

# واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

(2017 - 2020م)

باحثة

أ. أماني محمد أحمد محمد حسن

## المستخلص:

تناول البحث الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس وهدف إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه وفي مجال القيادة الإدارية وفي مجال التقويم والرقابة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الأساس بمحلية شرق النيل، والمعلمين بنفس المحلية معلماً ومعلمة. اختارت الباحثة عينة المديريين عن طريق الحصر الشامل لجميع مديري مدارس محلية شرق النيل، واختارت عينة المعلمين عن طريق العينة العشوائية البسيطة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات عن طريق (spss)، وتوصل البحث للنتائج الآتية: التخطيط الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، التنظيم الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، القيادة الإدارية لمديري مرحلة الأساس تتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة، التقويم والرقابة لمديري مرحلة الأساس يتسمان بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة. الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، تطوير الأداء الإداري، مديري مدارس مرحلة الأساس.

## Abstract:

The research dealt with total quality and its role in developing the administrative performance of primary school managers and aims to identify the reality of the administrative performance of managers of the basic stage schools in Khartoum State in accordance with total quality standards in the field of planning, organization and guidance, and in the field of administrative leadership in the field of evaluation and control. The study population consists of all managers of basic school in East Nile Locality, and teachers in the same locality. The researcher selected the sample

of managers through confine of all managers of East Nile schools, and the teacher's sample was chosen by the simple random sample method. The researcher followed the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was a tool for collecting data. Data analysis by (spss), and the research reached the following results: The administrative planning of the foundation stage managers is positive according to the quality standards, The administrative organization of the foundation stage managers is positive according to the quality standards, The administrative direction for the foundation phase managers is positive according to the quality standards, The administrative leadership of the foundation phase managers is positive according to the quality standards and Evaluation and control of a manager in the basic stage was positive according to quality standards.

**Key words: total quality, development of administrative performance and primary school managers**

#### مقدمة:

أحدثت التطورات التقنية تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة، وأماطها وأصبح على القائمين بأعمالها أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعميقاتها بل إن أهم ما يميز أداء الإدارة ويوضح سماتها الأساسية هو استخدامها لأساليب تطبيقية من ميادين متعددة من المعرفة ومعايير خاصة كمعايير الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

#### مصطلحات الدراسة:

الجودة الشاملة: تعني التعبير عن مناخ إداري وتنظيم متكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها والمستويات المعيارية والسلوكية المعبرة عنها وأن يدرك كل فرد من العاملين مسؤولياته وواجباته في تحقيقها<sup>(2)</sup>.

الأداء الإداري: هو ما يتخذه مدير المدرسة في المهام الإدارية والفنية والمهارات والكفايات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن لقياس أداء وسلوك فعال يجب أن يكون ذا كفاءة عالية.

مدير المدرسة: قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه<sup>(3)</sup>.

مرحلة الأساس: هي المرحلة الأولى من مرحلتي التعليم العام في جمهورية السودان والتي تضم الصفوف الثمانية الأولى من سلم التعليم العام والتي تبدأ بالصف الأول وتنتهي بالصف الثامن<sup>(4)</sup>.

## الإطار النظري والدراسات السابقة: مفهوم الجودة:

أشار المعجم الوسيط إلى أن «الجودة» تعني كون الشيء جيداً وفعلها «جاد» ويؤكدھا التعريف اللغوي علي الجوهر والمظهر في آن واحد، كما يؤكد على الفعل السابق لإظهار الشيء بالصورة الجيدة، حيث يحسن العمل في الشيء فيتمتع بهذه الصفة، وبهذا يظهر التعريف جانبين من جوانب الجودة: جودة العمليات وجودة النواتج المترتبة.

وكلمة «الجودة» في قاموس لسان العرب أصلها «جود» والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة وجوده أي صار جيداً وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جاد جودة، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، وشاعر مجواد أي مجيد يجيد كثيراً، وفي الحديث تجودتها لك أي تخيرت الأجود منها، قال أبو سعيد: سمعت أعرابياً قال: كنت أجلس إلى قوم يتجادون فقلت له: ما يتجادون؟ فقال: ينظرون أيهم أجود حجة<sup>(5)</sup> ومما سبق يتضح أن التعريفات اللغوية تركز علي جودة العمليات، وجودة النواتج، وجودة القول والفعل، وإمكانية ترجمة ذلك كله إلى قيم كمية، أو أسمية تؤكد تميز المنتج والفعل.

### مفهوم الجودة في التعليم:

الجودة في التعليم مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد والمستويات، يعتمد إلى حد كبير على السياق الذي يطلق فيه نظام الجودة، وعلى رسالة المؤسسة وأهدافها، والظروف والمستويات داخل النظام وليس ممكناً التوصل إلى مجموعة واحدة من المستويات للجودة، تطبق على كل الدول التي يتم تقييم المؤسسات في ضوءها. الجودة هي المقدرة على تغيير التلاميذ باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم وفهم الشخصي، وهذا المفهوم يتفق أكثر مع الاهتمام بتقدير التعليم خاصة التعليم العالي للعامّة من الناس<sup>(6)</sup>.

الجودة امتياز تعبر رؤية أكاديمية تقليدية، وفقاً لأفضل مستويات الامتياز التي يتم فهمها على أنها الجودة الأكاديمية (عادة تعني أعلى مستوى من الصعوبة والتعقيد للبرنامج، وجدية إجراءات اختبار التلاميذ إلخ).

صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة ومن أهمها ما يلي:<sup>(7)</sup>

يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة .

### مفهوم الجودة الشاملة في المجال التعليمي:

تأتي الجودة الشاملة اتجاه تطويري معاصر ليمثل إطاراً محورياً في معظم دول العالم، في مجالاتها اليوم، من أجل تقويم الأداء وتطويره، ويرجع ذلك إلى الأزمة التي تعيشها المؤسسات التعليمية، نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، والتحديات المطلوبة للتنمية التي تستدعي تغييراً في طريقة تعامل المؤسسة التعليمية مع مشكلات

المجتمع بصورة تحقق لها الفاعلية والكفاية.

يعد مصطلح الجودة الشاملة من أكثر المصطلحات الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق في حقول المعرفة الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، لذا فقد تباينت وجهات النظر بشأن مفهوم الجودة الشاملة حيث لا يوجد مفهوم متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والدارسين في إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون على أن الجودة تهتم بتحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات المستفيد وسعيًا لتحقيق الرضا.<sup>(8)</sup>

ويقول أسامة محمد سيد: بأن الجودة الشاملة هي صنع ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل (المستفيد) بشكل صحيح من البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال علمية وفي أقصر وقت.<sup>(9)</sup> وأيضاً يشير حسن علي عطية إلى أن: الجودة الشاملة هي عملية تحول إداري منظم لمراجعة الاحتياجات، والفرص التي تتاح عند محاولتها التأقلم مع التعقيدات، التغيرات، والضغوط المتزايدة في مجتمعاتها وبيئتها.

#### فلسفة الجودة الشاملة في المجال التعليمي:<sup>(10)</sup>

وتعتبر فلسفة الجودة الشاملة في المجال التعليمي فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة، وإشباع احتياجات التلميذ أو التلاميذ من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معلم جديد تتبلور وتتضح في الآتي :

- 1- التركيز على جودة الخدمات التعليمية .
- 2- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة .
- 3- الرؤية المشتركة بين المؤسسة التعليمية والتلاميذ وأسرهم والمجتمع ككل.
- 4- التركيز على التلميذ داخل المؤسسة التعليمية.
- 5- السعي إلى تحقيق سبق والتميز للعملية التعليمية.
- 6- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية.
- 7- توفير قاعدة بيانات متكاملة من جميع عناصر العملية التعليمية.
- 8- القيادة الفعالة من جانب الفريق التعليمي في المؤسسة التعليمية.

#### أهمية إدارة الجودة في التعليم:<sup>(11)</sup>

- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.
- تدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة.

- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد.
- زيادة العمل وتقليل الهدر أو الفقد .
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية .

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة:<sup>(12)</sup>

1. حدوث تغيير في جودة الأداء.
2. التحفيز على التميز وإظهار الإبداع .
3. تطوير أساليب العمل، وتحسين بيئته وضبط وتطوير النظام الإداري بالمدرسة.
4. الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني.
5. الحرص على بناء العلاقات الإنسانية وتعزيزها.
6. تقوية الولاء للعمل في المؤسسة (المدرسة) .
7. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .
8. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها.
9. الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان.
10. التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة.
11. الوفاء بمتطلبات التلاميذ وأولياء أمورهم والمجتمع، وضبط شكاوى التلاميذ وأولياء أمورهم.
12. الارتقاء بمستوى التلاميذ في جميع الجوانب الجسمانية، والاجتماعية، والنفسية والروحية.
13. توفير جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة.
14. تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.
15. العمل بروح الفريق.
16. تطبيق نظام الجودة بمنح المدرسة الاعتراف والتقدير المحلي والعالمي.
17. التشجيع على المشاركة في نشاطات وفعاليات المدرسة.

#### المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على التعرف على احتياجات المستفيدين (التلاميذ)، وتوقعاتهم، والسعي لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة .
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة، وتحديد معايير مستويات الجودة.
- التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.
- التركيز على العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
- تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية، ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.
- تخفيف البيروقراطية، وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.<sup>(13)</sup>

## الحاجة إلى الجودة الشاملة في المجال التعليمي:

### المجال التعليمي في حاجة إلى الجودة الشاملة للأسباب التالية:

1. العجز التعليمي والمقصود به استثماراً في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
2. معدلات البطالة المرتفعة فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.
3. اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية.
4. كفرص مناسبة بعد التخرج.
5. ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم، فالظاهر أن التعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.
6. انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي.
7. التعليم يركز على المعارف والمعلومات ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات.
8. عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
9. الخلل في الأدوار التنظيمية.

### معايير الجودة في الإدارة المدرسية<sup>(14)</sup>

لكل معيار من معايير الجودة مميزات وعيوبه حيث إنه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع، كما أكدت اليونسكو على ذلك بقولها \*يندر أن يكون هناك معيار مطلق يتفق عليه الجميع ، وهذا الأمر موضح بشكل جيد في أوربا مثلاً، إذ إنه من بين ثمانية أقطار ذات اقتصاديات متشابهة وأنظمة تربوية ذات كفاءة بشكل متماثل نجد أن المخطط عند تحديد المعايير لا يسعى لتحقيق حالة من الكمال الخيالي بل إنه يقرر أنسب الأمور لوضع بلاده.

وهناك العديد من المعايير والمؤشرات التي يتم استخدامها في مجال الجودة في التعليم، ومنها:

أ. معايير التحفيز في مجال شؤون التلاميذ: من حيث الانتقاء (أساليب القبول) ونسبة عدد التلاميذ إلى العاملين ومتوسط تكلفة الطالب، والخدمات التي تقدم له، ودافعية التلاميذ واستعدادهم للتعليم ، حيث إن الإلمام بأبعاد النمو المتكامل للتلميذ يجعل المديرين قادرين على معرفة احتياجات التلاميذ، والوقوف على مشكلات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها، وهذا يؤدي بدوره إلى تيسير التعامل معهم بما يتفق ومرحلة النمو التي بلغوها؛ وفقاً لخصائص النمو في هذه المرحلة، كما يمكنهم من اختيار النشاطات التي تناسبهم.

ب. معيار الإدارة الفعالة في مجال نمو المعلمين المهني: من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم المهنية ومدى إسهام المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم، وتخفيف العبء عليهم، وتوجيه دورهم إلى الإرشاد، ومن ثم استثمار جهودهم بشكل صحيح يوازن فيه بين دورهم التربوي والآخر التعليمي.

ج. معيار التنمية المهنية والعلمية في مجال المناهج الدراسية: من حيث أصالة المناهج وجودة مستوياتها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع، بحيث إنها تعكس جودة نوعية لمخرجاتها التربوية مع مقارنة ذلك بمناهج دول أخرى، كل تلك المؤشرات أدت إلى ظهور احتياجات ضرورية لتجويد العملية التعليمية وتطوير المنهاج نتيجة التراكم المعرفي لايجاد وتقديم تعليم ذي كفاءة لمواجهة العولمة من حيث مضمون التعليم وطرائق تدريسه، ليس فقط بالاعتماد على المعلم بل بتكامل كافة عناصر العملية التعليمية ومن العوائق التي تعيق تنفيذ المؤسسة التعليمية العصرية الزيادة الهائلة في أعداد السكان وما ترتب عليها من زيادة في عدد التلاميذ وكذلك ما ترتب عليها من تشعب في التعليم، كذلك قصور في مراعاة الاختلاف والتنوع بين التلاميذ فالمعلم ملزم بإنهاء كم من المعلومات في وقت محدد .

د. معيار خلق بيئة تعليمية ملائمة في مجال المبنى المدرسي والمستلزمات الدراسية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة التلاميذ من المكتبة والأجهزة والأدوات وحجم الاعتمادات المالية؛ إنها إشكالية تعاني منها الأنظمة التربوية العربية بدرجات متفاوتة لتوفير مباني مدرسية لائقة ومجهزة بالتجهيزات التربوية المناسبة بتوافر الشروط الهندسية والصحية والسلامة وتوافر المكتبة المدرسية والمعامل العلمية واللغوية وأجهزة الحاسوب.

هـ. معيار توطيد التعاون مع أولياء الأمور في مجال المجتمع المحلي: من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته من خلال اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة أولياء الأمور في وضع توقعات عالية لتحقيق أبنائهم ومتابعتهم، وأيضاً تشجيعهم على طرح مقترحاتهم لتطوير البرنامج الدراسي اليومي للمدرسة.

### مفهوم الأداء الإداري:

ذكر الفيروز أبادي<sup>(15)</sup> في القاموس المحيط أن الأداء يأتي بمعنى التأدية، مثل: أدّى الشيء: أوصله نهايته وقضاه، والاسم منه الأداء. وورد في المعجم الوسيط أن معنى الأداء: أدّى الشيء الذي قام به، وأدّى الدين أي قضاه. ويأتي الأداء بمعنى: التأدية ويأتي بمعنى: التلاوة.<sup>(16)</sup> وفي الاصطلاح: فقد تعددت تعريفات الدارسين للأداء، فالأداء الإداري يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الأهداف المرغوبة». كما عرّفت صليحة شامي، الأداء الإداري الوظيفي بأنه «حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين».<sup>(17)</sup>

### أهمية الأداء وعناصره:

يحتل الأداء الإداري الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كونه الداعم الرئيس لبقاء المؤسسة أيّاً كانت باعتبارها الناتج النهائي لمُحصلة جميع النشاطات بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، والدولة؛ خاصة حين يتصف أداء الموظفين بالكفاءة والفعالية. ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام بأن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن أن نستنتج أنّ الأداء على أيّ مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أيّ جزءٍ منها

يُمكن اعتباره رافداً حقيقياً من روافد أسباب بقائها واستمراريتها.<sup>(18)</sup>

ويُضيف: يُعْتَبَرُ الأداء عاملاً مهماً من عوامل رفع وزيادة الإنتاجية بالمؤسسة، ولذلك تركز الكثير من المؤسسات الحديثة جهودها في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء الموظفين فيها، وتُخصِّصُ كثيراً من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء لتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ولا يقتصر هذا الأمر على المنظمات الحكومية وحدها، بل يتعداها إلى جميع المنظمات الحكومية وحدها، بل يتعداها إلى جميع المنظمات والأعمال الأخرى، فغاية كل مؤسسة هي تحقيق مستويات أداء عالية تزيد من إنتاجيتها وبالتالي تحقيق المنظمات لأهدافها.

وذكر الحربي<sup>(19)</sup>: أن الدراسات والبحوث الإدارية تؤكد على أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يعتبر أحد أهم عوامل التطور والرقي للمنظمة، ومرتكزاً من المرتكزات التي تهيئ للعاملين الدور الأساس في التطور والتشديد، وكذلك الاهتمام بتطوير الموظفين، مما ينعكس على تطوير أساليب العمل وخطواته، لذا فهو الأولوية التي لايسبقها شيء إذا أرادت المؤسسة التطوير لها والرقي بمستوى الأفراد الموظفين فيها. وأشار ماهر السهلي<sup>(20)</sup> أن الأداء الإداري الوظيفي يُعدُّ من الموضوعات المهمة في علم الإدارة؛ كونه مرتكزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواءً كانت صناعية، أو تجارية، أو تربوية تعليمية؛ إذ إنها الأداة المسؤولة عن إدارة دقّة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التطويرات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك الموظفين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً.

### عناصر الأداء الإداري الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّالٍ ومن هذه العناصر ما يلي:<sup>(21)</sup>

1. نشاطات العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، وهذه النشاطات تتمثل في: النشاطات التي تتغير بتغير الزمن، النشاطات التي تغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل، النشاطات التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء.
2. العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: إن معرفة النشاطات يتم عن طريق تجميع هذه النشاطات إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه النشاطات، مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.
3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: فعلى ضوء نشاطات الأداء الثابتة والمتغيرة يتم تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه النشاطات. ومما سبق يمكن أن نستنتج أن عناصر الأداء تتصل بطبيعة العمل ونشاطاته، وبالموظف وقدراته، وبطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل.

## إلا أن عناصر الأداء ثلاثة هي:

- الموظف: من حيث ما يحمله من معلومات، ومهارات، واتجاهات، وقيم، ودوافع للإنجاز.
- الوظيفة: من حيث شموليتها للمهام والأدوار والمسؤوليات التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذه العمل، فضلاً عن وجود التغذية الراجعة للموظف، لتطوير مستوى عمله.
- الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

## تقييم الأداء وخصائصه وفوائده وأهدافه:

- عرف تقييم الأداء بأنه «عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف وتنتج عنه آثاره الإدارية والقانونية. وعرفه كل من (قوي وسلمي بأنه «عملية لوضع التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل» وتتسم عملية تقييم الأداء بالخصائص التالية كما يلي:<sup>(22)</sup>
- يجب وضعها قاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها واستمرارها.
  - عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد سواء المسؤولين عن العمليات الإدارية أو الموظفين.
  - عملية شاملة لا تختص بالأعمال المؤسسية الكبيرة، بل تلزم كل شخص يقوم بعمل ما، أي أنها لازمة لجميع المستويات الإدارية.
  - عملية مستمرة (موسمية، دورية، يومية) ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
  - عملية إيجابية تستهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف.

## فوائد تقييم الأداء:

- تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء كما أوردها زويلف فيما يلي:<sup>(23)</sup>
- رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضوع تقدير واهتمام الإدارة.
- إشعار الموظفين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.
- الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.
- استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء

- المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريبات: تعد عملية التقييم اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار وتدريب الموظفين بما يشير إليه مستوى الأداء.

### أهداف تقييم الأداء:

- إن الهدف الرئيس من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد، وفي جميع المستويات التعليمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج لذلك من الموظفين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية، فضلاً عن تحقيق الأهداف، أشير إليها كما يلي:
- جلب مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- وسيلة استرجاعية توضح المطلوب من الموظفين وفق معايير محددة.
- تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.
- اكتشاف نواحي القدرة والضعف في الأداء لدعم نواحي القوة وعلاج أوجه الضعف.
- البحث عن الوسائل العلمية لتطوير الأداء.

### العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

- وتظهر أهمية أربعة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص ذكرها العساف وهي<sup>(24)</sup>:
1. الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات واهتمامات وقيم، ودوافع واتجاهات.
  2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحدٍ ويحتوي على عناصر التغذية العكسية.
  3. البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.
  4. الهدف: وذلك لأن أداء أي فرد ماهو إلا انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف العمل المكلف به، ومن أدنى المستويات إلى أعلاها.

### تطوير أداء الإدارة المدرسية:

- هنالك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك مديري المدارس وتحسين أدائهم المدرسي والصفي بما ينعكس بالإيجاب على تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال مايلي:<sup>(25)</sup>
1. الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناء على حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل والحصول على تعلم ذي معنى وفعال ينعكس على التلاميذ، وذلك من خلال إعطاء مدير المدرسة المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية.
  2. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء على نشاطهم وخبراتهم وعملهم وقدراتهم،

حتى يشعر مدير المدرسة بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعلم ، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخا تعليميا مناسباً لإدائهم الوظيفي .

3. التعرف على حاجات مدير المدرسة المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء على هذه الحاجات من أجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت .

4. اتباع معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسات السابقة هي المعينة للدارس، وهي التي تنير له الطريق في الاستفادة منها في طريقة عمل دراسته وتصميم الاستبانة، لذلك اطلعت الدارسة على مجموعة من الدراسات السابقة السودانية والعربية والاجنبية وقد قسمت كالآتي:

1. الدراسات السودانية.

2. الدراسات العربية.

3. الدراسات الاجنبية.

### أولاً: الدراسات السودانية:

أنور محمد علي عثمان حجاج 2017م:

هدفت الدراسة الى معرفة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الاساسي بولاية كسلا، واقع تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي من قبل مدرء المراحل في المحليات الثلاث المختارة، التعرف على دور الجودة الشاملة ودورها في التنمية المستدامة في التعليم الأساسي. استخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات رئيسة للحصول علي المعلومات، بلغ عدد عينة الدراسة (75) فرداً من واقع (301) مدير أي بنسبة 24.9

### أهم النتائج:

1. لا يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة من قبل مدرء المراحل والموجهين في المحليات.

2. لا يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة من قبل مدرء المدارس في المحليات الثلاث المختارة.

توصلت الدراسة الي التوصيات الآتية :

1. تدريب وتوعية مدرء المراحل والموجهين علي معايير الجودة الشاملة.

2. تدريب وتوعية مدرء المدارس على معايير الجودة الشاملة.

اميمة عبد العزيز مصطفى محمد 2017م:

دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المدارس الحكومية الأساسية محلية الخرطوم هدفت الدراسة الي توفير نتائج الدراسة الحالية في مدارس الأساس الحكومية بمحلية

الخرطوم، دور إدارة التعليم الأساسي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات.

### أهم النتائج:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة والأداء بمدارس الأساس الحكومية بمحلية الخرطوم.
2. لا تتوفر بالمدرسة التقنية الحديثة.
3. المنهج الحالي يفوق مقدرات التلاميذ.

### التوصيات:

1. العمل على مراجعة المناهج من جميع جوانبها لتلائم التلاميذ.
2. توفير التكنولوجيا المستخدمة في التدريس وتجويدها لتلائم التطور والتقدم العلمي والتقني
3. العمل على نشر ثقافة إشراك التلاميذ في إدارة الفصل.

### حسن جعفر عبدالله عيسى 2017م:

دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس الثانوية بمحلية أم درمان هدفت الدراسة الى التعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة المدارس الثانوية بقسميها الإداري، والتربوي التعليمي، استخدم المدارس المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة، تكون مجتمع الدراسة من ( 138 ) مدرسة ثانوية بمحلية أم درمان. وكانت عينة الدراسة تتكون من (15) مدرسة، تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس.

## أهم النتائج:

1. هنالك دور ايجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري، والأداء التعليمي التربوي للمدارس الثانوية بمحلية ام درمان.

## التوصيات :

1. ضرورة رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وذلك بعقد دورات تدريبية للعاملين بالمدارس لزيادة وعي العاملين بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

## حسن عطية علي جار النبي 2017م:

تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الإدارة المدرسية في مرحلة الأساس من حيث تطبيق معايير الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مدارس الأساس بولاية شمال كردفان) ، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في الإدارات الولائية والمحلية والتوجيه ومديري ومديرات المدارس، والمعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (180) مبحوثاً منهم (5) من الإدارات العليا و(7) من مديري التعليم الاساسي بالمحليات تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وتم اختيار بقية أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

## أهم النتائج:

1. عند مستوى دلالة 50.0 أن الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي تواجه مجموعة من التحديات.
2. حيث وافق المبحوثون بنسبة 81.2 على نقص الكتاب المدرسي والاجلاس والمباني والتجهيزات وضعف التدريب كمطلوبات لاعتماد الجودة وتطوير الإدارة المدرسية.
3. عند مستوى 0.05 حاجة مدرسة الأساس لتطبيق معايير الجودة الشاملة بنسبة موافقة بلغت %88.7 لتجويد الأداء وإحداث التطوير والتوازن بين الكم والكيف لتحسين مخرجات التعليم.

أوصى الدارس بأهمية المبادرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الأساسي.

## مها فاروق مصطفى 2016م:

دور مدير المدرسة في تحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي محلية كرري.

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور المدير في التحصيل الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحلية كرري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية بالمحلية البالغ عددهم (360) معلماً ومعلمة وقد قامت الدراسة بأخذ عينة من المجتمع الأصلي وبلغ عددهم (50) معلماً ومعلمة محلية كرري، والأداة التي استخدمتها الدراسة الاستبانة في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يحرص مدير المدرسة على توفير المعلمين الأكفاء.
2. يحرص مدير المدرسة على النمو المهني من حيث الجودة الشاملة.
3. يحرص على حل المشكلات التي تواجه المعلمين والتلاميذ.

### وقد أوصت الدراسة:

1. يجب على الإدارة التربوية بولاية الخرطوم توفر المعلمين الأكفاء
2. يجب أن يكون لمديري المدارس دور في النمو المهني من حيث توفر فرص التأهيل وتدريب المعلمين.

### الدراسات العربية:

رامي محمد خليل مسلم 2018م:

درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الاساسية الحكومية في مدينة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين . استخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، تمثلت عينة الدراسة في جميع معلمي ومعلمات مدارس الأساس الحكومية في مدينة العقبة في الاردن.

### أهم النتائج:

1. أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.
2. تبين أن عينة الدراسة من المعلمين قد رأت الهيكل والأنظمة تتمتع بالوضوح الأكبر والأدق من بين مجالات الدراسة.
3. وقد جاء مجال إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، حيث توفر إدارة المدرسة سياسات التحفيز المادي والمعنوي، وتعتمد على نظام الجدارة للحكم على الأداء.

### التوصيات:

وجوب العمل لرفع درجة مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من خلال عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها ومعاييرها.

عبدالله غيثان الشهري 2017م:

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها في المجالات (التنظيمية والبشرية والمادية) من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة، والكشف عن الفروق الإحصائية حول درجات معوقات تطبيق

الجودة الشاملة بمجالاتها التي تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.  
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. تم اختيار (224) مديراً عينة للدراسة.

### أهم النتائج:

1. تبين أن درجة شيوع المعوقات البشرية والتنظيمية والمادية بدرجة عالية.
2. وأبرز المعوقات البشرية قلة استقطاب خبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين، وضعف تقويم أثر برامج التدريب، قصور تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقصور الاهتمام بتكوين فرق العمل الفاعلة.
3. وأبرز المعوقات التنظيمية: قلة اطلاع العاملين على التجارب التي تم تطبيقها في الجودة الشاملة داخل المملكة العربية السعودية وخارجها، والافتقار إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف ربط عملية التقويم بالحوافز المادية والمعنوية والمحاسبية.

### أهم التوصيات:

1. العمل على معالجة المعوقات البشرية التي كشفت عنها الدراسة الحالية من خلال تنفيذ المقترحات التي تمثلت في تشجيع الإبداع والابتكار في عملية تحليل المشكلات وحلها.
2. تعزيز الإجراءات الميدانية على مستوى إدارات المدارس بالتعليم العام بتهيئة البيئة المدرسية لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تأمين كافة المستلزمات وتوفير الإمكانيات المادية التي توصلت إليها الدراسة الحالية مثل وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ التغيير والتطوير المدرسي المطلوب، وتحفيز العاملين في المدرسة لتحقيق أهداف التطوير المدرسي.

### بوعزة الصالح محمد 2016م:

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الثانوي من وجهة نظر الإداريين العاملين بالأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مقومات إدارة الجودة الشاملة (الإدارية، التنظيمية، والبشرية)، معرفة فيما إذا كان هنالك استعداد من طرف موظفي الإدارة على مستوى الثانويات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة الأهمية التي تمثلها مقوماتها الإدارية والتنظيمية والبشرية بالنسبة إليهم.

استخدم المدارس المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وكانت عينة الدراسة تتمثل في جميع مدراء ومديرات مدارس التعليم الثانوي بالأردن.

### أهم النتائج:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية المقومات البشرية وفق المستوى الإداري.
2. زيادة فرص النجاح في حال تطبيق الجودة الشاملة وضمان جودة العمليات والإجراءات الخاصة بالوصول إلى الأهداف المسطرة لجودة العملية التعليمية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية المقومات التنظيمية وفق متغير المستوى الإداري، مما يعطي مؤشراً جيداً لقدرة هذه الإدارة على التأقلم مع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى مقوماته التنظيمية.

### التوصيات:

1. تأسيس نظم وتوظيف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصالات المتطورة التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسة التربوية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.
2. إعداد الأطر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الأطر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة لتصبح فيما بعد نواة للأجهزة التدريبية التي تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.

### رشا عبد الخالق محمد الزعي 2015م:

دور الجودة الشاملة في إدارة مديري المدارس الثانوية في تنمية ملكة التفكير الإبداعي الجماعي من وجهة نظر المعلمين في مدارس العاصمة عمان، الأردن.  
هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الجودة الشاملة في إدارة مديري المدارس الثانوية في تنمية ملكة الإبداع الجماعي من وجهة نظر المعلمين في مدارس العاصمة عمان في المملكة الهاشمية .  
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة في مدارس الوسط في العاصمة عمان تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

### أهم النتائج:

1. أن مديري المدارس الثانوية لهم دور استراتيجي في تنمية ملكة الإبداع الجماعي لمعلميهم.
2. هنالك تفاوت في درجات ممارسة المديرين لدورهم في تنمية ملكة الإبداع.
3. أن تحقيق معايير الجودة الشاملة يرتبط بإدراك المديرين للدور المنوط بهم على أوسع نطاق.

## التوصيات:

1. تكثيف التدريب للمديرين والمعلمين بما يمكنهم من أن يحققوا معايير الجودة الشاملة برفع ملكة الإبداع الجماعي وخلق بيئة إبداعية للمؤسسات التربوية.

## علي جمال المرزوق 2015م:

كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة الشاملة، والتعرف على درجة كفاءة المعلمين في أدائهم الوظيفي في المدارس الحكومية لمحافظة جرش، الكشف إذا كان هنالك علاقة ارتباطية بين درجة كفاءة المدير لتطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي . استخدمت المدارس المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، تمثلت عينة الدراسة في معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش.

## أهم النتائج:

1. أن كفاءة المديرين لتطبيق معايير الجودة كانت بدرجة متوسطة.
2. أن التأثير المتوقع لكفاءة المديرين في تطبيق الجودة علي أداء المعلمين لواجباتهم كان متوسطاً.

## التوصيات :

1. اعتماد أسس موضوعية ودقيقة عند تعيين ونقل مديري المدارس.
2. منح المدير الصلاحيات والإمكانات المادية والبشرية التي من شأنها تطبيق معايير الجودة الشاملة لكي يكون قادراً على النهوض بالقضايا التربوية وإيجاد الحلول لها

## الدراسات الأجنبية:

(K.Hasan,Md.S.Islam,2018):

هدفت الدراسة إلى دراسة الجودة الشاملة في نظام التعليم الابتدائي في بنغلاديش، والهدف الرئيس من هذه الدراسة هو القضاء على المشكلات مثل عدم جودة المعلمين وتحسين العلاقة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، تحسين نوعية بيئة غرفة الصف لتحفيز التلاميذ على الذهاب إلى المدرسة.

توصلت الدراسة إلى أن التعليم الابتدائي الحالي لا يتطور بسرعة مع العولمة الديناميكية وهذا هو السبب في أن إدارة الجودة الشاملة قادرة على التغلب على المشكلات الحالية المرتبطة بنظام التعليم الابتدائي في بنغلاديش، أوصت الدراسة بتحسين جودة التعليم الأساسي وتطوير أدوار المعلمين كانت محل تقدير كبير ومسؤولية المعلم لتعيين الموارد لإدارة الجودة الشاملة تخصيص وقت لبرامج التدريب المختلفة.

(AbuSalehMd.Sohel-Uz-Zaman,2016):

هدفت الدراسة إلى مناقشة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومعرفة التوافق والتحديات، والهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التحقق من توافق إدارة الجودة الشاملة مع التعليم في الوقت نفسه.

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول أنه من أجل جعل إدارة الجودة الشاملة ناجحة، فمن الضروري إنشاء ثقافة الجودة، أي أن هناك حاجة إلى التحول من ثقافة الإدارة التقليدية إلى ثقافة الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسات الأكاديمية اعتماد نهج أكثر توجهاً نحو العملاء في التعامل مع طلابها. العلاقة التقليدية مع المعلم والتلميذ لا تعد قيمة إضافية تضيف إلى أي شخص ومن الضروري نشر ممارسات الإدارة المهنية في المؤسسات التعليمية. يجب أن تكون كل مؤسسة منظمة تعليمية تركز على التطوير الفردي للمتعلم، بالإضافة إلى تمكين جميع الموظفين. (Kowat Tesaputa, other, 2015):

مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التايلاندية في إطار مكتب لجنة التعليم الأساسي لدراسة الأوضاع والمشكلات الحالية في المدارس الابتدائية هدفت الدراسة الى دراسة مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التايلاندية في إطار لجنة مكتب التعليم الأساسي الأوضاع والمشكلات الحالية، تقديم اقتراحات لتحسين نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في إدارة مكتب التعليم الأساسي لدراسة آثار أو نتائج الجودة الشاملة.

### أهم النتائج:

1. أن يكون لدى مدير المدرسة قيادة أكاديمية عالية والقدرة على تطوير الجودة الشاملة.
2. التمسك بمبدأ مشاركة أصحاب المصلحة لتحسين إنجازات التلاميذ، وإدارة العمليات لتحسين الجودة بشكل مستمر، وتطوير المدارس باعتبارها منظمة تعليمية، وفريق عمل الموظفين، والعمليات الرئيسية لإدارة المدرسة التي تغطي أربع بعثات: الأكاديمية، والشخصية، والإدارة العامة، وتخطيط الميزانية.
3. يحتاج المعلمون إلى أن يكونوا مستعدين للتدريس، والتخطيط لدرس إدارة المعرفة، بما يختلف مع اختلاف التعلم الموجود بين الأفراد.
4. عملية الدعم: وهذا يشمل نظام تكنولوجيا المعلومات، يجب أن يكون لدى المدرسة معلومات عن البيئة المدرسية، والمدخلات موارد لإدارة المدرسة، الداخلية والخارجية على حد سواء والتي تؤثر على جميع النظم الفرعية في المدرسة مفيدة في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.

## التوصيات:

هنالك حاجة إلى قيادة تركز على إدارة الجودة الشاملة ونموذج دور جيد في خلق قيمة نجاح الشركة لتحقيق الإنجازات والنتائج والرؤية والاستخدام الفعلي لقاعدة البيانات الموجودة.

Dr.Chanda&other,20 15:)

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية ومدى تطبيق هذه المبادئ في زامبيا هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية ومدى تطبيق هذه المبادئ وتحديد العوامل التي تؤثر على ممارسة هذه المبادئ في المدارس الثانوية زامبيا. استخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من 120 معلماً من المدارس الثانوية من إجمالي 1740 معلماً في مدرسة ثانوية في مقاطعة لوساكا من 10 مدارس ثانوية. استخدمت الاستبانة والمقابلات المنظمة المجدولة لجمع البيانات لأغراض البحث .

## أهم النتائج:

1. أن مبدأ العمل الجماعي على الرغم من أن معظم المجيبين لم يعرفوا إلى أي مدى تمت ممارسته فأن التحسين المستمر والتدريب هما من المبادئ التي تم استكشافها ووجد أنها تمارس التحسين المستمر.
2. هنالك تعاون بين الإدارة والتلاميذ من خلال مجالس التلاميذ التي تم تشكيلها في المدارس لإظهار وجهات نظرهم ومظالمهم للإدارة.
3. جميع المدارس الثانوية في لوساكا، كانت الثقافة والعمليات المدرسية متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

:(Masoumeh Pourrajab&othr,2015)

تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة كما تمارسه المدارس الثانوية في مقاطعة لورستان إيران . هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة كما تمارسها المدارس الثانوية في مقاطعة لورستان إيران، استناداً الى إدراك التلاميذ، كما هدفت الى التحقق من العلاقة بين مستوى إدارة الجودة الشاملة وموقع التلاميذ والجن. استخدمت عينة من(400) طالب من المدارس الثانوية، أهم النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الجودة الشاملة متوسط، كما هو موضح من قبل التلاميذ.
2. هنالك فرق كبير بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ونوع التلاميذ وموقعهم.

## التوصيات:

ضرورة أن يضع واضعو السياسات والإداريون خطة لزيادة وتحسين مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة البحث الذي يمثلته معلمو ومعلمات ومديرو ومديرات محلية شرق النيل، قطاع الحاج

يوسف والبالغ عددهم (388) معلماً ومعلمةً مديراً ومديرةً. وكانت خيارات الاستجابة عن عباراتها مدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

جدول رقم (1)  
يوضح ترميز العبارات

قيمة المتوسط الحسابي	تفسير المستويات للمتوسط الحسابي
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	أوافق لحد ما
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

#### الصدق الظاهري للاستبانة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وعرضتها على عدد من الاساتذة في مجال التربية، الذين بدورهم أبدوا عددا من الملاحظات، صوبتها الباحثة.

#### الصدق الذاتي للاستبانة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ في برنامج (spss) الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول رقم (2)

نتائج معاملات الثبات والصدق للاستبانة

الخصائص القياسية		عدد العبارات	المحاور
الصدق الذاتي	معامل الثبات		
0.931	0.867	55	الاستبانة ككل

من الجدول (2) يلاحظ أن معامل الثبات مرتفع وكذلك الصدق الذاتي مما يدل على صلاحية المقياس للاستخدام.

#### المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدمت الباحثة البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS)

1. الجداول التكرارية و النسب المئوية.
2. الوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. اختبار (ت) العينة الواحدة.

## تحليل بيانات الاستبانة:

أولاً: تحليل المعلومات الأساسية لعينة البحث:

## جدول رقم (3)

## توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة	التكرار	النوع
37.6%	146	ذكر
62.4%	242	أنثى
100.0%	388	المجموع

من الجدول (3) يتضح أن نسبة الذكور من أفراد العينة بلغت 37.6% بينما نسبة الإناث بلغت 62.4%. مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الأساسي:

## جدول رقم (4)

## [توزيع العينة حسب المؤهل العلمي الأساسي]

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
25%	97	ثانوي
43%	167	بكالوريوس
32%	124	بكالوريوس تربية
100.0%	388	المجموع

من الجدول (4) يتضح أن 25% من أفراد العينة من حملة الشهادات السودانية، 43% من حملة بكالوريوس كليات غير التربية، و 32% من حملة بكالوريوس التربية، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من حملة بكالوريوس غير التربية.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الإضافي:

## جدول رقم (5)

## [توزيع العينة حسب المؤهل العلمي الإضافي]

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي الإضافي
77.8%	302	لا يوجد
16.2%	63	دبلوم عالي
4.7%	18	ماجستير
1.3%	5	دكتوراه
100.0%	388	المجموع

من الجدول (5) يتضح أن 77.8% من أفراد العينة ليس لديهم مؤهل علمي إضافي، و16.2% لديه دبلوم عالي، و 4.7% لديهم ماجستير، و1.3% لديهم دكتوراه، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ليس لديهم مؤهلات علمية إضافية.  
توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
74.2%	288	معلم
25.8%	100	مدير
%100.0	388	المجموع

من الجدول (6) يتضح أن نسبة المعلمين من أفراد العينة بلغت 74.2% بينما نسبة المديرين بلغت 25.8%. مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

توزيع العينة حسب الخبرة:

جدول رقم (7)

توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
%27.6	107	5 - 10 سنوات
%22.7	88	10 - 15 سنوات
%49.7	193	15 سنة فما فوق
100%	388	المجموع

من الجدول (7) يتضح أن نسبة الذين خبرتهم من 5 - 10 سنوات 27.6%، والذين خبرتهم من 10 - 15 سنة 22.7%، والذين خبرتهم 15 سنة فما فوق بلغت نسبتهم 49.7%، مما يدل على تمتع أفراد العينة بالخبرة العالية.

## توزيع عينة الدراسة حسب التدريب:

جدول رقم (8)

## توزيع عينة الدراسة حسب التدريب

النسبة	التكرار	التدريب
42.8%	166	مدرب
57.2%	222	غير مدرب
100.0%	388	المجموع

من الجدول (8) يتضح أن نسبة المدربين من أفراد العينة بلغت 37.6% بينما نسبة غير المدربين بلغت 62.4%. مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة من غير المدربين.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة:

السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التخطيط؟

جدول رقم (9)

## اختبار (ت) العينة الواحدة لمحور التخطيط الإداري وفق معايير الجودة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط المحكي
التخطيط الإداري يتسم بالإيجابية وفق معايير الجودة.	000.	99	137.124	6.348	51.134	36

من الجدول (9) يتضح أن الوسط الحسابي (51.134) وهو أكبر من الوسط المحكي (36)، والانحراف المعياري (6.348)، وقيمة (ت) (137.124)، تحت درجة حرية (99)، وقيمة احتمالية (0.000)، مما يدل أن التخطيط الإداري يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة.

السؤال الثاني: ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التنظيم؟

جدول رقم (10)

## اختبار (ت) العينة الواحدة لمحور التنظيم الإداري وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط المحكي
التنظيم الإداري يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	000.	99	148.921	5.643	53.175	36

من الجدول (10) يتضح أن الوسط الحسابي (53.175) وهو أكبر من الوسط المحكي (36)، والانحراف المعياري (5.643)، وقيمة (ت) (148.921)، تحت درجة حرية (99)، وقيمة احتمالية (0.000)، مما يدل أن التنظيم الإداري يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

السؤال الثالث: ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس الأساس وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التوجيه؟

جدول رقم (11)

اختبار (ت) العينة الواحدة لمحور التوجيه الإداري وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط المحكي
التوجيه الإداري يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	000.	99	196.351	3.351	31.754	21

من الجدول (11) يتضح أن الوسط الحسابي (31.754) وهو أكبر من الوسط المحكي (21)، والانحراف المعياري (3.351)، وقيمة (ت) (196.351)، تحت درجة حرية (99)، وقيمة احتمالية (0.000)، مما يدل أن التوجيه الإداري يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

السؤال الرابع: ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال القيادة الإدارية؟

جدول رقم (12)

اختبار (ت) العينة الواحدة لمحور القيادة الإدارية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط المحكي
القيادة الإدارية تتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	000.	99	173.543	3.765	40.263	27

من الجدول (12) يتضح أن الوسط الحسابي (40.263) وهو أكبر من الوسط المحكي (27)، والانحراف المعياري (3.765)، وقيمة (ت) (173.543)، تحت درجة حرية (99)، وقيمة احتمالية (0.000)، مما يدل أن القيادة الإدارية تتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

السؤال الرابع: ما واقع الأداء الإداري لمديري مرحلة الأساس وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التقويم والرقابة؟

## جدول رقم (13)

اختبار (ت) العينة الواحدة لمحور التقويم والرقابة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط المحكي
التقويم والرقابة يتسمان بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	000.	99	157.624	3.631	34.612	24

من الجدول (13) يتضح أن الوسط الحسابي (34.612) وهو أكبر من الوسط المحكي (24)، والانحراف المعياري (3.631)، وقيمة (ت) (157.624)، تحت درجة حرية (99)، وقيمة احتمالية (0.000)، مما يدل أن التقويم والرقابة يتسمان بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

## توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. التخطيط الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة.
2. التنظيم الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة.
3. التوجيه الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة.
4. القيادة الإدارية لمديري مرحلة الأساس تتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة.
5. التقويم والرقابة لمديري مرحلة الأساس يتسمان بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة.

## أوصت الدراسة بالتالي:

1. ضرورة توفير متطلبات تطبيق معايير الجودة بمدارس الأساس .
2. تفعيل نظام الجودة في المدارس والشروع في تطبيقه فعلياً من خلال إنشاء وحدات لضمان الجودة في مديريات التربية والتعليم التابعة لها.
3. العمل على الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية المساندة المقدمة للطلبة والعاملين بالمدرسة.
4. إجراء تحسينات جذرية على النظام التعليمي القائم في المدرسة بدءاً من مدخلاته ومروراً بعملياته وانتهاءً بمخرجاته تمشياً مع التقدم العلمي والتكنولوجي .
5. تنفيذ دورات تدريبية للكوادر الإدارية والتدريسية والفنية في آليات وأساليب تطبيق مفاهيم الجودة في المدارس .

## المصادر والمراجع:

- (1) محمد عبدالقادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن. 2004، ص60.
- (2) محمد النور إبراهيم الحسن، الإدارة التربوية والبيئة المدرسية، ط1، دار النشر كولالمبور، 2014، ص56.
- (3) محمد بن عاطف بن ذياب العمري، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في ضوء وظائف الإدارة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه، 2009م، ص29.
- (4) محمد الحسن أحمد أبوشنب، مدى مراعاة مناهج مرحلة التعليم الأساسي للنقائص القيمة، مجلة دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، بخت الرضا، العدد الأول، 2000م، ص34.
- (5) أبن منظور، لسان العرب - المجلد السابع - ف- ق- ك، دار الحديث، القاهرة، 2003م، ص730.
- (6) عصام الدين برير، جودة التعليم وأهداف الألفية الثالثة، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين، الإمارات، 2010م، ص20 - 21.
- (7) عبد الفتاح محمود رضوان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2010م، ص14.
- (8) هناء القيسي محمود ويوسف يعقوب شحادة، إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار النشر المكتبة الوطنية، عمان، 2017م، ص241.
- (9) اسامة محمد سيد، المداخل الإدارية في التعليم، ط1، دار المناهج للنشر، الاردن، 2010م، ص14.
- (10) مدحت محمد أبو النصر، تطوير المدارس، ط1، دار النشر الروابط العالمية، الأردن، 2009م، ص148.
- (11) عبير عبد العزيز شحير، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، 2011، ص223.
- (12) نشوان جميل، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة عمل أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي، جامعة القدس، رام الله، 2004م، ص228.

- (13) محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأمط القيادة التربوية وفقاً للنظرية هيرسي ويلتشارد وعلاقتها بمستوى الرضاء الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008م، ص229.
- (14) أيمن أحمد لفرجاني، دور مديري المدارس نحو تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة بمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس، رسالة ماجستير، جامعة طرابلس، 2011م، ص 87 - 88.
- (15) مجدي الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008م، ص43.
- (16) ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط ، ط2، القاهرة، 1972م، ص10.
- (17) صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وأثره علي الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة أبو مرداس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2010م، ص57.
- (18) حسن محمود ناصر، الأمط القيادية، وعلاقتها بالأداء والرضاء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م، ص52.
- (19) محمد عبدالله الحربي، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م، ص54.
- (20) ماهر اللميع السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية علي موفي مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007م، ص35.
- (21) توفيق عطية العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص65.
- (22) يوحنية قوي وسلمي الأمام، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ، المجلة العلمية للإدارة المجلد 12، العدد4، 2008م، ص93.
- (23) مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن،، 1994م، ص189

(24) عبد الله العساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م، ص58.

(25) توفيق عطية العجلة، مرجع سابق، 2009، ص67.