرجب (2011)، حيث أظهرت أن هناك اختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية حسب متغيرات جنس المنسق لصالح الإناث.

### ثانياً: التوصيات

- بدء العمل على إنشاء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الخاصة والرسومية بدعم من وزارة التربية والتعليم العالي وفق أسس ومبادئ الجودة الشاملة وخاصة المدارس، ومتابعتها من قبل المسؤولين.
- تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها.
- تدريب المنسقين والمعلمين باستمرار، وتعريفهم على ثقافة الجودة لرفع مستوى فعالية أدائهم.
- تدريب إدارات المؤسسات التربوية على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وتطبيقات ذلك في المجال المدرسي.
- تطوير العلاقة بين المؤسسات التربوية والمجتمع حتى تصبح الشراكة فاعلة.
- ضرورة زيادة التوجه نحو اللامركزية في إدارة المدارس على جميع المستويات، وعلى وزارة التربية والتعليم العالي، منح ثقة وصلاحيات أكبر لمديري المدارس، لتمهيد الطريق في تبني اللامركزية ومنهج جودة الإدارة الشاملة.
- العمل على تأسيس نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم المختلفة، وهذا قد يكون سبباً للتحفيز والإنجاز، ويزيد من قيمة الانتماء إلى المؤسسة.
- ضرورة إعادة النظر في المناهج الحالية، والتخطيط لها في ضوء احتياجات سوق العمل والمجتمع، مما يُضفي عليها طابع المرونة والتكيف مع ظروف المجتمع ومتطلبات الطلاب في القرن الواحد والعشرين.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد التاسع والخمسون ( نيسان ) 2023

ISSN: 2617-9563

## المصادر والمراجع

### أولاً: باللغة العربية

#### أ- الكتب

- إبراهيم، أحمد. (2013). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- البيلاوين، حسن. (2016). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار المسيرة، عمان.
- إبراهيم، مجدي. (2014). موسوعة التدريس، الجزء الثاني. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عطية، محسن. (2008). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- شرقاوي، مريم. (2013). إدارة المدارس بالجودة الشاملة. الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

#### ب- المجلات

- غنيم، أحمد. (2015). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (17)، العدد (2)، المملكة العربية السعودية.

#### ت- الرسائل العلمية

- عسيلي، رجا. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي. رسالة جامعة القدس المفتوحة، العدد الثامن، القدس، فلسطين.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد التاسع والخمسون ( نيسان ) 2023

ISSN: 2617-9563

• زامل، ريم. (2016). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظة النبطية وبيت لحم من وجهة نظر المنسقين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، كلية التربية، القدس، فلسطين.

• رجب، غازي. (2011). مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

ثانيًا: باللغة الاجنبية

Detert T ، و others. (2010). Quality Management in U.S. High Schools .

Evidence From The Field1,2, School Leadership.