

## The Obstacles to the Application of Quality Assurance in Primary Schools at the Center of Babylon Governorate from the Point of View of School Principals and Their Assistants

Omar Falah Awad Al-Janabi

Master of Teaching Methods of General Sciences/ Babylon

[Omarfalah73@yahoo.com](mailto:Omarfalah73@yahoo.com)

DOI: <https://doi.org/10.31973/aj.v1i143.3662>

### Abstract:

The research aims to identify the obstacles to the application of quality assurance in primary schools in the center of Babil Governorate from the point of view of school principals and their assistants. The scale was then distributed by the researcher to a group of school principals and their assistants, and according to their responses, the results were extracted.

**Keywords:** obstacles, quality assurance, primary schools, school principals

معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل  
من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم

م.م. عمر فلاح عواد الجنابي

ماجستير ط. ت العلوم العامة / تربية بابل

### (مُلخَصُ البَحْث)

هَدَفَ البَحْثُ إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى مَعَوَّاتِ تَطْبِيقِ ضَمَانِ الْجُودَةِ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ فِي مَرْكَزِ مَحَافِظَةِ بَابِلٍ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ وَمَعَاوِنِيهِمْ ، وَلِتَحْقِيقِ هَدَفِ الْبَحْثِ أَعَدَّ الْبَاحِثُ مِقْيَاساً يَتَضَمَّنُ ثَلَاثَةَ مَجَالَاتٍ، (المعوقات البشرية - المعوقات المادية - المعوقات التنظيمية)، وقد تم التحقق من صدق المقياس وثباته ثم ورَّعه الباحث على مجموعة من مدرّاء المدارس ومعاونيهم وعلى وفق استجاباتهم استخرجت النتائج.

**كلمات مفتاحية:** معوقات، ضمان الجودة، المدارس الابتدائية، مدرّاء المدارس

## التعريف بالبحث

مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي :

س/ما معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم

## أهمية البحث:

تُعدّ المدارس الابتدائية من المؤسسات التربوية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدّمه، وتتطلب عملية إعداد الملاكات البشرية وجود ملاكات إدارية وأكاديمية لها مواصفات الإدارة الناجحة ، الذي ينعكس على الأداء وعلى المخرجات ونتيجة للتغيرات الحاصلة في الميادين المختلفة أصبحت ضرورة ملحة وظهرت الدعوات من الحكومات والمؤسسات ورجال الأعمال إلى إجراء الإصلاحات التربوية والتعليمية.

هذا وإن وجود أعضاء للجودة بارعين في العمل الإداري المدرسي يُعدّ من الشروط الأساسية لخلق مدرسة متطورة ومستوى عالٍ في الأداء وذلك عن طريق استجاباتهم لمتطلبات العمل وتشخيصهم الدقيق للجوانب الإيجابية والنماذج المتميزة ويدركون دورهم في تسهيل مهمة رؤوسهم ويقودون الممارسات الصحيحة وفضلا عن أن لمدير المدرسة أثراً بالغاً في مجتمع المدرسة فهو القوة الداعمة للحياة المدرسية بكل جوانبها، وهو قائد تربوي مسؤول مسؤولية مباشرة عمّا يحدث داخل المدرسة وعن سير العمل بها وعن إيجاد التعاون بين المدرسين وبين كل من يعمل بمدرسته لتحقيق أهدافها (الألوسي، ١٩٩٦: ٩).

وإنّ تعامل مدير المدرسة مع معلميه تعاملًا صحيحًا وقيادته لهم قيادة ناجحة من العوامل التي تؤثر في زيادة رغبتهم وفعاليتهم في إداء عملهم، أمّا الطلبة فهم بحاجة إلى الرعاية الأبوية التربوية من لدن مدير المدرسة ؛ لكي تكون نشأتهم نشأة سليمة تؤهلهم ليكونوا مواطنين صالحين في المجتمع، ولاسيما إنّ هناك تحديات جديدة وكثيرة فرضتها ظروف العصر وتطورات المتسارعة في مختلف الحقول أدت إلى وجوب مراجعة الأنظمة التعليمية لأهدافها ومفاهيمها وأساليب عملها حتى تتمكن من تلبية الاحتياجات المستجدة (طعمة، ٢٠٠٠: ٢١).

ويؤكد الهلالي ضرورة تطبيق الجودة في المدارس الابتدائية ؛ لأنها قد أثبتت نجاحاً كبيراً في مجالات مختلفة الأمر الذي جعل الاستفادة منها أمراً مهماً ؛ بسبب العجز في التعليم عائد نظراً لأنّ المخرجات التربوية لا تلبي الطلب في سوق العمل، وكذلك ارتفاع معدلات البطالة وارتفاع كلفة التعليم والخلل في الإدارة التنظيمية (الهلالي، ١٩٩٨: ١٦١). لهذا تُعدّ الجودة في الوقت الحالي الموضوع الأبرز على الإطلاق في التعليم؛ لأنّ هناك مشاكل عدّة في ذات النظام التعليمي إذ أنّ الطلبة يتركون الدراسة وهم غير مستعدين

لمواجهة متطلبات الحياة وهذه القضايا ذات أهمية كبيرة ؛ لأنها أحدثت موجة من التأثير في المجتمع (yerom، ٧٨:١٩٩٧) واستناداً لهذا كله تتجلى أهمية البحث الذي يعرض مفهوم إدارة الجودة كونه نهجاً إدارياً حديثاً يؤدي إلى رفع كفاية لجان ضمان الجودة.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية البحث الحالي بما يأتي:

١-يسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على واحدٍ من أهم المداخل الإدارية المعاصرة والمتطورة ؛ لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك العاملين في المدارس الابتدائية .  
٢-إنّ هذا البحث يلبي حاجة وزارة التربية لبيان المهام التي تحتاجها المدارس الابتدائية عند تطبيق إدارة الجودة .

٣-خلق بيئة تشجع المديرين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة ، ثم تشجيع الجميع على أخذ أدوارهم.

٤-إنّ إدارة الجودة تساعد في زيادة قدرة المدارس الابتدائية على البقاء والاستمرار.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى التعرف على:

-معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل من وجهة نظر مديري المدارس والمعاونين -

ولغرض التحقق من هدف البحث صيغ السؤال الآتي .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط إجابات العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي؟

**أسئلة البحث:**

- ما معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل من وجهة نظر مديري المدارس والمعاونين.

**حدود البحث:**

- الحدود المكانية: المديرية العامة لتربية محافظة بابل . (للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩).

- الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩

- الحدود البشرية: مديرو المدارس والمعاونين- .

-الحدود الموضوعية: معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل من وجهة نظر مديري المدارس والمعاونين.

**- تحديد المصطلحات:**

- معوقات: عرّفه كل من.

١- (الحسن، ١٩٩٧م) هي تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً أمام المديرين والمعلمين، فتمنعهم من التفاعل والمشاركة فيما بينهم، مما يعيق تحقيق أهداف المدارس الابتدائية (الحسن، ١٩٩٧: ٧١).

٢- (جودة، ٢٠٠٤) هي كل ما يؤدي إلى عرقلة سير العملية التربوية في المدارس وتوجه المدير والمعلم والتلميذ وتحول دون تحقيق أهدافها المنشودة. (جودة، ٢٠٠٤: ١٣).

### التعريف الإجرائي:

هي المعوقات جميعها التي تواجه لجان ضمان إدارة الجودة في أثناء عملها مما تعيق تحقيق الأهداف التي تؤدي إلى التحسين المستمر وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث عن طريق الإجابة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

- الجودة عرّفه كل من.

١- (علوان، ٢٠٠١) وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها ابتداءً بالتصميم مروراً بالعمليات ووصولاً إلى الإنتاج معتمدة نهجاً متكاملًا من الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك؛ لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر (علوان، ٢٠٠١: ٨٢).

### التعريف الإجرائي:

هو منهج علمي متكامل يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المدرسة ويتكون من مجموعة من العمليات التي تقوم على عدد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين وتقديم التحفيز للعاملين والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة وتطويرها باستعمال الموارد المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة كافة إلى فريق ضمان الجودة في المدارس.

### خلفية نظرية

- مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية.

اتضح حاجة المؤسسات التعليمية إلى الجودة في التعليم أمراً ضرورياً، وبانت أكثر إلحاحاً للإيفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته.

وبما أنّ إدارة الجودة الشاملة تمثل نهضة جديدة وأسلوباً فعّالاً لإدارة هذه المؤسسات وقيادتها بما فيها المدرسة، فإنّ الجودة تعني كذلك الطلبة، والخريجين، ومستوى الأداء، والعاملين والهيكل الإداري والأكاديمي لها بما يحقق النمو والتطور المستمرين لتحقيق الأهداف المطلوبة. ولتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في المدارس الابتدائية الأمر الذي يُعدّ واحداً من الركائز الأساسية للجودة، لا بدّ من تفاعل أبعاد العملية التعليمية جميعاً.

فالجودة في المدارس الابتدائية تُعدّ استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تستمد قوتها من المعلومات التي نستطيع عن طريقها استثمار المواهب والقدرات الفكرية للعاملين وتوظيفها في مختلف مراحل التنظيم من أجل التحسين والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية بشتى مجالاتها (درباس، ١٩٩٤ : ١٥).

#### - المعوقات في تطبيق الجودة الشاملة:

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة بينما يفشل البعض الآخر. وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس إلى فشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

ويمكن القول أنّ من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يأتي (أبو نبعة ومسعد، ١٩٩٨ : ٢٣).

١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بدّ لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم وجود هيكل تنظيمي ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ، ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

٢. التركيز على أساليب في إدارة الجودة وليس على النظام كله ، وليس هناك أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنّها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.

٣. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة ، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤولياتهم تجاهه.

٤. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط ، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهي تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

٥. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين. وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.

٦. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها. عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك

إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

### فوائد إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم.

ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة مشكلاتها ، وسيراً على درب لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعلّ أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو المدخل الذي يطلق عليه (TQM) إدارة الجودة الشاملة (سلامة، ١٩٩٧: ٥).

### أسباب تطبيق الجودة في التعليم الابتدائي :

١. إيجاد نظام فعال لحلّ المشكلات
٢. العمل من دون أخطاء
٣. تطوير إدارة المدرسة
٤. التغيير: إنّ النظم المدرسية بطبيعتها تميل إلى كون مما يترتب عليه مقاومة التغيير والتحديث وأن العمل على وفق معايير الجودة سيؤدي إلى تغيير البيروقراطية، والجمود، وانعدام المنافسة والافتقار إلى الحماس (القيسي، ٢٠١١ : ٢٠٠٠-٢٠٠١).

### - مبادئ الجودة في التعليم:

١. التركيز في احتياجات المتعلمين ومحاولة تحقيقها.
٢. التركيز في الوقاية عوضاً عن العلاج .
٣. اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
٤. تمكين العاملين وتحفيزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.

٥. تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

### - متطلبات الجودة في المؤسسات التعليمية.

١. القناعة التامة من لدن المسؤولين في المؤسسة التربوية.
٢. اشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية.
٣. مشاركة الأفراد العاملين جميعهم في جهود تحسين جودة العملية التعليمية (حامد، ٢٠٠٨: ٢٠٥).
٤. التعليم والتدريب المستمران للأفراد كافة.
٥. تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة (هاغستروم، ٢٠٠٩ : ٥٩).

**- مزايا تطبيق الجودة :**

١. أنها تركز على عملية محددة أو نظام يمكن وصفه (بجدول انسيابي) ويرتبط بالأهداف المؤسسية،.... ويقلل الوقوع في الخطأ.
٢. أنها تعتمد البيانات من أجل تحديد المشكلات ووصفها، والوصول إلى الحل، إذ أنّ عملية تحسين الجودة تعتمد الأساليب والطرائق العلمية.
٣. اشراك كل فرد في الجهود الخاصة بتحسين الجودة، وهذا التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات للعاملين من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول وإرضاء الزبون.
٤. أنّها تحترم الأفراد ومشاركتهم سواء أكانوا زبائن أم أعضاء فريق، أم مدراء، وإنّ تحسين الجودة لا يلغي مسؤولية المدراء بل يعتمد الأمر على قدرة ومسؤولية جميع المشاركين ومسؤولياتهم لجعل الأمر أفضل (Sims and sims, 1998, p. ٩).

**-أهداف الجودة في التعليم.**

١. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني.
٢. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم.
٣. الاهتمام بمستوى الأداء لكل العاملين في المدرسة.
٤. اتخاذ الإجراءات كافة لتلافي الأخطاء.
٥. التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة.
٦. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
٧. ضبط النظام الإداري في المدرسة وتطويره .
٨. ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم.
٩. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى كل العاملين في المدرسة (البيلاوي، ٢٠٠٨ : ٥٥).

**-الملامح الأساسية لإدارة الجودة في المدرسة:**

١. الاهتمام بالطالب.
٢. تقسيم العمل داخل المدرسة.
٣. الالتزام واشتراك العاملين وشعورهم بأثرهم فيما يؤدونه من عمل.
٤. تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل.
٥. تدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية.
٦. المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.
٧. الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء (هاغستروم، ٢٠٠٩ : ١١٣).

**-أثر المدرسة التي تعتمد الجودة نظاماً إدارياً .**

١. تشكيل فريق الجودة الذي يشمل فريق الأداء التعليمي.
٢. تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء الفريق.
٣. سهولة الاتصال وفعاليته .
٤. تعزيز الالتزام والانتماء إلى المدرسة.
٥. نشر روح الجودة التعليمية.
٦. مساعدة التدريسيين على اكتساب مهارات جديدة.
٧. تحسين مخرجات التعليم.
٨. تفعيل أثر تكنولوجيا التعليم.
٩. ممارسة التقويم الداخلي الذاتي على الأقل مرتين سنوياً (جودة، ٢٠٠٤: ١٤٠).

**-جوانب الإفادة من الأدبيات:**

- مما تم عرضه بالصفحات السابقة استفاد الباحث مما يأتي:
١. ساعد الباحث في تحديد مشكلة دراسته الموضوع ومبرراتها .
  ٢. بناء مقياس مجالات الجودة على وفق معايير دراسات الدول العربية.
  ٣. ساعد الباحث في الاطلاع على خصائص الجودة في العملية التعليمية.
  ٤. ساعد الباحث في التعرف على مبادئ الجودة في التعليم.
  ٥. توصل الباحث عن طريق الأدبيات المعروضة سابقاً إلى أنّ النظام التعليمي الذي يستند على معايير الجودة الشاملة في رسم سياساته ومراقبة عملياته يرتقي بمستوى أداء العاملين فيه.
  ٦. اعتمد الباحث في تفسير نتائج البحث الحالي التي سيتم عرضها في الفصل الرابع.

**دراسات سابقة**

- ١-دراسة السندي(٢٠١٢). (معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين لمدينة الرياض).  
الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في المدارس التعليم العام الحكومي للبنين لمدينة الرياض.

**المنهج: وصفي**

- المجتمع:** مدارس التعليم الحكومي للبنين في مدينة الرياض مجتمعاً لبحثه.  
**العينة:** اختار الباحث مجموع افراد العينة الكلية (٣٥٠ فرداً) شملت على (٥٥ مشرفاً) في إدارة المدرسة و(٤١ مديراً) و(١٥٤ معلماً) للمرحلة الابتدائية.



**الأداة:** استعمل الباحث الاستبانة أداة لبحثه ، وهي مكوّنة من (٤٠) فقرة تضمنت تحديد معوقات المدرسية لتطبيق الجودة الشاملة.

**الوسائل الإحصائية:** استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الآتية: الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، الوسط المرجح ، الوزن المئوي ، معادلة  $20K$

**النتائج:** أظهرت النتائج ما يأتي:

-قلة مراعاة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في خطة مدير المدرسة.

-انخفاض درجة التجهيزات التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة.

-ضعف تكامل خطط المدرسة مع المجتمع الخارجي في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢-دراسة كلونسنسكس (Klocinski، ٢٠٠٠)

(تقويم عوامل النجاح والفشل ومعاييرهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية).

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الإخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

**المنهج:** اعتمد الباحث المنهج التجريبي.

**المجتمع:** تكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية (الكليات والجامعات) الأهلية الحكومية.

**العينة:** شملت عينة البحث (١٨٤) مؤسسة تعليمية في عامي (١٩٩١-١٩٩٦).

**الأداة:** اعتمد الباحث الاستبانة أداة لبحثه التي وُزعت على شكل أسئلة مفتوحة على الكليات والجامعات الأهلية والحكومية.

**الوسائل الإحصائية:** الوزن المئوي - والوسط المرجح- الفاكرونباخ - (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T

**النتائج:** توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

-إنّ عدد الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة زاد ما بين عام (١٩٩١-١٩٩٦)

-معظم الكليات التي تمت زيارتها عام (١٩٩١) لازالت مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (٢٠٠٠، kloinski)

**إجراءات البحث:**

**أولاً: منهج البحث.**

اتبع الباحث في بحثه المنهج الوصفي لتحقيق هدف البحث، الذي يُعنى بوصف ما هو كائن ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة وتركيبها وعملياتها والظروف السائدة، ويشمل المنهج

الوصفي جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وقياسها وتفسيرها. ويُعدّ أسلوباً دقيقاً ومنظماً للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها عن طريق منهجي موضوعي وصادق بما يحقق أهداف البحث. (الجبوري، ٢٠١٢: ١٧٨ - ١٧٩).

#### ثانياً: مجتمع البحث.

خُدّد مجتمع البحث بمدراء المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل ومعاونيهم جميعهم والبالغ عددهم (٥٢٣) مديراً ومعاوناً موزعين على (١٩٠) مدرسة ، منهم (١٩٠) مديراً ومديرة و (٣٣٣) معاوناً ومعاونة، وهذه المدارس تتواجد في مركز محافظة بابل، وذلك بحسب الإحصائيات الرسمية لقسم الإحصاء والتخطيط التربوي للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ في مديرية تربية بابل الجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الجنس

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|-------|----------------|
| مديري     | ذكور      | 99    | 0.19           |
|           | اناث      | 91    | 0.18           |
| معاونين   | ذكور      | 112   | 0.21           |
|           | اناث      | 221   | 0.42           |

#### ثالثاً: عينة البحث.

تألّفت عينة البحث من (٢٠٠) مدير ومعاون اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة (٣٨%) من مجتمع الدراسة، موزعين بحسب المسمى الوظيفي والجنس والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي والجنس

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|-------|----------------|
| مديري     | ذكور      | 38    | 0.19           |
|           | اناث      | 35    | 0.18           |
| معاونين   | ذكور      | 43    | 0.21           |
|           | اناث      | 84    | =100%          |

#### رابعاً: أداة البحث.

#### إجراءات إعداد أداة البحث:

١. الاستعانة بعدد من الأدبيات والمصادر والدراسات وكذلك التصفّح على مواقع شبكة الإنترنت ومكوناتها التي تم الاطلاع عليها والاستفادة ممّا جاء فيها لخدمة البحث الحالي.

٢. الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية وعدد من الرسائل والأطاريح ذات العلاقة المتقاربة له بالبحث الحالي.

٣. وفي ضوء ذلك تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من المؤشرات التي تخدم في معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل من وجهة نظر مديري المدارس والمعاونين. وكما موضح في الجدول (٣)

جدول (٣) يبين مجالات الأداة وعدد فقراتها

| ت  | المجالات           | الفقرات |
|----|--------------------|---------|
| 1- | المعوقات البشرية   | 8       |
| 2- | المعوقات المادية   | 8       |
| 3- | المعوقات التنظيمية | 14      |
|    | المجموع            | 30      |

خامساً: تعليمات المقياس

أ- تعليمات الإجابة

وضعت تعليمات خاصة بالاختبار مع إعطاء مثال توضيحي.

ب- تعليمات التصحيح

١- لغرض تصحيح إجابات مديري والمعاونين يتم إعطاء (٥) درجات على الإجابة (دائماً) و(٤) درجات على الإجابة غالباً و(٣) درجات على الإجابة أحياناً و(٢) درجات على الإجابة نادراً و(١) درجات على الإجابة أبداً.

سادساً: الصدق الظاهري للمقياس.

تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء لإبداء آرائهم حول صلاحيته، إذ كان عددهم (١٠) خبراء، واستعملت النسبة المئوية لمعرفة آرائهم في صلاحية الفقرات أو عدم صلاحيتها، وأخذت نسبة (٨٥%) فما فوق لقبول الفقرة أو عدم قبولها، وقد اتفق الخبراء على صلاحية فقرات المقياس. لهذا ظهر ان (٣٠) فقرة قد نالت الموافقة التامة من دون أي تعديل أو تغيير من أصل (٣٣) فقرة، في حين حذفت (٣) والجدول (٤) يبين ذلك.

| المجال             | رقم الفقرة | الفقرة التي تم حذفها   |
|--------------------|------------|--|
| المعوقات البشرية   | 3          | تركيز العمل الذي يخص شؤون اللجنة على حساب الجوانب الإنسانية. |
| المعوقات المادية   | 5          | عملية الموارد المالية بكفاءة وفعالية.                        |
| المعوقات التنظيمية | 2          | عملية وضع وتطوير الخطة الاستراتيجية غير واضحة                |

ولم يضيف الخبراء أي فقرات أخرى وبعد هذا الإجراء أصبح الفقرات (٣٠) فقرة موزعة على (٣) مجالات.

### سابعاً: التطبيق الاستطلاعي للمقياس.

١- التطبيق الاستطلاعي الأول: بعد التأكيد من وضوح الفقرات المقياس طُبِقَ المقياس مرة ثانية على عينة مكونة من (٣٠) من مديري والمعاونين في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل، للتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس.

٢- التطبيق الاستطلاعي الثاني. على عينة مكونة من (١٠٠) مدير ومعاون من مدرء ومعاونين المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل، للتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس.

### أ-معامل التمييز

بعد تصحيح إجابات أفراد العينة الاستطلاعية الثانية والبالغ عددها (١٠٠) مدير ومعاون، تم اختيار نسبة (٢٧%) من الدرجات العليا ونسبة (٢٧%) من الدرجات الدنيا فبلغ عدد المستجيبين (٥٤) مديراً ومعاوناً لكل من المجموعة العليا والدنيا ، ثم استُعمل الاختبار التائي (t-Test) لعينتين مستقلتين متساويتين في العدد فوجد أنّ القيمة التائية المحسوبة تراوحت بين (٤,٥٠ - ٧,٤٤)، أما القيمة التائية الجدولية بلغت (٢,٠٠٠) ، وهذا يدلّ على أنّ القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية ، وهذا يعني أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً، وبذلك تُعدّ فقرات المقياس مميزة جميعها.

### ب-صدق البناء للمقياس.

- لإيجاد صدق البناء تم استعمال معامل ارتباط بيرسون وعلى وفق الآتي:

١-علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس. تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٥ - ٠,٦١) ، وبذلك كانت الفقرات جميعها دالة إحصائياً بمستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩) ، وبذلك تم الإبقاء على فقرات المقياس جميعها البالغة (٣٠) فقرة.

٢-علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال. تراوحت معاملات ارتباط مجالات المقياس على وفق الآتي: مجال المعوقات البشرية (٠,٤١-٠,٥٨) ، مجال المعوقات المادية بين (٠,٥٣ - ٠,٧٤)، مجال المعوقات التنظيمية بين (٠,٤٨ - ٠,٦٧)، وهي معاملات ارتباط جيدة وبذلك تكون جميع معاملات الارتباط بين الفقرة ودرجة المجال دالة إحصائياً وهذا يعني أنّ هذه المجالات تقيس فعلاً معوقات تطبيق ضمان الجودة، وبذلك انماز المقياس بالصدق البنائي.

٣- علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس، الجدول (٥) يوضح ذلك.

## الجدول (٥) يوضح علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس

| ت | المجال             | معامل الارتباط |
|---|--------------------|----------------|
| 1 | المعوقات البشرية   | 0.91           |
| 2 | المعوقات المادية   | 0.85           |
| 3 | المعوقات التنظيمية | 0.90           |

## ج-الثبات

حُسِبَ الثبات باستعمال معامل ألفا- كرونباخ، فبلغت قيمته (٠,٩٠)، وهو معامل ثبات جيد يمكن الوثوق به ، إذ يُعدّ معامل الثبات عالياً إذا بلغ (٠,٨٠) فأكثر. (عبد الهادي، ٢٠٠١: ٣٧٤).

## ثامناً : تطبيق المقياس

طبّق الباحث المقياس على عينة البحث التي اختيرت بالطريقة الطبقية وقاما باستخراج النتائج وكما يأتي :

-معوقات تطبيق ضمان الجودة في المدارس الابتدائية في مركز محافظة بابل من وجهة نظر مديري المدارس والمعاونين. ولغرض التحقق من هدف البحث صيغ السؤال الآتي .

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط اجابات العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي؟

عرض النتائج وتفسيرها

المجال الأول: المعوقات البشرية.

## جدول (٦)

| ت | الفقرات  | المتوسطات الحسابية | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|--------------------|--------------|---------|
| 1 | يلتزم الكادر التعليمي بطريقة واحدة لأداء العمل لتحقيق الرضا.                 | 3,20               | 64,06        | 5       |
| 2 | عدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.              | 3,36               | 67,13        | 2       |
| 3 | قلة الحوافز التشجيعية للكادر التعليمي المتميز                                | 3,07               | 61,40        | 7       |
| 4 | قلة التدريب للكادر التعليمي على كيفية تطبيق إدارة الجودة.                    | 3,14               | 62,80        | 6       |
| 5 | قلة استدعاء الخبراء المتخصصين في مجال الجودة الشاملة لتدريب الكادر التعليمي. | 3,43               | 68,53        | 1       |

|   |        |       |   |
|---|--------|-------|---|
| 8 | 57,34  | 2,87  | ضعف تقويم برامج التدريب المقامة حول تطبيق الجودة. |
| 4 | 64,90  | 3,24  | قلة العمل بهيئة فريق جماعي متعاون.                |
| 3 | 66,57  | 3,33  | غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة.      |
|   | 64,091 | 3,205 | معدل جميع الفقرات                                 |

يتبين من نتائج الجدول (٦) إنَّ الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول المعوقات البشرية يساوي (٦٤,٠٩١) ممَّا يعني أنَّ آراء أفراد العينة في معوقات تطبيق الجودة في المدارس الابتدائية كانت كبيرة ويبين الجدول رقم (٦) أن جميع المتوسطات الحسابية (٥٧,٣٤ - ٦٨,٠٩١) وإنَّ المتوسط العام للمجال الأول بلغ (٦٤,٠٩١) مما يبين ذلك إنَّ المعوقات كانت كبيرة وقد حصلت الفقرة (٥) التي تؤكد على قلة استدعاء الخبراء المتخصصين في مجال الجودة الشاملة لتدريب الكادر التعليمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٦٨,٥٣) ممَّا يعزو ذلك إلى الحاجة الماسة إلى التدريب على التخطيط بحسب متطلبات الجودة وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه، بينما حصلت الفقرة رقم (٨) التي تؤكد غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (٦٦,٥٧)

المجال الثاني: المعوقات المادية.

الجدول (٧)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسطات الحسابية | الفقرات   | ت |
|---------|--------------|--------------------|---|---|
| 3       | 67,83        | 3,39               | قلة المباني المدرسية الحكومية للمدارس الابتدائية.   | 1 |
| 7       | 52,17        | 6,61               | ضعف دقة المعلومات باستخدام تقنية الانترنت داخل المدرسة.                                       | 2 |
| 6       | 53,99        | 2,70               | قلة توافر التخصيصات المالية الكافية لإدارة الجودة   | 3 |
| 2       | 68,39        | 3,42               | ضعف استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها مما يؤدي إلى عرقلة عمل برامج الجودة . | 4 |
| 1       | 78,46        | 3,92               | عدم وجود البيئات التدريبية الملائمة لتطبيق النيات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية.         | 5 |

|   |        |        |   |   |
|---|--------|--------|---|---|
| 4 | 67,27  | 3,36   | قلة تشجيع الكادر التعليمي على البحث والاستقصاء عن الحقائق والمعلومات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة | 6 |
| 5 | 63,50  | 3,17   | عدم احتواء المدارس على دليل للأنشطة الخاصة بالمدرسة.  | 7 |
| 8 | 49,65  | 2,48   | قلة الأنشطة الفردية والجماعية التي تنمي روح التعامل بين الكوادر التعليمية                         | 8 |
|   | 62,657 | 34,298 | معدل جميع الفقرات   |   |

يتبين من ذلك الجدول (٧) أنّ الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثاني المعوقات المادية كانت هي (٦٢,٦٥٧) ممّا يعني إن معوقات تطبيق الجودة كانت كبيرة وإن جميع المتوسطات الحسابية للمجال المعوقات المادية تنحصر بين (٤٩,٦٥ - ٧٨,٤٦) وإنّ المتوسط العام للمجال الثاني بلغ (٦٢,٦٥٧) وقد حصلت الفقرة رقم (٥) التي تؤكد أنه ليست هناك بيانات تدريبية ملائمة لتطبيق آليات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية. حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (٧٨,٤٦) ممّا يعني إنّ الأمر يُعدّ عائقاً كبيراً ويعزو ذلك إلى أنه ليست هناك بيئة التي تكون ذات أثر كبير في تطوير البيئات التدريبية. وقد حصلت الفقرة رقم (٤) ضعف استعمال التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها ممّا يؤدي إلى عرقلة عمل برامج الجودة . المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٦٨,٣٩).

#### المجال الثالث: المعوقات التنظيمية.

#### الجدول (٨)

| ت | الفقرات  | المتوسطات الحسابية | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|--------------------|--------------|---------|
| 1 | عدم وضوح سياسة وأهداف مدونة في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة                | 3,78               | 75,66        | 4       |
| 2 | ضعف التنسيق بين الكادر التعليمي والأقسام الإدارية في مديرية التربية.           | 4,16               | 83,22        | 1       |
| 3 | قلة تفويض الصلاحيات للكادر التعليمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة                | 3,58               | 71,61        | 6       |
| 4 | التردد في اتخاذ القرار بشأن الجودة من قبل مديري المدارس الابتدائية والمعاونين. | 3,58               | 76,36        | 3       |
| 5 | غياب عملية التخطيط المستمر للعمليات الإدارية                                   | 3,82               | 68,67        | 8       |

|    |       |      | في المدرسة.  |
|----|-------|------|--|
| 5  | 73,85 | 3,69 | 6 القصور في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الجيد لإدارة الجودة الشاملة.             |
| 2  | 78,46 | 3,92 | 7 عدم تهيئة الكادر التعليمي المناسب في المدرسة لتطبيق إدارة الجودة.                  |
| 6  | 70,49 | 3,52 | 8 قلة اطلاع الكادر التعليمي على التجارب العالمية التي تم تطبيقها في الجودة الشاملة.  |
| 12 | 61,54 | 3,07 | 9 قلة التقويم المستمر للجوانب النظرية والعملية لإدارة الجودة .                       |
| 11 | 52,73 | 3,08 | 10 ضعف عملية التواصل بين المدرسة وقسم ضمان الجودة في مديرية التربية.                 |
| 14 | 52,73 | 2,64 | 11 عملية الاتصال في سياسية المدرسة التنظيمية غير واضحة.                              |
| 10 | 63,08 | 3,15 | 12 قلة تدريب الكادر التعليمي حول التقويم الذاتي للأداء الوظيفي.                      |
| 13 | 52,87 | 2,64 | 13 ضعف ربط عملية التقويم المستمر بالمكافأة المادية والمعنوية لأفراد الكادر التعليمي. |
| 9  | 66,01 | 3,30 | 14 ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة وأقسام ضمان الجودة في التربية.                      |
|    | 68.32 | 3,42 | معدل جميع الفقرات  |

يتبين من نتائج الجدول (٨) إنّ الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثالث المعوقات التنظيمية ممّا يعني أنّ معوقات الجودة كبيرة يتضح من الجدول (٨) أنّ جميع المتوسطات الحسابية للمجال التي كانت تتراوح بين ( ٥٢,٧٣-٨٣,٢٢ ) وإنّ المتوسط العام للمجال بلغ (٦٨,٣٢) ممّا يعني أنّ هناك فئة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون وجود معوقات تتعلق بالمعوقات التنظيمية وقد حصلت الفقرة (٢) التي تؤكد ضعف التنسيق بين الكادر التعليمي والأقسام الإدارية في مديرية التربية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٨٣,٢٢) وهذا يعني إنّ قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف التنسيق بين الكادر التعليمي من المديرين والمعاونين. فيما حصلت الفقرة رقم (٤) التي تؤكد التردد في اتخاذ القرار بشأن الجودة من مديري المدارس الابتدائية والمعاونين ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٧٦,٣٦ ).



الجدول (٩) يوضح **T-test** نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين غير متساويتين في العدد لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات العينة على وفق المسمى الوظيفي. الجدول (٩)

| المسمى الوظيفي | العدد | الوسط | التباين | القيمة التائية المحسوبة | القيمة التائية الجدولية | الدلالة |
|----------------|-------|-------|---------|-------------------------|-------------------------|---------|
| مديري          | 73    | 62,62 | 204,13  | 0,708                   | 1,70                    | غير     |
| معاونين        | 127   | 68,13 | 208,44, |                         |                         | دالة    |

تبيّن هذه النتيجة بأنّه ليست هناك هناك فروق بين مديري والمعاونين.

#### التوصيات:

- ١- التعرف على المعوقات التي تواجه المدارس الابتدائية منذ بداية السنة الدراسية.
- ٢- توفير الاستراتيجيات المناسبة التي تعمل على رفع مستويات الجودة وصياغة الرؤية المشتركة المؤسسة
- ٣- تثقيف جميع الملاكات التعليمية بثقافة الجودة.

#### المقترحات:

١. اجراء دراسة موازنة عن إدارة الجودة في المدارس الابتدائية والمتوسطة.
٢. اجراء دراسة عن إدارة الجودة الشاملة لدى مدرء الأقسام في مديرية تربية محافظات أخرى (كربلاء - النجف).

#### المصادر:

- أبو نبيعة، عبد العزيز ومسعد فوزي (١٩٩٨): معهد الإدارة العامة ، العدد ٧٤ ، السنة العشرون مسقط سلطنة عمان.
- الأعرجي، عاصم . (١٩٩٥): دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- الألوسي، صاحب أحمد إبراهيم.(١٩٩٦) :أساليب التربية المدرسية ،وزارة التربية، النهوض التربوي
- البيلوي ، حسن حسين .(٢٠٠٩) : الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البيلوي، حسن حسين وآخرون. (٢٠٠٦): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤) . إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- حامد، خضير كاظم .(٢٠٠٠) : إدارة الجودة الشاملة ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الحداد ، عواطف إبراهيم .( ٢٠٠٩ ) : إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

- الحداد ، يسرى أحمد ، (٢٠٠١) ، الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين ، واقعه وتطوره ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحرين ، كلية التربية.
- الحسن، إبراهيم احمد .(١٩٩٧): تطبيق إدارة الجودة والاعتماد في المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة
- ستراك، رياض بدري . (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- السعود، راتب . (٢٠٠٢): إدارة الجودة الشاملة تطبيقها على القطاع الصحي، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
- سلامة ، كايد واخرون (١٩٩٧) .تطوير نظم الجودة في التربية ،المركز العربي للتعريف والترجمة والتأليف والنشر
- طعمة ، أنطون ، ٢٠٠٠ " الكفايات الضرورية للتعليم في القرن الحادي والعشرون في المرحلتين المتوسطة والثانوية "سلسلة الحلقات الدراسية والمؤتمرات ببيروت.
- عابدين، محمود عبد القادر . (٢٠٠٢): تقويم برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية كما يراها المديرون والمسؤولون في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين .
- علوان ، قاسم نايف (٢٠٠١) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، دار الوفاء للنشر ، الأردن ، الطبعة الاولى .
- عليمات، صالح ناصر . (٢٠٠٤) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيقات ومقترحات التطوير، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القحطاني ،سهيلة محين كاظم (٢٠٠٨) : إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة ،العدد (٧٨) ،الرياض - السعودية.
- القيسي، هناء محمود.(٢٠١١) : فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هاغستروم ،ديمنغ وروبرت (٢٠٠٩) أدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات ،ترجمة هند رشدي ،كنوز للنشر والتوزيع القاهرة.
- الهاللي ،الهاللي الشربيني (١٩٨٨) ،إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي (رؤية مقترحة )،مجلة كلية التربية بالمنصور - مصر .
- الجبوري ،حسين محمد جواد (٢٠١٢) : منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن.
- عبد الهادي، نبيل (٢٠٠١): القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- Klocinski,yohn Robert(2000):Evaluation of Success and failer factorst and Criteria in Implantation of Total Quality Management Principles.
- Yerom,Areavo E.(1997) ouality inEducation An Implentation Hand Book,vamity books International , New Delhi .
- Sims r.r and Sims Sj )1998) Toward An understanding of Total Quality Management; Its Relevance and conntibution to Higher Education, in sebrenejaj