



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية

والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين

The Extent of Implementation of Quality Management System in
the Performance of the (Directorate Generals) Applied the System in the
Ministry of Education in the Sultanate of Oman from the Standpoint of the
Workers

رسالة ماجستير مقدمة من :

رقية بنت ناصر بن سعيد السعديّة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية

إشراف

د: عبدالعزيز المعايطة

أ.د: عبدالمجيد بنجلالي

د: حسام الدين السيد محمد

2017

إهداء

إلى كل من كان له بصمة مميزة في حياتي

إلى كل من ألهمني نحو الإصرار، وتحقيق أهدافي

إلى عائلتي أحباب قلبي أبنائي، سndي ونوري بالحياة

إلى أخي أنور ملهمي ومحفزي الأول

إلى كل عقل وجهني، وأثرى معرفتي

إلى كل إنسان يسعى لتطوير نفسه، وخدمة وطنه

أهدي إليكم عملي هذا

شكراً وعرفاناً لكم جميعاً

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى أن أعانتي على إنتهاء هذه الدراسة المتواضعة ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيء للجنة المناقشة على إثرائهم للموضوع والشكر للدكتور عبدالعزيز المعايطة والدكتور حسام السيد على توجيهاتهم ودعمهم المستمر الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز رسالتي بالشكل العلمي وحرصهم على أن يتم العمل في هذه الدراسة بأفضل وجه، وأخص بالشكر الدكتوره رنا الصمادي فجزاهم الله عنى خير الجزاء شakra لكل من تعلم مني حرفا بجامعة نزوى.

والشكر موصول إلى المحكمين من جامعه نزوى وزملاء العمل في وزارة التربية والتعليم والمركز التخصصي للتدريب وتأهيل المعلمين على تحكيم أداة الدراسة وأخص شكري للدكتور بدر رجب من دولة الإمارات والدكتور رائد العبدلي من السعودية وآرائهم السديدة حول الأداة وكل من كانت له بصمة في التوجيه وكل من ساعدني بتوزيع الاستبيانات وتجميعها.

وشكري الخاص أقدمه لأفراد أسرتي أحباب قلبي الأولياء على مساندتهم لي وتحملهم إنشغالي عنهم وأختي وصديقتني نزهه البلوشي وأخي الأستاذ علي الدرمكي على تشجيعهم وتحفيزهم المستمر لإنجاز رسالتي.

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د - ٥	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي - ك	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	
أولاً : الأدب النظري	
1	• نشأة نظام إدارة الجودة آيزو 9001
10	• مفهوم نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
14	• رواد نظام إدارة الجودة .
20	• أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية وأهميتها.
23	• أساسيات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
31	

33	• مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
34	• الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
36	• معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية . • واقع تطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
	ثانيا : الدراسات السابقة
43	- الدراسات العربية
46	- الدراسات الأجنبية
48	- التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
49	منهج الدراسة
49	مجتمع الدراسة
49	عينة الدراسة
50	أداة الدراسة
51	صدق الأداة وثباتها
52	متغيرات الدراسة
52	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
53	أولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
59	ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
63	أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
65	ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
67	التوصيات
68	المقترحات
69	المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح اسهامات رواد الجودة	19
2	التكرارات والنسبة المئوية، وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)	49
3	تصنيف درجات مقياس ليكرت الخماسي.	50
4	معامل الثبات لمحاور الاستبانة	51
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة	53
6	تحليل فقرات محور طبيعة نظام إدارة الجودة	54
7	تحليل فقرات محور مسؤولية ومهام الإدارة	55
8	تحليل فقرات محور تحقيق المنتج / الخدمة	56
9	تحليل فقرات محور القياس والتحليل والتحسين	57
10	تحليل فقرات محور إدارة الموارد	58
11	الفروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس	59
12	نتيجة تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	60
13	اختبار شيفيه وفق متغير المؤهل العلمي	61
14	نتيجة تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الخبرة	61
15	اختبار شيفيه وفق متغير الخبرة	62

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مدخل شيوارت في إدارة الجودة الشاملة	1
17	حلقة ديمنج للتحسين المستمر	2
29	التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة	3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الاستبانة بصورتها الأولية	1
83	قائمة بأسماء المحكمين	2
85	الاستبانة بصورتها النهائية	3

درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين

إعداد : رقية بنت ناصر بن سعيد السعديية

إشراف : د عبدالعزيز المعايطة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة لمعرفة درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم من وجهه نظر العاملين، وللإجابة عن هذه الأسئلة صممت استبانة مكونه من (43) فقرة موزعة على (5) مجالات رئيسة، وبعد التأكيد من دلالات صدقها وثباتها وزرعت على عينة الدراسة البالغة (162) موظفاً في المديريتين (التخطيط والشؤون الإدارية) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم كانت بين عالية جداً ومتوسطة، حيث حصل محور طبيعة نظام إدارة الجودة على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.25) يليه محور القياس والتحليل والتحسين، ثم محور مسؤولية ومهام الإدارة، أما محور تحقيق المنتج / الخدمة فحصل على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.26) بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ وفقاً لمتغير النوع نحو تطبيق النظام ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في محور القياس والتحليل والتحسين ولصالح أصحاب المؤهل العلمي العالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ وفقاً لمتغير الخبرة عدا في محور مسؤولية ومهام الإدارة ومحور تحقيق المنتج / الخدمة ولصالح ذو الخبرات أكثر من 15 سنة.

The Extent of Implementation of Quality Management System in the Performance of the (Directorate Generals) Applied the System in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman from the Standpoint of the Workers

Done by: RUQAYA NASEER ALSAIDI

Abstract

The Study Aimed to Find Out the Extent of Implementation of Quality Management System on the Performance of the Directorates Applied the System of the Ministry of Education, from the Standpoint of Employees by Answering the Study Questions. Therefore, a questionnaire was Designed Consisting of (43) Items Distributed on the (5) key Areas. After Confirming Signs of Sincerity and Distributed to a Number of the Study Sample (162) Employees in Two Directorates. The Study Found a Range of Results, most Notably the Extent of Implementation of Quality Management System in the Performance of the Directorate Generals Applied to the System in the Ministry of Education was among very high and medium. This result the high-Quality Management System in the Performance of the Directorate Generals. Applied to a System the Nature of the Quality Management System at the reached the Highest Degree of Approval as Average of 4.25, followed by Measurement, Analysis and Improvement , then the focus of Responsibility and Management tasks. While the Achievement of the Product / Service, got the Minimum Average of 3.26.

There were no Statistically Significant Differences at the level of $0.05 = \alpha$ According to the Variable type Towards the Implementation of the System,

and no Statistically Significant Differences at the level of $0.05 = \alpha$ According to Qualification in the Measurement, Analysis and Improvement and in Favor of Higher Educational Qualification Owners. Moreover, there were no Statistically Significant Differences at the level of $0.05 = \alpha$ According to the Experience Variable, Except in the axis of the Responsibility and tasks of Management and the axis Achieve Product / Service and for the Benefit of Experience with more than 15 years.

المقدمة :

يعتبر التعليم عماد الأمم في بناء الحضارات، وتوجيه مسارات التنمية في المجتمعات البشرية، على الدوام، عبر امتداد التاريخ الإنساني، وما ذلك إلا لأنّه البالغ في توسيع أفق إدراك الحياة لدى أفراد هذه الأمم، ليؤول بهم الحال، بعد ذلك، إلى دوام تجديد فهمهم الواعي لأبعادها الحيوية، والثقافية على حد سواء، الأمر الذي يعمل على تحفيز مواهبهم وإبداعاتهم في تطوير طرائق معيشتهم بها، مع تزويدهم بالمهارات والكفايات المناسبة لتحسين قدراتهم في التعامل مع كل معطيات الحياة ومتغيراتها، ويشير الورثان (٢٠٠٦) إلى "أن مشكلة جودة التعليم تختل المرتبة الأولى في سلم أولويات المنطقة العربية، فقد كان موضوع تحسين جودة التعليم على رأس سلم أولويات في إطار العمل العربي من أجل تحقيق أهداف التعليم للجميع كما وكيفاً" ولهذا تسعى المؤسسات التعليمية بالعالم إلى تجويد العملية التعليمية من خلال تطبيق أنظمة الجودة من أجل التحسين والتطوير فيها.

يعمل تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية على ضبط وتطوير النظام الإداري التربوي، نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، والارتقاء بمستوى الطالب في جميع الجوانب الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، وزيادة كفايات الإداريين، والمعلمين، والعاملين بالمؤسسات التعليمية، ورفع مستوى أدائهم، وزيادة الثقة والتعاون بين المؤسسة والمجتمع، والترابط والتكميل بين جميع الإداريين والعاملين بروح الفريق الواحد، كما أنه يمنح المؤسسة المزيد من المكانة والتقدير المحلي والاعتراف العالمي. ويشير النجار (٢٠٠٩) معرفًا بالإدارة التربوية، في نص دراسته، بأنها: مجموعة المهام الوظيفية المتمثلة بالتحفيظ، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والشراف، وهي مجال من مجالات الإدارة كغيرها من المجالات الأخرى في شتى مناحي الحياة، ولتطويرها فلسفة، وتنظيم، وأداء ينبغي تطوير النظم التربوية لمواكبة التطورات العالمية والاستفادة منها، وهذا يتضمن العمل على مواكبة أحدث النظريات والأساليب والمفاهيم والمارسات الإدارية، بحيث تتمكن المؤسسات التربوية من استخدام أسلوب إداري قادر على التعامل مع المتغيرات المتتسارعة، والتحديات الكبيرة المتعاقبة التي تلزم تطوير النظم الإداري الحالي، وأشار أحمد (٢٠١١: ٢٢) في تعريفه للجودة في حقل التربية بأنها: "جملة

الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى الخدمات المقدمة"، والجودة في القطاع التربوي تعتبر فلسفه مبنية على مجموعة من المبادئ، والأسس التي تتمثل في مشاركة جميع الإداريين، والموظفين، والمجتمع في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتركتز على المستفيد الداخلي، والخارجي، ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل، ولهذا عملت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على وضع معايير تضمن لها إصلاح التعليم وتجويده مستفيدة من تجارب الدول العربية والأجنبية التي سبقتها في هذا المجال على حد سواء؛ كتجربة مدينة ديترويت في أمريكا عام ١٩٩٠، وتجربة المملكة المتحدة، والتجربة اليابانية التي تبنت نظام بيت الجودة في الإصلاح التربوي الشامل، بالإضافة إلى التجارب العربية الرائدة كما هو واقع الحال في المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية ودولة الإمارات.

لذلك سعت سلطنة عمان - باعتبارها إحدى تلاميذ الأمم الباحثة عن القيم الحضارية - إلى الاهتمام بالجانبين التعليمي والتربوي معاً، باعتبار ذلك هو السبيل الأمثل لإعداد الكوادر الوطنية القادرة على وضع خطط التنمية في شتى المجالات، وإدارة عملياتها بكفاءة محسوبة تسمح لها بتحقيق الغايات المنشودة، وفق المستويات المطلوبة من الجودة والإتقان، ولأجل تحقيق هذه المقاصد التربوية العظيمة، وأملا منها في مواجهة التحديات المستقبلية غير المتوقعة، فقد وضعت السلطنة استراتيجية منهجية لبناء الجودة في التعليم، تمكناها من التكيف مع متغيرات ومستجدات العصر ومن هنا، وسعياً من القائمين بالشأن التعليمي في السلطنة إلى تجويد المخرجات التربوية بما يتناسب والمتطلبات المستقبلية فقد شاركت وزارة التربية والتعليم في مشروع دراسة هيكلة التعليم التي أشرف عليها مجلس التعليم بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية بالتعليم مثل وزارة التعليم العالي وجامعة السلطان قابوس وغيرها من الجهات، كما أعدت، أيضاً وبالتعاون مع مجلس التعليم استراتيجيات التعليم المدرسي لعام (٢٠٤٠)، إضافة إلى التنسيق المستمر بينهما لمواومة الجهود والخبرات والأفكار خدمة للرؤية التعليمية المثمرة في بعد الحضاري للسلطنة (مجلس التعليم ٢٠١٦ ، www.moe.gov.om).

لقد طبقت وزارة التربية والتعليم بالسلطنة نظام إدارة الجودة(آيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٨) منذ عام ٢٠١٢ للميلاد ، الذي يعد محدداً استراتيجياً لتوجهات الوزارة الرامية إلى الحد من التفاوت في جودة الخدمات، والحد من الأخطاء وإلغائها، بالإضافة إلى منع الأخطاء عن الوصول إلى

المستفيدين، ورفع مستوى الإنتاجية والفاعلية في أداء الوزارة، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الاهتمام بشكل أكبر في تجويد الإدارة التربوية؛ كونها الأداة القادر على صنع التعليم المستقبلي وتجويده، باعتباره اللبنة الأولى لبناء المستقبل المشرق (دليل الجودة ٢٠١٣)، وكانت المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية، ونظامهما في المحافظات هي المستهدفة، وفي نوفمبر ٢٠١٤ تم التدقيق الخارجي الأول، ومنحت المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية بديوان عام الوزارة، وبعض نظائرهما بالمديريات التعليمية بالمحافظات شهادة آيزو، وفي نوفمبر (٢٠١٥) تم التدقيق الخارجي للمتابعة من قبل منظمة الإشهاد، فمنحت الشهادة لأربع محافظات (وزارة التربية والتعليم ٢٠١٥)

وبناء على ذلك، وفي ضوء التطور المتتسارع ، وظهور إدارة الجودة الشاملة، ومطالبة أهل الاختصاص بتوظيف الجودة الشاملة في التعليم للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية تحقق متطلبات التنمية - تأتي دراستنا هذه لتقييم نظام إدارة الجودة آيزو (٩٠٠١ ، ٩٠٠٨) في المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ لما له من الفوائد التي تسهم في زيادة الوضع التنافسي للوزارة بين نظيراتها في المنطقة، ويسهم في جودة متميزة في مخرجاتها التعليمية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً ل усили وزارة التربية والتعليم بالسلطنة إلى التوسيع بتطبيق نظام إدارة الجودة على بقية المديريات حسب المعاشرة الجديدة (آيزو ٢٠١٥ : ٩٠٠١) والإرتقاء بالمديريات المطبقة للنظام سابقاً (آيزو ٩٠٠٨ : ٢٠٠١) إلى المعاشرة الجديدة ومن خلال عمل الباحثة كأخصائي جودة، ومدقق داخلي للنظام، وإحساسها بأهمية إجراء عملية تقييم للتأكد من درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة في المديريات العامة المطبقة للنظام (التخطيط والشؤون الإدارية) قبل البدء بالتوجه في تطبيق النظام على بقية المديريات العامة بالوزارة.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية :

١. ما درجة تطبيق نظام إدارة الجودة ، في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم، من وجهه نظر العاملين ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة العاملين ، حول تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، من حيث متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة إلى:

- ❖ التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، من وجهه نظر العاملين.
- ❖ التعرف على تأثير متغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة) في استجابة العاملين ، حول تطبيق نظام إدارة الجودة، في أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة.

أهمية الدراسة:

أولاً : الأهمية النظرية حيث يمكن أن تقيد هذه الدراسة :

- صناع القرار(الإدارة العليا) ؛ لمساعدتهم في تطبيق نظام إدارة الجودة على بقية المديريات العامة، كما أنها تدعم دور المسؤولين الإداريين والتربويين في تحقيق أهداف الوزارة.
- المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة ، والمديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية للتطوير والتحسين؛ حيث تعتبر من أهم المديريات التي تتولى مهمة إدارة ضبط المخرجات التعليمية بما يتواءك مع مستقبل التعليم في السلطنة.
- موظفي وزارة التربية والتعليم ، وأفراد المجتمع المحلي ؛ وذلك للتعرف على الجهود المبذولة للرقي بالخدمات التعليمية .
- الباحثين، وطلبة العلم في مجال نظام إدارة الجودة؛ حيث تعتبر مرجعا معرفيا للدراسات المعنية بنظام الجودة.

▷ تكمن أهمية الدراسة من خلال تطبيقها إلى نظام يتصرف بالحداثة في سلطنة عمان بشكل عام، ووزارة التربية والتعليم بشكل خاص، لدراسة درجة تطبيق نظام إدارة الجودة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

حيث تتبع أهمية الدراسة من كونها تلقي الضوء على الجودة من منظور إداري حديث وذلك من خلال اهتمامها بدرجة تطبيق متطلبات آيزو ٢٠٠٨ ، وإبراز النتائج الإيجابية الناتجة من تطبيق نظام إدارة الجودة في المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة والأخذ بالنتائج في التوسيع بتطبيق نظام (آيزو ٩٠٠١) في بقية المديريات.

حدود الدراسة، ومحدداتها:

- **الحدود الموضوعية:** نظام إدارة الجودة (آيزو ٢٠٠٨) ومتطلبات النظام حسب المعاشرة الدولية العالمية آيزو ٩٠٠١ حيث تناولت الباحثة (طبيعة نظام إدارة الجودة، مسؤولية ومهام الإدارة العليا ، القياس والتحليل والتحسين، إدارة الموارد ، تحقيق المنتج/ الخدمة)
- **الحدود البشرية:** موظفو المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة بديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمتمثلة في المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المديريات العامة بديوان عام وزارة التربية والتعليم المطبقة لنظام (آيزو ٢٠٠٨)
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة على العينة المختارة في فصل الخريف للعام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ .
- **المحددات:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية للأداة و موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

ترد مفردة "الجودة" في اشتقاقها اللغوي إلى الفعل جاد، وتعني كون الشيء جيداً، ويقال جاد المتعار، وجاد العمل فهو جيد، وجاد الشيء، أي صار جيداً وأجاد أتى بالجيد، فالجودة مصدر من لفظ (جاد)، أما في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتدخل لمعاني الجودة والمصطلحات التي تداخل معها، فقد تعني درجة الامتياز Degree Of Excellence، أو التفوق الذي يتميز به شيء ما، أو منتج ما، كما أنها قد تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعة (مجدي، 2013).

أما في الفكر الإسلامي فيشير أبوملوح (٢٠٠٩) إلى أن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الدين الإسلامي، وهو مطلب لإرضاء الله - عز ، وجل - وإرضاء الآخرين ، وهو فرع من منظومة القيم الإسلامية التي يعبر عنها بالدقّة والإتقان في العمل، كما تعكسه لنا جملة المبادئ التي يتبعها الإسلام في تنظيمه للعلاقات البينية بين المكونات المتفاعلة في المجتمع الإسلامي ؛ كالشورى، والمساواة، والعدالة، وحرية الإنسان، واحترام العمل والعلم، يقول الرسول الكريم ﷺ: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

و من هذا المنطلق يعرف الهوش (٢٠١٣) الجودة في الإسلام بأنها الموصفات، والخصائص المتوقعة في المنتج ، والعمليات ، والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا الله تعالى، ثم تتحقق تلك الموصفات التي تسهم في إشباع رغبات المستفيدين.

ويرى الرفاعي(٢٠١٣) أن نظام إدارة الجودة يعمل بأسلوب إداري حديث على إيجاد بيئة تناسب تحسين مهارات العاملين، ومراجعة مستمرة لطرق وآليات العمل باستخدام مجموعة من الوسائل، والعمليات التي تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة، والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تتميم الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل بنظام الفرق والعمل الجماعي، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام الجيد بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية التدريب، وفقاً لاحتياج، وفهم العاملين لمتطلبات العمل، والتحسين المستمر.

ويشير ابراهيم (٢٠٠٩) أن أهم المفاهيم هي:

✓ **النظام (System)**: وهو كل متكامل يتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة والمتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة .

✓ إدارة الجودة (Quality Management) : عرفت المنظمة إدارة الجودة بأنها: كافة الفعاليات ، والنشاطات التي تسمح بتوجيهه، ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة، وتتمثل هذه النشاطات في رسم سياسة للجودة وتحديد أهدافها، والقيام بالتخطيط للجودة ، والعمل على تحسينها. (ابراهيم، ٢٠٠٩)

✓ ISO: كلمة آيزو (ISO) من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية لقياس International organization for standardization المعايير اللازمة للحصول على الشهادة(علوان، ٢٠٠٩).

التعريف الاجرائي لنظام إدارة الجودة : عبارة عن ثقافة مؤسسية تتمثل في الوعي بمفهوم الجودة، والتزام الإدارة العليا بتطبيقها، من خلال القيام بمارسات فعلية تعزز المشاركة للعاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي ومن خلال التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير لقياس وتحليل المهام والأعمال، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المتخصص والمنظم وفق معايير محددة.

التعريف الاجرائي لدرجة التطبيق : هي درجة ممارسة العاملين للعمليات ، والإجراءات و الأنشطة ، بما يخدم مؤسستهم بحيث يؤدي إلى التطوير والتحسين في تقديم الخدمات المقدمة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة: التأسيس ، الواقع ، والدراسات السابقة

► التأسيس النظري ، وواقع الجودة التربوية في عمان.

- نشأة نظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١
- مفهوم نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
- رواد نظام إدارة الجودة .
- أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية وأهميتها.
- أساسيات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
- مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
- الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
- معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية .
- واقع تطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

► الدراسات السابقة ضمن المسارين التاليين:

- ❖ الدراسات العربية.
- ❖ الدراسات الأجنبية.
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

أولاً : نشأة نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)

يعتبر نظام إدارة الجودة نظاماً حديثاً لا يتعدي ظهوره قرناً من الزمن، لكن الذي يمتنع النظر في أصول نشأته، يجد له جذوراً تاريخية عريقة تعود إلى أقدم العصور والحضارات، حيث ينسب أقدم الاهتمامات في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، في الحضارة البابلية، في حكم أول ملوكها حمورابي؛ وذلك في قوانينه الشهيرة، ذات البعد التنظيمي المؤسس لحسن الممارسات الحياتية في المملكة التي يحكمها، والتي تضمنت (٢٨٢) قانوناً. كذلك - أيضاً - نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بدايته، أما وضوح أبعاده كمنهج علمي متواضع عليه، فيرجع فضلاته إلى منطقات الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد، حيث تعود إليها نتائج التطور في مفهوم الجودة (نجم عبود، ٢٠١٠).

لقد تطورت مراحل الجودة في فلسفتها و مفاهيمها وتطبيقاتها والاهتمام بها عبر فترات زمنية مختلفة ومتعددة، ولاشك أن تلك المراحل كان خلفها إسهامات كثيرة و متعددة لباحثين و علماء، يأتي على رأسهم ادوارد ديمنج، وجوران وغيرهما، ممن كان لإسهاماتهم في الجودة وأبحاثهم دور بارز في الوصول بالجودة إلى هذا المستوى الذي وصلنا إليه اليوم، وهؤلاء العلماء أصبحوا بسبب ما قدموه من جهد كبير علمي وعملي رواد الجودة، ويشير عبود (٢٠١٠) أن تلك الإسهامات تختلف، وتتبادر من عالم إلى آخر لعدة أسباب، لعل أهمها التراكم العلمي، والمعرفي الذي كان له دور حقيقي في تطور مفهوم نظام الجودة، والتي أصبحت في عصرنا الحاضر مدخلاً مهماً من مداخل التطوير، والتحسين التي تهتم بها كثير من القطاعات لانتاجية والخدمة، وأهمها مجال التربية والتعليم.

ويشير يوسف (٢٠٠٩) والعليم (٢٠٠٨) أن أهم مراحل تطور مفاهيم الجودة هي مرحلة التفتيش (Inspection)، والتي كانت تعتبر مكلفة جداً، حيث يتم النظر في المنتج النهائي، وفصل المعيب عن المقبول، يليها مرحلة ضبط الجودة (Quality Control)، التي أوجدت فيها لوائح الضبط الإحصائي لضمان جودة المنتجات ، مما ساعد على اكتشاف الأخطاء، إلا أن ذلك لم يمنع

من حدوثها، إضافة إلى إخضاع بعض المنتجات إلى الفحوص الإتلافية (Destructive Test)، التي تعتبر كلفة كبيرة على المنظمة، أما مرحلة توكيد الجودة (Quality Assurance)، فقد ركزت على إدارة مصادر الخلل منذ البداية، وتطبيق البرامج، والخطط لضبط تلك المصادر، مما ساهم في تفادي المشاكل منذ بداية إنتاج المنتج/الخدمة، وأخيراً تأتي مرحلة إدارة الجودة (Quality Management)، التي تشير إلى ضرورة التعرف على طبيعة متلقي الخدمة، وطبيعة متطلباتهم، وتوقعاتهم، ثم تلبيتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة، حيث ترجم هذا الفكر من قبل المنظمة الدولية للتقييس على شكل مواصفة دولية قياسية ، تسمى مواصفة أنظمة إدارة الجودة ISO9001، وبصورة عامة، وبالرجوع إلى بعض الأديبيات(المليجي ومبارك، ٢٠١٠)، (أسامة وأخرون، ٢٠٠٩) نجد أن الجودة قد تطورت عبر مراحل مختلفة كالتالي:

جودة المنتج: وتهتم بالتحقق من نسب الإنتاج المعيب، وكيفية أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، وقياس تكلفة الإنتاج المعيب، وتحفيز الأفراد العاملين على الالتزام بشروط ومواصفات الجودة.

إشباع حاجات العملاء: وتركز هذه المرحلة على الاقتراب من العميل، وفهم حاجاته وتوقعاته وتحديداتها.

الجودة كعامل في المنافسة: وتهدف هذه المرحلة إلى الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين، والبحث عن الأسباب الكامنة وراء انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة: وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد استراتيجية لتحسين الجودة ، وتحديد معاييرها، وتحديد معدل تحقيق مثل هذه المعايير، وتفعيل مشاركة كل الأفراد، والتركيز على المرونة، والمحافظة على الكفاءة، وتحفيز الأفراد العاملين، وتمكينهم، والحد من بيرورقراطية العمل الإداري.

ثانياً: مفهوم نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) بالمؤسسات التعليمية

أشار سرحان (٢٠١٢: ١٠) "أن هناك اتجاهات مختلفة ينبع منها تعريف الجودة وهي الاتجاه الفلسفى، والاتجاه الاقتصادي ، والاتجاه الهندسى، وإدارة العمليات والاتجاه التسويقى"، وكانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية)، حيث عرفت TQM على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من

خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون اوكلاند " على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها، ومرؤتها، ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل "(بدوي محمود، ٢٠١٠).

ويشير Norme (٢٠٠٥) إلى أن المنظمة العالمية للمواصفات (iso) قد عرفت الجودة بكونها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاءالمتطلبات". حيث أن التعريف قد ركز على المستفيد من المنتج، أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. وعرف القيسي (٢٠١١: ٢٨) إدارة الجودة الشاملة في التعليم "بأنها توجيه جميع العاملين، والأنظمة، والسياسات، والمناهج، والعمليات لخلق ظروف مواطية للإبداع، والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهتم للخرج، أو المنتج بلوغ المستوى المرجو من التميز للمستفيد، والانتفاع، والرضا" ، في حين يعرفها نوري (2005: 638) بنص قوله: "فلسفة تركز على أربعة مبادئ أساسية، وهي التركيز الكبير على رضا المستفيد، وضع مقاييس للأنشطة دقيقة، وتحسين مستمر للعمليات والمنتجات، وقوة تأثير ذلك على العاملين" ، ويؤكد هيلج (٢٠٠٧: ١٩) على Helga أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تعمل على التحسين المستمر للعمل الإداري " ، أما الزعبي (٢٠١٣) ، فقد ذكر أن (Spentey, ٢٠٠٥) يرى بأنها "الفلسفة التي تناضل بهدف الإستخدام الأفضل لجميع الموارد والفرص والتحسين".

وبالتالي ، وانطلاقا مما ذكر ، نرى أن الجودة تحتمل مفاهيم متعددة، يختلف تحديدها من حالة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر ، ومن خلال الإطلاع على الأدب (عبدالفتاح، ٢٠١٢)، و(مهدي، ٢٠٠٧)، يمكن إجمال مبادئ رئيسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، تتمثل في الآتي:

- القيام بأداء العمل بطريقة، وأسلوب صحيح، من الخطوة الأولى، وبأقل الأخطاء.
- تنمية مفهوم الإدارة الذاتية.
- استخدام المجموعات (فرق العمل للمشاركة) التعاونية.
- الاهتمام بالأنشطة الجماعية، والفردية؛ باعتبارها الطريقة المثلثة، لإنجاز الأعمال بصورة متقدمة.
- أهمية المستفيد، وجميع العاملين في المؤسسة ، وفي كافة المستويات .

وتفيد الباحثة على أن الجودة هي سلوك، ونظام حياء، عند البشر، منذ القدم ، كما أنها التزام خلقي تجاه المستفيد، أو مقدم الطلب؛ وذلك بمراعاة الإنقان، والدقة، والسرعة في العمل؛ وعلى

ذلك، فهي تؤيد تعريف (Noori,Radfrd)، الذي يرى أنها فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ أساسية، هي: التركيز الكبير على رضا المستفيد، وضع مقاييس دقيقة للأنشطة، والتحسين مستمر للعمليات والمنتجات، وقوة التأثير على العاملين.

لقد أصبحت الحاجة إلى الجودة في التعليم أمرا ضروريا، بل أصبحت أكثر إلحاحا للإيفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته، وبما أن إدارة الجودة تمثل تصورا جديدا ، وأسلوبا فعالا لإدارة هذه المؤسسات، وقيادتها، فإن الجودة تعني كذلك الطلبة، ومستوى الأداء، والعاملين، والهيكل الإداري والاكاديمي لها، بما يحقق النمو والتطور المستمر لبلوغ الأهداف، ولتحقيق مستوى عال من الجودة في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يعد من الركائز الأساسية لإدارة الجودة، حيث لابد من تفاعل جميع أبعاد العملية التعليمية(السامرائي، ٢٠١٢).

والجودة بصفة عامة مفهوم لا يوجد له تعريف محدد، بسبب غموضه وتعدد معانيه، فعلى الرغم من ضرورة جودة التعليم، إلا أن كل فرد يمتلك فهما خاصا لمعنى الجودة، ويمكن الحكم على وجود الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة، ومن وجود معايير يقوم أصحاب المؤسسات عملهم على ضوئها، حيث أشار عبدالله (٢٠١٣) إلى الجودة في التعليم بأنها ترجمة حاجات الطلبة، والمجتمع، وتوقعاتهم إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم، وتدربيهم لتعظيم الخدمة التعليمية، وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة والمجتمع المتوقعة، حيث أن هذا المفهوم يتعلق بالسمات والخواص كافة التي تتعلق بالمجال التعليمي، والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها. بينما عرفها الطاهر (٢٠١٠: ١١٢) قائلا: "الجودة هي درجة الإداء التي يقدمها المنتج التعليمي لما تتوقعه منه، فهي الصفات والسمات المطلوبة لتحسين الإداء النوعي والكمي للتعليم".

تسعى الجودة في التعليم إلى إعداد الطلبة بسمات معينة، تجعلهم قادرين على معايشة غزاره المعلومات، وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع المعرفة، والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم، لذا فإن مفهوم الجودة على وفق ما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم في باريس ١٩٩٨ أكد أن الجودة يجب أن تشمل جوانب التعليم جميعها: (المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلبة، والتدريسيون، والمباني والتجهيزات، وتوفير الخدمات، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها عالميا)(العجرش، ٢٠١٥).

تعتقد الغالبية العظمى من الباحثين، والعاملين في مجال الجودة، على أن تطبيق إدارة الجودة في الإدارة التعليمية يؤدي إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، وإحداث تغيير في جودة الأداء، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوفير أدوات ومعايير لقياس الأداء، وتحسين بيئة العمل، والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، وتقوية الولاء للعمل والمؤسسة لدى العاملين جميعهم، وتقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي، وتخفيض التكلفة، مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي، والإقلال من الهدر التربوي أو الفاقد التعليمي، والعمل على رفع الكفاءة الداخلية للنظام التربوي، حيث ذكر زياد (٢٠٠٩) أن (March, ١٩٩٣) قد بين أن تطبيق إدارة الجودة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة، بالتعاون مع ممثلي عن إدارات العاملين بالنظام التعليمي جميعهم، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدوره التحسين الذي تتم بمرحلة دائرة عن طريق دورة ديمنج، كما هو منصوص عليه بعد:

- حدد (Define) : وتحتاج إجراء خطوات فرعية أهمها، تحديد الأهداف، وتحديد الموارد البشرية، وتكوين فرق العمل، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحديد المدة اللازمة للتنفيذ.
- حل (Analyze) : وتعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسية لحدوث المشكلات.
- صحيحة (Correct) : وتعني اختيار البديل من كلّ أعضاء الفريق، و اختيار بديل تحسن الجودة، ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.
- امنع (Prevent) : وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، واقتراح خطوات وقائية ، و اختيار الأفضل منها.

ويرى هانغ أنه إذ ما ارتكزت إدارة الجودة الشاملة على مبادئ صحيحة وسليمة من جهة، وعلى فريق يتمتع بخبرة عريضة من جهة أخرى، فإنّها بكل تأكيد ستزود القادة التربويين بالآليات والمفاهيم التي يحتاجونها لتعطية أهداف تحسين التعليم تعطية فعالة (Huang, ١٩٩٤).

تعتبر المعايير العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) من المفاتيح الأساسية والفعالة في إدارة المؤسسات في العصر الحديث، وذلك نظراً لكون هذه المعايير تحدد الشروط الضرورية لإقامة نظام جودة فعال و معترف به دولياً، وهذه المعايير العالمية لأنظمة إدارة الجودة (هي وثيقة تصدر عن المنظمة العالمية للمعايير iso)، حيث تم إصدار أول نسخة رسمية

للمواصفات سنة ١٩٨٧، وتم تعديلها سنة ١٩٩٤، و ٢٠٠٠، و ٢٠٠٨؛ وذلك بهدف تحسين ، ورفع فعالية هذه المواصفات. (Le petit Larousse ، ٢٠٠٧).

و الآيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO»، وهي اختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات، ومقرها جنيف International Organization for Standardization أصدرت الهيئة في عام ١٩٨٧ م مجموعة من شهادات الآيزو ٩٠٠٠، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية ؛ إذ إنها تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج، لكن يجب التأكيد على نقطة هامة هنا ، وهي: إن (عائلة الآيزو ٩٠٠٠) الأكثر شيوعا، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات ، وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة ، تهدف إلى تقديم خدمات ومنتجات تطابق متطلبات محددة، وكذلك لتقييم هذه المؤسسات(زيدان، ٢٠١٠).

ويمكن اعتبار الآيزو إحدى الخطوات الموجهة لإرضاء المستهلك. ويشير العلي (٢٠٠٨) إلى أنها عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها، فهي تعمل على ضمان تأكيد للطرف الثالث على قدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التنافسية العالمية، فهي عبارة عن ثلاثة شهادات، تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات، وهي:

- **شهادة الجودة آيزو ٩٠٠١** تطبق على المؤسسات التي تصمم، وتنتج، وتبيع منتجاتها

(Kim, Kumar, & Kumar, 2011).

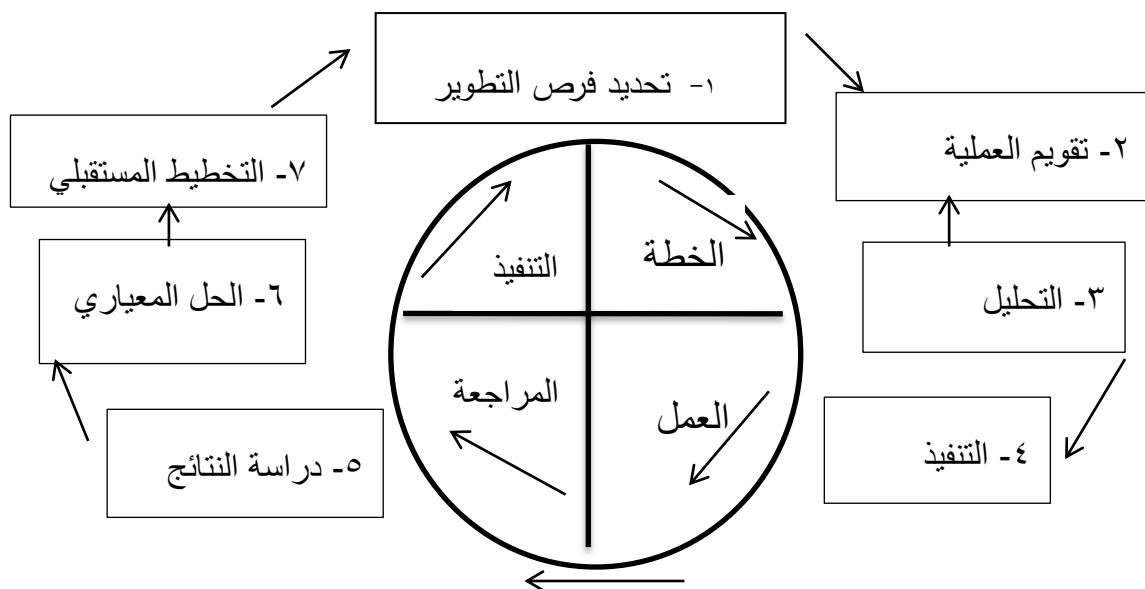
- **شهادة الجودة آيزو ٩٠٠٣** تطبق على المؤسسات التي تبيع المنتجات فقط .
- **عائلة مواصفات الآيزو ٩٠٠٠** مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أم خدمية، أم كانت تقدم منتجات خاصة أو المواد المصنعة؛ إذ لا يوجد حدود، أو مدى للشركات، والمؤسسات، والهيئات، والخدمات التي يمكنها الحصول على شهادة الآيزو، فهي مقسمة إلى عدة تصنيفات. إن تنوع فئات (الآيزو) جعلها ملائمة لكافة القطاعات والخدمات، بداية من محل تجاري صغير قد لا يتجاوز عدد العاملين فيه الشخصين إلى مستوى الحكومات ذات القطاعات المتنوعة في مساراتها الخدمية؛ إذ إن جميع مؤسسات الدولة يمكنها الحصول على إحدى شهادات الآيزو (خضير، ٢٠١٠).

ثالثاً : رواد إدارة الجودة

أهم إسهامات الرواد الأوائل في هذا المجال، الذين يأتي على رأسهم كل من: (Walt Shewhart) والتريشيوارت، و(Edward Deming) جوزيف جوران ، و(Ishikawa Kaoru) كاروإيشيكاوا؛ باعتبارهم أبرز الرواد في مجال الجودة، الذين كان لإسهاماتهم ، وأفكارهم ، ومؤلفاتهم الدور الأكبر في وصول الجودة بمفاهيمها ، وفلسفتها ، وتطبيقاتها للمستوى الذي نلاحظه اليوم في عصرنا الحاضر، وهذا عرض موجز لأهم إسهامات كل منهم، وفلسفته في الجودة:

☒ والتريشيوارت : يعتبر والتريشيوارت أول رائد لرقابة الجودة المعاصرة، وهو يرى بأن التطوير والتحسين المستمر هو أحد أهم مظاهر إدارة الجودة (الصلبي، ٢٠٠٨)، حيث وضع تصميماً يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر، يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل (١) يوضح مدخل شيوارت في إدارة الجودة الشاملة



سرحان (٢٠١٢ ، ٢٢)

وأشار سرحان(٢٠١٢) أن شيوارت أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ):

- الخطبة: نقوم في هذه المرحلة باختيار العملية المراد تحسينها وتطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم، ومعرفة متى وأين تحدث المشكلة، وكيف نقيس رضا المستفيد عن المخرجات، ثم نحل العمليات من أجل تحديد ومعرفة الأسباب المحتملة، ثم بعد ذلك يتم اقتراح التغيير الذي يتطلب وضع خطة إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير.
- العمل: يتم تنفيذ التطوير المقترن على نطاق محدود في بيئة نستطيع التحكم بها، ومراقبتها.
- المراجعة أو التدقيق: في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات؛ لتحديد ما إذا كان التطوير وصل إلى مرحلة رضا المستفيد، أم لا.
- التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا يتحقق عن طريق ربطها بالنظام.

ادوارد ديمنج:

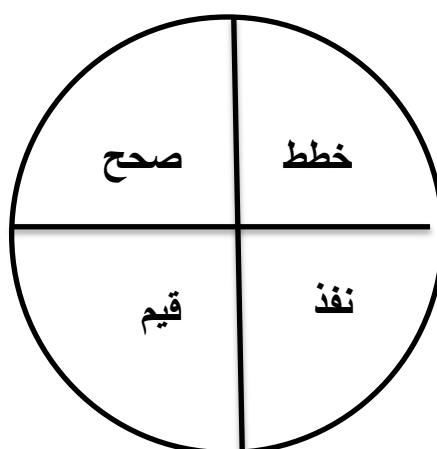
هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٠٠ ، وفي عام ١٩٣٠ التقى ديمنج بالعالم الإحصائي الشهير والتر شبورارت الذي عرف بالأب الثاني للجودة، وكان شبورارت، حينها، قد قدم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة، فاكتشف ديمنج أن نموذج شبورارت يحتوي على قوة هائلة في زيادة قدرات العاملين الإنتاجية (ال بصير ، ٢٠١٠).

وقد أقنع (ديمنج) اليابانيين بتبنيه، واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، حيث قدم لهم نظرية أسمها "الرقابة الإحصائية على الجودة" تبنتها اليابان بعد ذلك، فحققت نجاحاً باهراً. وتكريماً لجهود هذا العالم أستablished الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمنج" ، تمنح سنوياً للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولم لا يكون كذلك، وهو العالم الذي جال معظم أنحاء اليابان ، من أجل تعليم نظرياته للمعنيين بالأمر ، من خلال المحاضرات التي كان يلقيها أينما حل ، كذلك من أجل إقناع الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إن أرادوا السيطرة على أسواق العالم في مدة لا تتجاوز الخمس سنوات، حيث أشار كل من العالم (٢٠١٢)، و(علي صالح، ٢٠٠٩) أن (ديمنج) قد طور عجلة ولترشيوارت داعياً إليها بـ"عجلة ديمنج" ، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة ، وتمر بأربع مراحل:

- خطط: في هذه المرحلة يتم دراسة، وتحديد المشاكل، ثم التخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

- نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار ، وقياس التحسين، وتوثيق النتائج.
- ادرس أو افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد من كفاءتها في تحقيق الأهداف التي تم صياغتها في أول مرحلة، ثم التأكيد بعد ذلك من عدم ظهور مشاكل جديدة.
- افحص: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة ؛ من أجل بدء الدائرة من جديد ؛ للتحقق من ظهور مشاكل جديدة من عدمها ؛ وذلك لأجل إعادة صياغة الخطط المناسبة لحلها.

الشكل (٢) حلقة ديمنج للتحسين المستمر



عيشوني محمد (٢٠١٠، ١٤)

فليب كروسبى:

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل؛ إذ يجب على كل واحد منهم معرفة ما هو مطلوب منهم، ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة، ولأجل ذلك أسس مدرسة خاصة بتدريب ، وتعليم ، والمساعدة على تطبيق هذه الرؤية التي يتبناها (عبدالعزيز، ٢٠٠٨) ولقد وضع كروسبى أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة ، كما أشار إلى ذلك كل من(سلیمان وعلی، ٢٠١٥)، وهي كالتالى:

- تعرف الجودة على أنها تواءم، و تطابق المتطلبات.
- تحقيق الجودة بالواقية أكثر من تقييم الأداء.
- تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات، أو معايير ، وليس بمؤشرات أخرى.
- معايير الجودة هو أن يكون الإنتاج خال من العيوب.

جوزيف جوران:

عالم أمريكي يدير معهد جوران للجودة، له كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، يعد مرجعاً عالمياً في هذا المجال ، وقد أكد على أهمية تبني أساليب الجودة ، وتطبيقها في كل إداره ، كما أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل الفرز إلى حل المشاكل، بالإضافة إلى مؤشر إرضاء العملاء.

وتقوم فلسفة جوران في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب لإنشاء المؤسسة الموجهة نحو العميل، ويرى جوزيف أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في المؤسسة(Montgomery, 2007).

ولقد طور هذا العالم نموذج الجودة، وأطلق عليه مصطلح "ثلاثية جوران للجودة" ، وذكر(السالم،٢٠٠٨)، و(علي ومرسي، ٢٠١٠) أن هذا النموذج يشتمل على:

- **تخطيط الجودة:** وتعتبر أول مرحلة، بحيث ترتكز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج، واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، كما يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، وبالتالي تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم، أو الإدارة المسئولة عن الإنتاج في المنظمة، علاوة على ذلك فإن هذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية، و الحصول على نتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.
- **مراقبة الجودة:** هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، وتوارد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وذلك لأجل تسهيل مراقبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم الفحص، والتقويم الفعلى للمنتجات ، ومقارنتها مع المتطلبات العميل.
- **تحسين الجودة:** هذه المرحلة يتم فيها وضع الآليات المساعدة في أماكنها الصحيحة المناسبة، وذلك من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد، وتوكيل الأفراد، وأيضاً تشكيل فريق دائم يتولى متابعة الجودة، والمحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية، والوسائل

الإحصائية، المعروفة بأدوات الجودة؛ كالرسم البياني لمراقبة الجودة، والرسم البياني لباريتو، والمدرجات التكرارية.

وقد ذكر (إيفانز وليندساي، ٢٠٠٨) أن جوران قد طور العمليات الأساسية لإدارة الجودة ، التي أضحت تتمثل في الآتي:

- ضمان أن جميع العاملين مدركون أهمية التطوير.
- إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان أن الأهداف موضوعة وفقاً لعمليات وإجراءات المنظمة.
- ضمان أن جميع العاملين مدربين.
- ضمان أن المشاكل التي تعرقل تطوير الجودة تزال عن طريق فريق متخصص بحل المشاكل.
- ضمان أن الإسهامات المميزة للجودة معرفة بالمنظمة.
- ضمان أن التقدم والمساهمات البارزة تنشر بالمنظمة.
- فيناس جميع العمليات والتحسين.
- ضمان أن جميع عمليات التحسين تحقق باستمرار على الجودة، مع إنشاء أهداف جديدة لها تتطابق مع نظام الإدارة.

ويمكن إجمال إسهامات رواد الجودة على النحو المبين في محتوى الجدول التالي:

جدول (١) يوضح اسهامات رواد الجودة

الرواد	مفهوم الجودة	بعض الإسهامات
E. Deming	التوجه إلى احتياجات العميل الحالية والمستقبلية	حلقات ديمنج للتحسين / المبادئ ١٤ لإدارة الجودة
J. Juran	المطابقة للاستخدام	ثلاثية جوران للجودة / الرقابة على الجودة
Ph. Crosby	التحرر من العيوب والمطابقة للمواصفات	تحقيق صفر معيب / تحديد متطلبات التحسين المستمرة
K. Ishikawa	القدرة على إرضاء العميل	حلقات الجودة / مخطط السبب والآخر

اللامي غسان (٢٠٠٨، ٥٣٦)

رابعاً : أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية وأهميتها

تهدف إدارة الجودة إلى تطوير جودة المنتجات، أو الخدمات، مع تخفيض التكاليف، مما يحسن خدمة العملاء، وتلبية حاجاتهم، وبالتالي فإن وضع أهداف المؤسسة لابد أن يتم بمشاركة كافة مستويات المؤسسة، بالإضافة إلى توفير كافة الوسائل ، والمصادر التي تساعده في تحقيق هذه الأهداف للموظفين والقيادات معاً، ولهذا لا بد أن تتناسب أهداف المؤسسة مع أهداف إدارة الجودة. ويرى (الحداد، ٢٠٠٩)، و (عبيد، ٢٠٠٨)، أن أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، والخدمية - يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- تحسين جودة المنتجات، والخدمات بصورة مستمرة.
- خلق بيئة لدعم التطوير المستمر، والمحافظة عليه.
- تقليل الهدر في الوقت، والجهد.
- إشراك العاملين في عملية تطوير المؤسسة والتحسين في خدماتها ومنتجاتها.
- تطوير أدوات قياس الأداء، والجودة.
- كسب ثقة المستفيدين الداخليين والخارجيين، والمحافظة عليها باستمرار.
- زيادة كفاءة العاملين من خلال تطوير مهاراتهم العملية ومعارفهم .
- تمكين العاملين من تحديد المشكلات، وتحليلها، ووضع الخطط اللازمة لتقليل من الأخطاء ولمنع حدوثها.
- تقليل المهام، والفعاليات قليلة الفائدة.

وتكمّن أهمية إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال مفاهيم الجودة وإدارتها تتضح أهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، حيث إن وضع معايير للعمليات والإجراءات يساعد المؤسسة على قياس أدائها، ومعرفة أوجه الضعف، ومحاولة تصحيحه، حتى تقدم الخدمات الجيدة التي تساعده على تحقيق الأهداف؛ ذلك أن الجودة تعني الامتياز في كل شيء، حيث يتم تأدية الأعمال في ضوء معايير ، ومواصفات محددة.

ويشير النعيمي (٢٠٠٩)، صويس رتب(٢٠٠٩) وصويس جليل(٢٠٠٩) أن أهمية الجودة تكمّن في :

- أنها منهجية مرنة قابلة للتغيير وليس نظام يتبع إجراءات وقرارات .

- عند التزام المؤسسة بالجودة فهي قادرة على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- عندما تطبق المؤسسة نظام الجودة يعني أنها تهتم لأنشطتها وبالمستفيد من خدماتها.
- هي نظام متكامل فهي محصلة تعاون المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- أهميتها تكمن في تحسين وتطوير سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق أيضاً.

ويشير سرحان(٢٠١٢) أن أهمية الجودة تكمن في الآتي:

- ❖ ضبط، وتطوير النظام القيادي، والتعليمي.
- ❖ تطوير، وتحسين المخرجات التعليمية، بما يتماشى مع السياسات، والأنظمة، وإرضاء جميع المستفيدين.
- ❖ إيجاد بيئة عمل داعمة للتطوير والتحسين المستمر.
- ❖ خفض الهدر، والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية.

أما الحداد(٢٠٠٩: ٢٢) فقد أشارت إلى أن أهمية الجودة تكمن من خلال تحقيق مزايا هامة للمؤسسة منها:

- ❖ تحسين سمعة المؤسسة.
- ❖ تحسين الإنتاجية.
- ❖ تقليل الهدر في الموارد.
- ❖ تقليل الكلفة.

إن تطبيق الجودة كان له أثر كبير في تحسين مستوى كفاءة كثير من الشركات والمؤسسات ، وأصبحت منتجاتها ذات طلب عال بسبب تحسين بيئة العمل، والإهتمام بالمستفيد، ومراعاة تحقيق المتطلبات، وفق المعايير والشروط الموضوعة، وكذلك بالنسبة للمؤسسات الخدمية، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية ؛ إذا ما طبقت فيها الجودة، وفق المعايير والمواصفات العالمية، الأمر الذي سينجم عنه التحسين والتطوير في تقديم الخدمة بما تتناسب مع متطلبات المستفيد ، وأشار شعلان(٢٠١٣) إلى أن تطبيق هذه المعايير يؤدي إلى تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة، كما أنها تؤدي لتطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين واتجاهاتهم في الحقل التربوي، كما أنها تحقق رضا المستفيدين ، وهم (الطلبة ، أولياء الأمور ، المعلمون ، المجتمع).

أما الراكة وآخرون(٢٠١٠) فقد أشاروا إلى فوائد الجودة في التعليم؛ فذكروا أن المؤسسة تتضمن رسالة عامة، ورؤية واضحة محددة، وكذلك – أيضاً – تتضمن رسالة وأهدافاً واضحة ومحددة لجميع وحدات المؤسسة، وجود هيكلة جلية ومحددة وشاملة ومتكلمة وعملية ومستقرة لل المؤسسة، الاستخدام الأمثل لعمليات الاتصال والتواصل، توفر جو من التفاهم ، والتعاون ، والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.

وبالرجوع إلى (عبدالرحيم، ٢٠١٠)، و (الدسوقي، ٢٠١٠)، و (الحاداد، ٢٠٠٩)، و (ابراهيم، ٢٠١٢) ترى الباحثة أن أهمية الجودة بالتعليم تكمن في الآتي:

- استمرار عمليات التحسين والتطوير، عن طريق تحديد معايير مستويات الجودة المطلوبة.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية.
- تقليل الهدر الفاقد.
- الشمولية في مختلف المجالات.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- التعرف على احتياجات المستفيد، والسعى لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة.
- اتخاذ القرارات الموضوعية بأسلوب علمي.
- العمل بروح الفريق.
- تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية.

وبنسبة لتطبيق المعاصفة العالمية آيزو ٩٠٠١ تحصل المؤسسة على الكثير من الفوائد بسبب الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة ، إن تطبيق نظام إدارة الجودة "يساعد في تحديد وتطوير القدرات التنظيمية لخدمة فريدة من نوعها"(Malik e al. 2012.641). من أهم الفوائد كما يراها العالم (٢٠١٢) و (صالح، ٢٠١٤) و آخرون:

- إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لديهم.
- حسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقاً أمام العديد من الجهات.
- تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات.

وبذلك تتحدد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة والأيزو، أما الفوائد المتحققة من الحصول على شهادة الأيزو يشير إليها (عمر، ٢٠١٠)، (صالح، ٢٠١٤)، وأخرون بأنها :

- نظام الأيزو بحد ذاته عبارة عن أداة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- نظام يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين والمحاسبة على الأخطاء.
- يؤسس أسلوب إحصائي يمكن المؤسسة من تقييم ، وفهم نظم المعلومات داخل المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.
- نظام رقابة للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستفيد.
- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها.
- يحتوي النظام على أسس التحسين المستمر.
- الإقلال من عمليات المراقبة.
- الاستفادة المثلثي من الموارد المتاحة.
- تحسين العلاقة بين الموردين الفرعيين.

وتؤكد الباحثة أن الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة كثيرة جدا، شريطة أن يتم تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل صحيح، وفق معايير منضبطة ، حيث أن الفوائد تشمل المؤسسة ، والموظف، وتتضمن وضوح الرؤية، والرسالة، والأهداف، وجود إجراءات وعمليات واضحة، ومحددة لتحقيق معايير الجودة، توصيف وظيفي لكل موظف محدد وواضح ، خطة استراتيجية للمؤسسة ، وخطط سنوية للدواير، منبقة من الخطة الاستراتيجية؛ فإن ذلك يسهل على الموظف فهم عمله ، وبالتالي تكون درجة الرضا الوظيفي لديه عالية جدا، مما يؤدي إلى إنتاجية أكثر .

خامساً : أساسيات تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري حديث يرتكز على مجموعة من المبادئ ويمر بمجموعة من المراحل ويحتاج إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لابد من توافرها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة كي تحقق النجاح توردها الباحثة هنا بالتفصيل من خلال الإطلاع على الأدبيات:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة

أشار نريمبام (Narimbam ٢٠٠٧: ١٦) إلى أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل "بالتحسين والتطوير المستمر للجودة، زيادة القيمة المضافة للمستفيد، تنفيذ العمل بشكل سليم من الولهة الأولى، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، منع حدوث الهدر والأخطاء، والاستجابة لمتطلبات المستفيد". في حين أشار هيذر (Render, Hizer ٢٠٠٦: ٨٤) إلى أن المتطلبات الرئيسية لبرنامج فعال لإدارة الجودة الشاملة هي "التطوير والتحسين المستمر دون توقف، القدرة على التأثير في العاملين، وضع معايير الأداء بشكل واضح، الشراء والإنتاج في نفس الوقت، وبالرجوع إلى (الفتلاوي، ٢٠٠٨)، (يونس، ٢٠١٠)، و(القراز، ٢٠٠٩)، و(محمودوآخرون، ٢٠١٤) يمكننا إجمال المبادئ على النحو الآتي:

► **التركيز على الزبون (Customer Focus) :** تعتمد المؤسسة على المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، ولذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق متطلباتهم، وأن تعمل على تجاوز توقعاتهم من خلال الوفاء بمتطلباتهم بطريقة أفضل من المتوقع، ويتتحقق ذلك عن طريق بحث وفهم جميع احتياجات وتوقعات العميل فيما يخص المنتجات والخدمات، وربط أهداف المؤسسة مع احتياجات وتوقعات العميل، واتباع أسلوب يضمن التوازن بين احتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين الآخرين (الملاك ، والموظفين، والموردين، والمجتمع)، وقياس مدى رضا العملاء، والعمل وفقاً للنتائج.

► **القيادة (Leadership) :** القيادة مسؤولة عن تأسيس وحدة الهدف، ورسم الاتجاه للمؤسسة، وعليهم أن ينشئوا ويحافظوا على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويجب أن تكون القيادات مبادرة وقدوة، وعليها فهم المتغيرات الخارجية والاستجابة لها، واستيعاب احتياجات جميع المستفيدين بمن فيهم العملاء، والملاك، والموردون، والمجتمع بوجه عام، وإنشاء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وبناء الثقة، ودعم العاملين بالموارد اللازمة ، والتدريب الكافي لهم، ومنحهم الحرية للتصرف بمسؤولية، وتحفيزهم، وتشجيعهم ، وبث روح الحماس فيهم ، وتقدير جهودهم الإيجابية، وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف(جيمس اي凡 و جيمس دين، ٢٠٠٩).

► **إشراك العاملين (Involvement of People) :** العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المؤسسة، ومشاركتهم الكاملة تمكن من توظيف قدراتهم لصالحها، ويتتحقق ذلك من

خلال إدراك العاملين لأهمية أدوارهم في المؤسسة التي يعملون بها، وتحديد العقبات التي تحد من أدائهم لها، والقبول بمبدأ ملكية مشكلات العمل ، ومسؤولية حل تلك المشكلات، والبحث بنشاط عن فرص تحسين العمل، والإبداع والابتكار في مجال توسيع أهداف المؤسسة، وتمثيلها على أفضل وجه، أمام العملاء، والمجتمع.(صفوان المبيضين، ٢٠١١).

► **منهج العمليات (Process Approach)** : تتحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد الأنشطة الازمة لتحقيق النتيجة المرغوبة، وقياس مدخلات ومخرجات العملية، وتحديد نقاط اتصال الأنشطة الرئيسية بين أعمال المؤسسة، وتقييم الأخطار ، والنتائج، والآثار المحتملة للعمليات على العملاء، والموردين، والمستفيدين الآخرين من العملية، وتحديد مسؤوليات ، وصلاحيات إدارة الأنشطة الرئيسية بوضوح، وتحديد العملاء الداخليين، والخارجيين ، والموردين، والمستفيدين الآخرين للعملية، يمكن استخدام التحكم في العمليات الاحصائيات كوسيلة للحد من التقليبات، ومراقبة أداء العملية(Montgomery, ٢٠٠٧).

► **منهج النظام (System Approach)**: تحديد، وفهم إدارة العمليات المرتبطة، كنظام واحد، يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويتحقق ذلك عن طريق تعريف النظام من خلال تحديد، أو تطوير العمليات التي تؤثر على هدف معين، وتركيب النظام بحيث يحقق هدف المؤسسة بأكمل الطرق وأكثرها فاعلية، وفهم الارتباطات بين العمليات والنظام، والتحسين المستمر للنظام بواسطة القياس والتقييم، وفهم الأدوار والمسؤوليات الازمة للوصول إلى أهداف مشتركة، وتقليل الحواجز بين الأنشطة، وتكامل وانظام العمليات، ودعم ثقة الأطراف ذات العلاقة في كفاءة وفعالية المؤسسة.

► **التحسين المستمر (Improvementl Continual)**: يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفاً دائماً للمؤسسة، ويتحقق ذلك عن طريق جعل التحسين المستمر للمنتجات، والعمليات، والأنظمة، هدفاً لكل فرد في المؤسسة، والتحسين المستمر لكافأة وفعالية جميع العمليات، ودعم الأنشطة الوقائية، وتعليم، وتدريب كل فرد في المؤسسة على أساليب، وأدوات التحسين المستمر؛ مثل: منهج دورة PDCA، ومنهج حل المشكلات ، وإعادة هندسة العمليات ، وإدارة العمليات(النجار، ٢٠٠٧: ٢٢٦).

► **اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات (Factual Approach Decicsion Making)** : القرارات الفعالة تبني على تحليل ودقة البيانات والمعلومات، ويتحقق ذلك عن طريق أخذ القياسات بدقة عالية ، وتجمیع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف،

وسهولة وسرعة الوصول إليها ، وتحليل البيانات ، والمعلومات بالأساليب والطرق الصحيحة ، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة ، كما أن اتخاذ القرارات يبني على نتائج التحليل المنطقي ، والقدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة . (٢٠٠٩)

(Claude pinet

► مشاركة الموردين (Mutually beneficial suppliers relationships)

المؤسسة والمورد يعتمد كل منهما على الآخر ، وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما على إيجاد سبل الفائدة التي تعود بالنفع لهما وللمجتمع ، أيضاً ، على حد سواء ، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد ، و اختيار الموردين الرئيسيين ، وإنشاء العلاقات مع المورد ، بحيث توازن بين المكاسب العاجلة ، والاعتبارات بعيدة المدى للمؤسسة والمجتمع بوجه عام ، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات ، والتطوير ، والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات . ويشير Hoyle(2009) إلى أن إنشاء ، وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء ، والمعلومات والخبرات ، والخطط المستقبلية ، وتقدير التحسينات ، والإنجازات التي يقوم بها الموردون ، يعود بفوائد كثيرة للمؤسسة .

وأورد كل من (المليجي، ٢٠١٠)، و (خضير، ٢٠٠٩) مبادئ الجودة في التعليم كما الآتي:

- التركيز على رضا وسعادة الزبون ، من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية ، كما هي ، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية .
- دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية ، وآليات الجودة .
- تشجيع ، وتبني الأفكار المبدعة والمدعين .
- التغيير في أسلوب الإدارة ، من أسلوب التسلط والتخييف ، إلى أسلوب التقويض .
- شمولية الجودة ، حيث أنها تشمل جميع مجالات الخدمة .
- تكامل السياسات لتحقيق الجودة ، والتميز في سلسلة عمليات الجودة .
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى "ادارة الجودة" ، تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى .
- التركيز على روح الفريق من خلال استخدام الهيكل التنظيمية .
- استحداث ، وتفعيل نظام للحوافز ، يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية .

ويشير مجدي محمد(٢٠١٣) أن تحقيق هذه المبادئ يتطلب الآتي:

- ❖ تحقيق التواصل بين جميع موظفي المؤسسة رأسياً وأفقياً، وبأقصر الطرق.
- ❖ اختصار العمليات الإدارية والمكتبية، مما يوفر الوقت، والجهد، والتكاليف.
- ❖ تجنب الأخطاء قبل وقوعها، مما يسهل تطبيق الجودة.
- ❖ توفير نظام إلكتروني لتبادل البيانات والمعلومات.
- ❖ تعزيز روح المنافسة؛ من أجل التحسين المستمر.
- ❖ تلبية احتياجات المستفيد بأسرع وقت، وبدقة عالية.
- ❖ العمل بروح الفريق الواحد.

وترى الباحثة أن مبادئ إدارة الجودة هي مجموعة من القواعد الأساسية الشاملة لقيادة وتشغيل المؤسسة والتعامل مع الموردين، حيث تهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين، وفهم احتياجات المستفيدين الآخرين، والعمل ضمن فريق.

ثانياً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة

يوجد مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تبني فلسفة إدارة الجودة؛ إذ إن تطبيق هذه الإدارة بوصفها منهجاً إدارياً شاملًا يحتاج إلى هذه المتطلبات، التي تعد بمنزلة التربة الصالحة والمناخ المناسب لها، ومن المهم ذكره هنا أنه يجب علينا أن نضع في الاعتبار أن تلك المؤسسة قد اعتادت، ولفترات طويلة، على ممارسات معينة، لا يتناسب الكثير منها مع متطلبات الجودة الشاملة وإدارتها، ولهذا فإن عملية التهيئة التي تسبق عملية التطبيق يجب أن تكون جهوداً موجهة بطريقة تضمن وصول الأفكار والمفاهيم الجديدة للجميع بشكل واضح وصحيح، وتهيئة العاملين فكرياً، ونفسياً لقبول الفكرة، والسعى نحو تحقيق الجودة بفاعلية؛ تجنبًا لما قد يحصل من اتجاه سلبي نحو الأفكار الجديدة، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفضها، وبالتالي تعثر جهود عملية التطبيق وفشلها (أبو بكر، ٢٠٠٧).

ولذلك فقد اجتهد الباحثون والدارسون للجودة، ومفاهيمها، وإدارتها ومن بينهم (دعمى، ٢٠٠٩) و (الألمعي، ٢٠٠٩) و (السالم، ٢٠٠٩) في تحديد العديد من العوامل التي تعد من وجهة نظرهم أبرز المتطلبات الرئيسية المطلوبة لعملية التطبيق، ولقد اجتهدت الباحثة في الرجوع للعديد من تلك الأدبيات، وقد وجدت فيها تبايناً كبيراً في تعداد وتوصيف المتطلبات،

وترجع الباحثة ذلك إلى اختلاف زاوية نظر الباحثين، والدارسين، والمختصين للجودة، وفهمهم لفلسفتها.

وإن أهم المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة من وجهة نظرهم، والتي تخدم هذه الدراسة، تتمثل في النقاط الآتية:

- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة للمؤسسة .
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بحيث تكون الأهداف موجهة لاحتياجات ، ورغبات المستفيد.
- التعاون التام بين كافة أقسام المؤسسة، وموظفيها لتبني فلسفة إدارة الجودة.
- تدريب العاملين على نماذج لحل مشكلات الجودة، مع ضرورة إدخال تحسينات على الأساليب المتبعة في المؤسسة وتطويرها.
- أن تكون هنالك قاعدة معلوماتية كبيرة من البيانات والمعلومات ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة تساعد متذوي القرارات داخل المؤسسة.
- منح الموظف الثقة ، وتشجيعه على أداء عمله، وإعطاؤه السلطة المطلوبة لأداء العمل المطلوب منه من دون تدخل الإدارة في أثناء التنفيذ.
- أن تعتبر الإدارة العليا عملية التطوير، وتحسين الجودة عملية مستمرة وطويلة.

أما بالنسبة لمتطلبات تطبيق المواصفة العالمية آيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ تطبيق متطلبات المواصفة، جنبا إلى جنب، مع الالتزام بمبادئ، وأسس إدارة الجودة (ISO 9001)، والركائز الأساسية للتميز - حيث أثبتت تأثيرها الإيجابي في الشركات، والمدارس، والمؤسسات (لوبير روبرت، ٢٠٠٥)، وعند قيام المؤسسة بوضع نظام لإدارة الجودة والسعى نحو إستمراريته وتحسين فعاليته، يجب عليها القيام وتنفيذ خطوات معينة، قد ذكرتها مواصفة الآيزو (٩٠٠١)، وفقاً لـ (الزهراني وأمجد، ٢٠١٣) ، تنص على وجود:

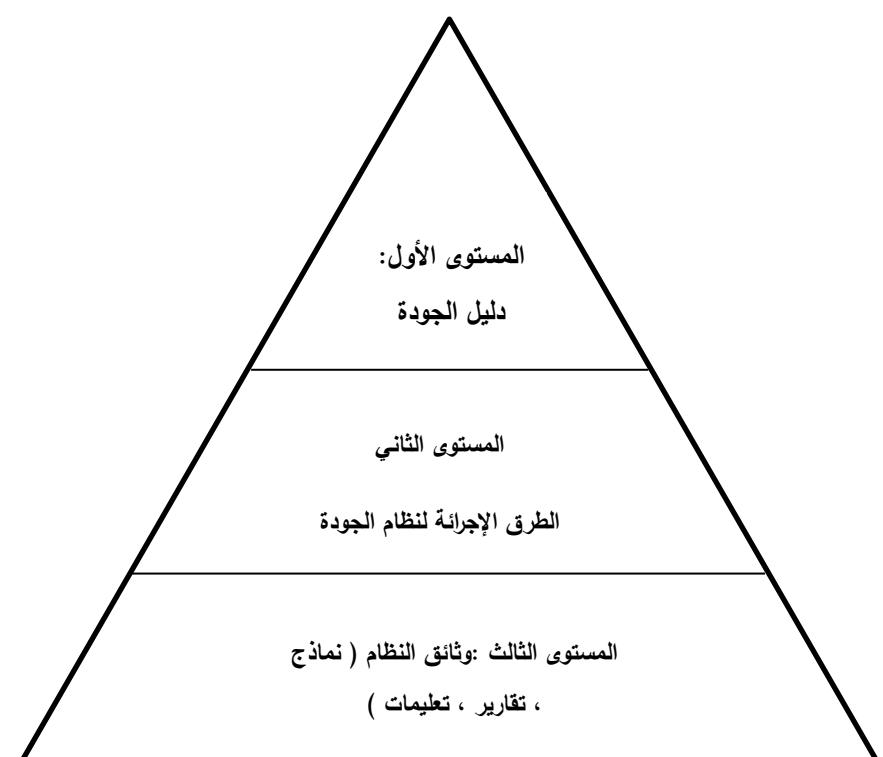
► **متطلبات عامة:** تحديد جميع العمليات والأنشطة الازمة لنظام إدارة الجودة، تحديد تتبع وتفاعل العمليات، تحديد الطرق ولأساليب اللازم للتأكد من فاعلية تشغيل العمليات والتحكم فيها، التأكد من توافر الموارد والعمليات الضروريه

لتدعم تشغيل ومراقبة العمليات، مراقبة وقياس وتحليل العمليات، تحديد العمليات خارجية المصدر، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول للنتائج المخططة.

► **متطلبات التوثيق:** لم تقم المعاصفة بتحديد كيفية التوثيق، بل اكتفت فقط بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب أن تتوفر في وثائق الجودة، حيث يمكن أن يختلف شكل توثيق نظام الجودة من مؤسسة لأخرى وفقاً لعدة اعتبارات؛ منها: حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، ودرجة تعقد وتفاعل العمليات فيما بينها، وكفاءة أفراد التنظيم(Wahid and Corner, 2009).

ويبين الشكل الآتي التسلسل الهرمي النموذجي لوثائق نظام الجودة وفق هذه المعاصفة:

الشكل (٣) التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة



القراز ابراهيم (٤٢ ، ٢٠٠٩)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن وثائق نظام إدارة الجودة تكون على ثلاثة مستويات، حيث يمثل المستوى الأول دليل الجودة الذي يصف نظام إدارة الجودة وفقاً لسياسة وأهداف هذا النظام، بينما يمثل المستوى الثاني إجراءات نظام إدارة الجودة، حيث تقدم

طرق تنفيذ الأنشطة، والعمليات داخل النظام، وأخيراً يمثل المستوى الثالث وثائق الجودة ، والمتمثلة في السجلات، والتقارير، وتعليمات العمل.

► **ضبط الوثائق:** تتناول مواصفة آيزو (٩٠٠١،٢٠٠٨) إجراءات السيطرة على الوثائق، والمعلومات ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؛ وذلك بهدف التأكيد من تصديقها، ووضعها في متناول يد المعينين(Duret d, Pillet m ٢٠٠٥)؛ إذ إن المواصفة تتطلب وجود إجراء موثق لعملية ضبط الوثائق الخاصة بإدارة الجودة؛ لأن عمليات الضبط هذه تستدعي جملة من الفعاليات؛ منها: ترميز الوثائق من أجل إعطائها هوية خاصة بها، إعداد وتصديق الوثائق، توزيع الوثائق داخل المؤسسة، الاعتماد على الإجراءات الاعتيادية في تغيير الوثائق وإصدار وثائق جديدة، و السيطرة والتحكم في الوثائق الواردة من خارج المؤسسة ومراقبتها.

► **ضبط السجلات:** تعتبر السجلات الدليل المادي وال موضوعي على القيام بأي عملية أو نشاط داخل المؤسسة؛ لذا أكدت المواصفة على ضرورة القيام بإجراءات تضمن ضبط، وحماية، وتعريف، وتخزين، واستعادة السجلات؛ منها: مراقبة سجلات المؤسسة لتقييم البراهين على المطابقة للمطلبات، وفاعلية نظام إدارة الجودة، عمل إجراء موثق ومكتوب لتحديد الضوابط للازمه لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع والتخلص من السجلات، المحافظة على سجلات الجودة واضحة تيسيراً للرجوع إليها(مجمدي،٢٠١٣)

► **مسؤولية الإدارة:** حددت المواصفة بهدف إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة العديد من المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة العليا في المؤسسة؛ منها: التعهد والالتزام التام من قبل الإدارة العليا بتطوير وتحسين نظام إدارة الجودة، تحديد، وفهم، واستيعاب، وتوثيق متطلبات العميل، مع ضمان توافقهما مع التشريعات والقوانين، ضمان أن السياسة مناسبة للغرض ومفهومه من الجميع، ويتم مراجعتها بصورة دورية للتحسين، وضع أهداف وسياسة الجودة للمؤسسة وتوثيقهما خلال نظام إدارة الجودة، المسؤولية والصلاحيات والاتصال، كما يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من تحديد المسؤوليات، والصلاحيات، ونشرها داخل المؤسسة، مع القيام بمراجعة دورية لضمان فاعلية نظام إدارة الجودة(شعلان،٢٠١٣).

► ادارة الموارد: تعتبر عملية توفير وإدارة الموارد من المتطلبات المهمة في تطبيق نظام ادارة الجودة، حيث تنقسم هذه العملية إلى أربعة مهام، وهي: على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد الازمة لغرض التنفيذ والمحافظة على نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لفعالياته وأنشطته من جهة، ولغرض التركيز على رضا المستفيد من جهة أخرى، كما ينبغي أن يكون الأفراد الذين يؤدون الأعمال التي تؤثر على الجودة بشكل مباشر أو غير مباشر - ذوي كفاءة واحتراف، وعلى قدر كاف من التعليم، والتدريب، والمهارة، والخبرة، كذلك على المؤسسة أن تقوم بتحديد، وتوفير، والمحافظة على البنى التحتية الازمة للوصول إلى منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.

► تحقيق المنتج: يعتبر مطلب تحقيق المنتج من أهم متطلبات المواصفة الخاصة بتحقيق المنتج؛ لذلك على المؤسسة أن تخطط وتطور سلسلة العمليات الازمة لتحقيق المنتج، وعند التخطيط يجب تحديد أهداف الجودة ومتطلبات المنتج، الحاجة إلى توفير الموارد الخاصة بالمنتج، وتحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج ، انطلاقاً من المتطلبات التي يحتاجها العميل من جهة، والمتطلبات القانونية والتشريعية الخاصة بالمنتج من جهة أخرى؛ لذا ينبغي على المؤسسة أن تقوم بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج، وقدرتها على تحقيقه، قبل التعهد بتوريد المنتج إلى العميل (مواصفة آيزو ٢٠٠٨، ٢٠٠١).

► التحسين: حسب المواصفة آيزو ٢٠٠٨:٢٠٠١ والأفعال التصحيحية والوقائية ، حيث يشمل سياسة، وأهداف الجودة، ونتائج المراجعة الداخلية، وتحليل البيانات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، تقوم المؤسسة بتحسين فعالية نظام ادارة الجودة، والأفعال التصحيحية بشكل مستمر، إذ يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات الازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة بهدف منع تكرارها، كذلك تشمل الأفعال الوقائية، حيث يجب على المؤسسة القيام بتحديد الإجراءات الوقائية لإزالة أسباب احتمالات عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها، وتنفيذ الأفعال الوقائية المناسبة ثم تقييم فعالية هذه الأفعال والعمل على توثيق ذلك .

سادساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية

تختلف طرق تطبيق إدارة الجودة باختلاف المؤسسة نفسها، وتعتمد على قدرات، ومهارات، وتجارب الأفراد المشاركون في هذه العملية، وعلى ذلك فإنه لا توجد عملية قياسية، أو طريقة واحدة للتطبيق.

وقد أورد كل من (المنتي، ٢٠١٠)، و (غذيم، ٢٠٠٩) أهم مراحل هذه العملية ، على النحو المذكور بعد:

- ❖ **تقييم ثقافة المؤسسة:** ويمكن أن يقوم بهذا التقييم فرد من المؤسسة، أو خبير ملم بإدارة الجودة. والهدف من ذلك هو معرفة مدى تقبل ثقافة الشركة لمبادئ الجودة، أو رفضها لها.
- ❖ **تبني الإدارة العليا لفلسفة الجودة:** في هذه المرحلة تعزز الإدارة العليا للمؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة، وبناء على ذلك يبدأ المديرون فيها بتألقي برنامج تدريبي متخصص عن مفهوم النظام، وأهميته، ومتطلباته ومبادئه، ويمكن أن تقوم بعملية التدريب هذه جهات مختصة خارجية، وأفضل مدة للتدريب ما بين ٦ - ٨ جلسات قصيرة خلال ٣ - ٤ أشهر على الأقل ؛ لاستيعاب التأثير المرتقب من تطبيق إدارة الجودة.
- ❖ **الخطيط :** ويتم فيها وضع الخطة التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم ، والموارد اللازمة لتطبيق النظام، كما يتم في هذه المرحلة، أيضاً، تأسيس مجلس الجودة، عدد أعضائه ١٢ - ٢٠ عضواً، يمثلون كافة الوظائف في الشركة ، وأكبر عدد ممكн من الإدارات والأقسام والمناطق. وهدف هذا المجلس هو تحديد العوائق المحتملة لانتهاج فلسفة إدارة الجودة، ويكون المجلس مفوضاً لإجراء التغييرات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة.
- ❖ **مرحلة التنفيذ:** وفي هذه المرحلة يتم التركيز على نشر ثقافة، وفلسفة الجودة الشاملة ، وتدريب وتأهيل العاملين على أدوات وتقنيات الجودة.
- ❖ **مرحلة تبادل الخبرات:** حيث يتم استثمار الخبرات، والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق النظام، ويتم دعوة جميع إدارات، وأقسام المؤسسة، وكذلك المتعاملين

معها؛ من العملاء، والموردين، للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

وتؤكد الباحثة أن من أهم مراحل نظام إدارة الجودة هي مرحلة نشر ثقافة الجودة حيث أن عملية التغيير تكون بالبداية صعبة من حيث اختلاف الأفكار، والثقافات ، والبيئة ولن تكتمل الصورة لتقبل فكرة الجودة إلا إذا كان هناك افتتاح تام من قبل الإدارة لعليا وتبنيهم ودعمهم لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة ثم تأتي مرحلة التخطيط ، وهنا لابد من إشراك العاملين المتخصصين في عملية التخطيط ووضع الخطة التي تساعد على تطبيق النظام وتنفيذ هذه الخطة يحتاج إلى أشخاص مدربين، ومؤهلين، وتعتبر هذه هي المرحلة الرابعة قبل القيام بمرحلة التنفيذ وبعدها تكون مرحلة التقييم وذلك من خلال التدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة من قبل مدققين تم إعدادهم مسبقاً وتدريبهم على آليات التدقيق الداخلي.

سابعاً : أهم الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة

❖ **مخطط الرقابة Control Chart:** ويعتبر من أشهر الأدوات، وهو طريقة للرقابة الإحصائية على العمليات، تمكن من رقابة توزيع الإنحرافات، بدلاً من محاولة رقابة كل انحراف فردي، ويمثل المحور الأفقي فيه الزمن، والمحور الرأسي مقياس الجودة، كما يحتوي على ثلاثة خطوط أفقية: الأوسط: وهو الخط المركزي الذي يعتبر معياراً لقياس التغير، والعلوي: هو الحد الأعلى لرقابة الجودة، والسفلي: وهو الحد الأدنى لرقابة الجودة. وعندما تكون القرارات محصورة بين الحدين العلوي والسفلي، يعتبر الإنحراف مقبولاً .

❖ **مبدأ باريتو Parteto Principle:** يقترح مبدأ باريتو أن أغلب النتائج تأتي من أسباب قليلة نسبياً، وبمصطلحات كمية ٨٠٪ من المشكلات تأتي من ٢٠٪ من الأسباب، كما يوضح المخطط الذي وضعه عدد العيوب، أو المشكلات خلال زمن معين.(٢٠٠٥، Jean).

❖ **مخطط عظم السمكة (السبب والنتيجة) Cause & Fishbone Diagram:** حيث تظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط (رأس السمكة)، ثم يتفرع من العمود الفقري الأسباب والعيوب المحتملة ، التي يمكن أن تكون من أربع مصادر: الآلات، والتقييات، والمواد، والأفراد.

❖ **خريطة الانتشار Scatter Plots:** وهو عبارة عن مخطط زمني يوضح نقاطاً منتشرة فيه، دون وجود خطوط تصل بين هذه النقاط، وهذه النقاط هي عبارة عن نقاط نقاط مجموعتين من البيانات. (Abd Allah seddi: ٢٠٠٣) .

❖ **الدرج التكراري أو مخطط الأعمدة Histogram or Bar Graph:** وهو ملخص بياني للتغيرات الحاصلة في مجموعة من البيانات، ويمكننا رؤية الظواهر التي يصعب فهمها في جدول رقمي، ويمكن تحليله للحصول على استنتاجات عن مجموعة من البيانات.

مخطط التدفق Flow chart: يتم فيه ربط صور، أو رموز، أو نصوص بخطوط، وتظهر الأسماء على هذه الخطوط اتجاه التدفق، ويمكننا من خلاله نبذة العمليات والمشكلات والفرص والقرارات وغيرها، ويعتبر من الأدوات المفيدة لنجاح العمليات.

٧ - **قائمة المراجعة Checklist:** تضم بنود هامة تتعلق بمسألة أو حالة معينة، وتستخدم قوائم المراجعة في الظروف التشغيلية للتأكد من أن جميع الأفعال أو الخطوات الهامة قد استكملت، وهدفها الأساسي هو التأكد من العمليات وليس جمع البيانات. (عطيه، ٢٠٠٨) .

ثامناً : معوقات تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية

أجمع كثير من الكتاب والمفكرين والباحثين على أن هناك مجموعة من المشاكل ، والمعوقات التي تؤدي إلى فشل كثير من برامج إدارة الجودة، وتوقف حائلاً دون تطبيق ناجح لإدارة الجودة. ومن أبرز هذه المشاكل كما أشار إلى ذلك (محسن، ٢٠٠٨) :

- عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا؛ وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية.
- معارضة العاملين، حيث أن الموظفين غالباً ما يقاومون نظام الجودة؛ وذلك بسبب الأهداف الطويلة، أو الخوف من التغيير.
- الفشل في تغيير فلسفة المنظمة ، وهذا ناشئ – من وجهة نظر الباحثة – من عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة، يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم ومقترحاتهم.
- تركيز المنظمة على أساليب غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد المساهمين في خلقه.

- أدوات وتقنيات إدارة الجودة: التركيز على أدوات محدودة أكثر من التركيز على النظام ، حيث إن التركيز يجب أن يكون على النظام بأكمله، مع السعي الجاد لتحقيق، وتحسين مستوى جودة العمليات.
- توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة.
- البدء في تطبيق إدارة الجودة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا.
- فشل الإدارة في توفير الجهد الملائم للتحسينات.
- فشل الإدارة في تقديرها لإنجاز الأفراد من خلال توفير الحوافز المناسبة للتعزيز ، مع غياب نظم فعالة للاتصال.

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو):

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبين الأيزو (ISO)، التي هي اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات والمقياس International Organization for Standardization، المعنية بتحديد مجموعة المواصفات الفياسية العالمية الموحدة، التي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية؛ بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن إجمال أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة، والأيزو ، وفقاً لما أورده كل من

(القيسي، ٢٠١٣)، و(الطائي وأخرون، ٢٠٠٨) و(الربيعي وأخرون، ٢٠١٤) ، على النحو الآتي:

- ❖ تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لاحتياجاتهم ورغباتهم؛ للعمل على توفيرها لهم، أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك، الذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً؛ لأنها أعم وأشمل من الأيزو.
- ❖ تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.



المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو؛ لذلك نجد هذه القواعد متماثلة في كل المنظمات، وليس هناك خصوصية لأي منظمة، على عكس إدارة الجودة الشاملة، فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.



جميع المنظمات التي حازت على الأيزو، تعتبر خاضعة للمراجعة والتقيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس؛ للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فليست خاضعة للمراجعة أو تقيش الدوري عليها، ونموذجها خاص بها، ولها حرية التصرف في ممارساتها.

تاسعاً: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١،٢٠٠٨) في وزارة التربية والتعليم

يكمن جوهر جودة التعليم في توفير معايير تتضمن آليات مراقبة وقياس، ومؤشرات واضحة ومحددة للعمل في كافة مكونات النظام التعليمي، على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات على حد سواء، وسعياً من وزارة التربية والتعليم لبناء تلك المعايير والضوابط ، فقد تبنت عدداً من البرامج والمشاريع في خطتها الخمسية الثامنة ٢٠١٥-٢٠١١، من بينها مشروع إرساء نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١،٢٠٠٨)، وتأمل الوزارة من خلال تبني هذا المشروع ضبط جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بكل مكوناتها، بحيث تكون الوزارة قادرة على مراقبة سير تلك الخدمات، من خلال الإجراءات الموثقة، والسجلات المعتمدة، ومؤشرات الأداء المحددة.

مشروع نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨):

انطلاقاً من رؤية الوزارة، وسعيها إلى تجويد البيئة التعليمية للإدارة، والمعلمين، والطلاب بالمدارس، على نحو يكفل لهم التعاون لبناء جيل مجيد، وعامل، ومحظى لوطنه، قادر على التعلم المستمر، وعلى التعايش مع الآخرين، ويلبي متطلبات سوق العمل في إطار من الالتزام والمسؤولية، فقد قررت الوزارة اعتماد المواصفة القياسية الدولية (أيزو ٩٠٠١،٢٠٠٨) لتجويد العمل الإداري بالوزارة(٢٠١٠)، بالتعاون مع خبراء في مواصفة الأيزو؛ للوقوف على واقع العمل في ضوء متطلبات المواصفة. ونظراً لحجم الوزارة، وتدخل العمليات فيها، فقد ارتأت أن

يتم توظيف نظام إدارة الجودة في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية، والتقسيمات المناظرة لها بالمديريات/الإدارة التعليمية بالمحافظات، كمرحلة أولى، ابتداء من عام (٢٠١٢)، ثم، بعد ذلك، يتم التطبيق على جميع المديريات والأقسام بالوزارة حسب خطة توسيع محددة (دليل الجودة ، ٢٠١٣)

لماذا نظام إدارة الجودة:

لقيادة، وتشغيل مؤسسة ما بنجاح، فإنه من الضروري توجيهها بأسلوب منهجي منضبط المعالم ، يحقق لها النجاح الدائم، وما كان ذلك ليتم إلا من خلال التطبيق والمحافظة على نظام إدارة الجودة، الذي نحن بصدق التأسيس لقيمته النفعية في الواقع الوظيفي، تحصيلاً لعظيم فوائده، ومبرراته التي أشار إليها المختصون، وفقاً لما جاء ذكره في المكتسبات المعرفية لكل من (وليد وأخرون، ٢٠١١)، و (White et al., ٢٠٠٩) :

- التركيز على العلاقة التفاعلية بين القيادة والعاملين.
- التحسين المستمر للأداء.
- اعتماد منهجية تحديد العمليات، وتوثيقها والمحافظة على فاعليتها باستمرار.
- وضوح المهام، والصلاحيات، والمسؤوليات داخل المؤسسة، وتحديد ما تستوجبه من كفاءة، وتدريب من خلال بطاقة الوصف الوظيفي، ومخطط التدفق.
- اعتماد آليات القياس، والتحليل بما يسمح بالتحسين المستمر للأداء.

وفي المقابل هناك الكثير من المؤشرات السلبية التي تظهر للإدارة نتيجة عدم الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة في المؤسسة، تلخص في الآتي :

- انخفاض مستوى الجودة لناتج أداء المنظمة، متمثلًا في كثرة شكاوى المستفيد.
- زيادة الوقت المقرر لتنفيذ العمليات، وزيادة الفاقد في الموارد المستخدمة.
- اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المؤسسة.
- كثرة الاجتماعات المتعلقة بمناقشة مشاكل الأمس.
- تدهور سمعة المؤسسة، وانعدام ثقة المستفيد.

أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة في الوزارة :

يهدف المشروع بشكل عام إلى اعتماد نظام إدارة عالمي معترف به، يفضي إلى الحصول على الإشهاد بالمطابقة للمواصفة القياسية الدولية (الأيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٨)، من قبل جهة محايدة ومعترف بها عالميا، كما ذكر في دليل الجودة (٢٠١٣) أن المشروع يهدف بشكل خاص إلى:

- تطابق الإجراءات مع المتطلبات التشريعية المنظمة لميدان التربية والتعليم، من خلال عمليات التدقيق المستمرة.
- تحقيق مكاسب مادية، واقتصادية من خلال تقليص الكلفة، والتخطيط الناجح للمشاريع، وتقليل فترات إنجاز المعاملات، وترشيد الاستهلاك، وإرساء آليات المتابعة والمراقبة والقياس.
- اعتماد نمط تسيير متتطور يشمل كافة تقسيمات الوزارة، وي تتطلب مشاركة كافة مستوياتها، كما يتطلب توفير الموارد، والوسائل، والعناصر البشرية، بما يلبي احتياجات المستفيدين.
- التركيز على إرضاء المستفيدين من خلال الإيفاء بمتطلباتهم.

هيكل مشروع نظام إدارة الجودة:

يعتبر بناء مجتمع العلم والمعرفة من أولويات خطط التنمية المستدامة بالسلطنة؛ وذلك لما له من دور فاعل في رقي الحضارات وتقدم الأمم، ومواكبة لتطورات القيادة الحكيمية التي تولي عنايتها التامة بجوانب التعليم والبحث العلمي، وحرصها على تقديم أفضل المستويات التعليمية؛ ولذلك سعت وزارة التربية والتعليم جاهدة لتجويد الخدمات التي تقدمها، من خلال تبني نظام إدارة الجودة (الأيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٨)، وهو نظام فاعل وفق معايير دولية، يعمل على الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الوزارة، وي العمل على تحسين العمليات، والإجراءات المرتبطة برضى المستفيدين (المدارس)، من خلال الوقوف على احتياجاتهم، والوفاء بمتطلباتهم، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، كما يعمل نظام إدارة الجودة على تهيئة بيئة تعليمية قادرة على إيجاد جيل مجيد، يواكب تطلعات العصر، وتحدياته، بأدنى كلفة، وأقل جهد.

ولأن المشروع هو إرساء نظام إدارة الجودة، فقد تم اعتماد دائرة الجودة بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم؛ للإشراف على المشروع، متمثلًا في تطبيق المواصفة القياسية الدولية (أيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٨)؛ لتلبية كافة متطلبات بنود المواصفة، والحصول

على الإشهاد بالمطابقة، ولأن الأيزو يتطلب تحديد المهام والصلاحيات لتطبيق نظام إدارة الجودة بالوزارة، مع ضمان دعم الإدارة العليا للمشروع، حيث أن تبني النظام يعد قرارا استراتيجيا للوزارة، فقد تم تشكيل هيكل المشروع بوثائق ترتيبية اعتمدتتها معايير الدكتورة وزيرة التربية والتعليم؛ لإصدار القرارات الوزارية ذات الصلة بتركيبة هذه الهيكل، وصلاحياتها، ومسؤولياتها ، ودورية اجتماعاتها، على النحو الآتي :

- القرار الوزاري رقم (٢٠١٢/٤٤٧)، بشأن تشكيل مجلس نظام إدارة الجودة، برئاسة معايير الدكتورة وزيرة التربية والتعليم.
- القرار الوزاري رقم (٢٠١٢/٤٤٨)، بشأن تشكيل لجنة نظام إدارة الجودة، برئاسة سعادة وكيل الوزارة للتخطيط التربوي، وتنمية الموارد البشرية.
- القرار الوزاري (٢٠١٢/٤٤٩)، بشأن تشكيل فريق نظام إدارة الجودة، برئاسة مدير دائرة الجودة.
- القرار الوزاري (٢٠١٢/٤٥٠)، بشأن تشكيل فريق دعم وتسهيل نظام إدارة الجودة بالمحافظات التعليمية، برئاسة مدير عام المحافظة التعليمية، ومدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- القرار الوزاري (٢٠١٢/٤٥١)، بشأن تحديد ممثل الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة. وتأكيداً على حرص الإدارة العليا لإنجاح المشروع، فقد عملت على توفير سياسة واضحة ومحددة للجودة مراعية كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي، مع استمرار الرقابة على مراحل العمليات، إضافة إلى وجود نظام للمراجعة الدورية، ونظم تدريب عالية المستوى للعاملين؛ لضمان جودة الأداء (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

مراحل تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة:

عملت الوزارة على تطبيق نظام إدارة الجودة في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية في ديوان عام الوزارة، ونظائرهما في المحافظات بداية من عام ٢٠١٢م، ويلزم هذا التطبيق تدريب كافة المنتسبين للنظام؛ من أجل نشر ثقافة الجودة؛ ولذا فإن المشروع مر بعدد من المراحل، حيث تم الإشارة إليها في الدليل التعريفي (٢٠١٣)، وهي كالتالي:

مرحلة الإعداد : انطلقت هذه المرحلة في ٢٦ مايو ٢٠١٢ ، حيث تم في هذه المرحلة:

- إعداد مسودة التشكيلات، وهيكلة نظام إدارة الجودة.

- حصر البرامج الآلية .
- حصر المتطلبات القانونية: بطاقة توضح كل تشريع، وارتباطه بنظام إدارة الجودة من خلال ربطه بالعملية، أو الإجراء التابع له.
- تدريب حول مراحل إرساء نظم إدارة الجودة: تدريب مخصص لأعضاء لجنة الجودة.

مرحلة التشخيص : انطلق مشروع نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم بعملية التشخيص ، (١٩ يونيو _ ١٤ يوليو ٢٠١٠)، حيث نفذت عملية التشخيص، وقد تم تشخيص أعمال، وأنشطة جميع أقسام المديرية العامة للشؤون الإدارية، و المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، و نظائر هاتين المديريتين بالمديريات التعليمية بالمحافظات ، ومكاتب الإشراف التربوي ، وكذلك تم رسم تصور حول خطوات إرساء نظام إدارة الجودة، و مقترن حول مجال مطابقة تطبيق النظام ، وتحديد المستفيد النهائي من خدمات التقسيمات التي تم تشخيصها، ومن مخرجات عملية التشخيص: مقترنات، و توصيات، و مخططات عمل؛ منها :

- مقترنات ذات علاقة بالهيكل الضروري لتطبيق نظام إدارة الجودة .
 - توصيات ذات علاقة بالمتطلبات الضرورية لإرساء نظام إدارة الجودة .
 - قائمة بالعمليات، و الإجراءات.
 - قائمة بالخدمات المقدمة من خارج مجال تطبيق نظام إدارة الجودة .
- مخطط تنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة في مجال المطابقة المحدد**

مرحلة الحملة الإعلامية : التوعية بالمشروع في الوزارة، والمديريات التعليمية بالمحافظات من خلال زيارات لتقسيمات مجال المطابقة، والمديريات التعليمية بالمحافظات، قام بتنفيذها أعضاء فريق الجودة بدائرة الجودة بمراقبة خبراء المشروع في الفترة (٢٣ يونيو - ٢٧ يونيو ٢٠١٢)

- صياغة بطاقات مهام أعضاء هيكل الجودة.
- صياغة سياسة الجودة.
- صياغة عملية تنشيط نظام إدارة الجودة، والاتصال الداخلي، ووضع خطط الاتصال الداخلي.

مرحلة التوثيق : بدأت هذه المهمة (الأحد ٢ سبتمبر إلى الأربعاء ٥ سبتمبر ٢٠١٢)، حيث تم تنفيذ جلسات عمل ميدانية لتوثيق الإجراءات في ديوان عام الوزارة بمساندة الخبراء:

- توثيق لسجلات: حصر جميع القرارات الوزارية والمراسيم السلطانية الخاصة بعمل أقسام مجال المطابقة.
- ضبط جميع التعاقدات الباطنية مع التقسيمات المؤثرة على عمل أقسام مجال المطابقة.
- توثيق الإجراءات: وصف مراحل تنفيذ الخدمة من خلال خرائط التدفق، وصف الأنشطة المتممة للخدمة، مع إرفاق تعليمات العمل، والخطط الإرشادية، إن وجدت في الإجراء، والسجلات المستخدمة.
- توثيق العمليات: تكمن أهمية توثيق العمليات في تركيزها على بناء مؤشرات لتحقيق خدمة ما، مع تحديد النسبة المتوقعة لنجاح أدائها، وعليه يتم ضبطها، وتنبيت القيم المضافة لكل خدمة.
- دليل الجودة: وثيقة تفسر طريقة التطبيق لنظام إدارة الجودة.

مرحلة إرساء النظام : تم اعتماد الإصدار ٠٠ من وثائق نظام إدارة الجودة في (٢٠١٣)، و تم توزيع وثائق نظام إدارة الجودة على تقييمات مجال المطابقة ، للبدء بالتطبيق .

مرحلة التدقيق الداخلي : بدأت هذه المرحلة بتنفيذ برنامج تدريبي حول التدقيق الداخلي لنظم إدارة الجودة؛ وذلك لتدريبهم على عمليات التدقيق الداخلي الميداني.

مرحلة التدقيق الخارجي والحصول على شهادة الإشهاد بالمطابقة: تم التدقيق الخارجي في مرحلته الأولى (أكتوبر ٢٠١٤)، حيث يعتبر التدقيق الخارجي في مرحلته الأولى تدقيقاً وثائقياً؛ للتأكد من أن الوزارة قد طبقت نظام إدارة الجودة أيزو ٩٠٠١، وخططت، ونفذت تدقيقاً داخلياً لعملياتها.

حصلت وزارة التربية والتعليم على شهادة الإشهاد بالمطابقة: أصبح الحصول على الشهادة "الإشهاد"- حسب طبيعة الإصدار - وسيلة دعم، ومساندة لسمعة ، وصورة المؤسسات المطبقة، وفق الثقافة التنظيمية السائدة التي تعمل على التركيز على مبدأ الزيون. ففي دراسة تطبيقية لعبد العزيز عبد، العال(٢٠١٠: ٢٤) وضح لنا "أن الشركات التي حصلت على شهادة الأيزو ٩٠٠١ تمثل نسبة ٨٥ بالمئة، منها اتجهت للحصول على الشهادة

بسبب طلب عملائها، ويعتبر إرضاء العميل هو أهم متطلبات الأيزو ٩٠٠١، والحصول عليها تعطي الثقة للعميل" ، حصلت الوزارة في نوفمبر(٢٠١٤) على شهادة الإشهاد بالمطابقة. وكانت نتائج التدقيق الخارجي المرحلة الثانية ، حصول الوزارة على الإشهاد بالمطابقة لمواصفة الأيزو ٩٠٠١ ، وتضمن تقرير مكتب التدقيق الخارجي عددا من التوصيات، و ٥ حالات عدم مطابقة ثانوية (صغرى)، ويشير (Biazzo 2005) إلى أنه كلما كان التدقيق صادقا، ويكشف عن حالات عدم مطابقة، دل ذلك على أن النظام يسير بشكل صحيح.

التدقيق الخارجي الثاني (تدقيق المتابعة) : تم في نوفمبر ٢٠١٥ ، وتهدف المرحلة الثانية من التدقيق إلى تقييم مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة في الوزارة، وتخالف المرحلة الثانية من التدقيق الخارجي عن المرحلة الأولى من حيث طابعها الميداني ، وقد حصلت الوزارة ، في نتائج التدقيق الخارجي في المرحلة الثانية ، على الإشهاد بالمطابقة لمواصفة الأيزو ٩٠٠١ .

الخطة المستقبلية:

تسعي الوزارة لمزيد من تجويد العمل، وتأمل في تطبيق النظام في جميع تفاصيله الوزارة في الخطة الخمسية التاسعة (٢٠٢٠-٢٠١٦)؛ وذلك لتحقيق الأهداف من المشروع، وهي خلق ثقافة الجودة، وتجويد العمل الإداري، وتقديم خدمات راقية في وقت زمني قصير؛ تحقيقاً لرؤية صاحب الجالية السلطان قابوس بن سعيد المعظم حفظه الله ورعاه.

وتؤكد الباحثة أن تطبيق نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بشكل عام والمديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية بشكل خاص كان الهدف الأساسي منه تجويد الخدمات المقدمة للمستفيد والتطوير والتحسين من أجل الوصول إلى رضا المستفيد ، وليس الحصول على الشهادة وقد خصصت هاتين المديريتين للبدء فيهما لما لهما من أهمية كبيرة .

الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة:

اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية، وستعمل الباحثة على ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، مع البدء بالدراسات العربية، تليها الدراسات الأجنبية، وذلك وفق الترتيب الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة خضير (٢٠٠٧): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي على ذلك، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥١) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتم إعداد استبيان لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية جاءت متوسطة لجميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، والอายุ.
- دراسة الملهوف (٢٠٠٧): وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، وطبقت الدراسة على (٢٥٨) قائدًا تربوياً. ولغرض تحقيق هذه الدراسة لأهدافها طور الباحث أدلة لقياس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك وعيًا لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجال، القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، تعزى إلى المؤهل العلمي.
- دراسة ناصر (٢٠٠٩): وقد هدفت للتعریف بإدارة الجودة الشاملة كمفهوم جديد في حقل الإدارة التربوية، يرمي إلى تحسين أداء المنظمات التعليمية والتربوية من خلال الاهتمام بعنصر الجودة، والتعریف بنظام إدارة الجودة آيزو (٩٠٠١) باعتباره أحد الأنشطة المعيارية المستخدمة لتوکید الجودة، وفي تقييم اثر تطبيق هذا النظام، وخصوصاً في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء ، وتوصلت الدراسة إلى إن فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو(٩٠٠١) في مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة.

- دراسة أبو عبده (٢٠١١): وقد هدف الباحث من ورائها التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والسلطة المشرفة على ذلك، وتكونت عينة الدراسة من 227 مدير ومديرة من مديرى ومديرات مدارس محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة، وأظهرت أبرز النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس، تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لمتغير التخصص.
- دراسة الظفيري (٢٠١١): وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وعلاقتها بالخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) موظفاً في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس ، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.
- دراسة بذح وحوامدة (٢٠١٢): وقد هدفت للتعرف على درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً للجنس، وسنوات الخبرة، والإقليم، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير

استبانة اشتملت على (٤٨) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلماً، ومعلمة، اختبرو بطريقة الطبقية العشوائية من بين المدارس المطبقة لنظام الجودة ، وأنهت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية عناصر المعاصفة في المدارس الأردنية المطبقة لنظام الجودة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات في هذه المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والإقليم).

- دراسة يامين(٢٠١٤): وهدفت إلى تبيان درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، من وجهه نظر المشرفين عليها، باستخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة عالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، في الإشراف التربوي، في المدارس الحكومية، في الضفة الغربية، من وجهه نظر المشرفين التربويين في جميع المجالات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠ .٥) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

- دراسة آرون بول Aaron Paul M. Pineda(2013) : لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية في مملكة البحرين على وجه التحديد، في مجالات التعليم، والبنية التحتية لخدمات الطلاب، وهدفت إلى التعرف على مستوى فعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والبنية التحتية، والخدمات المقدمة إلى الطلبة، وأوضحت النتائج أنه لم يكن ثمة علاقة بين نوعية ممارسات المؤسسات، ومستوى الفعالية، وكان من أسباب ذلك عدم وجود تعاون بين المعلمين لإجراء تغييرات في المناهج الدراسية في مجال التعليم، وكانت الممارسات الإدارية في مجال الخدمات الطلابية عدم الامتثال بين الطلبة مع الجدول الزمني للتسجيل، ونقص الحماس بين الطلاب كان ضمن أسباب المشكلة أيضا.
- دراسة قيسر Qaiser Suleman (٢٠١٣) : لقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة حالة من منطقة كوهات باكستان، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه المدارس الثانوية العامة في تطبيق نظام إدارة الجودة، وكانت عينة الدراسة (٢٥) رئيساً، و (٧٥) من معلمي المدارس الثانوية، مختارة من بين (٢٥) مدرسة ثانوية عامة، باستخدام العينات العشوائية، وكانت النتائج أن مدارس الثانوية العامة تواجه عدداً من التحديات في تنفيذ إدارة الجودة؛ منها : نقص التمويل والموارد، العصيان من القوى العاملة، عدم التزام الإدارة، و التخطيط غير الفعال.
- دراسة أحمد Ahmad Elshennawy (٢٠١٣) : وهي دراسة تطبيقية لبحث أثر تطبيق ISO ٩٠٠١ على الأداء المهني للإداريين والمعلمين، من خلال دراسة حالة على نظام التعليم المهني الاندونيسي. تعتمد هذه الدراسة على المنهج المسمى، وتشير نتائجها التي تم التوصل إليها إلى أن تطبيق (ISO ٩٠٠١) له تأثير إيجابي كبير على أداء الإداريين والمعلمين، كما أن الدراسة قد حددت ، أيضا ، العناصر المؤثرة الرئيسية لنظام إدارة الجودة.
- دراسة تاك تشيونغ شان Tak Cheung Chan (٢٠١٥) : لقد سعت هذه الدراسة للتحقق من جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الصيني، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، من خلال طرح مفتوح للأسئلة على المعلمين، ثم مناقشته بصورة

جماعية مركزية، واستخدام المقابلات الفردية، وكانت نتائج الدراسة إيجابية، فقد بينت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مفيدة في التعليم الصيني لأنها تتوافق مع الثقافة الصينية.

- دراسة كورنرين (Cornin,2004) : هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (١١٦) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى نتائج حيث توجّد أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.
- دراسة هيرنانديز(Hernandez,2002) : هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المعنية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، والإدارات التربوية، يتبيّن لنا أنها تطرقت لأهمية التطوير، والتحديث المستمر في الأداء، بالإضافة إلى قيمتها في توضيح أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التربوية ، وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة، والرضا لدى متلقي الخدمة .

كما اهتمت بعض الدراسات السابقة بمعرفة المتطلبات المتوفرة، من عدمها حين تطبيق نظام إدارة الجودة ، مقرونة بموقف العاملين ، واتجاهاتهم ، في هذه المؤسسات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة ، ودرجة الممارسة لها، ودور الإدارة العليا، وجميع العاملين في المؤسسات نحو ذلك، والكشف عن أهم المعوقات التي تتعرض لها عملية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية. ومن خلال استقرارنا للدراسات الآنفة الذكر يمكننا استخلاص ما ياتي:-

أوجه الالتفاق مع الدراسات:

- ❖ هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في تطوير التعليم في وزارة التربية بصورة عامة، من وجهة نظر العاملين عليها، ودرجة ممارسة مبادئ الجودة، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر العاملين عليها.
- ❖ المرحلة الدراسية: تتفق الدراسات السابقة من حيث المؤسسة التي أجريت فيها؛ حيث أجريت على المدارس، والمديريات التابعة إلى وزارة التربية، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية، فقد طبقت على المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم
- ❖ الجنس: تباينت الدراسات السابقة من حيث الجنس، حيث طبقت على الذكور والإناث، واتفقت الدراسة الحالية حيث طبقت على الذكور والإناث أيضاً من العاملين في المديريات المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم.
- ❖ المنهج: تتفق أغلب الدراسات السابقة في المنهج المطبق فيها، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية التي اتبعت المنهج الوصفي المسحي والتحليل .
- ❖ أداة البحث: جاءت الدراسات السابقة الذكر جميعاً متفقة في أداة القياس، وهي توظيف (الاستبانة) في تحصيل البيانات المطلوبة ، وكذلك الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة الاستبانة.

أوجه الإختلاف مع الدراسات:

- ❖ اختلفت مع بعض الدراسات من حيث مجتمع الدراسة، حيث أن مجتمع الدراسة هو مديريات ديوان عام وزارة التربية المطبقة للنظام، بينما أغلب الدراسات ركزت على إدارات المدارس .

الفصل الثالث

- ✓ منهج الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة
- ✓ عينة الدراسة
- ✓ أداة الدراسة
- ✓ صدق الدراسة
- ✓ ثبات الدراسة
- ✓ أسلوب تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

خصص هذا الفصل للحديث عن إجراءات الدراسة، فجاء متضمناً: التعريف بمجتمع الدراسة وعيتها ومنهجها، وأدوات القياس المستخدمة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة، في دراستها الماثلة ، المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديريات المطبقة لنظام إدارة الجودة، والمتمثل في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية بديوان عام الوزارة ، وذلك لعام ٢٠١٦م، والبالغ عددهم ٤٢٧ ذكوراً، وإناثاً .

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من أفراد المجتمع ، البالغ عددهم (١٦٢) من الجنسين: الذكور والإناث ، وهو ما يمثل نسبة وقدرها ٤٠ % من المجتمع الكلي للدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية، وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

الجنس	النكرار	النسبة المئوية	النكرار	سنوات الخبرة	النسبة المئوية	النكرار	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	النكرار	النسبة المئوية
ذكور	١٢١	%٧٤,٧	٣٧	٥ سنوات	%١٧,٣	٢٨	٣٧	دبلوم أو أقل	١٦	%٩,٩
إناث	٤١	%٢٥,٣	١٢٢	٥ - ١٠ سنوات	%٧٥,٣	٦١	٣٧	بكالوريوس	٤٧	%٢٩
			١٢	١١ - ١٥ سنة	%٧,٤			دراسات عليا		%37,7
			١٦٢	أكثر من ١٥ سنة					١٦٢	%23,5
المجموع	١٦٢	%١٠٠			%١٠٠					%١٠٠

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على عناصر المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (آيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٨)، مع رجوعها إلى الأدبيات النظرية المتخصصة ، والدراسات السابقة المعنية بشأن الجودة في واقعها الميداني الممارس لها وعلى ذلك ، تيسر لها تطوير استبيانه استقرائيه الواقع تطبيق النظام في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة ، مستعينة في ذلك بالخبرة الميدانية التي اكتسبتها في ممارسة هذا المجال ؛ وذلك من أجل التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات المنفذة للنظام بوزارة التربية والتعليم، وتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على واقع الدراسة، وقد حوت الاستبيان جزئين اثنين ، ضمنا مجموعة من الأسئلة، والمؤشرات التي تقيس متغيرات الدراسة، فجاءت مرتبة على النحو الآتي:

✓ **الجزء الأول:** المعلومات العامة وتمثل في المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

✓ **الجزء الثاني:** الأسئلة المرتبطة بدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة في المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم، وقد وزعت على خمسة محاور، نصها كالتالي:

- طبيعة نظام إدارة الجودة : وتضمنت ٩ فقرات.
- مسؤولية ومهام الإدارة : وتضمنت ٩ فقرات.
- تحقيق المنتج / الخدمة : وتضمنت ٨ فقرات.
- القياس والتحليل والتحسين : وتضمنت ١٠ فقرات.
- إدارة الموارد : وتضمنت ٧ فقرات.

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" Likert لقياس استجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبيان ، كما هو موضح في الجدول (٣)

جدول (٣): تصنيف درجات مقياس ليكرت الخماسي.

م	المعيار	مقاييس ليكرت	درجة الموافقة
١	موافق بشدة	٤،٢٠ - ٥	عالية جداً
٢	موافق	٣،٤٠ - ٤،١٩	عالية
٣	محايد	٢،٦٠ - ٣،٣٩	متوسطة
٤	غير موافق	١،٨٠ - ٢،٥٩	منخفضة
٥	غير موافق بشدة	١ - ١،٧٩	منخفضة جداً

صدق الأداة :

تم التأكيد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، والخبراء، والمختصين بالإدارة التربوية ونظام إدارة الجودة. راعت الباحثة في اختيارهم عدة معايير ؛ منها: التخصص في نظام إدارة الجودة، مع مراعاة نوع المؤهل العلمي، والوظيفة ، وسنوات الخبرة الممارسة في الميدان الذي ينتمي إليه.

وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملحوظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات بما يتناسب مع عمل وزارة التربية والتعليم، حيث تكونت بصورتها النهائية من ٤٣ فقرة، طبقت على (٢٥) عينة مختلفة عن عينة الدراسة؛ للتأكد من مدى ملائمتها إذا ما طبقة على عينة أخرى.

ثباتات الأداة :

يعد ثبات الأداة (Reliability) ، أيضاً، من الشروط الواجب توافرها في أداة الدراسة، والقصد من وراء الأخذ بهذا الضابط المنهجي في الممارسة الإجرائية للبحث هو: أن يعطي الاختبار نفس النتائج، أو نتائج متقاربة، إذا ما طُبق في نفس الظروف ، أو ظروف مشابهة (العرش، ٢٠١٥)؛ لذلك تم قياس ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يساعد على معرفة اتساق إجابات أفراد العينة مع بعضها البعض، ويوضح الجدول (٤) معاملات الثبات لكل محور ، وللأداة ككل.

الجدول (٤): معامل الثبات لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور	م
٠,٨٩	٩	طبيعة نظام إدارة الجودة	١
٠,٩٥	٩	مسؤولية ومهام الإدارة	٢
٠,٩٤	٨	تحقيق المنتج / الخدمة	٣
٠,٩٣	١٠	القياس والتحليل والتحسين	٤
٠,٩٣	٧	إدارة الموارد	٥
٠,٩٦	٤٣	الأداة ككل	٦

ويتبين من الجدول (٤) أن قيم معامل الثبات لمحاور تراوحت بين أقل قيمة ٠,٨٩٣، وأعلى قيمة ٠,٩٦.

أسلوب تحليل البيانات ، والمعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات، وتنقيحها، تم تفريغها بواسطة برنامج الإكسل (Excel) في حزمة مايكروسوفت أوفيس.

وأما للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل البيانات الكمية، فقد اعتمدت الباحثة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ؛ وذلك لإجراء بعض العمليات الإحصائية، بما يتاسب مع بيانات الدراسة. ولأجل هذا المبتغى تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) : وذلك لحساب التكرارات، والنسب المئوية والرسوم البيانية؛ لبيان خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات المستقلة، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis) : وذلك لحساب العلاقات بين المتغيرات، ومتوسطاتها الحسابية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

✓ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

- طبيعة نظام إدارة الجودة
- مسؤولية ، ومهام الإدارة
- تحقيق المنتج / الخدمة
- القياس، والتحليل، والتحسين
- إدارة الموارد

✓ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة، باعتبارها إجابة عن الأسئلة الموضوعة كفرضيات للبحث، والتقصي .

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على (ما هي درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم من وجهه نظر العاملين؟) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	طبيعة نظام إدارة الجودة	٤,٢٥	٠,٥٩	عالية جدا
٢	مسؤولية ومهام الإدارة	٣,٥٩	٠,٩٣	عالية
٣	تحقيق المنتج / الخدمة	٣,٢٦	٠,٨٧	متوسطة
٤	القياس والتحليل والتحسين	٣,٨٦	٠,٦٩	عالية
٥	إدارة الموارد	٣,٥٢	٠,٨٨	عالية
	المتوسط العام للمحاور	٣,٧٢	٠,٦٢	عالية

يتضح من الجدول (٥) أن تقديرات أفراد عينة دراسة فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات، كمحاور في الدراسة، كانت عالية لجميع المحاور؛ إذ تراوحت ما بين (3,52 - 4,25)، عدا محور تحقيق المنتج / الخدمة، الذي حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ ٣.٢٦ ، أي بتقدير متوسط .

طبيعة نظام إدارة الجودة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور ، كما يبينها الجدول (٦).

الجدول (٦): تحليل فقرات محور طبيعة نظام إدارة الجودة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	توجد سياسة معلنة للجودة في المديرية	٤,٤١	٠,٨٠	عالية جدا
٢	يوجد دليل للجودة موثق يصف عمليات وإجراءات تطبيق النظام	٤,٤٢	٠,٧٤	عالية جدا
٣	يعلم النظام على تحديد عمليات تشغيل إدارة نظام الجودة.	٤,٣٨	٠,٧٤	عالية جدا
٤	توجد عمليات وإجراءات موثقة لنظام إدارة الجودة	٤,٤١	٠,٧٥	عالية جدا
٥	يعلم النظام على ضبط الوثائق بشكل يضمن السيطرة على إصدارها ومراجعةها	٤,٣٥	٠,٦٨	عالية جدا
٦	يتم اعتماد الوثائق الملائمة قبل إصدارها وتوزيعها	٤,٣٣	٠,٧٢	عالية جدا
٧	يقوم النظام بتحديد الوثائق خارجية المصدر الازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة.	٤,٢٥	٠,٧٤	عالية جدا
٨	يوضح التوثيق علاقة الأقسام بعضها ويضبط التداخلات ليقلل إزدواجية العمل	٣,٩٨	٠,٩١	عالية
٩	تساعد التقنيات الحديثة في تقليل حجم الوثائق الورقية المعتمدة بالعمل	٣,٧٢	١,١	عالية
	المتوسط العام للمحور الأول	٤,٢٥	٠,٥٩	عالية جدا

وتشير النتائج فيه إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور طبيعة نظام إدارة الجودة تراوحت ما بين ٣,٧٢ - ٤,٤٢ ، بتقدير تراوح بين التطبيق العالي جدا إلى العالي، حسب تقديرات أفراد العينة، وحصلت كل من الفقرة (٢) الخاصة بإيجاد دليل للجودة يصف عمليات وإجراءات تطبيق النظام حسب مواصفات الأيزو ، والفقرة (١) الخاصة بإيجاد سياسة معلنة للجودة في المؤسسة، والفقرة (٤) الخاصة بإيجاد عمليات وإجراءات موثقة لنظام إدارة الجودة ، على أعلى المتوسطات الحسابية، وهي ٤,٤٢ ، ٤,٤١ ، ٤,٤١ على التوالي، بينما حصلت كل من الفقرة (٨) الخاصة بإيضاح التوثيق علاقة الأقسام بعضها، ويضبط التداخلات ليقلل إزدواجية العمل، والفقرة (٩) المتعلقة بمساعدة التقنيات الحديثة في تقليل حجم الوثائق الورقية المعتمدة بالعمل ، على أدنى المتوسطات الحسابية ، وهي ٣,٩٨ ، ٣,٧٢ على التوالي.

مسؤولية ، ومهام الإدارة:

لمعرفة درجة الموافقة استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧): تحليل فقرات محور مسؤولية ومهام الإدارة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٠	تلزם الإدارة العليا في المديرية بالعمل بنظام سياسة الجودة على جميع المستويات	٣,٧٢	١,٠٩	عالية
١١	تعمل الإدارة العليا على توفير بطاقة وصف وظيفي لكل موظف.	٣,٧٧	١,٠٩	عالية
١٢	تقوم الإدارة بإطلاع العاملين بالمستجدات المتعلقة بنظام إدارة الجودة	٣,٦٥	١,١٠	عالية
١٣	تلزם الإدارة بتطبيق عملياتها وإجراءاتها الموثقة	٣,٧٣	١,٠٨	عالية
١٤	توفر الإدارة العليا نظام أرشفة للوثائق والسجلات يضمن سهولة استرجاعها.	٣,٥١	١,٠٣	عالية
١٥	توضّح الإدارة التشريعات القانونية والإدارية المرتبطة بالنظام بما يضمن الشفافية.	٣,٤٢	١,١٤	عالية
١٦	يشارك العاملون في المديرية في التخطيط لسير عمل النظام كل حسب اختصاصه	٣,٥٣	١,١٦	عالية
١٧	يساهم العاملون في المديرية في صنع القرارات المتعلقة بتحديث العمليات وإجراءات.	٣,٤٦	١,٠٤	عالية
١٨	تابع الإدارة إجراءات تطبيق النظام وفق اختصاصات الأقسام والعاملين بها.	٣,٦٠	١,١٠	عالية
	المتوسط العام للمحور الثاني	٣,٥٩	٠,٩٣	عالية

حيث يلاحظ من الجدول وجود تقارب بين المتوسطات الحسابية، فقد كانت الدراسة عالية لجميع فقرات المحور، إذ تراوحت ما بين (٣,٤٢ – ٣,٧٧)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١١) الخاصة بعمل الإدارة العليا على توفير بطاقة وصف وظيفي لكل موظف بمتوسط حسابي بلغ ٣,٧٧، وبدرجة موافقة عالية.

تحقيق المنتج / الخدمة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، كما يبينها الجدول (٨).

جدول (٨): تحليل فقرات محور تحقيق المنتج / الخدمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٩	تطبق الإدارة ترتيبات فاعلة للاتصال بالمستفيد من خلال الاستماع للمستفيد عبر قنوات التواصل المختلفة معه	٣,٢٥	١,١٣٨	متوسطة
٢٠	تحرص الإدارة على ضبط تصميم خدماتها الإدارية والفنية للتأكد من تحقيقها لمتطلبات متلقي الخدمات	٣,٢٢	١,٠٨	متوسطة
٢١	تقوم الإدارة بasnاد مهام التصميم إلى أفراد مؤهلين يتم تزويدهم بالموارد المناسبة لأداء أعمالهم .	٣,١٨	١,١٣	متوسطة
٢٢	تراجع الإدارة المتطلبات ذات العلاقة بالخدمة قبل أن ترتبط مع الزبائن على توفير الخدمة للتأكد من قدرتها على الإيفاء بمتطلبات الخدمة من عدمها.	٣,١٩	١,٠٦	متوسطة
٢٣	تحرص الإدارة على مطابقة مشترياتها من المواد والخدمات للمواصفات المطلوبة .	٣,٢٠	١,٠٣	متوسطة
٢٤	تقوم الوزارة بتقييم واختبار المزودين وتأكد من تطابق المنتج المشترى مع متطلبات الشراء المحددة.	٣,١٧	١,٠٣	متوسطة
٢٥	تقوم الإدارة بالخطيط وتنفيذ متطلبات تقديم الخدمة تحت ظروف خاصة للتحكم .	٣,٣٥	٠,٩٨	متوسطة
٢٦	تطبق الوزارة أدوات المراقبة والتذيق للتأكد من أن المنتج المشترى يفي بمتطلبات الشراء المحددة.	٣,٥٦	٠,٨٩	عالية
	المتوسط العام للمحور الثالث	٣,٢٦	٠,٨٧	متوسطة

ويتبين من خلال الجدول حصول الفقرة (٢٦) المرتبطة بتطبيق الوزارة أدوات المراقبة، والتذيق، للتأكد من أن المنتج المشترى يفي بمتطلبات الشراء المحددة على أعلى المتوسطات الحسابية، إذ بلغ ٣,٥٦، وبدرجة موافقة عالية ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات ما بين ٣,٣٥ – ٣,٣٥، وبدرجة موافقة متوسطة .

القياس، والتحليل، والتحسين:

لمعرفة درجة الموافقة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩): تحليل فقرات محور القياس والتحليل والتحسين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٧	تبني الإدارة العليا أهداف واضحة لتحسين جودة العمل	٣,٨٦	٠,٨٩	عالية
٢٨	تعمل الإدارة العليا على الرصد المستمر لاحتياجات العاملين التدريبية .	٣,٦٦	٠,٩٤	عالية
٢٩	تعمل الإدارة العليا على مراجعة سياساتها في العمل وتحديث عملياتها وإجراءاتها حسب المستجدات.	٣,٧٨	٠,٨٨	عالية
٣٠	تقوم الإدارة بالتأكد من جودة الخدمات ومطابقتها للمواصفات قبل تقديمها للمستفيد.	٣,٧٥	٠,٨٨	عالية
٣١	تستخدم الإدارة إجراءات وقائية لإزالة الأسباب المحتملة لحدوث حالات عدم مطابقة في خدماتها.	٣,٧٦	٠,٨٤	عالية
٣٢	تحرص الإدارة على التحقق من الإجراءات التصحيحية عند وجود حالة عدم مطابقة في خدماتها .	٣,٩٩	٠,٧٨	عالية
٣٣	يتم تنفيذ التدقيق الداخلي بشكل دوري للتأكد من التزام المديرية بمتطلبات نظام الجودة.	٤,١٤	٠,٨٧	عالية
٣٤	يتبنى نظام الجودة آليات مراقبة وقياس رضا المستفيد للتأكد من الإيفاء بتوقعاته.	٣,٩٢	٠,٩٣	عالية
٣٥	يُساعد التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على معالجة انحرافات تغير العمل وتصحيحها.	٣,٨٩	٠,٩٩	عالية
٣٦	يتم تحليل نتائج التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة لمناقشتها في اجتماعات الإدارة العليا على مستوى المديرية.	٣,٨٨	٠,٩٧	عالية
	المتوسط العام للمحور الرابع .	٣,٨٦	٠,٦٩	عالية

تظهر نتائج الجدول (٩) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات محور القياس، والتحليل، والتحسين، كانت متقاربة في متوسطاتها الحسابية، حيث كانت الدراسة عالية لجميع فقرات المحور، إذ تراوحت ما بين (٣,٦٦ - ٤,١٤)، وتصدرت الفقرة (٣٣) المتعلقة بتنفيذ التدقيق الداخلي بشكل دوري للتأكد من التزام المديرية بمتطلبات نظام الجودة على أعلى المتوسطات الحسابية بقيمة بلغت ٤,١٤.

إدارة الموارد:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، كما يبينها الجدول (١٠).

الجدول (١٠): تحليل فقرات محور إدارة الموارد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣٧	تحدد الإدارة كفاءات الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على متطلبات المستفيد	٣,٦٧	١,٠٣	عالية
٣٨	تعمل الإدارة على رفع مستوى وعي العاملين بنظام الجودة وعلاقة أنشطتهم في تحقيق أهدافها (أهداف الجودة).	٣,٧٢	١,٠٠	عالية
٣٩	توفر الإدارة الموارد الضرورية لتحقيق مطابقة الخدمات المقدمة لمتطلبات المستفيد.	٣,٥٦	١,٠٥	عالية
٤٠	تلتزم الإدارة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمل وفق نظام الجودة	٣,٣٦	١,١٣	متوسطة
٤١	يتم الاستعانة بخبرات متخصصة لتدريب العاملين على مفاهيم ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.	٣,٣٨	١,٠٩	متوسطة
٤٢	توجد آلية ومعايير واضحة بناء على الخبرة والتخصص لاختيار العاملين في الأقسام المطبقة لنظام الجودة.	٣,٣٢	١,١٢	متوسطة
٤٣	ترشح الإدارة أخصائي الجودة وأعضاء الجودة والعاملين بالنظام المستحقين للحصول على التدريب وفق الضوابط والمعايير المحددة	٣,٦٧	٠,٩٩	عالية
	المتوسط العام للمحور الخامس	٣,٥٢	٠,٨٨	عالية

وتشير النتائج الموضحة بالجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة الموارد تراوحت ما بين ٣,٣٢ – ٣,٧٢ ، بتقدير تراوح بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية، إذ حصلت الفقرة (٣٨) على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي بلغ ٣,٧٢ ، بينما حصلت الفقرة (٤٠)، والفقرة (٤٢) على أدنى المتوسطات الحسابية بمعدل ٣,٣٦ ، ٣,٣٢ على التوالي.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، يمكن أن تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟

• الجنس

لمعرفة الفروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس، تم استخدام الاختبار الثنائي T-Test لعينتين مستقلتين.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (١١) : الفروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
طبيعة نظام إدارة الجودة	ذكور	١٢١	٤.٢٤	٠.٥٩	٠.٠٢-	٠.٩٨
	إناث	٤١	٤.٢٥	٠.٦٣		
مسؤولية ومهام الإدارة	ذكور	١٢١	٣.٥٣	٠.٩٩	١.٤١ -	٠.١٦
	إناث	٤١	٣.٧٧	٠.٧٢		
تحقيق المنتج / الخدمة	ذكور	١٢١	٣.٢٦	٠.٩٤	٠.١٢ -	٠.٩١
	إناث	٤١	٣.٢٨	٠.٦٨		
القياس والتحليل والتحسين	ذكور	١٢١	٣.٨٥	٠.٧٦	٠.٢٧ -	٠.٧٩
	إناث	٤١	٣.٨٨	٠.٤٦		
إدارة الموارد	ذكور	١٢١	٣.٤٦	٠.٩٧	١.٥١ -	٠.١٣
	إناث	٤١	٣.٧٠	٠.٥٢		

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (t) غير دالة إحصائياً في جميع محاور فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة ؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الجنس على تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم.

• المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA. والجدول أدناه يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
طبيعة نظام إدارة الجودة	بين المجموعات	٢,٢٢	٣	٠,٧٤	٢,١٣	٠,١
	داخل المجموعات	٥٤,٨٧	١٥٨	“		
	المجموع	٥٧,٠٩	١٦١			
مسؤولية ومهام الإدارة	بين المجموعات	٢,٥٤	٣	٠,٨٥	٠,٩٧	٠,٤١
	داخل المجموعات	١٣٨,٦٢	١٥٨	٠,٨٨		
	المجموع	١٤١,١٦	١٦١			
تحقيق المنتج / الخدمة	بين المجموعات	٢,٦٤	٣	٠,٨٨	١,١٥	٠,٣٣
	داخل المجموعات	١٢١,٦١	١٥٨	٠,٧٧		
	المجموع	١٢٤,٢٥	١٦١			
القياس والتحليل والتحسين	بين المجموعات	٥,٣٤	٣	١,٧٨	٣,٨٥	٠,٠١
	داخل المجموعات	٧٣,٠٩	١٥٨	٠,٤٦		
	المجموع	٧٨,٤٤	١٦١			
إدارة الموارد	بين المجموعات	٣,٢٤	٣	١,٠٨	١,٣٩	٠,٢٤
	داخل المجموعات	١٢٢,٧٩	١٥٨	٠,٧٨		
	المجموع	١٢٦,٠٤	١٦١			

حيث يشير الجدول (١٢) إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكل محور من محاور الأداء ، ويتبين من خلالها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ ، بين محاور تطبيق نظام إدارة الجودة ، والمؤهل العلمي ، عدا المحور الرابع القياس ، والتحليل ، والتحسين ، إذ يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٣,٨٥ عند مستوى دلالة ٠,٠١١ .

لاكتشاف الفروق لصالح أي مستوى ، تم إجراء اختبار "شييفيه" ، وتبين من خلال نتائجه أن أفراد العينة ، أصحاب المؤهل العلمي العالي (دكتوراه) ، قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ ٥٠٠ .٥ ، وبالتالي تذهب الفروق لصالحهم، والجدول (١٣) يوضح لنا ذلك:

الجدول (١٣) اختبار شييفيه، وفق متغير المؤهل العلمي

$\alpha = 0.05$	العدد	المؤهل العلمي
القياس والتحليل والتحسين		
٣,٥٥	٢٨	دبلوم فائق
٣,٨٩	١٢٢	بكالوريوس
٤,١٩	١١	ماجستير
٥,٠٠	١	دكتوراة

الخبرة:

لمعرفة الفروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، حيث يشير الجدول (٤) إلى نتائج هذا الاختبار لكل محور من محاور الأداة . والجدول أدناه يوضح نتائج الاختبار المشار إليه:

الجدول (٤): نتيجة تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	المجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
طبيعة نظام إدارة الجودة	بين المجموعات	١,٠٤	٣	٠,٣٥	٠,٩٨	٠,٤١
	داخل المجموعات	٥٦,٠٥	١٥٨	٠,٣٦		
	المجموع	٥٧,٠٩	١٦١			
مسؤولية ومهام الإدارة	بين المجموعات	١١,١٠	٣	٣,٧٠	٤,٤٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٣٠,٠٧	١٥٨	٠,٨٢		
	المجموع	١٤١,١٦	١٦١			
تحقيق المنتج /	بين المجموعات	١٠,٣٥	٣	٣,٤٥	٤,٧٩	٠,٠٠٣

		٠,٧٢	١٥٨	١١٣,٩٠	داخل المجموعات	الخدمة
			١٦١	١٢٤,٢٥	المجموع	
٠,٦٩	٠,٤٩	٠,٢٤	٣	٠,٧٣	بين المجموعات	القياس والتحليل والتحسين
		٠,٤٩	١٥٨	٧٧,٧١	داخل المجموعات	
			١٦١	٧٨,٤٤	المجموع	
٠,٨٤	٠,٢٨	٠,٢٢	٣	٠,٦٦	بين المجموعات	إدارة الموارد
		٠,٧٩	١٥٨	١٢٥,٣٨	داخل المجموعات	
			١٦١	١٢٦,٠٤	المجموع	

وقد تبين من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ ، بين محاور تطبيق نظام إدارة الجودة، وتأثير سنوات الخبرة، عدا المحور الثاني الممثل لمسؤولية ومهام الإدارة، والمحور الثالث الممثل لتحقيق المنتج / الخدمة، حيث يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ ، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمحور مسؤولية ومهام الإدارة $٤,٩٤$ عند مستوى دلالة $٠,٠٠٥$ ، وقيمة (ف) المحسوبة لمحور تحقيق المنتج / الخدمة $٤,٧٨٨$ عند مستوى دلالة $٠,٠٠٣$.

ولاكتشاف الفروق لصالح أي مستوى، تم إجراء اختبار "شيفيه"، وقد تبين من خلال نتائجه أن أفراد العينة ، أصحاب الخبرات الأكثر من ١٥ سنة ، قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي ، بلغ $٣,٩٩$ ، $٣,٦٤$ على التوالي، وبالتالي تذهب الفروق لصالحهم، والجدول رقم (١٥) يوضح لنا ذلك.

الجدول (١٥) اختبار شيفيه وفق متغير سنوات الخبرة

$\alpha= 0.05$		العدد	سنوات الخبرة
تحقيق المنتج / الخدمة	مسؤولية ومهام الإدارة		
٣,٤٣	٣,٧٢	١٦	أقل من ٥ سنوات
٣,٢٤	٣,٦٠	٤٧	٥ - ١٠ سنوات
٣,٠٠	٣,٣١	٦١	١٠ - ١٥ سنة
٣,٦٤	٣,٩٩	٣٨	أكثر من ١٥ سنة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- ✓ مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.
- ✓ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني المتغيرات المقيسة في استقصاء الدراسة.
- ✓ التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة.
- ✓ الأبحاث العلمية الموصى بها ؛ لتطوير مسار تطبيق النظام.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يدور محتوى هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي ، والتوصيات المترتبة على ذلك ، وفقا للأبعاد المؤسسة لقوائم التحليل.

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول : ما درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم ، من وجهه نظر العاملين؟

لقد أشارت نتائج التطبيق إلى أن درجة تطبيق النظام عالية في معظم المجالات ، باستثناء مجال تحقيق المنتج / الخدمة، وتعزو الباحثة درجة الانخفاض في نسبة الاستجابة في هذا المجال (تحقيق المنتج / الخدمة) ، إلى عدم فهم الموظفين ، للخدمة المقدمة بشكل يخدم المستفيد ، حيث لابد أن يكون تقديم الخدمة وفق منهجية محددة ومدروسة وواضحة للجميع ، أيضا بسبب عدم ثبات جودة الخدمة، إذ هل يتم تقديم الخدمات لكل المستفيدين بنفس مستوى الجودة / وفي كل مرة؟. كذلك يجب التأكيد من تمام الخدمة المقدمة ، ومتابعة ذلك بعد تقديمها للمستفيد ؛ لذلك لابد من فهم أن جودة المنتج أو الخدمة تتمثل في ثلاثة : هي (جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء) حيث نجد أن مستوى الجودة يتاثر بالمواد الأولية ، والألات، واليد العاملة، والتنظيم .

(نظام إدارة الجودة): وتعزو الباحثة ، مستوى درجته العالية ، إلى وجود سياسة معلنة للجودة في المديريية، ووجود دليل للجودة موثق يصف عمليات، وإجراءات تطبيق النظام حسب مواصفة الآيزو، بالإضافة إلى أن نظام إدارة الجودة يعمل على تحديد عمليات تشغيل نظام إدارة الجودة في المديريات العامة المطبقة للنظام، مما يسهل العمل، ويجعله واضحا ، ناهيك عن التوثيق المتبعة ، الذي يتربّع عليه توضيح علاقة الأقسام بعضها، وضبط التداخلات بينها ، تقليلا لازدواجية العمل.

مجال (مسؤولية ومهام الإدارة) : ترجع الباحثة مستوى العلو في درجة هذا المجال ، إلى التزم الإدارة العليا في المديريية بتطبيق سياسة الجودة على جميع المستويات، والعمل على توفير بطاقة وصف وظيفي لكل موظف حسب الوظيفة التي يشغلها، بالإضافة إلى قيام الإدارة بإطلاق العاملين

لديها بالمستجادات المتعلقة بنظام إدارة الجودة بصورة دائمة ، ومشاركة العاملين بها في عملية التخطيط لسير عمل النظام كل حسب اختصاصه. كما أنها لا تدخر وسعا ، في التفاعل مع كل مايساعد على تطوير العمل وتحسينه فوق الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال عقد اجتماعات الهيكل بشكل سنوي ، حسب دورية محددة في قرار وزاري (اجتماع الفريق برئاسة مدير الدائرة، اجتماع اللجنة برئاسة وكيل التربية للتخطيط التربوي وضبط الجودة، واجتماع المجلس برئاسة وزيرة التربية والتعليم ، أومن ينوب عنها).

مجال (القياس والتحليل والتحسين): من وجهة نظر الباحثة أن الارتفاع في درجة هذا المجال يعود إلى تبني الإدارة العليا أهدافا واضحة لتحسين جودة العمل، والعمل على الرصد المستمر لاحتياجات العاملين التربوية، بالإضافة جهدها المستمر في مراجعة سياساتها في العمل ، وتحديث عملياتها، وإجراءاتها حسب المستجادات، والتحقق من الإجراءات التصحيحية عند وجود حالة عدم مطابقة في خدماتها، كما يتم تنفيذ التدقير الداخلي بشكل دوري للتأكد من التزام المديرية بمتطلبات نظام الجودة ؛ حيث أن التدقير الداخلي يُساعد على معالجة انحرافات تغير العمل، وتصحيفها، وبالتالي عجلة التحسين والتطوير مستمرة، حيث تعرض (نتائج التدقير الداخلي، المنشرات، الشكاوى، التغييرات المؤثرة على النظام، التحديات والصعوبات) على رئيس اللجنة في إجتماع اللجنة ، ثم العمل على تذليل كل مايعيق عملية التطوير ، والتحسين في نظام إدارة الجودة ، يعقب ذلك متابعة نتائج الاجتماع من خلال (الموقف التنفيذي لقرارات إجتماع اللجنة) من قبل موظفين مختصين ومدربيـن .

مجال (إدارة الموارد) : تعزو الباحثة الدرجة العالية في المجال المذكور ، إلى مستوى جهد الإدارة العليا المبذول في رفع درجة وعي العاملين بنظام الجودة، وعلاقة أنشطتهم في تحقيق أهداف الجودة، وتوفيرها للموارد الضرورية لتحقيق مطابقة الخدمات المقدمة لمتطلبات المستفيد، كما يتم الاستعانة بخبرات متخصصة لتدريب العاملين على مفاهيم، ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة، وترشيح الإدارة أخصائي الجودة، وأعضاء الجودة، والعاملين بالنظام المستحقين للحصول على التدريب، وفق الضوابط والمعايير المحددة.

يمكنا القول أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتيجة دراسة يامين(٢٠١٤) في تحقيق درجة عالية لتطبيق معايير الجودة، في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، من وجهه نظر المشرفين التربويين في جميع المجالات، لكنها تختلف مع نتائج دراسة ناصر(٢٠٠٩) في فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١ في مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء ،

ودراسة خضير (٢٠٠٧) في وجود درجة متوسطة في تطبيق إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، كذلك ، أيضا ، جاءت نتائج هذه الدراسة قد جاءت متفقة مع البحثي الدراسي الذي قام به Ahmad Tak Cheung Cha (٢٠١٥)، ودراسة Prueangphitchayathon, Soprach(2015))، ودراسة Elshennawy (٢٠١٣)، ودراسة Pineda and Tesaputa and Aaron Paul M. (حيث لم تظهر أية نتائج إيجابية ، بينما اختلفت مع دراسة (٢٠١٣) من حيث النتائج الإيجابية ، بينما اختلفت مع دراسة ((

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني المتغيرات المقيسة في استقصاء الدراسة:

متغير الجنس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة، في وزارة التربية والتعليم ، تعزى لهذا المتغير؟

أشارت نتائج الجدول (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجنس ، نحو تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة في وزارة التربية والتعليم، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عدم تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة في متغير الجنس بشكل مباشر؛ وذلك لوضوح النظام ، وسهولة تطبيقه في واقعية ممارسته لدى المنفذين له. وبناء على ذلك ، نرى أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة يامين(٢٠١٤)، ودراسة أبو عده (٢٠١١)، ودراسة خضير (٢٠٠٧) ، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع في تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطفيري (٢٠١١)، ودراسة ناصر(٢٠٠٩) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

متغير المؤهل العلمي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة، في وزارة التربية والتعليم ، تعزى لهذا المتغير؟

أشارت نتائج الجدول (١٢) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين محاور فاعالية تطبيق نظام إدارة الجودة، والمؤهل العلمي، عدا المحور الرابع القياس، والتحليل، والتحسين. حيث لاحظنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، ولصالح أصحاب المؤهل العلمي العالي وترجع الباحثة ذلك أن هذا المحور يحتاج إلى كثير من

الوعي الفكري بآليات قياس تقديم الخدمات والوعي بطرق التحسين والتطوير وإيجاد أفكار ابتكارية لذلك .

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مجموعة كبيرة من شاغلي الوظائف الإدارية يمارسون أدواراً وظيفية لا تنسجم مع مؤهلاتهم، ولا تتطابق مؤهلاتهم وبطاقات الوصف الوظيفي الذي يتطلبها نظام إدارة الجودة، ويعود ذلك - من وجهة نظر الباحثة - إلى عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب. هذا ، وتنتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الملهوف (٢٠٠٧)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي ، في تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة يامين (٢٠١٤)، ودراسة أبو عبده (٢٠١١)، ودراسة ناصر(٢٠٠٩) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

متغير الخبرة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، في تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة، في وزارة التربية والتعليم ، تعزى لهذا المتغير؟

أشارت نتائج الجدول (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين محاور تطبيق نظام إدارة الجودة، وتأثير سنوات الخبرة، عدا المحور الثاني مسؤولية ومهام الإدارة، والمحور الثالث تحقيق المنتج / الخدمة؛ إذ يلاحظ المتأمل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، ولصالح أصحاب الخبرات أكثر من ١٥ سنة.

وتعزو الباحثة السبب الذي يقف وراء ذلك ، إلى أن عدم التأثير البين لعامل الخبرة في تطبيق النظام ، إذ إن هذا العامل يختلف عن مفهوم الممارسات الوظيفية ، التي أصبح نظام إدارة الجودة يتطلبها ، ويطبق منهاجيتها في الممارسة الوظيفية ؛ كتابع الإجراءات ، والتوثيق ، والتحسين لجميع العاملين بنفس الطريقة. أما تأثير الخبرة في محور تحقيق المنتج/ الخدمة ؛ فإن السبب يعود إلى أن هذا المحور يعتمد على متابعة ما بعد تقديم الخدمة ، وهنا يتبيّن لنا وجه المفارقة ، بين من يتبع النظام كتوثيق ، وإجراءات ، وبين من ترسخت الجودة لديه ، وأصبحت سلوكاً ونظام حياة في ممارساته الوظيفية.

حيث تتفق نتائج مع نتائج دراسة أبو عبده (٢٠١١)، ودراسة الظفيري (٢٠١١) ، ودراسة الملهوف (٢٠٠٧)، لصالح ذوي الخبرة الطويلة ، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير

الخبرة ، في تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المديريات العامة المطبقة لنظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم، لكنها تختلف – كما هو واضح فيما تمت الإشارة إليه - مع نتيجة دراسة يامين (٢٠١٤)، ودراسة ناصر(٢٠٠٩) ، ودراسة خضير (٢٠٠٧) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة.

النوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة :

- ❖ أظهرت النتائج درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في المديريات المطبقة لنظام عالية إلى متوسطة، وبالتالي توصي الباحثة بالاستمرار في اعتماد وزارة التربية والتعليم مواصفة آيزو ٩٠٠١ كمدخل مهم للتطوير والتحسين.
- ❖ أظهرت النتائج درجة تطبيق متوسطة في البند السابع للمواصفة آيزو ٩٠٠١ (تحقق المنتج / الخدمة) ، وعليه توصي الباحثه بضرورة- عمل برنامج تدريبيي مقتن لتدريب العاملين على طرق تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد تقديم الخدمة لما له من أهمية في تحقيق رضا المستفيد.
- تقييم العلاقات بين مقدمي الخدمة والمستفيدين.
- تقييم العلاقات بين العمليات والنتائج .
- تقييم العلاقات بين المدخلات والنتائج.
- تقييم العلاقات بين الفرد وفريق العمل .
- ❖ كذلك من نتائج مجال (تحقق المنتج / الخدمة) توصي الباحثة بتنوع وتطوير طرق قياس رضا المستفيد ليتم رصد وتحديد المشكلات والتحديات التي تعوق تقديم الخدمة بأفضل مما يتوقع المستفيد.
- ❖ وضع نظام حواجز للعاملين في المديريات لتعزيز روح الإبداع، والتميز، والابتكار ، ورفع نسبة الرضا عن الخدمة المقدمة للعاملين في هذه المديريات.
- ❖ وضع برامج تدريبية مستمرة لرفع مهارات المدققين الداخليين؛ للتمكن من متابعة تطبيق النظام ، واستمرار التحسين والتطوير.

الأبحاث العلمية الموصى بها ؛ لتطوير مسار تطبيق النظام:

- بما أن الوزارة تطبق نظام إدارة الجودة توصي الباحثة بأهمية إجراء البحوث العلمية ، الكاشفة للتحديات التربوية التي قد تواجه نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم .
- أثبتت النتائج درجة تطبيق متوسطة لنظام إدارة الجودة في المديريات المطبقة للنظام في محور تحقيق المنتج/ الخدمة ، وبالتالي توصي الباحثة بأهمية إجراء البحوث العلمية ، المتعلقة بدراسة أسباب تدني درجة تطبيق محور تحقق الخدمة.
- أثبتت الدراسة الحالية درجة تطبيق نظام إدارة الجودة عالية في الوزارة ، وبالتالي توصي الباحثة بإجراء بحوث علمية تتعلق بجاهزية الوزارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو برامج التميز للتطوير والتحسين.

مراجع الدراسة

أولاً : الكتب العربية :

١. أبو النصر، ومدحت محمد. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٢. أحمد ،محمد عنتر. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: المؤلف.
٣. أحمد، ابراهيم أحمد. (٢٠٠٧). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
٤. إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٥. الألمعي ، و علي بن عبده. (٢٠٠٩) . الجودة الشاملة في التعليم في المملكة العربية السعودية. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
٦. الترتوبي، محمد عوض و جويحان، أغادير عرفات (٢٠٠٩) . الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة.
٧. التميمي ، فواز.(٢٠٠٨). ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ٩٠٠١ . الأردن: جدارا للكتاب العالمي للنشر.
٨. السامرائي ، و مهدي، صالح . (٢٠٠٨) . إدارة الجودة الشاملة في القطاعين
٩. العلي، بوكميش . (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ . الأردن: در الرأية للنشر.
١٠. العلي ، عبد الستار احمد . (٢٠٠٨). تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر .
١١. الفلاوي، سهيلة ،محسن كاظم. (٢٠٠٨) . الجودة في التعليم. عمان: دار الشروق عمان.
١٢. القزار، اسماعيل ابراهيم . (٢٠٠٩). التطبيق العلمي للمواصفة آيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ .الأردن: دار دجلة للنشر.
١٣. بدوي، محمود فوزي أحمد.(٢٠١٠). ادارة التعليم والجودة الشاملة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.

١٤. جمعه، أحمد حلمي. (٢٠١١). **التدقيق ورقابة الجودة**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٥. جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. دار وائل للنشر
١٦. جوهر، علي صالح. (٢٠٠٩). **الإصلاح التعليمي في العالم العربي توجهات عالمية**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
١٧. جيمس، اي凡 وجيمس دين. (٢٠٠٩). **الجودة الشاملة**. ترجمة سرور ابراهيم سرور ، السعودية: دار المريخ للنشر.
١٨. حافظ ، هنداوي محمد و الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم**. مصر: دار هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.
١٩. الحداد ، عواطف إبراهيم. (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة**. الاردن: دار الفكر للنشر.
٢٠. الحريري، رافدة عمر. (٢٠١٠). **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢١. حمود ، خضير كاظم . (٢٠١٠). **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي** . الأردن: دار الصفا للنشر.
٢٢. حمود، خضير كاظم. (٢٠٠٩). **إدارة الجودة و خدمة العملاء**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
٢٣. خليل، نبيل سعد . (٢٠١٥). **مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية**. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢٤. داود ، عبدالعزيز أحمد . (٢٠١١). **إدارة الجودة والأعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٢٥. الدرادكة ، مأمون و سليمان. (٢٠٠٦) . **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٦. الدرادكة، مأمون والشبلبي ، طارق. (٢٠١١). **الجودة في المنظمات الحديثة**. عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- .٢٧. الدسوقي، عبد أبو المعاطي. (٢٠١٠). جودة وإعتماد مؤسسات التعليم الواقع ومتطلبات المستقبل.
- .٢٨. دعمس، مصطفى نمر. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- .٢٩. الربيعي ،محمود داود و مازن ،عبدالهادي أحمد و الطائي، مازن هادي كزار (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. بيروت: دار الكتب العالمية.
- .٣٠. الرفاعي، عقيل محمود. (٢٠١١). معايير الجودة والإعتماد بالمدارس. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- .٣١. زيدان، سليمان. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة الفلسفية ومداخل العمل .الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- .٣٢. سرحان ، فتحي. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة. القاهرة: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.
- .٣٣. سليم، وحسن مختار حسين. (٢٠٠٩ م). الإشراف الفني في التعليم من منظور الجودة الشاملة. القاهرة: مكتبة بيروت.
- .٣٤. شعلان ،عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠١١). تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- .٣٥. صالح ، أمير عمر حسنين. (٢٠١٠) .جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والواقع. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- .٣٦. الصليبي ،محمود عبد المسلم. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- .٣٧. الصليبي ،محمود عبد. (٢٠٠٧). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- .٣٨. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- .٣٩. الطائي، رعد عبدالله و قدادة ،عيسى. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٤٠. الطائي، يوسف حجيم والعجلبي، محمد عاصي و الحكيم، ليث علي. (٢٠٠٩). **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٤١. العالم، فتحي أحمد يحيى. (٢٠١٠). **نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٤٢. عبدالرحيم، نجاح زكي. (٢٠١٠). **الجودة الشاملة في التعليم**. دار البداية ناشرون وموزعون.
٤٣. عبدالعليم، أسامة محمد شاكر و الأحمدى، حميد محمد . (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
٤٤. عبيد ، وليم. (٢٠٠٨)، **استراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة أطر مفاهيمية ونماذج تطبيقية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٤٥. عطية، محسن علي. (٢٠١٠). **الجودة الشاملة والمنهج**. بغداد: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤٦. عمر، أيمن علي. (٢٠١٠). **مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة**. الإسكندرية: منشأه المعارف جلال حزي وشركاه.
٤٧. عوض الله، عصام الدين بربير أدم. (٢٠١٠). **جودة التعليم وأهداف الألفية الثالثة للتنمية**. الإمارات العربية المتحدة : درار الكتاب الجامعي.
٤٨. عيشوني ،محمد . (٢٠١٠). **الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات**. السعودية: دار الأصحاب للنشر.
٤٩. الفلاوي، و سهيلة ، محسن كاظم. (٢٠٠٧). **الجودة في التعليم. المفاهيم، المعايير، المواصفات**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٥٠. قاسم ، مجدي عبدالوهاب و محمود ،فاطمة الزهراء سالم . (٢٠١٢). **جودة التعليم**، القاهرة: دار العالم العربي.
٥١. قاموس الجودة والاعتماد (٢٠٠٧)، مصر: مركز ضمان الجودة للجمهورية العربية المصرية.
٥٢. القيسي ، هناء محمود . (٢٠١٣). **فلسفة إدارة الجودة**. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

٥٣. محمد ، مجدي إبراهيم . (٢٠١٣). جودة الأداء. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٥٤. المحياوي، قاسم نايف علوان. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٥٥. المليجي، رضا إبراهيم . (٢٠١١). جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية . القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٥٦. المليجي، رضا إبراهيم و البرازي، مبارك عود (٢٠١٠). الجودة الشاملة والإعتماد المؤسسي. القاهرة: دار علاء الكتب للتوزيع.
٥٧. موسى، رشاد علي عبدالعزيز و زعلب، إيناس يسري . (٢٠١٠). دور الجودة التعليمية الشاملة في تنمية إبداع الطفل. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٥٨. النجار، فريد . (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخفيط الدار الجامعية.
٥٩. نجم، عبود. (٢٠١٠) . إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٦٠. النعيمي، محمد عبدالعال و صويص، رتب جليل وصويص، غالب جليل. (٢٠٠٩) . إدارة الجودة المعاصرة.الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٦١. الهوش، أبو بكر محمود.(٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

ثانيا : الرسائل العلمية

١. أبو عبده، فاطمة عيسى .(٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين
٢. خضير، عنایة محمد .(2007). "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديریات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملین فيها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

٣. عبد العال ، عبد العزيز (٢٠١٠) إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعية الإفتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، السعودية.
٤. يامين ، سهى أحمد . (٢٠١٤)، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين العاملين فيها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
٥. الظفيري (٢٠١١). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
٦. الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧) . مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

ثالثاً: البحوث والمجلات:

١. سامح، محافظة. (٢٠١١). درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر مدير التربية والتعليم ورؤساء الأقسام. دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٨ ، ص ٧ .
٢. ابو ملوح، محمد يوسف. (٢٠٠٩) إدارة الجودة الشاملة والمدرسة. بحث منشور . مجلة المعلم. مركزقطان للبحث والتطوير التربوي . غزة، فلسطين.
٣. البنا، رياض رشاد. (٢٠٠٧م) . إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٧م.
٤. الغامدي، عمير سفر (٢٠١١) . تقييم إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة. (٢٢).

٥. علي، عاصم شحادة (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. بحث منشور في مجلة الباحث، عدد ٧، ص ١٩٨. الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

٦. البلوشية خديجة، المهيري خالد، الظفري حبيب، الدرمكي علي (٢٠١٣)، دليل الجودة. وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

ثالثاً: المراجع الأجنبية :

1. Ahmad Elshennawy(2013),**Employing Quality Mangement Principles to Improve the Performance of Educational Syathema: AN Empirical Study Of The Effect Of ISO 9001 Standard on Teachers and Administrors Performance Erformance in the Indonesian Vocational Education System**, University of Central Florida Orlando, Florida.
2. Aaron Paul M. Pineda(2013) **Total Quality Manageana Gement in Educaional Inattutions:Influences On Customer Satisfaction**. Bahrain
3. Bhuiyan, N. Alam, N. (2005), **An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000**, Total Quality Management, 16 (2), 199-213
4. Biazzo S. (2005). **The new ISO 9001 and the problem of ceremonial conformity: How have audits methods evolved?** Total Quality Management & Business Excellence, 16(3), 381-399.
5. Corbel. b, Murry.(2000). b, **l'audit qualité interne**, afnor, 2edition, paris .

6. Cornin, Melvyn Charles, (2004). Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study. **Dissertation Abstracts International**, A 65/04.p.1189, Oct
7. Duret d, Pillet m(2005). **qualité en production de l'iso a six sigma**, 3em édition, édition d'organisation
8. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). **Managing for quality and performance excellence**: South-Western Pub.
9. Frédéric canard,(2009) . **management de la qualité**, lextenso édition, paris, , p 24-26
10. Tak Cheung Chan, Yiping Wan(2015) **The Feasibility Of Imolemeng Total Quality Management Principles in Chinese Education: Chinese Educators' Perspectives**.
11. Hizer & Renelit(2006). **operations management**·Total Quality & Responsiveness ·Mc Graw- Hill inc ·New York.
12. Halga(2007). **Risk management in the business Enterprise** · illions ·Richard D. llwin
13. Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). **Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District**. **Dissertation Abstracts International**, A 62/11.p.3639, May
14. Hoyle, D. (2009). **ISO 9000 quality systems handbook: using the standards as a framework for business improvement**: Butterworth-Heinemann.
15. Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). **A performance realization framework for implementing ISO 9000**. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 28(4), 383-404
16. Montgomery, D. C. (2007). **Introduction to statistical quality control**: Wiley-India.

17. Norme internationale (iso 9004), **gestion des performances durables d'un organisme, approche de management par la qualité**, 3em édition, iso, suisse, 2009.
18. Norme internationale(2005). **iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire**, iso Genève, p 7.
19. Noori·Hamid & Radford ·Russell (2005). **production & operations management ·Total Quality & Responsivenss** ·Mc Graw- Hill inc · New York.
20. Narasimban Ram (2007) **strategy supply management ·A total Quality management Imperateve Advances in the management of organization Quality** ·Vol.2 ·London
21. Qaiser Suleman(2013), **Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan .**
22. Van der Wiele, T.; Van Iwaarden, J. (2005). **Perceptions about the ISO 9000:2000 Quality System Standard Revision and Its Value: Dutch Experience, International Journal of Quality and Reliability Management**, 22(2), 101-119



جامعة نزوى
كلية العلوم والأداب
قسم التربية والعلوم الإنسانية

استبانة) درجة تطبيق نظام ادارة الجودة في أداء المديريات المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين فيها)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في الإداره التعليمية بعنوان : (درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين عليها) ونظراً لتباين الخبرات العملية والعلمية ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال أرجو منكم التكرم بالإطلاع على الاستبانة والحكم على عباراتها من حيث :

- انتماء العبارات لكل محور من محاور الاستبانة
- الصياغة اللغوية للعبارات
- اجراء التعديل الذي ترون أنه مناسباً لفقرات الاستبيان
- إضافة فقرات أخرى ترون أنه من الأفضل تضمينها في الاستبانة وفقاً للمحاور وتعتمد الأداء على مقياس تدرج خماسي على النحو التالي :
 - ١- درجة كبيرة جداً
 - ٢- درجة كبيرة
 - ٣- درجة متوسطة
 - ٤- درجة قليلة جداً
 - ٥- درجة قليلة

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق في خدمة البحث العلمي ،،،

الباحثة : رقية بنت ناصر السعيدية

أرجو التكرم بالإفادة بالبيانات التالية :

الإسم ثلاثي	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	جهة العمل

القسم الأول : بيانات عامة (الرجاء تعيينها بما هو مناسب)
المديريّة :

المسمى الوظيفي :
النوع : () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي :
() دبلوم وأقل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

عدد سنوات الخبرة :
() أقل من ٥ أعوام () من ٥ إلى ١٠ أعوام

() من ١٠ إلى ١٥ عاما () أكثر من ١٥ عاما

العمر :
() أقل من ٣٠ عاما () من ٣٠ – أقل من ٤٠ عاما
() ٤٠ – أقل من ٥٠ عاما () ٥٠ عاما فأكثر

القسم الثاني : عبارات الاستبيان

يرجى وضع إشارة في المكان المناسب للحكم على العبارة من حيث الجوانب المحددة أدناه

العبارات	م	مدى انتقاء العبارة للمحور	مدى صياغتها	التعديل
----------	---	------------------------------	-------------	---------

				المotor الأول : بند نظام إدارة الجودة	
الرقم	العبارة	تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة
١	يتم تحديد العمليات اللازمة لتشغيل نظام ادارة الجودة باستمرار .				
٢	يوجد دليل للجودة موثق يصف تعليمات واجراءات تطبيق النظام .				
٣	تساعد تعليمات واجراءات العمل على تنفيذ جميع اجراءات الجودة في كل اقسام المديرية				
٤	يعمل النظام على ضبط الوثائق والإجراءات بشكل يضمن السيطرة على إصدارها ومراجعتها .				
٥	تساعد التقنيات الحديثة في تقليل حجم الوثائق المعتمدة بالعمل .				
٦	يعمل توثيق العمليات والإجراءات على تقليل التداخلات في العمل بين الأقسام .				
٧	يتم اعتماد الوثائق الملائمة قبل اصدارها وتوزيعها .				
٨	يضمن النظام أن الوثائق خارجية المصدر الازمة لتشغيل نظام الجودة قد تم تحديدها .				

المotor الثاني : بند مسؤولية الإدارة

٩	تلزيم الإدارة العليا في المديرية على العمل بسياسة الجودة في جميع المستويات .				
١٠	تهيئة الإدارة في المديرية بيئة عمل ملائمة لتطبيق النظام .				
١١	تلزيم الإدارة بوصف وظيفي محدد للعاملين .				
١٢	تعرف الإدارة العاملين على المستجدات المتعلقة بعمل النظام				
١٣	تطبق الإدارة اجراءات عمل مكتوبة وموثقة .				
١٤	تسهل الإدارة أرشفة الوثائق والسجلات بطريقة يسهل الرجوع اليها				
١٥	تؤهل الإدارة العاملين لشغل المواقع الإدارية العليا.				
١٦	توضّح الإدارة التسريعات المرتبطة بالنظام مما يؤدي إلى الشفافية في تنفيذ الإجرارات .				
١٧	يشترك العاملين في المديرية في التخطيط لبرامج العمل				

				كل حسب اختصاصه	
				يسهم العاملين في المديرية في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	١٨
				يسهم العاملين في حل المشكلات المتعلقة بعمل النظام .	١٩
				يحفز العاملين على التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بشفافية .	٢٠
				يتيح النظام فرصة أكبر للتواصل الإيجابي .	٢١
				يشارك العاملين كفريق عمل لتنفيذ المهام كل حسب اختصاصه .	٢٢
				توضح الإدارة اجراءات تنفيذ النظام ومتابعته وفق الاختصاصات.	٢٣
				يترك مجال من الحرية في اختيار أساليب إدارية مناسبة لتنفيذ اجراءات العمل .	٢٤

المotor الثاني : بند القياس والتحليل والتحسين					
				تتبني الإدارة أهداف نوعية لتحسين جودة العمل .	٢٥
				توفر الإدارة الموارد الضرورية لتحسين جودة العمل	٢٦
				تعمل الادارة على الرصد المستمر لاحتياجات العاملين التدريبية.	٢٧
				تستعين الإدارة بالخبرات المتخصصة في التدريب على مفاهيم ومتطلبات تطبيق نظام ادارة الجودة .	٢٨
				ترشح الإدارة المستحقين من الموظفين للحصول على مؤهلات أكاديمية وفق الضوابط المحددة .	٢٩
				تشارك الإدارة في اختيار الموظفين بناء على الخبرات والتخصص.	٣٠
				تستخدم الإدارة التقنيات والأساليب الفنية بفاعلية .	٣١
				تعزز الإدارة العاملين المجيدين وتعمل على الاستفادة من أفكارهم وآرائهم	٣٢
				تتيح قاعدة البيانات المتوفرة مساحة أكبر للإدارة فرصة التطوير والتحسين.	٣٣
				تعمل الإدارة على مراجعة سياساتها في العمل وتوحيد الاجراءات حسب المستجدات	٣٤
				تسعى الإدارة إلى الاستفادة من مقتراحات العاملين بهدف تقليل أخطاء العمل .	٣٥

٣٦	تدعم الإدارة أسلوب الامرکزية في العمل من أجل التطوير
٣٧	يترك مجال من الحرية في اختيار أساليب إدارية مناسبة لتنفيذ اجراءات العمل
٣٨	تستخدم الإدارة اجراءات وقائية لإزالة الأسباب المحتملة لحدوث عدم مطابقة في خدماتها .
٣٩	تحرص الإدارة على التحقق من الإجراءات التصحيحية عند وجود حالة عدم مطابقة في خدماتها بمنتهية العمل كفريق .
٤٠	يتم مراقبة وقياس رضا الزبون لتأكد من الأيفاء بتوقعاته
٤١	تساعد عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على معالجة انحرافات العمل وتصحيحها
٤٢	تقوم المديرية بتوثيق نتائج التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة لمتابعتها وطرحها في اجتماعات دورية

المحور الثالث : بند إدارة الموارد				
تحدد الإدارة كفاءة الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على متطلبات المستفيد .				٤٣
تنتأكد الإدارة من وعي العاملين بعلاقة أنشطتهم في تحقيق أهداف الجودة .				٤٤
توفر الإدارة الموارد الضرورية لتحقيق مطابقة الخدمات لمتطلبات الزبون .				٤٥
تلتزم الإدارة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمل وفق نظام الجودة .				٤٦

وتقبلوا فائق التقدير والإحترام شاكرا لكم جزيل الشكر

الباحثة

ملحق (٢)

قائمة أسماء المحكمين

م	الإسم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي	جهه العمل
١	د . حسام الدين السيد محمد	دكتوراه	استاذ مساعد	جامعة نزوى
٢	د . حيدر العرش	دكتوراه	استاذ مساعد	جامعة بابل
٣	د . رقية بنت محمد البلوشية	دكتوراه	خبيرة إدارية بالمديرية العامة لتطوير المناهج ومكلفة بإدارة دائرة الجودة	وزارة التربية والتعليم
٤	د. رجب بن علي العويسى	دكتوراه	خبير بمكتب الوزيرة	وزارة التربية والتعليم
٥	د . رضييئه بنت سليمان بن ناصر الحبسية	دكتوراه	مدربة إدارية	وزارة التربية والتعليم
٦	د. أحمد بن محمد الشعيلي	دكتوراه	رئيس قسم التدقيق / دائرة الجودة	وزارة التربية والتعليم
٧	د . جبر صالح بدر	دكتوراه	خبير تميز مؤسسي	حكومة دبي
٨	د . قاسم التركي	دكتوراه	مستشاري إداري وتدريب مؤسسي	مركز ريادة الإبداع السعودية
٩	د. رائد العبدلي	دكتوراه	جامعه اليمن سابقا	أكاديمية الدراسات العليا السعودية
١٠	على بن محمد الدرمكي	ماجستير	رئيس قسمنظم إدارة الجودة	وزارة التربية والتعليم

وزارة التربية والتعليم	أخصائي جودة	ماجستير	عبدالله بن حمد المعشري	١١
وزارة التربية والتعليم	رئيس قسم ضبط الجودة	ماجستير	ناصر الزعابي	١٢
وزارة التربية والتعليم	أخصائي جودة	ماجستير	حبيب بن حمود الظفري	١٣
وزارة التربية والتعليم	أخصائي جودة	ماجستير	سعيد بن حمود الغافري	١٤
وزارة التربية والتعليم	أخصائي جودة	ماجستير	سعيد بن راشد آل عبدالسلام	١٥



جامعة نزوی
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والعلوم الإنسانية

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بدراسة وصفية بعنوان :

(درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين)

حيث تتكون الاستبانة من (٤٣) فقرة والمطلوب منك قراءة كل فقرة بدقة والاستجابة للفقرة وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب مقابل كل فقرة حسب درجة تطبيقها من وجهة نظرك، راجية أن تكون اجابتك دقيقة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة علما بأن المعلومات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم تعاونكم في انجاح هذه الدراسة

الباحثة

رقية بنت ناصر السعیدية

الرجاء تعبئة البيانات الآتية:

المديريّة :

المسمى الوظيفي :

النوع : () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي :

() دبلوم أو أقل

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

عدد سنوات الخبرة :

() أقل من ٥ سنوات

() من ٥ إلى ١٠ سنوات

() من ١١ إلى ١٥ سنة

() أكثر من ١٥ عاما

درجة الموافقة					المotor الأول : طبيعة نظام إدارة الجودة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					١ توجد سياسة معلنة للجودة في المديرية	
					٢ يوجد دليل للجودة موثق يصف عمليات واجراءات تطبيق النظام حسب مواصفة الأيزو ٩٠٠١ على ٢٠٠٨	
					٣ يعمل النظام على تحديد عمليات تشغيل وإدارة نظام الجودة.	
					٤ توجد عمليات واجراءات موثقة لنظام إدارة الجودة	
					٥ يعمل النظام على ضبط الوثائق بشكل يضمن السيطرة على إصدارها ومراجعتها .	
					٦ يتم اعتماد الوثائق الملائمة قبل اصدارها وتوزيعها .	
					٧ يقوم النظام بتحديد الوثائق خارجية المصدر الازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة.	
					٨ يوضح التوثيق علاقة الأقسام ببعضها ويضبط التداخلات ليقلل ازدواجية العمل.	
					٩ تساعد التقنيات الحديثة في تقليل حجم الوثائق الورقية المعتمدة بالعمل .	

المotor الثاني : مسؤولية ومهام الإدارة						
					١٠ تلتزم الإدارة العليا في المديرية على العمل بسياسة الجودة على جميع المستويات .	
					١١ تعمل الإدارة العليا على توفير بطاقة وصف وظيفي لكل موظف.	
					١٢ تقوم الإدارة باطلاع العاملين بالمستجدات المتعلقة بنظام إدارة الجودة	
					١٣ تلتزم الإدارة بتطبيق عملياتها واجراءاتها الموثقة	
					١٤ توفر الإدارة العليا نظام أرشفة للوثائق والسجلات يضمن سهولة استرجاعها.	
					١٥ توضح الإدارة التشريعات القانونية والإدارية المرتبطة بالنظام بما يضمن الشفافية.	
					١٦ يشارك العاملون في المديرية في التخطيط لسير عمل النظام كل حسب اختصاصه	
					١٧ يُشارك العاملون في المديرية في صنع القرارات المتعلقة بتحديث العمليات والاجراءات	
					١٨ تتبع الإدارة إجراءات تطبيق النظام وفق اختصاصات الأقسام والعاملين بها.	

المحور الثالث : تحقيق المنتج

١٩	تطبق الإدارة ترتيبات فاعلة للاتصال بالمستفيد من خلال الاستماع لل المستفيد عبر قنوات التواصل المختلفة				
٢٠	تحرص الإدارة على ضبط تصميم خدماتها الإدارية والفنية للتأكد من تحقيقها لمتطلبات متلقي الخدمات.				
٢١	تقوم الإدارة باسناد مهام التصميم الى أفراد مؤهلين يتم تزويدهم بالموارد المناسبة لأداء أعمالهم .				
٢٢	تراجع الإدارة المتطلبات ذات العلاقة بالخدمة قبل أن ترتبط مع الزبون على توفير الخدمة للتأكد من قدرتها على الالقاء بمتطلبات الخدمة من عدمها.				
٢٣	تحرص الإدارة على مطابقة مشترياتها من المواد والخدمات للمواصفات المطلوبة .				
٢٤	تقوم الوزارة بتقييم واختبار المزودين و تتأكد من تطابق المنتج المشتري مع متطلبات الشراء المحددة.				
٢٥	تقوم الادارة بالخطيط وتنفيذ متطلبات تقديم الخدمة تحت ظروف خاضعه للتحكم .				
٢٦	تطبق الوزارة أدوات المراقبة والتدقيق للتأكد أن المنتج المشتري يفي بمتطلبات الشراء المحددة.				

المحور الرابع : القياس والتحليل والتحسين

٢٦	تتبّنى الإدارة العليا أهداف واضحة لتحسين جودة العمل
٢٧	تعمل الإدارة العليا على الرصد المستمر لاحتياجات العاملين التدريبية.
٢٨	تعمل الإدارة العليا على مراجعة سياساتها في العمل وتحديث عملياتها واجراءاتها حسب المستجدات.
٢٩	تقوم الإدارة بالتأكد من جودة الخدمات ومطابقتها للمواصفات قبل تقديمها للمستفيد.
٣٠	تستخدم الإدارة اجراءات وقائية لإزالة الأسباب المحتملة لحدوث حالات عدم مطابقة في خدماتها
٣١	تحرص الإدارة على التحقق من الإجراءات التصحيحية عند وجود حالة عدم مطابقة في خدماتها
٣٢	يتم تنفيذ التدقيق الداخلي بشكل دوري للتأكد من التزام المديرية بمتطلبات نظام الجودة
٣٣	يتتبّنى نظام الجودة آليات لمراقبة وقياس رضا المستفيد للتأكد من الإيفاء بتوقعاته.
٣٤	يُساعد التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على معالجة انحرافات العمل وتصحيحها
٣٥	يتم توثيق نتائج التدقيق الداخلي لنظام الجودة
٣٦	يتم تحليل نتائج التدقيق الداخلي لنظام الجودة لمناقشتها في اجتماعات الإدارة العليا على مستوى المديرية

المحور الخامس : إدارة الموارد

٣٧	تحدد الإدارة كفاءات الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على متطلبات المستفيد .
٣٨	تقوم الإدارة برفع مستوى وعي العاملين بنظام الجودة وعلاقة أنشطتهم في تحقيق أهدافها (أهداف الجودة) .
٣٩	توفر الإدارة الموارد الضرورية لتحقيق مطابقة الخدمات لمتطلبات المستفيد .
٤٠	تلتزم الإدارة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمل وفق نظام الجودة
٤١	يتم الاستعانة بخبرات متخصصة لتدريب العاملين على مفاهيم ومتطلبات تطبيق نظام ادارة الجودة.
٤٢	توجد آلية ومعايير واضحة بناء على الخبرة والتخصص لاختيار العاملين في الأقسام المطبقة لنظام الجودة.
٤٣	ترشح الإدارة أخصائي الجودة وأعضاء الجودة والعاملين بالنظام المستحقين للحصول على التدريب وفق الضوابط والمعايير

وتقبّلوا فائق التقدير والاحترام