

**درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء
الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس
الثانوية بمدينة جدة**

سعيد صلاح حمدي الحربي*

درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء

الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس

الثانوية بمدينة جدة

المرسومة له، كما يساهم تقويم أداء المعلم في التوظيف الأمثل للطاقات البشرية ومعرفة إمكانياتهم ويساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم بصورة أكثر واقعية وأكثر ملائمة للتغيرات التربوية والتعليمية والاجتماعية والتقنية.

إن أهمية عملية التقويم وآثارها لا تقتصر على المرؤوسين بل تتأكد أيضاً إلى الرؤساء، فهي ترتب آثار إيجابية على كفاءة الرؤساء والمشرفين، حيث تنمي قدرتهم على التحليل والتقييم وتساعدهم على تفهم مرؤوسيه، واختيار الأساليب القيادية المناسبة [1]. وأشار درباس [2] إلى ضرورة إعادة النظر في أساليب ووسائل تقويم الأداء التقليدية التي من غاياتها تحقيق الترتيب والتصنيف، إلى وسائل لا يهتمها التصنيف بقدر ما يهتمها تحقيق التحسين المستمر. ومن خلال عمل الباحث في مجال التربية والتعليم لاحظ أن النموذج المستخدم في تقويم المعلم يلقى بعض الانتقادات وأن هناك من يرى أنه لم يعد يحقق الغرض منه خاصة في ظل التطور المستمر في الأنظمة التعليمية مما استوجب البحث عن أطر مناسبة لتطوير تقويم أداء المعلم.

ومن المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على اهتمام المختصين والباحثين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير الأداء والمنتج في مختلف المنظمات مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تقوم على أساس من الشمول والتكامل في العمل بما يدعم تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة من أجلها، ونتيجة لما يمكن أن يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوجه عام من تحسين مستمر وزيادة في الأداء، تتضح الحاجة لتعرف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الوظيفي

المخلص_ هدفت هذه الدراسة تعرف درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، فقام بتطوير استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: تلبية حاجات المستفيدين، وتحقيق العمل الجماعي، والتحسين والتطوير المستمر، وتجنب الأخطاء والوقاية منها، وتحقيق التعليم والتدريب المستمر، وتكونت عينة الدراسة من (70) مديراً من مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لجميع المحاور (3.35)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في محور تحقيق العمل الجماعي، ومحور تجنب الأخطاء والوقاية منها لصالح أصحاب الخبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات في مقابل أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية باستثناء المحور الخاص بتجنب الأخطاء والوقاية منها، وقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال الجودة، وأوصى الباحث بالعمل على رفع كفاءة وفاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي للمعلم من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

الكلمات المفتاحية: تقويم أداء المعلم، الجودة الشاملة في التعليم.

1. المقدمة

للمعلم أهمية كبيرة في المجال التربوي إذ يعد من أهم العناصر الأساسية في العملية التعليمية التي تعمل على تحقيق الأهداف العامة والخاصة للتربية والتعليم، مما أوجد الاهتمام الكبير من قبل المسؤولين والباحثين بتقويم أداء المعلم، فمن خلال عملية التقويم يتبين مدى نجاح المعلم في تحقيق الأهداف

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

ب. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تعرف درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

2. مقارنة آراء المديرين حول درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة باختلاف (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

ج. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلم وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ذلك بهدف النهوض بالعملية التربوية والتعليمية و تكمن أهمية الدراسة أيضاً في ما يلي:

1. تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع مبادئ الجودة الشاملة في تقويم المعلم وندرة الدراسات في هذا المجال.

2. يؤمل أن يستفيد المسؤولين في وزارة التعليم و وزارة الخدمة المدنية من نتائج هذه الدراسة في تطوير أساليب تقويم المعلم.

3. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل من: مديري المدارس والمشرفين التربويين والباحثين في المجال التربوي.

4. الدراسة الحالية تأتي نتيجة لمقترحات من دراسة سابقة مما يدل على أهمية هذا البحث في المجال التربوي، منها دراسة مددين [3] التي أوصت بإجراء مثل هذه الدراسة، ودراسة درباس [2] التي أكدت على ضرورة إعادة النظر في أساليب ووسائل تقويم الأداء التقليدية التي من غاياتها تحقيق الترتيب والتصنيف، إلى وسائل لا يهملها التصنيف بقدر ما يهملها تحقيق التحسين المستمر.

للمعلمين. وهو الهدف الرئيس لهذه الدراسة التي جاءت استجابة لتوصيات دراسات سابقة منها دراسة مددين [3] ونتطلع إلى أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الفكر التربوي في ما يتعلق بتقويم أداء المعلم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال وتشخيص الواقع مما يعود أثره إيجاباً على العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بصورة أكثر فعالية.

2. مشكلة الدراسة

تعد تقارير الأداء الوظيفي من الوثائق الهامة في حياة الموظفين ومسيرتهم الوظيفية مما يستدعي الاهتمام بها وإعطائها عناية كاملة من الرؤساء المباشرين ومعتمدي التقارير [4]. ويساهم تقويم أداء المعلم في تحسين الأداء، كما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلم، مما يستوجب العمل على تقويم الأداء الوظيفي بموضوعية تامة وفق أسس علمية تحقق الجودة والإتقان في ذلك. ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات التي تناولت تقويم الأداء الوظيفي للمعلم منها دراسة الغامدي [5] والتي أشارت إلى أن عملية التقويم تمارس على أنها غاية لا كونها وسيلة للتطوير، ودراسة الثبتي [6] والتي أظهرت أن نموذج تقويم المعلم المستخدم يحد من طموح المعلم وحماسه، ودراسة الغامدي [7] التي أشارت إلى أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلم يفتقد إلى النظرة التكاملية؛ مما يثير العديد من التساؤلات حول جودة نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم، وهذا يتطلب منا التحقق من فعالية النموذج المستخدم في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم و يظهر الحاجة إلى تعرف درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

أ. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين؟

د. حدود الدراسة

تشمل الدراسة الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعرف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1430/1431هـ).

هـ. مصطلحات الدراسة

تشمل الدراسة الحالية المصطلحات التالية:

التقويم

التقويم لغة: ورد في المعجم الوسيط "تقوم الشيء: اعتدل واستوى وتبينت قيمته. وقوم المعوج: عدله وأزال عوجه والسلعة سعرها وثنمها، وقيمة الشيء قدره وقيمة المتاع ثمنه" [8].

اصطلاحاً: تعددت تعاريف تقويم الأداء في كثير من المراجع ومن هذه التعاريف أن التقويم "عملية جمع وتصنيف وتحليل وتفسير المعلومات أو البيانات كمية أو كيفية عن ظاهرة أو موقف أو سلوك معين بقصد استخدامها في إصدار الحكم أو القرار حول هذه الظاهرة أو الموقف أو السلوك" [9].

وعرفه هاشم [10] بأنه "تحليل وتقييم أداء القائمين بعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات نقلهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".

ويعرف تقويم الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: عملية تشخيص أداء المعلم ومساعدته على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنوطة به من خلال تحديد نقاط الضعف لديه وعلاجها ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها وذلك وفقاً لنموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم في وزارة التعليم.

إدارة الجودة الشاملة:

تعددت وتتوعد تعريفات إدارة الجودة الشاملة ومن هذه

التعريفات؛ تعريف وليامز إدارة الجودة بأنها "تمثل إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة [11]. وعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، وأن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والعاملين كما يقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر [12].

ويعرفها درباس [2] بأنها "إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً تنظيمياً متكاملاً يجمع بين وضوح الهدف، ووسائل تحقيقه ومسؤوليات العاملين، وواجباتهم المشروعة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملاً يلتزم به الجميع، وبشكل متواصل في إطار تصافر الجهود، وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المأمولة". ونظراً لملائمة هذا التعريف للدراسة التي نقوم بها سيتم تبني هذا التعريف كتعريف إجرائي في هذه الدراسة.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: تقويم الأداء الوظيفي

تقويم الأداء الوظيفي يعد من أهم العمليات الإدارية إذ يمكن عن طريقه معرفة مدى تحقيق الأشخاص لمهامهم الوظيفية ومساعدتهم على القيام بأعمالهم على أفضل صورة وتذليل العقبات التي تعترض سبيلهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها. ويعرف أبو زينة، [13] التقويم بأنه "عملية منظمة مبنية على القياس يتم بواسطتها إصدار حكم على الشيء المراد قياسه في ضوء ما يحتويه من الخاصية الخاضعة للقياس، ونسبتها إلى مقياس معين".

أما تقويم الأداء الوظيفي فيعرفه الحمود [14] بأنه "عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء متضمنة مرحلة تقييم الأداء الوظيفي التي تعتبر عملية جزئية من عمليات تقويم هذا الأداء". ويعرفه أبو علام [15] بأنه "عبارة عن عملية تشخيص ووقاية وتوضيح عملية التشخيص من خلال تحديد مواطن القوة والضعف في الشيء المراد تقويمه

التدريب وتصميم برامج الحوافز، وتعد أداة للرقابة على كفاءة عملية الاختيار [19]. وقد وضعت لائحة تقويم الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية أهدافاً لتقويم الأداء الوظيفي تعمل على تحقيقها على النحو الآتي:

- اعتبار التقارير وسيلة هامة من وسائل الإصلاح الوظيفي إذ تمكن المسؤولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو التوجيه.

- اختيار الكفاءات المناسبة والمقتدرة لملاءم الوظائف الأعلى.
- تحقيق العدالة بين الموظفين على أساس انتهاج الأسلوب العلمي للتقويم بعيداً عن العمومية والعفوية.
- تشجيع ودفع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طرق مكافأة المجدين [4].

وإذا تتبعنا واقع تقويم الأداء الوظيفي للمعلم في المملكة العربية السعودية نجد أن وثيقة سياسة التعليم تؤكد على أهمية تقويم المعلم فقد ورد في المادة رقم (214) " تقوم العملية التعليمية في مختلف جوانبها من المنهج والمعلم والكتاب وطرائق التدريس وأساليب التوجيه الفني وغيرها وذلك عن طريق دراسة نتائج الامتحانات واستخدام سائر وسائل التقويم " [20] ونتيجة لهذا الاهتمام أصدر ديوان الخدمة المدنية سابقاً -وزارة الخدمة المدنية حالياً- لائحة تقويم الأداء الوظيفي في عام 1404هـ بدلاً عن تقارير الكفاية المعمول بها قبل ذلك التاريخ، واشتملت اللائحة على عدد من نماذج تقويم الأداء لمختلف الوظائف، من ضمنها النموذج الخاص بتقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية والذي اشتمل على نموذج لتقويم أداء المعلم، وكان من أبرز ملامح ذلك النموذج التدرج في إعطاء التقدير [21].

وفي إطار الاهتمام المستمر بالمعلم وتقويمه، عقد المؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وذلك عام 1413هـ، في مكة المكرمة، ولقد أكد المشاركون في المؤتمر على أهمية المراجعة الدورية والمستمرة للوائح والنظم التي تقوم عليها عملية تقويم المعلم أسلوباً وممارسة، وطالبت أولى توصيات ذلك المؤتمر بإعادة صياغة بطاقة تقويم أداء

ومحاولة التعرف على أسبابها وبتوضيح العلاج في محاولة إيجاد الحلول المناسبة للتغلب على نواحي الضعف والاستفادة من نواحي القوة وتمثل الوقاية من العمل على تدارك الأخطاء".

أما تقويم الأداء في المجال التربوي فيعرفه الزهراني [16] بأنه: "الحكم على كفاءة عوامل وعمليات التدريس ونتائجه كماً ونوعاً وكيفاً، ومدى تحقيقه للأهداف التربوية المرسومة، مقارنة مع المواصفات المعيارية المحددة لكل منها، واقتراح العلاجات المناسبة لتطوير العمليات على مستوى مأمول يزيد من كفاءة النتائج، ويصل إلى تحقيق الأهداف". ومن التعريفات السابقة فإنه يمكن القول أن التقويم عملية شاملة تتضمن إصدار أحكام بطريقة منظمة وصحيحة تحدد مستوى الأداء الفعلي للشخص المقوم، كما تصف نقاط القوة لديه وتشخص مواطن الضعف وتعمل على علاجها.

ولقد أهتم كثير من رواد الإدارة بتقويم الأداء الوظيفي بوصفه أحد أهم العناصر في إدارة الأفراد، فالبعض يرى أن عدم تقويم الأداء أو التقويم غير المناسب لأداء الأفراد، سيؤدي في غالب الأمر إلى إعاقة الأداء، وبالتالي تدني مستوى الإنتاجية العامة للمؤسسة، حتى وإن كانت الموارد الأخرى غير البشرية تدار بكفاءة [17]. ويمكن تحديد أهمية تقويم الأداء الوظيفي بأنها تساعد في اتخاذ قرارات إدارة صائبة، وتوثيق ملاءمة القرارات الإدارية. وتوفر تغذية استرجاعية للعاملين، وتعمل على إرشاد العاملين ونصحهم، كما تساعد في توفير الأساس لأفضل استخدام للقوى البشرية، ووضع خطط تحسين الأداء، ويمكن عن طريق تقويم الأداء الوظيفي التنبؤ بقدرات العاملين [18].

ويمكن القول أن أهمية التقويم تكمن في مساهمته الفعالة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال تحديد قدرات المعلمين ومدى مناسبتها للأعمال التي يقومون بها أو سيكلفون بها وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة من أجل رفع كفاءتهم. وتهدف عملية تقويم الأداء الوظيفي إلى تقرير مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، كما تهدف لتحديد احتياجات

مراحل رئيسية:

1- الفحص: كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد هو متى يتم فحص المنتجات وما عدد المنتجات التي تخضع للفحص، حيث تركز عملية فحص المنتج على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، ولكنها لا تقوم بمنع الخطأ من الأساس.

2- ضبط الجودة: يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وتمتد لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة. ويعد ضبط الجودة مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

3- تأكيد الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وتعتمد هذه المرحلة على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، وعملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وتشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها للفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة بالظهور في ثمانينيات القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء [24]. ويرى العزوي أن الجودة الشاملة في هذه المرحلة أصبحت ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ تتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد فيها [23].

وعندما يظهر على أداء المنظمة بعض الشواهد على التراجع في الأداء فإنه من الواجب عليها أن تعمل على تصحيح الوضع بتبني بعض الأساليب والاتجاهات الحديثة الإدارة، ومن أجل ذلك يسعى القائمون على المؤسسات التربوية إلى تطوير

المعلم، بجعلها أكثر دقة وموضوعية، وبمسايرتها للاتجاهات التربوية المعاصرة [7]. وأدخلت لاحقاً تعديلات على النموذج المستخدم كان من أبرزها اتساع مدى الحصول على تقدير ممتاز ليصبح (90-100) في مقابل رفع الحد الأدنى لتقدير غير مرضي ليصبح (60) درجة بدلاً من (50) درجة. وبدأ العمل بهذا النموذج ابتداءً من تاريخ 1417/6/18 هـ [21]. ولا يزال هذا النموذج مستخدم في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

ثانياً: الجودة الشاملة

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات التربوية انتهاج الأساليب العلمية في مواجهتها واستثمار الطاقات البشرية بالشكل الذي يضمن الاستفادة منها بكفاءة وفاعلية عالية مع المحافظة على المرونة الكافية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن تبنيها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر [22]. وكل تعريف من تعريفات الجودة يبرز سمة أو خاصية من خصائصها ومن هذه التعريفات تعريف جوران Juran للجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات". وتعريف كروسبي Crosby بأنها: "المطابقة مع المتطلبات" كما أكد بأنها تنشأ من الوقاية، وليس من التصحيح [23].

وعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، وأن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والعاملين كما يقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر [12].

ولقد تبلورت فكرة إدارة الجودة على أيدي مجموعة من العلماء في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية في الثلث الثاني من القرن الماضي [22]. ومر مفهوم إدارة الجودة بأربعة

يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة إلى محورين رئيسيين عل النحو الآتي:

أ. الدراسات التي تناولت أداء المعلم و تقويمه:

قام الغامدي [5] بدراسة هدفت تحديد الممارسات الإشرافية الخاطئة ومدى تعويقها أداء المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبيان وبلغ حجم العينة (284) معلماً، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: تمارس عملية تقويم الأداء على أنها غاية لا كونها وسيلة للتطوير، وأن من أهم سلبيات التقويم: أن المشرف التربوي لا يطلع المعلم على تقويمه، ويترك ذلك لمدير المدرسة فيما بعد، كما أن المشرف التربوي لم يعرف المعلم على أي بطاقة ملاحظة يمكن من خلالها أن يقوم نفسه ذاتياً.

وأجرى الثبيتي [6] دراسة هدفت الكشف عن مدى أهمية عناصر بطاقة توجيه المعلم وتقييمه من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين بمدينة الطائف، و تحديد أهم ايجابيات وسلبيات بطاقة توجيه المعلم وتقييمه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد العينة (406) مستجيباً ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن نسبة (56.6%) فقط من المعلمين الذين يطلعون على تقارير الأداء المعدة عنهم، وأن ما نسبته (49.3) من المعلمين يرى أن الأسلوب المتبع في التقويم يزيد من فرص التحاقهم بالدورات التدريبية وتزداد النسبة لتصل إلى (55%) للمديرين و(60%) للمشرفين، من أهم سلبيات البطاقة تتمثل في كونها تحد من طموح المعلم وحماسه، يرى (96.7%) من المشرفين التربويين و(90%) من المديرين أنه يتم وضع خطة لمعالجة السلبيات التي تكشف عنها بطاقة التقويم في حين تتدنى النسبة إلى (48%) من وجهة نظر المعلمين.

كما قام الغامدي [7] بدراسة هدفت تحليل ونقد محتوى نموذج تقويم أداء المعلم، والكشف عن تطبيقاته الميدانية من قبل مستخدميها، ثم وضع تصور مطور لنموذج تقويم المعلم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ببعديه التحليلي والنقدي،

العمل فيها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، وتحقيق التميز في كافة العمليات التي تتم داخل هذه المؤسسات التربوية. ويرى أحمد [25] أن الحاجة إلى استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي تكون للأسباب التالية:

1. العجز التعليمي: ويقصد به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
2. ارتفاع معدلات البطالة: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس.
3. اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي والعكس لا توجد وظائف لبعض التخصصات التعليمية.
4. ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم فالتعليم ذو تكاليف متزايدة.
5. انخفاض العائد على الاستثمار في التعليم.
6. تركيز التعليم على المعارف والمعلومات وضعف الاهتمام بالسلوكيات والمهارات.
7. عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
8. الخلل في الأدوار التنظيمية.

ومن واقع الميدان التربوي يرى الباحث أن هناك حاجة ملحة لتبني اتجاهات حديثة في الإدارة مما يؤكد على ضرورة الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي لما تحققة من تهيئة للبيئة التعليمية، وخلق مناخ مناسب للإبداع التربوي من خلال تحقيق العمل الجماعي، والتحسين والتطوير المستمر للعملية التعليمية، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالطريقة المثلى، بحيث تعمل على خفض تكلفة التعليم، وارتفاع العائد من الاستثمار فيه بما يحقق أهداف السياسات التربوية وفق رؤية وتطلعات المجتمع.

الدراسات السابقة:

والقرارات المبنية على معلومات، ومشاركة أولياء أمور الطلبة. وأجرت سحر مددين [3] دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأجرت الدراسة الميدانية على عينة بلغ عددها (658) مشرفة ومديرة ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة. وأن درجة أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو درجة الممارسة أو درجة الأهمية تبعاً لمتغير نوع العمل وكانت الفروق لصالح المشرفات التربويات مقابل المديرات والمعلمات.

ب. الدراسات التي تناولت مبادئ الجودة الشاملة:

قام درباس [2] بدراسة هدفت تعرف تجربة مدينة ديترويت في ولاية ميشيغان الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، وإمكانية توظيف نموذج نيوتاون Newtown model وإطار كوفمان Koufman frame في القطاع التربوي في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، كما استخدم أسلوب المقابلة والزيارة الميدانية، ومن أهم نتائج الدراسة: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأن من المعوقات التي واجهت مديري المدارس عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة: مقاومة التغيير، وتخوف البعض من تحمل المسؤولية، والالتزام بمعايير حديثة فيما يتعلق والتقييم. وأوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في أساليب ووسائل تقييم الأداء التقليدية التي من غاياتها تحقيق الترتيب والتصنيف، إلى وسائل لا يهملها التصنيف بقدر ما يهملها تحقيق التحسين المستمر، وضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع

وقام بتحليل محتوى عينة الدراسة من بطاقات تقييم الأداء الوظيفي لمعلمين تابعين لإدارة تعليم الرياض، بلغ عددها (908) بطاقات، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن هناك سلبيات تتعلق بالنموذج المستخدم: لا يزال هناك خلط بين مصطلحي "تقييم الأداء" و"تقييم الأداء"، عدم الاهتمام بالدورات الاهتمام بالدورات التدريبية. سلبيات تتعلق باللوائح والنظم التي تحكم تلك البطاقة: لا تكفل اللائحة حصول المعلم الجديد على نسخة من النموذج المستخدم لتقييم أدائه، لا تمنح اللائحة فرصة للتقييم الذاتي أو تقييم الزملاء.

وقام الزهراني [26] بدراسة هدفت تصميم بطاقة تقييمية لمعلمي الصفوف المبكرة بالمرحلة الابتدائية. وتعرف مدى رضا مجتمع الدراسة عن: بنود بطاقة التقييم المعمول بها حالياً، والدرجة المعيارية لبنود بطاقة التقييم المعمول بها، وعن بطاقة التقييم المقترحة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وطبق الدراسة على جميع مديري المدارس الابتدائية بتعليم العاصمة المقدسة وجميع مشرفي الصفوف المبكرة بتعليم العاصمة المقدسة. ومن أهم نتائج الدراسة: أن جميع بنود بطاقة تقييم المعلم المقترحة على درجة عالية من الكفاءة. وفيما يتعلق بمدى رضا مجتمع الدراسة عن الدرجة المعيارية لبنود بطاقة تقييم المعلم الحالية أن الدرجات المعيارية متفاوتة في الكفاءة وحصلت على متوسط عام جيد جداً مقداره (87.6%)، وتم بناء بطاقة تقييم مقترحة لتقييم معلمي الصفوف المبكرة بناءً على رضا مديري المدارس الابتدائية ومشرفي الصفوف المبكرة.

أما دراسة سيسيليا [27] فقد هدفت إلى تعرف أثر الطريقة المتبعة في تقييم أداء المعلمين في ولاية كاليفورنيا على تحسين أداء المعلمين، وتحليل بعض العوامل المدرسية التي تسهم في تحسين أداء المعلمين، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود عوامل أثرت على ممارسات المعلمين وعلى تعلم الطلاب بشكل إيجابي من هذه العوامل: الإدارة الجيدة، والتطوير المهني الفاعل، والتعاون، والتركيز على إنجازات المتعلمين،

الإحصائية في اتخاذ القرارات، عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر، عدم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة. كما أجرت تمارا العمدة [31]. دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق، والكشف عن أثر متغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (324) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق ولواء البادية الشمالية الغربية، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمجالات الدراسة كانت متوسطة باستثناء مجال التعاون وروح الفريق كان بدرجة عالية.

وأجرى الورثان [32] دراسة هدفت تعرف مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء، وتعرف العوامل التي تشجع المعلمين على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم، والكشف عن مدى اختلاف تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل - نوعه - الجنسية - الخبرة - المرحلة الدراسية)، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (886) معلماً، ومن أهم نتائج الدراسة: حظيت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم على تقبل بدرجة كبيرة من قبل المعلمين، كما حظيت جميع العوامل التي تشجع المعلمين على تقبل معايير الجودة الشاملة بدرجة تقبل كبيرة.

وقام قطب [33] بدراسة هدفت تعرف أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة، وتعرف إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي، كما هدفت تعرف التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي،

التربوي، وبذل الجهد على إشباعها وتحقيقها. وأجرت صبرية اليحيوي [28] دراسة هدفت تعرف مدى أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى توفر متطلباتها ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات ومديرات مدارس التعليم العام للبنات في كل من: الرياض، الدمام، المدينة المنورة، تبوك، أبها، وبلغ عدد العينة (807)، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام للبنات جاءت بدرجة عالية من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجه معوقات بدرجة عالية هي: البيروقراطية، والمركزية، ومقاومة التغيير.

أما دراسة رامبا [29] فقد هدفت تعرف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطور المدارس، وتعرف أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الأدبيات السابقة وتم توزيع بعض الاستبانات على عدد من معلمي ومديري مدارس المنطقة د 3- تشوان الشمالية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقدم المدارس، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين ونتائج الطلاب وتطور الأداء الإداري للمديرين.

وقامت نعمة منصور [30] بدراسة هدفت إلى وضع تصور لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير النظام الإداري، وتعرف مدى تبني مديري المدارس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع أداة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة البالغ عددهم (102) وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضعف الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، عدم الاعتماد على الأساليب

وحققت الدراسات السابقة في مجملها نتائج لها أهمية كبيرة في مجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلم وتحسينه، بالإضافة إلى دور إدارة الجودة الشاملة في دعم المؤسسات التربوية، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، ومجتمعها، وأداتها، وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتلتقي مع بعضها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، وتختلف عنها في عينة الدراسة وفي دراستها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وأقرب الدراسات السابقة لهذه الدراسة هي: دراسة مديين [3] حيث تتشابه معها في دراسة ممارسة تقويم الأداء في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تختلف عنها في عينة الدراسة، وفي دراسة متغير التدريب، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الاستدلال على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي، وفي بناء أداة الدراسة.

4. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية من حيث منهج الدراسة، ووصف عينة الدراسة، وتصميم أداة الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي؛ بهدف تحديد درجة ممارسة تقويم الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة الذين على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1430-1431هـ). والبالغ عددهم (90) مديراً، وبعد اختيار العينة بالحصص الشامل بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم الحصول على (70) استجابة بنسبة استجابة (78%) من كامل مجتمع الدراسة ويوضح جدول (1) خصائص عينة الدراسة.

وتكونت العينة من (250) معلماً و (10) مشرفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة: إن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي كانت بدرجة عالية، وإن التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنظيم النشاط الرياضي كانت بدرجة متوسطة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت تقويم الأداء الوظيفي نجد أن هذه الدراسات قد اتفقت على أهمية تقويم أداء المعلم ودوره الفعال في تطوير وتحسين العملية التربوية والتعليمية، وتأكيد عدد منها على أنه لا يتم اطلاع المعلمين على تقارير الأداء الخاصة بهم من هذه الدراسات [5,6,7]. في حين أكدت دراسة الثبيني [6] على أن مقابلات تقويم الأداء لا تتم بصورة حقيقية، وقد تكون على شكل إبلاغ المرؤوسين بنتائج تقاريرهم، دون مناقشة هذه التقارير في حوارات فردية أو جماعية. ويشير الغامدي [7] إلى أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلم يفتقد إلى النظرة التكاملية التي تشمل جميع جوانب عمل المعلم، لاقتصار التقويم على رأي مدير المدرسة والمشرف التربوي.

أما الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فنجد تأكيد الدراسات السابقة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، [2,28,29,32,33]، في حين أشارت دراسة درباس [2]، واليحيوي [28] إلى بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، وتوصلت دراسة العمدة [31] إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، بينما ترى نعمة منصور [30] قلة الوعي بإدارة مبادئ الجودة الشاملة وعدم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة، وأكدت دراسة مديين [3] على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.

جدول 1

خصائص العينة وتوزيعها على متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %	الاجمالي
	أقل من 5 سنوات	12	17.1	
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	من 5 إلى أقل من 10 سنة	23	32.9	70
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	12.9	
	15 سنة فأكثر	26	37.1	
الدورات التدريبية في إدارة الجودة	نعم	58	82.9	70
	لا	12	17.1	

بالمعادلة التالية:

ج. أداة الدراسة

طول الفئة = القيمة العليا - القيمة الدنيا / عدد المستويات = $5(1-5) = 5 \times 4 = 0.80$ وعليه فإن الدرجة قليلة جداً من 1-1.79، والدرجة قليلة من 1.80 - 2.59، والدرجة متوسطة من 2.60 - 3.39، والدرجة كبيرة من 3.40 - 4.19، والدرجة كبيرة جداً من 4.20 - 5.

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث منها دراسة مددين [3]، والثبيتي [6] قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي استبانة موجهة لمديري المدارس تكونت من قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة.

القسم الثاني: لقياس درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وتكون من (46) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسة هي: (تلبية حاجات المستفيدين - تحقيق العمل الجماعي - التحسين والتطوير المستمر - تجنب الأخطاء والوقاية منها - التعليم والتدريب المستمر)، ولتصحيح أداة الدراسة تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) ومثلت رقمياً (1، 2، 3، 4، 5)، وحدد طول الفئة

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمختصين، وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها غالبية المحكمين وإقرار الاستبانة في صورتها النهائية. ولمعرفة صدق اتساق الفقرات مع الدرجة الكلية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة مع المحور الخاص بها، وجدول (2) يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول 2

معامل ارتباط كل فقرة مع درجة المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.818**	33	0.800**	17	0.746**	1
0.864**	34	0.877**	18	0.889**	2
0.890**	35	0.875**	19	0.851**	3
0.843**	36	0.844**	20	0.790**	4
0.864**	37	0.927**	21	0.730**	5
0.8800**	38	0.886**	22	0.840**	6
0.847**	39	0.885**	23	0.825**	7
0.811**	40	0.842**	24	0.876**	8
0.846**	41	0.826**	25	0.851**	9
0.894**	42	0.833**	26	0.764**	10
0.875**	43	0.777**	27	0.838**	11

0.824**	44	0.794**	28	0.907**	12
0.841**	45	0.887**	29	0.877**	13
0.890**	46	0.837**	30	0.877**	14
		0.811**	31	0.860**	15
		0.827**	32	0.873**	16

****دالة عند مستوى الدلالة $0,01 \geq$** وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ، وبلغت قيمة المعامل (0,987) وتعد هذه الدرجة درجة ثبات عالية وكافية لمثل هذه الدراسة، كما تم إيجاد الثبات باستخدام نفس المعيار لكل مجال من مجالات أداة الدراسة بشكل منفصل ويوضح جدول (3) ذلك.

جدول 3

معامل الثبات لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.927	8	تلبية حاجات المستفيدين
0.951	9	تحقيق العمل الجماعي
0.957	9	التحسين والتطوير المستمر
0.944	9	تجنب الأخطاء والوقاية منها
0.963	11	التعليم والتدريب المستمر
0.987	46	الأداة ككل

5. النتائج ومناقشتها
نتائج السؤال الأول ونصه "ما درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين؟" للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة لتعرف درجة توافر ذلك المحور في نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
كبيرة	1	0.798	3.54	تلبية حاجات المستفيدين
متوسطة	5	0.874	3.18	تحقيق العمل الجماعي
متوسطة	2	0.849	3.37	التحسين والتطوير المستمر
متوسطة	4	0.793	3.29	تجنب الأخطاء والوقاية منها
متوسطة	3	0.871	3.35	تحقيق التعليم والتدريب المستمر
توافر بدرجة متوسطة لمبادئ إدارة الجودة في تقييم الأداء الوظيفي			3.35	المتوسط العام لجميع المحاور

يتضح من جدول (4) أن درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لاستجاباتهم حول جميع المحاور (3.35). وبالتالي إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر كل محور نجد أن محور "تلبية حاجات المستفيدين" حصل على أعلى درجة توافر بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري قدره (0.798) ودرجة توافر كبيرة. أما المحاور الأخرى فقد جاءت بدرجة توافر متوسطة مع بعض التباين في المتوسطات الحسابية فقد جاء في المرتبة

درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس سعيد الحري

الوظيفة للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمارس بدرجة متوسطة؛ مما يستدعي منا العمل على تعزيز هذا التوافر لمبادئ الجودة الشاملة، ونتناول فيما يلي كل محور من محاور الدراسة بشيء من التفصيل.

المحور الأول: تلبية احتياجات المستفيدين

يوضح جدول (5) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر تلبية حاجات المستفيدين في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

الثانية محور "التحسين والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (0.849)، يليه محور "تحقيق التعليم والتدريب المستمر" بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (0.871)، ثم محور "تجنب الأخطاء والوقاية منها" بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف معياري (0.793)، في حين جاء محور "تحقيق العمل الجماعي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,18) وانحراف معياري (0.874). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مددين [3] من أن تقويم الأداء

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تلبية حاجات المستفيدين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	يسعى لتحقيق انتماء المعلمين لمهنة التدريس	3.40	0.875	7	كبيرة
2	يعزز الثقة في نفوس المعلمين	3.56	0.942	4	كبيرة
3	يسعى لتحقيق العدالة في التقديرات بين المعلمين	3.74	0.973	1	كبيرة
4	يبدئ اهتماماً بملاحظات المعلمين	3.41	1.110	6	كبيرة
5	يساعد على بناء العلاقات الإنسانية	3.51	1.060	5	كبيرة
6	يبرز انجازات المعلمين	3.64	0.933	3	كبيرة
7	يعمل على استثمار طاقات المعلمين	3.37	0.935	8	متوسطة
8	يسعى للحفاظ على حقوق المعلمين	3.67	0.989	2	كبيرة
	متوسط الوزن النسبي لدرجة توافر تلبية حاجات المستفيدين في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم	3.54	0.798		توافر بدرجة كبيرة

استثمار طاقات المعلمين بصورة أفضل، وتعرف احتياجات ورغبات المستفيدين من تقويم الأداء الوظيفي، والعمل على إشباعها وتحقيقها.

المحور الثاني: تحقيق العمل الجماعي

يوضح جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر تحقيق العمل الجماعي في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

يتضح من جدول (5) أن عبارة "يسعى لتحقيق العدالة في التقديرات بين المعلمين" حصلت على أعلى درجة توافر بين عبارات المحور حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري قدره (0.973). وجاءت جمع عبارات هذا المحور بدرجة توافر كبيرة ما عدا، "يعمل على استثمار طاقات المعلمين" فقد كانت بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.935)؛ مما يدعو إلى العمل على

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تحقيق العمل الجماعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	يقرب وجهات النظر بين المعلمين وإدارة المدرسة	3.46	1.031	2	كبيرة
2	يعمل على تحقيق الترابط بين المعلمين والإدارة	3.49	0.989	1	كبيرة
3	يشجع على العمل التعاوني بين المعلمين	3.34	0.866	4	متوسطة
4	يشجع المعلمين على قبول الرأي الآخر	3.39	0.997	3	متوسطة
5	يشجع المعلمين على تكوين فرق العمل	3.14	1.094	7	متوسطة

متوسطة	5	1.065	3.29	يعمل على توحيد جهود المعلمين	6
متوسطة	6	1.051	3.29	يأخذ مقترحات المعلمين بعين الاعتبار	7
متوسطة	8	1.020	3.13	يشرك المعلمين في عملية التقويم	8
قليلة	9	1.146	2.07	يشرك الطلاب في عملية التقويم	9
توافر بدرجة متوسطة		0.874	3.18	متوسط الوزن النسبي لدرجة توافر تحقيق العمل الجماعي في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم	

العبارات بدرجة توافر متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الغامدي [7] من أن لائحة تقويم الأداء الوظيفي لا تمنح فرصة للتقييم الذاتي أو تقييم الزملاء؛ مما يبرز الحاجة الملحة إلى وجوب العمل على إشراك الطلاب والمعلمين في عملية تقويم الأداء الوظيفي بما يساعد في تحقيق العمل الجماعي.

المحور الثالث: التحسين والتطوير المستمر

يوضح جدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر التحسين والتطوير المستمر في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

يتضح من جدول (6) أن عبارتين فقط من عبارات المحور حصلت على درجة توافر كبيرة هما "يعمل على تحقيق الترابط بين المعلمين والإدارة"، و"يقرب وجهات النظر بين المعلمين وإدارة المدرسة" حيث حصلت الأولى على أعلى متوسط بين عبارات المحور حيث جاءت بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (0.989)، في حين جاءت الثانية بمتوسط (3.46) وانحراف معياري (1.031). بينما جاءت عبارة "يشرك الطلاب في عملية التقويم" بدرجة توافر قليلة حيث حصلت على أقل متوسط حسابي بين عبارات المحور وقدره (2.07) وانحراف معياري (1.146)، في حين جاءت بقية

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور التحسين والتطوير المستمر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	يشجع على استخدام التقنية في العمل	3.60	1.134	3	كبيرة
2	يشجع الأفكار البناءة	3.53	1.018	4	كبيرة
3	يشجع المعلمين على قبول التغيير	3.44	0.973	5	كبيرة
4	يسهم في إيجاد بيئة محفزة للإبداع	3.26	1.031	9	متوسطة
5	يسعى لتطوير مهارات المعلمين في تقويم التلاميذ	3.43	0.972	6	كبيرة
6	يسهم في تطوير مهارات المعلمين في استخدام طرائق التدريس	3.64	0.901	2	كبيرة
7	يعمل على تطوير أساليب التقويم باستمرار	3.36	0.852	7	متوسطة
8	يعتمد على الإقناع بدلاً من الإكراه	3.27	1.062	8	متوسطة
9	يعمل على تقوية الاتصال بين المعلمين والإدارة	3.70	0.874	1	كبيرة
	متوسط الوزن النسبي لدرجة توافر التحسين والتطوير المستمر في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم	3.47	0.874		توافر بدرجة كبيرة

حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.031)، مما يدعو لإعادة النظر في تهيئة البيئة المناسبة، وتقديم حوافز للمعلمين وتشجيعهم على الإبداع وربط ذلك بتقويم الأداء الوظيفي، والعمل على نشر ثقافة الإقناع بدلاً من الإكراه بما يحقق التحسين المستمر. كما نجد أن عبارة "يعمل على تطوير أساليب التقويم باستمرار" حصلت على الترتيب السابع بين عبارات

يتضح من جدول (7) أن عبارة "يعمل على تقوية الاتصال بين المعلمين والإدارة" حصلت على أعلى درجة توافر بين عبارات هذا المحور حيث جاءت بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0.874). وتراوحت درجة التوافر لعبارات المحور ما بين "متوسطة" و"كبيرة"، إلا أن أقل العبارات توافراً هي "يسهم في إيجاد بيئة محفزة للإبداع" حيث جاءت بمتوسط

المحور بدرجة توافر متوسطة، مما يتطلب العمل على تطوير أساليب التقويم بصفة مستمرة ويؤيد هذا دعوة درياس [2] إلى إعادة النظر في أساليب تقويم الأداء بحيث تولى الاهتمام الكافي لتحقيق التحسين المستمر.

المحور الرابع: تجنب الأخطاء والوقاية منها. يوضح جدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر تجنب الأخطاء والوقاية منها في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور تجنب الأخطاء والوقاية منها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	يرتكز على تقويم المعلمين بصفة مستمرة	3.56	0.810	1	كبيرة
2	يستخدم معايير مقننة لقياس الأداء	3.49	0.928	2	كبيرة
3	يستخدم الأدوات والأساليب الإحصائية	3.01	1.014	8	متوسطة
4	يتنبأ بالمشكلات التي تعوق أداء العمل قبل حدوثها	3.00	1.049	9	متوسطة
5	يعالج الأخطاء باستمرار	3.29	1.105	6	متوسطة
6	يؤكد على تنوع مصادر الحكم	3.37	0.854	3	متوسطة
7	يفحص معايير التقويم دورياً	3.16	0.879	7	متوسطة
8	يحدد المهام بدقة	3.37	1.024	4	متوسطة
9	يسعى إلى تحقيق الإتقان في التقويم	3.37	0.887	5	متوسطة
	متوسط الوزن النسبي لدرجة توافر تجنب الأخطاء والوقاية منها في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم	3.29	0.793		توافر بدرجة متوسطة

وفي ضوء هذه النتائج ينبغي العمل على استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في تقويم أداء المعلمين، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها لتجنب الوقوع في الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد حدوثها أو التعايش معها وتكريس مفهوم الوقاية خير من العلاج، مع ضرورة الالتزام بمعايير حديثة للتقويم وفحصها بصورة دورية.

المحور الخامس: تحقيق التعليم والتدريب المستمر. يوضح جدول (9) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر تحقيق التعليم والتدريب المستمر في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم.

يتضح من جدول (8) أن عبارة "يرتكز على تقويم المعلمين بصفة مستمرة" حصلت على أعلى درجة توافر بين عبارات محور تجنب الأخطاء والوقاية منها حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.810). تليها عبارة "يستخدم معايير مقننة لقياس الأداء" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.928) وبدرجة توافر كبيرة أيضاً، في حين جاءت بقية عبارات المحور بدرجة توافر متوسطة وبمتوسطات متباينة، كان أداها عبارة "يتنبأ بالمشكلات التي تعوق أداء العمل قبل حدوثها" حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.049).

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات تحقيق التعليم والتدريب المستمر

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	يساعد على تحديد البرامج التدريبية المناسبة للمعلمين	3.21	1.020	11	متوسطة
2	يسهم في تطوير مهارات التدريس لدى المعلمين وفق ما يستجد من نظريات تربوية	3.27	1.166	8	متوسطة
3	يسهم في بناء برامج تدريبية للمعلمين في التخطيط للتدريس	3.26	0.988	9	متوسطة
4	يساعد في بناء برامج تدريبية للمعلمين في الإدارة الصفية	3.39	0.937	5	متوسطة
5	يسهم في بناء برامج تدريبية للمعلمين في تقويم التدريس	3.26	0.879	10	متوسطة
6	يشجع على تبادل الخبرات بين المعلمين	3.44	0.973	4	كبيرة
7	يدعم الأساليب الحديثة في التدريب	3.31	1.015	7	متوسطة
8	يؤكد على استخدام التقنية في التعليم	3.51	1.004	1	كبيرة
9	يحفز المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية	3.33	1.018	6	متوسطة
10	يقدر جهود المعلمين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً	3.46	1.086	2	كبيرة
11	يربط بين النمو المهني للمعلم وتقدير الانجاز	3.46	1.099	3	كبيرة
	متوسط الوزن النسبي لتوافر تحقيق التعليم والتدريب المستمر في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم	3.35	0.871		توافر بدرجة متوسطة

توصل إليه الغامدي [7] من أن تقويم الأداء الوظيفي لا يهتم بالدورات التدريبية. وعلى الرغم من توافر هذا المحور بصورة متوسطة إلا أن ذلك لا يفي بالغرض إذ يجب العمل على توافره بصورة كبيرة جداً في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم من أجل تحقيق التحسين المستمر وتدريب المعلمين على استخدام الوسائل والأساليب التعليمية الحديثة في سبيل تحقيق أهداف التربية والتعليم.

الإجابة عن السؤال الثاني ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة باختلاف (سنوات الخبرة للمدير، الدورات التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين آراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين باختلاف سنوات الخبرة وجدول (10) يبين ذلك.

يتضح من جدول (9) أن أربع عبارات من عبارات محور تحقيق التعليم والتدريب المستمر حصلت على درجة توافر كبيرة كان أعلاها "يؤكد على استخدام التقنية في التعليم" وجاءت بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.004)، تلتها عبارة "يقدر جهود المعلمين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً" ويربط بين النمو المهني للمعلم وتقدير الانجاز" بمتوسط حسابي (3.46) لكل منهما وانحراف معياري (1.086) و(1.099) على التوالي. ثم عبارة " يشجع على تبادل الخبرات بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.973). في حين حصلت بقية عبارات المحور على درجة توافر متوسطة كان أدناها "يساعد على تحديد البرامج التدريبية المناسبة للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.020)، وعبارة "يسهم في بناء برامج تدريبية للمعلمين في تقويم التدريس" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.879).

وهذا يتفق مع ما توصل إليه الثبيتي [6] من أن نسبة 55% فقط من المديرين يرون أن الأسلوب المتبع في تقويم المعلمين يزيد من فرص التحاقهم بالدورات التدريبية. وكذلك ما

جدول 10

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين آراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
تلبية حاجات المستفيدين	بين المجموعات	3	4.562	1.551	2.608	0.059
	داخل المجموعات	66	39.240	0.595		
تحقيق العمل الجماعي	بين المجموعات	3	7.534	2.511	3.665	0.017
	داخل المجموعات	66	45.219	0.685		
التحسين والتطوير المستمر	بين المجموعات	3	2.348	0.783	1.090	0.360
	داخل المجموعات	66	47.409	0.718		
تجنب الأخطاء والوقاية منها	بين المجموعات	3	5.780	1.927	3.377	0.023
	داخل المجموعات	66	37.659	0.571		
تحقيق التعليم والتدريب المستمر	بين المجموعات	3	2.803	0.934	1.244	0.301
	داخل المجموعات	66	49.563	0.751		

يتضح من جدول (10) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسنوات الخبرة لآراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي، في محورين من محاور الدراسة هما: محور تحقيق العمل الجماعي، ومحور تجنب الأخطاء والوقاية منها، وقد كانت هذه الفروقات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). ونظراً لوجود معنوية في اختبار التباين قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. ويوضح جدول (11) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين آراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر محور تحقيق العمل الجماعي ومحور تجنب الأخطاء والوقاية منها في نموذج تقويم الأداء الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة.

جدول 11

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بناء لمتغير الخبرة

المحور	الخبرة في الإدارة (I)	الخبرة في الإدارة (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)
محور تحقيق العمل الجماعي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.94605 *
	أقل من 5 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0.46296
		سنة فأكثر 15	0.72365 -
		أقل من 5 سنوات	0.9465 *
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0.48309
		15 سنة فأكثر	0.22241
		أقل من 5 سنوات	0.46296
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.48309
		15 سنة فأكثر	0.26068-
		أقل من 5 سنوات	0.7265
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.22241
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0.26068
محور تجنب الأخطاء	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.77335 *
	أقل من 5 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0.57099-
		15 سنة فأكثر	0.7727 *

0.77335*	أقل من 5 سنوات	والوقاية
0.20236	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	منها
0.00056	15 سنة فأكثر	
0.57099	أقل من 5 سنوات	
0.20236-	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0.20180-	15 سنة فأكثر	
0.77279*	أقل من 5 سنوات	
0.00056-	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15 سنة فأكثر
0.20180	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	

*دالة عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$

من (5) سنوات والمديرين ذوي الخبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات وذلك لصالح المديرين ذوي الخبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات أيضاً ويوجد اختلاف في المتوسطات بين آراء المديرين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات والمديرين ذوي الخبرة (15) سنة فأكثر وذلك لصالح المديرين ذوي الخبرة (15) سنة فأكثر، مما يؤكد أثر الخبرة في الإدارة على رأي المدير على درجة توافر محور تجنب الأخطاء والوقاية منها في تقييم الأداء الوظيفي للمعلم ذلك أن المديرين حديثي العهد بالإدارة قد لا يدركون درجة توافر هذه المحور في تقييم الأداء الوظيفي للمعلم.

لتحديد دلالة الفروق بين آراء المديرين حول درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين باختلاف التدريب قام الباحث بإجراء اختبار "ت" لتحليل التباين وجدول (12) يوضح النتائج.

يلاحظ من جدول (11) بالنسبة لمحور تحقيق العمل الجماعي وجود اختلاف في المتوسطات بين آراء المديرين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات والمديرين ذوي الخبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات وذلك لصالح المديرين ذوي الخبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات، وهذا يعني أن المديرين ذوي الخبرة من (5) إلى أقل من (10) سنوات يرون أن تحقيق العمل الجماعي متوفر في تقييم الأداء الوظيفي للمعلم أكثر من المديرين أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المديرين أصحاب الخبرة أقل من (5) سنوات ليس لديهم ثقافة كافية حول أهمية العمل الجماعي وسبل تنفيذه مما يتطلب النظر في تدريب المديرين على آليات تحقيق العمل الجماعي.

أما بالنسبة لمحور تجنب الأخطاء والوقاية منها فيلاحظ وجود اختلاف في المتوسطات بين آراء المديرين ذوي الخبرة أقل

جدول 12

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين آراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي باختلاف

التدريب

المحور	تلقى دورات في الجودة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تلبية حاجات المستفيدين	نعم	58	3.59	0.801	1.287	0.202	غير دالة إحصائية
	لا	12	3.27	0.755			
تحقيق العمل الجماعي	نعم	58	3.25	0.827	1.675	0.099	غير دالة إحصائية
	لا	12	2.80	1.031			
التحسين والتطوير المستمر	نعم	58	3.53	0.825	1.3224	0.190	غير دالة إحصائية
	لا	12	3.18	0.941			
تجنب الأخطاء والوقاية منها	نعم	58	3.42	0.725	3.076	0.003	دالة إحصائية
	لا	12	2.69	0.860			

تحقيق التعليم والتدريب المستمر	نعم	58	3.44	0.817	1.774	0.080	غير دالة إحصائياً
	لا	12	2.95	1.046			

- [2] درياس، أحمد سعيد. (1994). إدارة الجودة الكلية: مفهوماً وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. الرياض، مجلة رسالة الخليج العربي، ع 50.
- [3] مددين، سحر خلف. (2006). تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [4] ديوان الخدمة المدنية. (1991). لائحة تقويم الأداء الوظيفي: الجزء الخاص بشاغلي الوظائف التعليمية، الرياض، ديوان الخدمة المدنية.
- [5] الغامدي، حاسن أحمد. (1994). الممارسات الإشرافية الخاطئة ومدى تعويقها أداء المعلمين بالمرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [6] الثبيتي، عوض عوض. (1995). آراء المعلمين والمديرين والموجهين وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية نحو بطاقة توجيه المعلم وتقويمه في مدينة الطائف. الرياض، رسالة الخليج العربي، ع 56.
- [7] الغامدي، محمد هندي بن مقعد. (1999). تصور مطور لنموذج تقييم أداء المعلم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [8] مجمع اللغة العربية. (1989). المعجم الوسيط. استانبول، المكتبة الإسلامية.
- [9] فلاته، إبراهيم محمود. (1983) العملية التربوية في المدرسة الابتدائية. مكة المكرمة، مطابع الصفا.
- يتضح من جدول (12) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتلقي دورات في مجال الجودة لآراء المديرين بالنسبة لدرجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي، باستثناء المحور الخاص بتجنب الأخطاء والوقاية منها، وقد كانت هذه الفروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرها اختبار "ت"، فقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين تلقوا دورات في مجال الجودة، مما يؤكد على ضرورة تعميم دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة على جميع المديرين.

6. التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات، وهي على النحو التالي:

1. العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في المجال التعليمي وتدريبهم في هذا المجال.
2. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول تقويم الأداء الوظيفي للمعلم بما يضمن جودة عملية التقويم.
3. العمل على رفع كفاءة وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي للمعلم والعمل على تطوير الأساليب المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين؛ لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، وهو هدف رئيس لإدارة الجودة الشاملة.
4. تطوير نظام معلوماتي يستخدم الأجهزة والتقنيات الحديثة، لضمان دقة وسهولة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] خفاجي، محمد عبد العزيز محمد. (1998). نموذج تقويم أداء شاغلي وظائف الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي الإدارة ومديري ووكلاء المدارس بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- [10] هاشم، زكي محمود. (1978). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة، ذات السلاسل.
- [11] وليامز، ريتشارد. (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة الجمعية الأمريكية للإدارة. الرياض، مكتبة جرير.
- [12] العتيبي، طلال محمد مطر. (2006). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [13] أبو زينة، فريد كامل. (1997). أساسيات القياس والتقويم. ط2، الكويت، مطبعة الفلاح.
- [14] الحمود، أحمد حماد. (1994). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل. مجلة الإدارة العامة، العدد 2، الرياض.
- [15] أبو علام، رجاء محمود. (1988). قياس تقويم التحصيل الدراسي. الكويت، دار التعليم.
- [16] الزهراني، سعود حسين. (1994). المعلم السعودي: اعداده وتدريبه وتقويمه. جدة، دار البلاد للطباعة والنشر.
- [17] السلطان، فهد صالح. (1990). من الإدارة بالأهداف إلى إدارة الأداء والسلوك. الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج14، ع 2.
- [18] هاتير، ماريون. (1989). إدارة الأدوار دليل شامل للإشراف الفعال. ترجمة محمود موسى وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- [19] السلمي، علي. (1985). إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. القاهرة، دار المعارف.
- [20] وزارة المعارف. (1995). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. ط4، الرياض، مطابع البيان.
- [21] الرهيط، عبد الرحمن سليمان فهد. (2004). العلاقة بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [22] الصليبي، محمود عيد المسلم. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [23] العزاوي، محمد عبدالوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان، دار اليازوري العلمية.
- [24] جودة، محفوظ أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- [25] أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.
- [26] الزهراني، سعيد سعد عطية. (2003). بطاقة مقترحة لتقويم معلمي الصفوف المبكرة من وجهة نظر مشرفي الصفوف المبكرة ومديري المدارس الابتدائية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- [28] اليحيوي، صبرية مسلم. (2001). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- [30] منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي. (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- [31] العمدة، تمارا حمزة. (2006). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- [33] قطب، منير محمد. (2008). بعنوان "إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ب. المراجع الأجنبية

[27] Cecilia, s. (2005). Teacher evaluation and its impact on teacher Practice, Unplished doctoral thesis. University of Southern California.

[29] Rampa, s. (2005). The relationship between Total Quality Management and School Improvement. Unplished doctoral thesis. University of Pretoria etd.

- [32] الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد. (2007). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء. اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) الجودة في التعليم العام، 1248/3/28هـ.

AVAILABILITY OF PRINCIPLES OF TQM IN THE FORM OF PERFORMANCE EVALUATION FOR TEACHERS FORM THE VIEWPOINT OF THE SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN JEDDAH

SAEED SALAH ALHARBI

Saudi Arabia

***ABSTRACT_** This study aimed to identify the degree of availability of TQM principles in the form of performance evaluation of teachers in secondary schools in Jeddah. The researcher used the descriptive approach to achieve the objectives of the study, so he developed a questionnaire consisting of 46 items distributed on five themes: meeting the needs of beneficiaries, and the achievement of teamwork, continuous improvement and development, and to avoid errors and preventable, and the achievement of education and continuous training, study sample consisted of (70) as director secondary school principals in Jeddah. The study results showed that the degree of availability of the overall quality of functionality for teachers calendar principles was a medium where the overall average for all axes (3.35). The researcher recommended working to improve the efficiency and effectiveness of job performance evaluation of teachers by applying the principles of total quality system, and holding training courses for school administrators about the job performance of the teacher calendar.*

***KEYWORDS:** evaluate teacher performance, the overall quality of education.*