

نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهرية في إطار جودة حياة العمل ومعايير
الجودة: دراسة اختبارية في عدد من مدارس التعليم الثانوية التابعة في
كركوك

م.م. بصير خلف خزل
المعهد التقني/ الحويجة
الجامعة التقنية الشمالية

أ.د. ميسر ابراهيم احمد الجبوري
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

**Proposed model for the core indicators of performance
in the frame of the quality of work life and quality
standards: Experimental study in a number of
secondary schools in the Kirkuk**

Assis. Lec Baser Khalf Khazeal
Technical Insitute / Hawijah
Nothern Technical University

prof. Dr. Moyasser I. Al-. Jubori
University of Mosul

تاريخ قبول النشر: 2014/12/3

تاريخ استلام البحث: 2014/11/17

المستخلص

استحوذ مفهوم الجودة على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات بعامتها ومنها مؤسسات التعليم العام وذلك لأهمية الجودة بوصفها من الأسلحة التنافسية تضمن المنظمة من خلالها الرؤية النظرية والتطبيق العملي في مدارسنا ومنها مديرية تربية كركوك. لقد اشترت الدراسة الاستطلاعية للباحثين أن هناك فجوة بين الواقع الفعلي للمدارس وفلسفة جودة حياة العمل وجودة الأداء وتطبيق معاييرها، لذا هدفت الدراسة الى تقديم نموذج لمؤشرات الأداء الجوهرية ومحاولة اختباره وصولاً إلى ترتيب محدد لتلك المدارس وفقاً لأدائها. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها استحواذ الابعاد (العدالة التنظيمية، وظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، والثقة التنظيمية، والتقدير المعنوي)، والمعايير (النتائج، والتركيز على الموارد البشرية، والقيادة المدرسية، والقياس والتحليل وادارة المعرفة) في بناء نموذج لمؤشرات اداء جوهرية، وأوصى الباحثان ضرورة استخدام المؤشرات على نحو صحيح لكي يتمكن المعنيين من رصد حالة التعليم العام في العراق للوقوف على نواحي القوة والضعف، بما يوفر أساساً للمقارنة مع نظم تعليم معاصرة، كما أوصى الباحثان بالاستفادة من النموذج في خلق روح التنافس بين مدارس التعليم العام في كل محافظة من خلال وضع جوائز للجودة تمنح سنوياً للمدارس التي تميّزت في تطبيق المؤشرات.

الكلمات المفتاحية: نموذج الاداء الجوهرية- معايير الجودة

Abstract:

Investors accounted the concept of quality at various levels of management in the interest of organizations, including the general public education institutions and to the importance of quality as competitive weapons, which included the organization of theoretical vision and operational application in schools, including the Kirkuk Education Directorate.

I've indicated study I mentioned to researchers during the period that there is a gap between the actual reality of the schools and the philosophy of the quality of working life and the quality of the performance and the application of standards, so the goal of research to provide a model for indicators core performance and try to test it down to a specific arrangement for those schools under its performance.

The research found a set of conclusions the most important acquisitions dimensional (organizational justice, physical working conditions, social conditions of work, organizational trust, appreciation moral), standards (the results, focusing on human resources, school leadership, measurement, analysis and knowledge management) in building

a model of performance indicators substantial, and recommended Seathan need to use indicators correctly so that those concerned to monitor the status of public education in Iraq to assess the strengths and weaknesses, so as to provide for comparison with contemporary education systems basis, as researchers recommended to take advantage of the form to create a spirit of competition among public schools in each province through the development of quality Awards given annually to schools that characterized the application of indicators.

Keyword: model performance - quality standards

المقدمة

تسعى أغلب المنظمات الخدمية إلى توفير بيئة عمل جيدة لعاملها من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمكافآت وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم في العمل وإحداث نوع من التوازن بين أدوارهم الوظيفية والاجتماعية والنفسية لضمان تحقيق الجودة في ادائها.

فالجودة في التعليم إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر ، وقد حرصت المنظمات التربوية في معظم دول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنهج للعمل، فالمناهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين جودة التعليم في الماضي قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي في المدارس، مما دعا القائمين على هذه المنظمات الاهتمام بجودة التعليم للسعي وراء تحقيق الجودة بعد أن غدا مطلباً ضرورياً يستلزم وضع مؤشرات ومعايير يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الجودة.

إن تطبيق الجودة في المدارس يبدأ بإقامة معايير ومؤشرات أداء محددة تساعد إدارتها في التعرف على واقعها التعليمي ومدى تأثيرها في المجتمع مع تقدير القدرات الكامنة للمدرسة، فلا يمكن قياس ما لا يمكن توثيقه، ولا يمكن تجويد ما لا يمكن قياسه، وهو المنطق الذي تبنته الدراسة الحاضرة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: المعضلة الفكرية والتساؤلات:

افترضت دراستي كل من (Hamidi & Mohamadi, 2012) و (Darabi,el.at,2013) أن تحديد أبعاد جودة حياة العمل في التعليم العام يعد خطوة مهمة في دراسة المشكلات المتعددة التي يواجهها هذا القطاع. وقد أوصت دراستا (Kashani,2012) و (Hamidi & Mohamadi, 2012) بضرورة تحديد الأبعاد الأكثر فاعلية في تقرير مستوى جودة حياة العمل وذلك لتشعب هذه الأبعاد وتنوعها واختلافها من بيئة تعليمية إلى أخرى. إن محاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل أصبح رهناً بتطبيق معايير الجودة في كافة نظم التعليم، لذا اقترت دراسات (دياب، 2006) و (الشمراي، 2008) بضرورة اعتماد مؤشرات تتمكن المدارس من خلالها تقييم وضعها وتوافقها مع المعايير محلياً ودولياً.

فالحاجة ما زالت ملحة لمزيد من الدراسات والأبحاث أملاً في الوصول إلى بناء وتطوير أداة تصلح لقياس جودة مدارس التعليم العام وتسهم في بناء تصور مشترك لها، وهذا ما دفع الباحثين إلى تبني موضوع بناء وتطوير أداة لقياس جودة الأداء في المدارس العراقية وتطبيقها على عينة من المدارس في محافظة كركوك، وتجسيدا للمعضلة الفكرية من خلال عرض التساؤلات البحثية الآتية:

- هل يمكن صياغة نموذج لمؤشرات الاداء الجوهرية في التعليم العام العراقي؟
- هل يمكن اختبار هذا النموذج في عينة من المدارس الثانوية؟
- هل تتباين المدارس قيد الدراسة في درجة توافقها مع المؤشرات المقترحة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال جانبين:

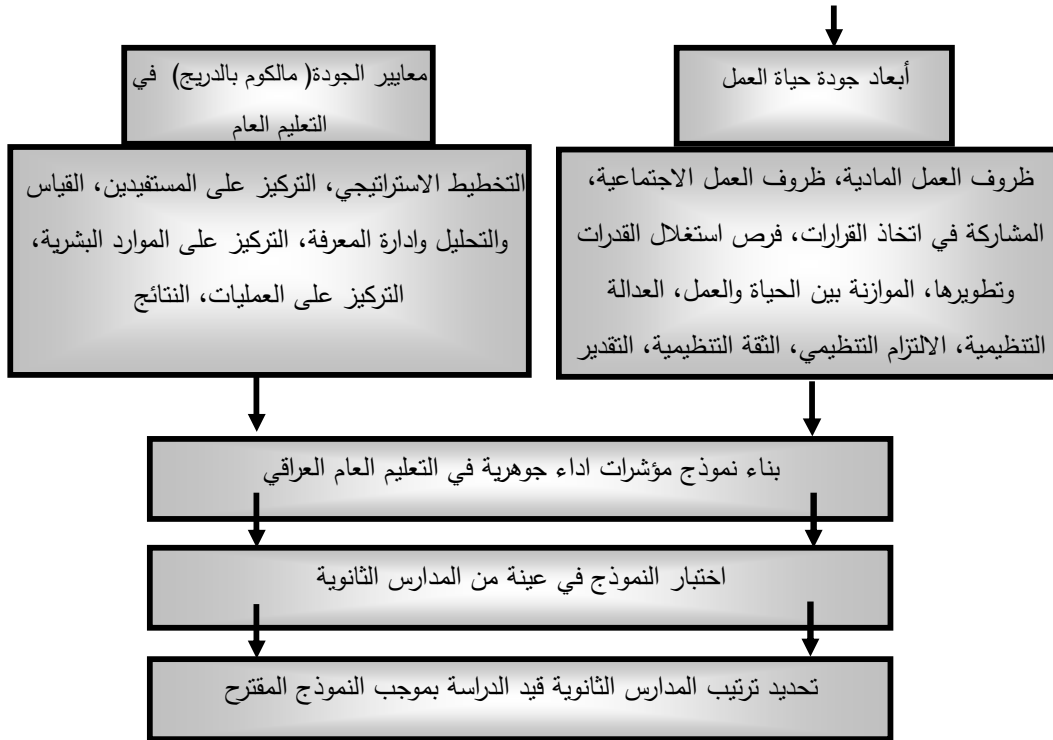
- 1- الجانب الأكاديمي: تعد هذه الدراسة امتداداً لطروحات الباحثين في مجال جودة الحياة العمل ومعايير الجودة في التعليم العام، فضلاً عن حيوية موضوعها الذي يربط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من جهة، ومعايير جودة الخدمة التعليمية من جهة أخرى.
- 2- الجانب الميداني: تكمن في محاولة الدراسة تقديم تصور واضح ودقيق عن موضوع الدراسة على نحو خاص في المدارس المبحوثة والتعرف على معايير قياس جودة مدارس التعليم العام فضلاً عن التعرف على واقع تلك الجودة في الميدان المبحوث.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- توضيح المضامين والدلالات النظرية لجودة حياة العمل ومعايير الجودة لنموذج (مالكوم بالدريج) في التعليم العام.
 - 2- تحديد مدى أهمية أبعاد جودة حياة العمل ومعايير الجودة لنموذج (مالكوم بالدريج) في المدارس المبحوثة.
 - 3- التعرف على أبرز أبعاد جودة حياة العمل ومعايير الجودة لنموذج (مالكوم بالدريج) في المدارس المبحوثة بغية بناء مؤشرات أداء جوهرية واختبارها.

رابعاً: نموذج الدراسة:

يعرض الشكل (1) الآلية المتبعة في هذه الدراسة وصولاً إلى النتائج المحققة لأهدافها ومن خلال اختبار فرضياتها.



المصدر: من إعداد الباحثين

شكل رقم (1)
خطوات الدراسة

ولتحقيق هذه الخطوات تم تحديد فرضيات رئيسية ثلاث هي:

- 1- يمكن بناء مؤشرات اداء جوهريه في التعليم العام العراقي.
- 2- يتاح اختبار النموذج في عينة من المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية كركوك.
- 3- تتباين درجة توافق المدارس قيد الدراسة بموجب المقياس المقترح.

خامساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي في عرض الاسس النظرية للموضوع، بهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد على تحقيق اهداف الدراسة فقد تم اعتماد الأساليب الآتية:

- 1- المصادر الرئيسة وتضمنت: الدراسة المكتبية باعتماد المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطروحات متوافرة وفق صيغة طباعية وإلكترونية عبر شبكة الانترنت.
- 2- المصادر الثانوية: استمارة استبانة تضمن بيانات شخصية، ابعاد جودة حياة العمل، ومعايير الجودة لنموذج (مالكوم بالدريج) في التعليم العام.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

- 1- وصف مجتمع الدراسة: تتبع مديرية تربية كركوك (1532) مدرسة للتعليم العام سواء للدراسة الابتدائية أو المتوسطة أو الإعدادية والثانوية (الجدول (1))، اعتمد على (15) مدارس ثانوية ((5) مدارس للمتميزين، (10) مدارس عادية) منها بصفتها مجتمعاً للدراسة (الجدول(2)).

جدول رقم (1)

عدد المدارس في مديرية تربية كركوك ونسبة الثانوية منها

ت	المراحل الدراسية	عدد المدارس			النسبة %
		بنون	بنات	مختلط	
1	الابتدائية	128	97	882	72%
2	المتوسطة	77	37	92	13%
3	الإعدادية	30	16	11	4%
4	الثانوية	43	73	46	11%
		المجموع			100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات الإحصائية لتربية كركوك

جدول رقم (2)

عينة الدراسة

ت	اسم الثانوية	موقعها	نوعها	عدد المدرسين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة %	
1	الذاكرين للبنين	قضاء الحويجة	متميزين	14	14	14	100	
2	العراق للبنين	كركوك/الضباط	متميزين	25	25	22	88	
3	كركوك للبنات	كركوك/زراعي	متميزات	25	25	25	100	
4	كركوك المركزية للبنين	كركوك/تربية	متميزين	25	25	20	80	
5	الشهيد نزهان للبنين	كركوك/العسكري	متميزين	25	25	22	88	
6	الزاب للبنين	ناحية الزاب	عادية	20	10	10	100	
7	الوثبة للبنين	كركوك/عرفة	عادية	25	10	10	100	
8	العرفان للبنين	كركوك/واسطي	عادية	28	10	10	100	
9	اتا بكر للبنين	كركوك/1حزيران	عادية	25	10	10	100	
10	الايوس للبنين	قضاء الحويجة	عادية	18	10	10	100	
11	تل علي للبنين	قرية تل علي	عادية	14	10	10	100	
12	المنزلة المختلطة	قرية المنزلة	عادية	17	10	10	100	
13	الخان المختلطة	قرية الخان	عادية	15	10	10	100	
14	الحويجة للبنات	قضاء الحويجة	عادية	14	10	10	100	
15	تونس المختلطة	قرية العاكلة	عادية	15	10	10	100	
				المجموع	305	214	203	94

المصدر: من إعداد الباحثين

2- وصف الأفراد المبحوثين: اعتمد الباحثان عينة حكمية من المدرسين في المدارس الثانوية ليشمل التوزيع (203) صالحة للاختبار في المدارس المبحوثة، لقد أوضح التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة غلبة فئة الذكور (65%) على الإناث، أما بالنسبة للعمر فقد حصلت الفئة العمرية (26-30 فأكثر) على أعلى نسبة (27%)، ومن ثم الفئة العمرية (31-35 سنة) نسبة (19%). وعن مؤشر سنوات الخدمة في المدارس فقد حصلت فئة سنوات الخدمة (5 فأقل سنة) على أعلى نسبة (45%) وجاءت الفئة (6-11 سنة) بنسبة (30%) والفئة (21 فأكثر سنة) بنسبة (15%)، وهذا يدل على وجود تراكم معرفي وخبرة لا بأس بها لدى الأفراد المستجيبين. ويشير أن نسبة (98%) من الأفراد المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس، و(9%) ماجستير، و(2%) دكتوراه، وهذا مؤشر جيد ودليل على أن الفرد المستجيب على درجة مناسبة من الوعي والمعرفة تؤهله للإجابة على الفقرات على أساس علمي وفهم جيد للفقرة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: جودة حياة العمل: التطور التاريخي والمفهوم

إن مصطلح جودة حياة العمل (QWL) Quality of Work Life * قد ظهر في المجالات البحثية والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، وتم إدخال مصطلح QWL في أدبيات الإدارة من قبل (Louis Davis) وعقد أول مؤتمر دولي عنه في (Toronto) في عام 1972. تأسس المجلس الدولي لـ QWL عام 1972. واعتباراً من عام 1980 تشكل اهتمام متزايد من قبل المنظمات بهذا المصطلح (Reddy & Reddy, 2010:829) وفي منتصف التسعينات وحتى اليوم تواجه المنظمات المختلفة تحديات إعادة الهيكلة، وبات معظم العاملون في سعي حثيث نحو رفع مستواهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية في بيئة تتواجه انخفاضاً في النمو الاقتصادي، ونقص الفرص للتقدم والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بـ QWL، والتخطيط للحياة الشخصية والمهنية (Sinha, 2012:33).

لقد استأثر مفهوم QWL اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذين على الرغم من اتفاقهم على مضمونه، إلا أنهم اختلفوا في تحديد مفهوم محدد له، ولكن هذا الاختلاف لم يصل إلى حدود التناقض أو الافتراق، بل نجد من مؤشرات الاتفاق حاضرة في ما سيتم عرضه، فهو لم يخرج عن البعد الموضوعي والبعد الذاتي، فقد عرفه (Gupta & Sharma, 2010:2230) بأنه مصطلح واسع النطاق يشمل مجموعة متنوعة وهائلة من البرامج والتقنيات والنظريات والأساليب الإدارية التي يتم من خلالها تصميم الوظائف لمنح العاملين مزيداً من حرية العمل وتحمل المسؤولية والسلطة. في حين عرفه (الاشرفي والدليمي، 2013:91) بأنه درجة اهتمام الإدارة بتوفير بيئة عمل تنظيمية فردية وجماعية ذات أبعاد وظيفية وتحفيزية وإشرافية بجودة تسهم في تلبية حاجات ومتطلبات أعضاء هيئاتها الإدارية العاملة وتمكنهم من أداء الواجبات المناطة بهم. كذلك عرفها (Sankar & Mohanraj, 2013:269) هو عملية اتخاذ قرارات مشتركة، والتعاون والمشاركة وبناء الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

يظهر مما سبق، أن مفهوم QWL هو مفهوم متعدد الأبعاد ويبدأ بالكفاية والعدالة في الأجر، ومروراً بظروف العمل الآمنة والصحية والاجتماعية وصولاً إلى تمكين الفرد من استخدام جميع قدراته وتطويرها. وتستثمر هذه المعاني في تقديم تعريف إجرائي لـ QWL في التعليم العام بوصفه تصورات وإدراكات المدراء لمدى توفر ظروف العمل المناسبة وتنمية روح الالتزام

* سيجري اعتماد الاختصار QWL للإشارة إلى مصطلح جودة حياة العمل.

التنظيمي، وبناء علاقات اجتماعية طيبة مع تطبيق العدالة التنظيمية وترسيخ الثقة بين المدرسين وتقدير جهودهم ومشاركتهم في القرارات التي تحقيق أهداف المدرسة. ويعد هذا التعريف مدخلاً نظرياً لدراسة الأبعاد المرتبطة بـ QWL.

ثانياً: معايير الجودة (مالكوم بالدريج) في التعليم العام

طور مالكوم بالدريج M.Baldrige نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتّميز في الأداء في المؤسسات التعليمية بالتعليم العام، بما يمكن المدارس من مواجهة المنافسة في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه (Mattin,2012:29). يوفر النموذج إطاراً أو أداة لتقييم وفهم نقاط القوة والفرص المتاحة للمدرسة لتحسين اداءها، وهو طريقة متكاملة لإدارة الأداء الذي ينشأ من تحسين الكفاءة التنظيمية والقدرات، والاستدامة، مع تبادل افضل الممارسات داخل وخارج التعليم (Cope,2008:117). لقد اعتمدت معايير M.Baldrige في التعليم عام 1999 لمساعدة المدارس في الوصول الى الأداء المتميز مركزاً على نتائج الأداء المنظمي و هي قابلة للتكيف، و تدعم منظور النظم في الحفاظ على الأهداف، تتألف من سبع فئات متكاملة تساعد القادة من تحديد نقاط القوة و المجالات الرئيسية للتحسين (Dale,2003:3). ويؤكد (Young,2002:75) أن معايير M.Baldrige صممت لمساعدة المدارس في تحسين الخدمات التعليمية من خلال التركيز على الأهداف الثلاثة الآتية:

- 1- تسليم القيمة التربوية المحسنة للطلبة و أصحاب المصلحة الآخرين، مع تحسين جودة التعليم.
- 2- تحسين فاعلية المدرسة وتطوير قدراتها التعليمية.
- 3- التعلّم المنظمي والفردى للقيم الأساسية والمفاهيم.

فقد اكد (Adams,2013:26) أن معايير M. Baldrige في التعليم العام تسعى نحو

ثلاثة اهداف هي:

- 1- المساعدة في تحسين الأداء المنظمي وممارسات وقدرات عاملها.
- 2- تسهيل التواصل و تبادل المعلومات بين المدارس وبين جميع أنواع المنظمات حول افضل الممارسات.

3- تعتمد بوصفها أداة عمل لفهم وإدارة الأداء، وتوجيه التخطيط، والفرص المنظمة للتعلم.

وفي السياق نفسه يشير (Hicks,2005:21) الى أن تطبيق معايير M. Baldrige في

التعليم العام يحقق الأهداف الآتية:

- 1- يساعد في تحسين ممارسات الأداء المدرسي بإتاحة التكامل، والنتائج مجموعة موجهة من متطلبات الأداء الجوهرية.
 - 2- تسهيل التواصل و تبادل أفضل ممارسات المعلومات فيما بينها المدارس من جميع الأنواع على أساس فهم مشترك لمتطلبات الأداء الجوهرية.
 - 3- تعزيز تطوير الشراكات بين المدارس، ووكالات الخدمة الإنسانية والمنظمات الأخرى.
 - 4- تكون بمثابة أداة عمل لتحسين الأداء المدرسي، والتخطيط و التدريب والتقييم.
- وبموجب ماتقدم، يرى الباحثان أن المعايير في اي منظمة تظل هي المقياس للحكم على جودة الاداء، ولاشك أن المعايير التعليمية من الأهمية بمكان للحكم على جودة الاداء في المنظمات التربوية، عموماً التويب التالي الاصدار الاخير من قبل National Institute of Standards and Technology (NIST) عن معايير جودة (M.Baldrige) في التعليم بمعاييره الرئيسة والفرعية السبعة التي يتم تكيفها لتلائم مع المنظمات التعليمية وبذلك تضمنت المعايير الآتية (NIST,2013-2014:3):

- 1- القيادة (القيادة العليا، والمسؤولية الاجتماعية والحاكمية).
- 2- التخطيط الاستراتيجي (التطوير والإستراتيجية، والتنفيذ والإستراتيجية).
- 3- التركيز على المستفيدين (صوت المستفيد، واندماج الطلبة).
- 4- القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة (القياس، والتحليل، وتحسين الأداء المدرسي، وإدارة المعرفة، والمعلومات، وتقانة المعلومات).
- 5- التركيز على الموارد البشرية (بيئة العمل، ومشاركة العاملين).
- 6- التركيز على العمليات (إجراءات العمل، والفاعلية التشغيلية).
- 7- النتائج (تعلم الطلبة ونتائج العملية، والنتائج التي تركز على المستفيدين، والنتائج التي تركز على العاملين، ونتائج القيادة والحوكمة، ونتائج الميزانية، والمالية، والسوق).

ثالثاً: مؤشرات الاداء الجوهرية

تعد مؤشرات الأداء الجوهرية إحدى تقانات قياس نجاح الإدارات في المؤسسات التعليمية الباحثة عن الجودة و القيم الإيجابية في العمل، وهي وسيلة مهمة لكل القادة الذين يحرصون على معرفة موقعهم و موقع إدارتهم و تحديد المسافة بينهم و بين الأهداف التي يريدون تحقيقها. وللتعرف على الوضع الراهن والواقعي للمنظمة ومدى التقدم والإنجاز في العملية التعليمية فيها، لابد من بناء مؤشرات الاداء الجوهرية، وتغدو جزءاً أصيلاً من عمليات ضمان الجودة، لان نجاح المؤشر يبرهن نجاح المعايير(محاد،2012:20). ولوضع مؤشرات أداء تعليم جيدة، من

الضروري التعرف على الظواهر الأكثر مهمة التي تستحق القياس، ومنسجمة مع خيارات الدولة، وأن تكون مستوحاة من الأهداف والسياسات التعليمية، والمؤشرات ينبغي أن توفر البيانات لتحليل سياسة التعليم، عبر تجميع المؤشرات، فمن الممكن البحث عن سبل لفهم وشرح علاقات السبب والنتيجة في سير أعمال النظام التعليمي من أجل الحفاظ على الشفافية (Martin&Sauvageot,2011:29). ويمكن عرض بعض آراء الباحثين حول مفهوم مؤشرات الأداء الجوهرية. حيث نص تعريف(عبدالله،2011:11) على انه مجموعة من المقاييس الكمية او الوصفية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الزمن للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المتفق عليها وهي تعبر عن نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقق المعايير. في حين عرفه (ام العز،2012:18) هو عبارة عن معلومة كمية تقيس فاعلية وكفاءة كل او جزء من عملية بالنسبة لمعيار او مخطط او هدف محدد، في إطار إستراتيجية المؤسسة. اما (الدليمي والاسدي،2013:11) فعرفه بأنه معايير محددة قابلة للقياس، يمكن من خلالها تقييم أداء المنظمة في مجالات محددة ومعروفة. اذ عرفه (Ballard,2013:34) بأنه مجموعة من المقاييس التي تركز على تلك الجوانب من الأداء المنظمي الأكثر حاسمة لنجاح المنظمة حالياً ومستقبلاً. في ضوء ذلك، يعرف الباحثان مؤشرات الأداء الجوهرية بأنها مجموعة من المقاييس الجوهرية المتفق عليها (كمية او وصفية) والتي تعكس معايير الجودة في المدرسة وتضم ادوات موضوعية يمكن استخدامها من قبل المدرسة لتحديد وقياس ومراقبة وتتبع أدائها مع مرور الوقت وصولاً الى تحقيق أهدافها التعليمية المعلنة. لذا ينبغي أن يتعامل المؤشر مع مسيرة العمليات منذ بدايتها وحتى نهايتها، وأيضاً مع نواتجها النهائية، لأنها هي الأصل والأهم في ما يخص الغاية من التربية، والمؤشر لا يمكن أن يكون صالحاً لتأشير الجودة ما لم يتسم بمجموعة من الخصائص (Penner,2007:21). ومن بين اهم الخصائص التي على المنظمة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لاداءها مايلي (ام العز،2012:19):

- 1- معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.
- 2- الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهم الجميع له، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.
- 3- سرعة الحصول عليه: وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- 4- الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.

5- قابل للتغيير والتعديل: ينبغي أن تكون المؤشرات قابلة للتغيير والتعديل كلما بلغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.

ويرى الباحثان إن مؤشرات الأداء تحدد مدى فاعلية وكفاءة أنشطة المنظمة، فهي تعكس انجاز الأهداف المنظمة، وكذلك الحكم على مستوى أداء المنظمة أو الخدمة التعليمية، تفيد في قياس الأنشطة الرئيسية والنتائج داخل المنظمة، وتساعد في الحكم عما إذا كانت المعايير قد تحقق أم لا (مستوى تحقق المعيار)، وبالتالي الحكم على أداء المدرسة في أحد الجوانب بأحد المجالات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

يسعى الباحثان من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج إلى إظهار مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي جرى تناولها.

أولاً: اختبار أهمية أبعاد جودة حياة العمل في المدارس قيد الدراسة

تضمن الاختبار تحديد درجة أهمية أبعاد جودة حياة العمل في مدارس مديرية تربية كركوك الخمسة عشر قيد الدراسة، وتمحورت اجابات التسعة أبعاد على (الملحق (2)) وجود درجة من الأسبقية بين ابعاد جودة حياة العمل على مستوى المدارس قيد الدراسة هذا ما كشفت عنه الاوساط الحسابية إذ بينت العدالة التنظيمية في ظل الفقرات المعبرة عنها كانت الأكثر انسجاماً ثم يليها بعد ظروف العمل المادية انتهاءً بالمشاركة في اتخاذ القرارات، الجدول رقم (3) يلخص معدلات الأبعاد التسعة في جانب أهميتها، مرتبة من الأعلى الى الأسفل وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية العامة.

جدول رقم (3)

معدلات الاوساط الحسابية العامة لأبعاد جودة حياة العمل

ت	البُعد	المعدل العام لمدى أهميتها	مجموع الاوساط الحسابية
1	العدالة التنظيمية	2.80	14.03
2	ظروف العمل المادية	2.79	13.98
3	ظروف العمل الاجتماعية	2.73	13.68
4	الثقة التنظيمية	2.70	13.50
5	التقدير المعنوي	2.69	13.45
6	الالتزام التنظيمي	2.66	13.33
7	الموازنة بين الحياة والعمل	2.62	13.11
8	فرص استغلال القدرات وتطويرها	2.55	12.76
9	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.51	12.58
	المجموع	24.05	120
	المعدل	2.67	13.38
	مجموع الأبعاد الداخلة	13.71	

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات التسعة لدرجة توافر الأبعاد الحاكمة لجودة حياة العمل وأهميتها أن بُعد العدالة التنظيمية أحرز الأهمية الأعلى للمعدل العام للمتوسطات الحسابية من وجهة نظر المدرسين بوسط حسابي (2.80)، في حين حصل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات اقل معدل أهمية في المتوسطات الحسابية العامة بوسط حسابي (2.51). وبناءً على الجدول اعلاه يتبين ان متوسط المتوسطات للأبعاد الحاكمة بلغ (2.67)، لذا سيكون حد القطع ($2.67 \leq$)، بمعنى وجوب تضمين الأبعاد الخمسة الأولى فقط ليجري استثمارها في بناء مؤشرات الاداء الجوهرية للتعليم العام العراقي.

ثانياً: اختبار أهمية معايير مالكوم بالدريج في التعليم العام في المدارس قيد الدراسة.

تضمن الاختبار تحديد درجة أهمية معايير جودة التعليم لنموذج مالكوم بالدريج في مدارس مديرية تربية كركوك الخمسة عشر قيد الدراسة، وتمحورت الاجابات السبعة معايير من خلال درجات أهمية معايير بالدريج في التعليم العام على مستوى المدارس قيد الدراسة في الملحق (3)، والجدول رقم (4) يلخص المعدلات العامة للمعايير السبعة وفقاً لأهميتها، مرتبة من الأعلى الى الأسفل وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية العامة.

جدول رقم (4)

معدلات الاوساط الحسابية العامة لمعايير مالكوم بالدريج في التعليم العام

ت	المعيار	المعدل العام لمدى أهميتها	مجموع الاوساط الحسابية
1	النتائج	2.72	21.80
2	التركيز على الموارد البشرية	2.70	21.56
3	القيادة المدرسية	2.69	21.52
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	2.64	21.16
5	التخطيط الاستراتيجي	2.63	21.07
6	التركيز على العمليات	2.62	21.02
7	التركيز على رضا المستفيدين	2.50	20.02
	المجموع	18.50	148
	المعدل	2.64	21.16
	مجموع الأبعاد الداخلة	10.75	

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

إذ يوضح الجدول اعلاه أن المعدل العام للمتوسطات السبعة لدرجة أهمية معايير جودة التعليم، أن المعيار الأعلى أهمية من وجهة نظر المدرسين هو معيار النتائج بوسط حسابي

(2.72)، في حين حصل معيار التركيز على رضا المستفيدين على ادنى معدل أهمية (2,50)، كما يبلغ متوسط المتوسطات لمعايير بالدريج (2,64)، أي أن حد القطع هو ($2.64 \leq$)، وهذا يعني دخول المعايير الأربعة الأولى فقط ليجري استثمارها في بناء مؤشرات الأداء الجوهرية للتعليم العام العراقي.

وبذلك تحققت الفرضية الجوهرية الاولى ومفادها "يمكن بناء مؤشرات اداء جوهرية في التعليم العام العراقي".

ثالثاً: بناء نموذج مؤشرات الاداء الجوهرية

ومن هذا المنطلق تجلى هدف هذه الدراسة في بناء نموذجها من خلال الاجابة على السؤال "هل يمكن صياغة نموذج لمؤشرات الاداء الجوهرية في التعليم العام العراقي؟"، للإجابة على السؤال فقد اعتمد الباحثان في بناء النموذج وفقاً للمتوسطات الحسابية لدرجة أهمية ابعاد جودة حياة العمل ومعايير بالدريج في التعليم العام وعلى النحو التالي:

تم استنتاج قيمة الأبعاد والمعايير الرئيسة وفق المعادلة الرياضية التالية: (الشمراي:244،2008)

$$\text{البُعد/المعيار الرئيسي} = \frac{\text{توسط البُعد/المعيار الرئيسي}}{\text{مجموع متوسطات الأبعاد/المعايير الرئيسة}} \times 500$$

تم حساب درجات كل بُعد/معيار من الأبعاد/المعايير الفرعية على النحو التالي:

$$\text{مؤشرات البُعد/المعيار} = \frac{\text{توسط مؤشرات البُعد/المعيار الفرعي} \times \text{الدرجة المستحقة}}{\text{مجموع متوسطات الأبعاد/المعايير الفرعية للأبعاد/المعايير الرئيسة للبعد/المعيار}}$$

ولاً : ابعاد جودة حياة العمل:

يمكن حساب ابعاد جودة حياة العمل على النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{ظروف العمل المادية} &= \frac{\text{توسط البُعد/المعيار الرئيسي}}{\text{مجموع متوسطات الأبعاد/المعايير الرئيسة}} \times 500 \\ \text{ظروف العمل المادية} &= \frac{2.79}{13.71} \times 500 = 102 \end{aligned}$$

ثانياً: معايير بالدريج في التعليم العام:

$$125 = 500 \times \frac{2.69}{10.75} = \text{القيادة المدرسية}$$

وبالتالي يصبح مجموع درجات الابعاد والمعايير الرئيسة السابقة 1000 درجة. والجدول التالي يوضح الدرجات المستحقة لكل بعد/ معيار .

جدول رقم (5)

الدرجات المستحقة لكل بُعد/ معيار

درجة المؤشر	المعايير	درجة المؤشر	الأبعاد	بعد/ معيار
125	القيادة المدرسية	102	ظروف العمل المادية	1
123	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	100	ظروف العمل الاجتماعية	2
126	التركيز على الموارد البشرية	102	العدالة التنظيمية	3
126	النتائج	98	الثقة التنظيمية	4
		98	التقدير المعنوي	5
500		500	المجموع	

الجدول من إعداد الباحثين استناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

اما حساب درجات مؤشرات الأبعاد/المعايير الفرعية فسوف يكون على النحو التالي:

$$\text{مؤشرات البعد/المعيار الفرعي} = \frac{\text{متوسط مؤشرات البعد/المعيار الفرعي}}{\text{مجموع متوسطات الأبعاد/المعايير الرئيسة}} \times \text{الدرجة المستحقة للبعد/المعيار}$$

ولاً : مؤشرات ابعاد جودة حياة العمل:

1- ظروف العمل المادية: -2 ظروف العمل الاجتماعية:

$$21 = 100 \times \frac{2.92}{13.68} = 6$$

$$21 = 102 \times \frac{2.85}{13.98} = 1$$

3- العدالة التنظيمية:

$$20 = 102 \times \frac{2.89}{14.03} = 11$$

4- الثقة التنظيمية:

$$20 = 98 \times \frac{2.83}{13.50} = 16$$

5- التقدير المعنوي:

$$20 = 98 \times \frac{2.71}{13.45} = 21$$

ثانياً: مؤشرات معايير بالدريج في التعليم العام:

1- القيادة المدرسية:

2- القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

$$= 125 \times \frac{2.68}{21.52} = 26$$

$$16 = 123 \times \frac{2.73}{21.16} = 34$$

3- التركيز على الموارد البشرية:

4- النتائج:

$$16 = 126 \times \frac{2.81}{21.56} = 42$$

$$16 = 126 \times \frac{2.76}{21.80} = 90$$

وتمثلت نتائج المعادلات الرياضية الرئيسية والفرعية في بناء النموذج المقترح وأسلوب أو آلية عمله، إذ تم بناءه بالاعتماد على المعدل العام للمتوسطات الحسابية للأبعاد/ المعايير، ويتضح ذلك من خلال الملحق (4).

رابعاً: اختبار نموذج مؤشرات الاداء الجوهرية

بعد تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية تم اختبار تلك المؤشرات في عينة من المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية كركوك لمعرفة مدى توافرها في كل مدرسة فتمثلت الفقرة التالية مضمون السؤال الذي ينص على هل يمكن اختبار هذا النموذج في عينة من المدارس الثانوية؟، ولقد

أظهرت سعي الباحثين للتحقق إحصائياً من درجة توافر مؤشرات الاداء الجوهرية من خلال الإجابات الخاصة بالمدرسين في المدارس قيد الدراسة. إذ تم استنتاج قيمة الدرجة المستحقة لمؤشرات الأداء الجوهرية وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{الدرجة المستحقة} = \frac{\text{متوسط مؤشرات الاداء الجوهرية}}{\text{مجموع متوسطات مؤشرات الاداء الجوهرية}} \times 500$$

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن ثانوية الذاكرين للبنين حصلت على اعلى درجة توافر بلغ (602) درجة قياساً بالمدارس الأخرى، في حين كان ادنى درجة توافر من نصيب ثانوية تونس بلغ (557) درجة، ومن هنا يتبين ان هناك درجة توافر متوسطة لمؤشرات الأداء الجوهرية في المدارس الثانوية الخمسة عشر التابعة لمديرية تربية كركوك. وبذلك تحققت الفرضية الجوهرية الثانية ومفادها "يتاح اختبار النموذج في عينة من المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية كركوك". إذ تتفق النتائج مع الواقع الميداني لما قام به الباحثان من زيارات للمدارس بان هناك درجة توافر متوسطة لمؤشرات الاداء الجوهرية في المدارس قيد الدراسة.

جدول رقم (6)

تباين توافر مؤشرات الاداء الجوهرية في المدارس الثانوية قيد الدراسة

الثانويات	درجة التوافر	الترتيب	اعلى توافر للمؤشر	ادنى توافر للمؤشر
1-الذاكرين للبنين	602	1	النتائج	تقدير معنوي
2-العراق للبنين	598	2	النتائج	تقدير معنوي
3-كركوك للبنات	590	3	النتائج	عدالة تنظيمية
4-كركوك المركزية للبنين	586	5	النتائج	ثقة التنظيمية
5-الشهيد نزهان للبنين	588	4	النتائج	تقدير المعنوي
6-الزاب للبنين	583	6	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
7-الوثبة للبنين	577	7	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
8-العرفان المختلة	576	8	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
9-اتا بكلكر للبنين	575	9	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
10-الاولس للبنين	573	10	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
11-تل علي للبنين	574	11	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
12-المنزلة المختلطة	568	13	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
13-الخان المختلطة	564	14	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
14-الحويجة للبنات	568	12	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية
15-تونس المختلطة	557	15	القيادة المدرسية	ظروف العمل المادية

بعد معرفة مدى توافر مؤشرات الاداء في كل مدرسة يأتي المحور الاخير للإجابة عن مضمون السؤال الذي ينص على هل تتباين المدارس قيد الدراسة في درجة توافرها مع المؤشرات

المقترحة؟ اذ يوضح الجدول رقم (6) النتائج التي تم التوصل اليها حول تباين درجة توافر مؤشرات الاداء في الخطوة السابقة بموجب اراء المستجيبين من المدرسين في المدارس الخمسة عشر قيد الدراسة وجود تباين في توافر مؤشرات الاداء في المدارس، اذ تشير معطيات الجدول ان مدارس المتميزين الخمسة الاولى كانت اعلى درجة توافر لمؤشر النتائج، اما المدارس الاخرى العشر العادية فيتبين انها اعطت تأشيرة لدرجة عالية لمؤشر القيادة المدرسية لانها ترى بأنها المحور الرئيس في ادارة العملية التعليمية الى مطاف التميز. وبذلك تحققت صحة سريان الفرضية الجوهرية الثالثة ومفادها " تتباين درجة توافر المدارس قيد الدراسة بموجب المقياس المقترح".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- خلصت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المرتبطة بالجانب النظري والتطبيقي هي:
- 1- كشف تحليل الدراسات النظرية والمرجعية أن مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة في العلوم السلوكية في مؤسسات التعليم العام ولم يتبلور على نحو نهائي إلا في نهاية التسعينات من القرن العشرين، أما قبل ذلك فقد كان منضوياً تحت مفاهيم وتسميات أخرى، لذلك لم يتفق الباحثون حوله من حيث المفهوم والأبعاد وآليات القياس.
 - 2- اجتذب موضوع معايير الجودة في التعليم العام أهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة نظراً لمواجهة ادارات المدارس حالات تتطلب منها إجراء بعض التعديلات في بيئة وقوة العمل بوصفها واحدة من أهم التحديات التي تواجه المدارس اليوم.
 - 3- أفرزت استمارة الاستبانة بأبعاد جودة حياة العمل العامة ان المؤشرات الوصفية المستمدة من التحليل الجزئي لمستوى التوافق لأبعاد جودة حياة العمل ان الأبعاد (العدالة التنظيمية، وظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، والثقة التنظيمية، والتقدير المعنوي) تعد الاكثر أهمية في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية كركوك مقارنة بالأبعاد الاخرى.
 - 4- حضت معايير الجودة (نموذج مالكوم بالدريج) في التعليم العام (النتائج، والتركيز على الموارد البشرية، والقيادة المدرسية، والقياس والتحليل وادارة المعرفة) على أهتمام عالٍ لدى المستجيبين عينة الدراسة.
 - 5- استحوذت الابعاد (العدالة التنظيمية، وظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، والثقة التنظيمية، والتقدير المعنوي)، والمعايير (النتائج، والتركيز على الموارد البشرية، والقيادة المدرسية، والقياس والتحليل وادارة المعرفة) في بناء نموذج لمؤشرات اداء جوهرية.

- 6- تراوحت نتائج اختبار مؤشرات الاداء الجوهرية حول درجات التوافر في جميع مدارس عينة الدراسة بين (557-602) درجة مقابل (1000) درجة.
- 7- حصلت ثانوية الذاكرين للبنين على أعلى درجة توافر (602) درجة قياساً بالمدارس الأخرى، في حين كان نصيب ثانوية تونس (557) درجة وهي الدرجة الأدنى.
- 8- حصل مؤشر الأداء الجوهري (النتائج) على أعلى نسبة توافر في اغلب مدارس المتميزين، في حين نلاحظ أن القيادة المدرسية قد حصلت على أعلى نسبة توافر في اغلب المدارس العادية، كما حصل مؤشر ظروف العمل المادية على أدنى درجة توافر في مستوى اغلب المدارس قيد الدراسة.

التوصيات

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا إليه من نتائج ومابني من استنتاج وجدنا من المفيد تقديم عدد من المقترحات الضرورية، ضرورة لإدارات المدارس ومديرية تربية كركوك ووزارة التربية العراقية وكالاتي:
- 1- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية في المدارس من خلال توفير البيئة المناسبة لطبيعة العمل كتوفير وسائل التبريد والتدفئة والإضاءة والأدوات والمستلزمات الضرورية للقيام بالعمل وذلك لأنه يؤثر على ادائهم الوظيفي.
 - 2- ضرورة توفير دليل لمعايير الجودة داخل كافة المدارس بحيث يتضمن جميع مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
 - 3- يتوجب قيام مديرية تربية كركوك بعمل العديد من اللقاءات والاجتماعات الدورية مع ادارات المدارس لتوعيتهم وتنقيفهم بجودة الخدمة وضرورة تطويرها وتحسينها وما يعود على الجميع بالمنفعة من خلال ذلك.
 - 4- اجراء دراسات لتطبيق نموذج مؤشرات الاداء الجوهرية في مدارس اخرى (الابتدائية، والمتوسطة، والاعدادية) لمعرفة حقيقية واقع حالها وجودة اداء اداراتها المختلفة.
 - 5- اجراء دراسة تقويمية (في ضوء المؤشرات) بعد مدة زمنية محددة للمدارس للتأكد من نظامها التعليمي وتطويره والى اين وصلت، لتوجيه الجهود التربوية نحو مزيد من التطور والإصلاح.
 - 6- دعوة الى وزارة التربية والمديريات العامة في العراق بوجه عام ومديرية التربية لمحافظة كركوك على وجة الخصوص أن تقوم باختبار العديد من المؤشرات الاخرى التي لم تدخل في الاختبار لدعم مؤشرات اداء الدراسة الحالية لأجل تحسينها وتطويرها.

- 7- تشكيل فريق عمل على مستوى مديريات التربية لمتابعة تنفيذ هذه المؤشرات في المدارس.
- 8- الاستفادة من النموذج في خلق التنافس بين مدارس التعليم العام في مديريات التربية على مستوى كل محافظة من خلال وضع جوائز للجودة تمنح سنوياً للمدارس التي تمّزت في تطبيق المؤشرات.

المصادر

- 1- الاشرافي، رياض احمد، الدليمي، ذاکر محفوظ، 2013، جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر الملاكات الإدارية والتدريبية والتحكيمية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مجلد 19، عدد 62.
- 2- ام العز، حمودي، 2012، دور تطوير المنتجات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 3- الدليمي، جنان عبد العلي، الاسدي، عدي غني، 2013، فاعلية تطبيق تقنية المعلومات لجودة الاداء الجامعي دراسة جامعة بابل العراقية، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزيتونة.
- 4- دياب، سهيل، 2006، مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم، مركز دراسات وبحوث المعوقين، المجلد 2، العدد 1.
- 5- الشمراني، حامد محمد محمد علي، 2008، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة"، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، السعودية.
- 7- عبدالله، امنية عبد الفتاح، 2011، مفاهيم ومصطلحات الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي، مركز الجودة بكلية التربية بالزلفي، السعودية.
- 8- محاد، عريوة، 2012، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، بسطيف، الجزائر.
- 1- Adams, Denen, 2013, Creating A New Learning Community: A Case study of School Leders Perceptions of The Baldrige Criteria For Performance Excellence and Their Implementation in a suburban.
- 2- Baldrige Performance Excellence Program, 2013-2014 Education Criteria for Performance Excellence (Gaithersburg, MD: U.S.

- Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- 3- Ballard. Paul , 2013, Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institution Accepted Into the Academic Quality Improvement Program, Doctor, Technology Western Michigan University.
 - 4- Cope.Dale.L, 2008, The Quality Schools Model of Education Reform: A Description of Knowledge Management Beliefs and Practices Using Baldrige in Education Criteria, Doctor, University of Alaska Fairbanks.
 - 5- Dale.Loretta, 2003, Perceived Importance and Implementation of the Baldrige Criteria in Selected Schools on Probation, Doctor of Education, The University of Memphis.
 - 6- Darabi, Maram, Mehdizadeh. Amir, Arefi.Mokhtar, Ghasemi.Ali, 2013, Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction on School Teachers in Kermanshah, Journal of Educational and Management Studies, Vol.3, No.4.
 - 7- Gupta. Meenakshi, Sharma. Parul, 2010, Factor credentials boosting quality of work life of bsnl employees in Jammu region, APJRBM, vol.1, no.2.
 - 8- Hamidi.Farideh, Mohamadi .Bahram, 2012, Teachers quality of work life in secondary schools, j. of vocational and technical education, vol. 4, no.1.
 - 9- Hicks.Linda, 2005, Baldrige Criteria for Performance Excellence: Impact on State Assessments in Michigans Elementary Schools, Doctor , Seton Hall University.
 - 10- Kashani.Faridah, 2012, A Review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behaviour, case study: Iranin company, j. of basic and applied scientific research, vol . 9, no.2.
 - 11- Martin.Michacla, Sauvageot.Claude,2011, Constructing an Indicalor System or Scorecard for Higher Education A Practical Guide ,International Institute for Educational Planning , Paris,France.
 - 12- Mattin. Deborah, 2012, A National Study Comparing Baldrige Core Values and Concepts with AACN Indicators of Quality: Facilitating CCNE-Baccalaureate Colleges of Nursing Move toward More, Doctor, The University of Toledo.
Effective Continuous Performance Improvement Practices
 - 13- Penner.Audrey,2007, Performance Indicators Funding and Quality: An Historical Analysis of Performance Indicator use at Two Canadian Community Colleges, Docter,UMI.

- 14- Reddy. Lokanadha, Reddy. Mohan, 2010, Quality of work life of employees: emerging dimensions, asian journal of management research .issn 2229-3795
- 15- Sinha.Chandanshu, 2012, Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations, Australian Journal of Business and Management Research, vol.1, no.11.
- 16- Sankar.M, Mohanraj. R, 2013, Quality Of Work Life Sustain Robust Work Culture: A field Experience Sampling On Sago Industry, International Journal of Advanced Research, Volume 1, Issue 6.
- 17- Young, Ned, 2002, The Effects of The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on The Learning Systems of Selected Educational Institutions, Doctor, The University of Dayton, Ohio

الملحق (1) : قائمة الفحص

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة العمل
م/ قائمة

السيد المحترم

تمثل القائمة جزءاً من متطلبات إعداد الدراسة الموسومة: " نموذج مقترح لمؤشرات الاداء الجوهرية واختباره في عدد من المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية كركوك". وتعد هذه الاستثمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن الإجابة تستخدم حصراً لإغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم.

ملاحظات عامة:

1. يأمل الباحثان من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
2. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل.

البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر

25 سنة فأقل 30-26 سنة 35-31 سنة 40-36 سنة 41-45 سنة 50-46 سنة 55-51 سنة 56 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخدمة الوظيفية

5 سنة فأقل 6-11 سنة 12-15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر 4- التحصيل العلمي : بكالوريوس ماجستير دكتوراه

أولاً: أبعاد جودة حياة العمل						
ظروف العمل المادية						1
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها		
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جداً		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة
			تهتم إدارة المدرسة بالتجهيزات الضرورية (مثل التدفئة، التبريد، الإضاءة) في مكان العمل			1
			تبدو ألوان طلاء مكان العمل مريحة ومناسبة			2
			يتسم مكان العمل بالهدوء نسبياً			3
			تمتاز القاعات الدراسية والمختبرات بالنظافة			4
			توفر إدارة المدرسة لأدوات والمستلزمات الضرورية لعملية			5
ظروف العمل الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية)						2
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها		
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جداً		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة
			تمتاز علاقتي مع إدارة المدرسة بالودية والتعاونية			1
			تتميز العلاقة بين زملائي في العمل بالمحبة والصدقة والتعاون			2
			يُشجع المدير أولياء الأمور على زيارة المدرسة			3
			تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور			4
			يتواصل المدير بفاعلية مع مؤسسات مختلفة لدعم العملية التعليمية			5
المشاركة في اتخاذ القرارات						3
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها		
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جداً		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة
			تتاح لي فرصة تقديم المقترحات لتطوير العمل المدرسي			1
			اتحاور مع إدارة المدرسة بصدد تحديد خطتي التدريسية بداية العام الدراسي			2
			أساهم مع إدارة المدرسة في إعداد الجدول المدرسي الأسبوعي			3
			تطلب إدارة المدرسة رأيي عندما تظهر مشكلات تخص العمل			4
			تستشيرني إدارة المدرسة في تحديد أوقات وجدول أعمال اجتماع مجلس الآباء			5
فرص استغلال القدرات وتطويرها						4
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها		
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جداً		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة
			تتيح لي وظيفتي فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي			1
			تتيح لي وظيفتي المشاركة في دورات لها علاقة بمجال عملي			2
			تبذل الإدارة جهداً في تنمية قدراتي ومهاراتي في العمل			3
			أجد حلول لمشكلات عملي خارج المدرسة			4

مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			رقم
مهم	متوسط الأهمية	غير مهم		متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
تتيح ادارة مدرستي الفرصة لمواصلة دراستي							5
الموازنة بين الحياة والعمل							5
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			رقم
مهم	متوسط الأهمية	غير مهم		متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			يتلائم وقت العمل مع متطلبات وظيفة التدريس ولا يلزم العمل في المنزل بعد انتهاء الدوام الرسمي				1
			تسمح لي المدرسة باختيار أوقات العمل (وقت الحضور، وقت الانصراف، أوقات الراحة)				2
			الإجازات التي احصل عليها تكفي للعناية بأفراد أسرتي				3
			يتيح لي انجاز المهام العائلية في أي وقت اطلبه				4
			يمكنني مغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر طارئ شخصي				5
العدالة التنظيمية							6
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			رقم
مهم	متوسط الأهمية	غير مهم		متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			يتعامل مدير المدرسة مع كافة الزملاء في العمل بعدالة				1
			توزع الواجبات والأعباء الوظيفية بأسلوب عادل				2
			يطبق المدير القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء				3
			تعتمد العدالة والمساواة في تقييم أداء المدرسين				4
			تتعامل إدارة المدرسة مع التظلمات بعدالة وشفافية				5
الالتزام التنظيمي							7
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			رقم
مهم	متوسط الأهمية	غير مهم		متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			اقبل إي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في العمل في هذه المدرسة				1
			أواظب على عملي دون تغيب				2
			أتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح التي تحددها لي إدارة المدرسة				3
			يدفعني الواجب الأخلاقي للاستمرار في المدرسة				4
			يزداد ارتباطي بالمدرسة مع تقدّمي في العمر				5
الثقة التنظيمية							8
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			رقم
مهم	متوسط الأهمية	غير مهم		متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			إدارة المدرسة تنفذ ما توعد به				1
			اعتمد على زملائي إذا واجهتني صعوبات في العمل				2
			اعتمد على إدارة المدرسة إذا واجهتني صعوبات في العمل				3
			تسعى إدارة المدرسة لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف				4
			يثق رئيسي بقدرتي على انجاز المهام التي يكلفني بها				5
التقدير المعنوي							9

مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			الفي التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال جيدة في المدرسة				1
			يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم				2
			يتم مراعاة مدة الخدمة والاقدمية عند تكليف المدرس بمهام داخل المدرسة				3
			احصل على شكر وتقدير من إدارة المدرسة مقابل الأداء المتميز				4
			يحظى الجهد الذي أقدمه بقدر من الاحترام من قبل إدارة المدرسة				5
ثانيا: معايير جودة التعليم (مالكوم بالدريج)							
القيادة المدرسية							1
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			تنشر إدارة المدرسة الرؤية* والرسالة لجميع العاملين				1
			تعزز إدارة المدرسة الالتزام بالسلوك القانوني والأخلاقي				2
			لدى إدارة المدرسة قنوات اتصال متبادلة مع المدرسين				3
			تركز إدارة المدرسة على إجراءات العمل اللازمة التي تحقق الأهداف				4
			تتخذ إدارة المدرسة القرارات بناءً على الحقائق والوقائع الفعلية				5
			تتبنى إدارة المدرسة أسلوب الإدارة بالتجوال* لخلق مناخ إيجابي				6
			تسعى إدارة المدرسة لبناء بيئة تعليمية لدعم عمليتي التعلم والتعليم في المدرسة				7
			يعطي إدارة المدرسة تركيزا على إجراءات العمل المنجزة والمرتبطة برؤية ورسالة وأهداف المدرسة				8
التخطيط الاستراتيجي							2
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			توجد وثيقة واضحة لرؤية المدرسة ورسالتها				1
			توجد أهداف محددة لتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة				2
			تنشر إدارة المدرسة الرسالة* التي تطمح لتحقيقها				3
			يتوافر عنصر المرونة والوضوح في الخطة المدرسية				4
			يتم إشراك المستفيدين (المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور) في تطوير الخطط والبرامج التربوية				5
			يعد جدول زمني يتضمن إجراءات العمل داخل المدرسة				6
			تخصص إدارة المدرسة الموارد والمعارف اللازمة لدعم انجاز خطة العمل				7
			يتم معالجة التغييرات في خطة العمل نتيجة عمليات التعليم				8
التركيز على المستفيدين (المدرسين، الطلاب، سوق العمل)							3
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	

			متوسطة	كبيرة	
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
القياس والتحليل وإدارة المعرفة					4
مدى أهميتها			مدى توافرها		
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا	متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
التركيز على الموارد البشرية					5
مدى أهميتها			مدى توافرها		
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا	متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
التركيز على العمليات					6

مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			تصمم إدارة المدرسة العمليات التعليمية لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين				1
			تبني برنامج التحسين المستمر * لعناصر العملية التعليمية في المدرسة				2
			تقنين معدل الأخطاء لدى التدريسيين في المدرسة				3
			توظف إدارة المدرسة أسلوب التفكير الناقد في المناهج لتحقيق جودة المخرجات				4
			توفر مؤشرات ومقاييس واضحة لمراقبة إجراءات العمل				5
			تحدد إدارة المدرسة العمليات الرئيسية في المدرسة التي تلبي الدعم التنظيمي				6
			تبني إدارة المدرسة أسلوب تنفيذ العمل الجماعي واعتبار الجودة مسؤولية الجميع				7
			تقويم الأفراد العاملين في المدرسة على نحو دوري لتحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية				8
النتائج							7
مدى أهميتها			المؤشرات	مدى توافرها			
غير مهم	متوسط الأهمية	مهم جدا		متوافرة غير متوافرة	متوافرة بدرجة متوسطة	متوافرة بدرجة كبيرة	
			توفر إدارة المدرسة مؤشرات واضحة لقياس نتائج تعلم الطلبة				1
			تعتمد إدارة المدرسة أسلوب مقارنة الأداء بينها وبين المدارس المماثلة				2
			تدعم إدارة المدرسة المواهب من الطلبة وتتابعهم				3
			تقارن إدارة المدرسة أداؤها الحالي مع أداؤها الماضي				4
			ترسخ إدارة المدرسة روح المواطنة* لدى الطلاب				5
			تكافئ إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين والأوائل				6
			تتوافر تقارير عن انجاز خطة العمل للمستفيدين				7
			تعد إدارة المدرسة تقارير دورية عن نشاطها المدرسي				8

الملحق (2) اختبار أهمية جودة حياة العمل في التعليم العام في المدارس قيد الدراسة.

ت	البعد	معدل المتوسط الحسابي	معدل الانحراف المعياري	مجموع الاوساط الحسابية للبعد
1	ظروف العمل (المادية)	2.79	0.409	13.98
2	ظروف العمل الاجتماعية	2.73	0.444	13.68
3	المشاركة في اتخاذ القرار	2.51	0.609	12.58
4	فرص تطوير القدرات	2.55	0.595	12.76
5	الموازنة بين الحياة والعمل	2.62	0.537	13.11
6	العدالة التنظيمية	2.80	0.401	14.03
7	الالتزام التنظيمي	2.66	0.517	13.33
8	الثقة التنظيمية	2.70	0.495	13.50

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

الملحق رقم (3) اختبار أهمية معايير مالكوم بالدريج في التعليم العام في المدارس قيد الدراسة.

ت	المعيار	معدل المتوسط الحسابي	معدل الانحراف المعياري	مجموع الاوساط الحسابية للبعد
1	القيادة المدرسية	2.69	0.494	21.52
2	التخطيط الاستراتيجي	2.63	0.526	21.07
3	التركيز على المستفيدين	2.50	0.597	20.02
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	2.64	0.513	21.16
5	التركيز على الموارد البشرية	2.70	0.482	21.56
6	التركيز على العمليات	2.62	0.528	21.02
7	النتائج	2.72	0.470	21.80

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

الملحق (4) مؤشرات الاداء الجوهرية			
درجة المؤشر	المؤشرات		
21	تهتم إدارة المدرسة بالتجهيزات الضرورية (مثل التدفئة، التبريد، الإضاءة) في مكان العمل	1	ظروف العمل المادية
20	تبدو ألوان طلاء مكان العمل مريحة ومناسبة	2	
20	يتسم مكان العمل بالهدوء نسبياً	3	
21	تمتاز القاعات الدراسية والمختبرات بالنظافة	4	
20	توفر ادارة المدرسة لادوات والمستلزمات الضرورية لعملي	5	
102	مجموع درجات ظروف العمل المادية		
21	تمتاز علاقتي مع ادارة المدرسة بالودية والتعاونية	6	ظروف العمل الاجتماعية
20	تتميز العلاقة بين زملائي في العمل بالمحبة والصدافة والتعاون	7	
21	يشجع المدير اولياء الامور على زيارة المدرسة	8	
18	تربطني علاقات وثيقة بكثير من اولياء الامور	9	
20	يتواصل المدير بفاعلية مع مؤسسات مختلفة لدعم العملية التعليمية	10	
100	مجموع درجات ظروف العمل الاجتماعية		
20	يتعامل مدير المدرسة مع كافة الزملاء في العمل بعدالة	11	العدالة التنظيمية
20	توزع الواجبات والأعباء الوظيفية بأسلوب عادل	12	
20	يطبق المدير القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء	13	
21	تعتمد العدالة والمساواة في تقييم اداء المدرسين	14	
20	تتعامل إدارة المدرسة مع التظلمات بعدالة وشفافية	15	
102	مجموع درجات العدالة التنظيمية		
20	إدارة المدرسة تنفذ ما توعد به	16	الثقة التنظيمية
19	اعتمد على زملائي إذا واجهتني صعوبات في العمل	17	
19	اعتمد على إدارة المدرسة إذا واجهتني صعوبات في العمل	18	
20	تسعى إدارة المدرسة لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	19	
20	يثق رئيسي بقدرتي على انجاز المهام التي يكلفني بها	20	
98	مجموع درجات بعد الثقة التنظيمية		

20	القي التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال جيدة في المدرسة	21	التقدير المعنوي	
19	يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم	22		
19	يتم مراعاة مدة الخدمة والاقدمية عند تكليف المدرس بمهام داخل المدرسة	23		
20	احصل على شكر وتقدير من إدارة المدرسة مقابل الأداء المتميز	24		
20	يحظى الجهد الذي أقدمه بقدر من الاحترام من قبل إدارة المدرسة	25		
98	مجموع درجات بع التقدير المعنوي			
15	تنشر إدارة المدرسة الرؤية والرسالة لجميع العاملين	26	القيادة المدرسية	
17	تعزز إدارة المدرسة الالتزام بالسلوك القانوني والأخلاقي	27		
15	لدى إدارة المدرسة قنوات اتصال متبادلة مع المدرسين	28		
16	تركز إدارة المدرسة على إجراءات العمل اللازمة التي تحقق الأهداف	29		
16	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بناءً على الحقائق والوقائع الفعلية	30		
15	تتبنى أسلوب الإدارة بالتجوال لخلق مناخ ايجابي	31		
16	تسعى إدارة المدرسة لبناء بيئة تعليمية لدعم عمليتي التعلم والتعليم في المدرسة	32		
15	يعطي إدارة المدرسة تركيزاً على إجراءات العمل المنجزة والمرتبطة برؤية ورسالة وأهداف المدرسة	33		
125	مجموع درجات معيار القيادة المدرسية			
16	تعتمد إدارة المدرسة تقنية حديثة في نقل وتداول المعلومات مثل الحواسيب والانترنت	34		القياس والتحليل وإدارة المعرفة
15	تتيح إدارة المدرسة المعلومات لجميع المستفيدين (المعلمين، الطلاب، و أولياء الأمور)	35		
15	تستخدم إدارة المدرسة تحليل الأداء وتفهم ارتباطات السبب والنتيجة كأساس لتوجيه العمل	36		
16	تحدد إدارة المدرسة الأسباب الجذرية للمشكلات وتعمل على حلها على نحو فوري ومن دون تأجيل	37		
16	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بالاعتماد على الحقائق الفعلية وليس على التخمين	38		
15	تدريب العاملين على كيفية استخدام عمليات إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة واستعمالها وتخزينها واستعادتها	39		
15	تستخدم المعرفة لترسيخ التعلم التنظيمي والشخصي	40		
15	تحرص إدارة المدرسة على نقل المعرفة من المعلمين قبل تقاعدهم	41		
123	مجموع درجات معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة			
16	تشارك إدارة المدرسة المدرسين الجدد دورة تدريبية في مهارات طرق التدريس	42	التركيز على الموارد البشرية	
15	تشكيل لجنة لدراسة أفكار المدرسين والعمل على تطويرها	43		
15	يدرّب المعلمين على مهارات الاتصال الجيد	44		

16	أزاله الحواجز التي تعيق انجاز العمل	45		
16	تدعم إدارة المدرسة المبادرات المبدعة	46		
16	تشيد إدارة المدرسة بالمدرسين ذو الأداء المتميز	47		
16	تتعقب المدرسة صحة المدرسين والطلاب فيها	48		
16	تشجع إدارة المدرسة المدرسين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم التطويرية	49		
126	مجموع درجات معيار التركيز على الموارد البشرية			
16	توفر إدارة المدرسة مؤشرات واضحة لقياس نتائج تعلم الطلبة	50	النتائج	
15	تعتمد إدارة المدرسة أسلوب مقارنة الأداء بينها وبين المدارس المماثلة	51		
16	تدعم إدارة المدرسة المواهب من الطلبة وتتابعهم	52		
16	تقارن إدارة المدرسة أداؤها الحالي مع أداؤها الماضي	53		
16	ترسخ إدارة المدرسة روح المواطنة لدى الطلاب	54		
17	تكافئ إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين والأوائل	55		
15	تتوافر تقارير عن انجاز خطة العمل للمستفيدين	56		
15	تعد إدارة المدرسة تقارير دورية عن نشاطها المدرسي	57		
126	مجموع درجات معيار النتائج			
1000	المجموع الكلي للدرجات			

الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.