مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية دراسة ميدانية على مديري التعليم الثانوي بمحافظة اللاذقية
اسم الكاتب: د. محمود طيوب، د. ماريو رحال، محمود حسن حسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4163
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:04 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (2)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (2) 2009

تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية
دراسة ميدانية على مديري مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة اللاذقية

الدكتور محمود طيوب*
الدكتور ماريو رحال**
محمود حسن حسين***

(تاريخ الإيداع 19 / 2 / 2009. قُبِل للنشر في 2009/4/27)

□ الملخّص □

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية من خلال عدة محاور: المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة، العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين، العلاقة بين إدارة المدرسة والطلاب، العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي. وانتهى البحث إلى النتائج التالية:

1- وجود درجة عالية من الوعي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في تطوير عمل الإدارة المدرسية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المديرين حول فرص تقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة- التطوير- الإدارة المدرسية- التقويم- مرحلة التعليم الثانوي.

* أستاذ- قسم الإحصاء والبرمجة- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** أستاذ مساعد- قسم الإرشاد النفسي- كلية التربية- جامعة البعث- حمص- سورية.
*** طالب دراسات عليا (ماجستير)- قسم الإحصاء والبرمجة- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (2)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (2) 2009

Evaluation of Total Quality Management Opportunity Implementation and Its Effect on The School Administration Development A Field Study on Directors of The Secondary Stage Teaching in Lattakia

Dr. Mahmoud Tayyoub*
Dr. Mario Rahhal**
Mahmoud Hasan Husien***

(Received 19 / 2 / 2009. Accepted 27/4/2009)

□ ABSTRACT □

This research aims to give an idea about opportunities of the evaluation of total quality management implementation and their effect on the development school administration from many points of view: the administrative and systemic order in the school, the relation between the school administration and the teachers, the relation between the school administration and the students and the relation between the school administration and the local society. The study concluded the following results:

1-The directors of Secondary Education Schools have a high degree of awareness of the effects of implementing the total quality management and its principles in developing the activity of school administration.

2- There are no significant statistical differences on the level (0.05) between the averages of the directors' answers about the opportunities of implementation of total quality management, which is related to the variables of experience and the scientific degree.

Key words: total quality management, development, school administration, evaluation, Secondary stage of education

***Professor, Department of Statistics and Programming, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Associate professor, Department of Psychological Guidance, Faculty of Education, Al-Baath University, Homs, Syria.**
***** Postgraduate Student, Department of Statistics and Programming, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria**

مقدمة:

تواجه الإدارة المدرسية مع بدايات القرن الحادي والعشرين جملة من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولعل من أبرزها عدم الاستقرار المرتبط بالتغيير، النقص في الموارد والإمكانات البشرية وغير البشرية اللازمة للعملية التعليمية، توزيع المعرفة عبر الوسائل التكنولوجية وشبكات الاتصال العالمية. وإذا كان التعليم هو الوسيلة الأساسية لإعداد الأجيال الحاضرة فإن الاتجاه نحو تطوير وتحديث التعليم يعد خطوة أساسية لمواجهة تلك التحديات وتحقيق احتياجات التنمية الشاملة.

ومع الاهتمام المتزايد بجودة التعليم ومحاولات تطويره نلاحظ أن هناك بُطئاً شديداً في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن من مسايرة الاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير المؤسسات التعليمية وبخاصة المدرسة، من هنا لم تعد المسألة تقتصر على تهيئة فرص التعليم كهدف كمي فقط بل لابد أن تتجاوز ذلك إلى رفع كفاءة العملية التعليمية والتوجه إلى استخدام معايير للحكم على مدى تحقيق المدرسة لأهدافها وتصميم الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار التعليمي وعلاج المشكلات القائمة فيه وتوفير الإمكانات والمتطلبات التي تحقق لمخرجات التعليم درجة عالية من الجودة.

ولعل من دواعي تأكيد الحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو القدرة على إدارة وتنظيم البيئة المدرسية بما يمكنها من تهيئة درجة عالية من الروح المعنوية لدى العاملين بها بما يرفع مستوى كفاءة النظام التعليمي في تحقيق أهدافه.

وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول عن وظائف الإدارة المدرسية ونتائجها، لأنه يتربع على قمة الجهاز الإداري داخل المدرسة فإن فاعلية أدائه هي العامل الأساس في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين العملية التعليمية، وتحقيق أعلى مردود تعليمي ممكن. (عابدين، 2002، ص17).

مشكلة البحث :

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية نظراً لمهمتها في إعداد الأجيال وتهيئتهم للمستقبل، لذلك فإن تطوير الإدارة المدرسية والاهتمام بها يعتبر من أهم المهام الواجب العمل على تفعيلها والتعامل معها انطلاقاً من دور التعليم في تنمية المجتمع من جهة وتزايد التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية من جهة ثانية، من هنا أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة، خاصة بعد الشروع بتطبيقها في بعض المدارس الحكومية في أنحاء العالم وملاحظة التأثير الذي حققه نظام الجودة الشاملة في إدارة تلك المدارس بفضل التطورات التكنولوجية، والمتغيرات السريعة للبنى العلمية والثقافية والمعرفية على مستوى العالم، وازدياد الطلب على مخرجات العملية التعليمية وزيادة المنافسة ما بين مؤسسات التعليم. ولعل من دواعي تأكيد الحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو القدرة على إدارة وتنظيم البيئة الإدارية المدرسية بما يمكنها من تهيئة درجة عالية من الروح المعنوية لدى العاملين بها بما يرفع مستوى كفاءة النظام التعليمي وتحقيق أهدافه.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مجموعة من المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وجد أن إدارات تلك المدارس تواجه مجموعة من المشكلات تتمثل في:

1- ضعف المستوى الإداري للمدرسة في نواحي التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة.
2- مركزية القرارات المنظمة للعمل في المدرسة.

3- القصور الإداري المتمثل في ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لأداء الأعمال.

4- ضعف الإمكانات والموارد البشرية والمادية المتاحة أمام إدارة المدرسة.

5- ضعف العلاقة بين إدارة المدرسة وبين المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي.

وفي ضوء المشكلات السابقة وانطلاقاً من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإدارة المدرسية وأهمية الجانب الإداري في المدرسة يتبلور موضوع ومشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

مادور مديري المدارس الثانوية العامة في تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية؟ وكيف يمكن الارتقاء بهذا الدور في ضوء الإمكانات المتاحة لمدارسنا؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في:

1- أهمية الفئة المستهدفة، وهي فئة المديرين والمديرات، وهذه الفئة تشكل حلقة وصل مابين الوزارة والمديريات والميدان، إضافة إلى كون المدير مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن المعلمين والطلبة في المدرسة التي يديرها.

2- أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل إحساساً سائداً بين أفراد المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء لتحسين التعليم.

3- كونها تقدم مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

4- كونها تعزز الدراسات والبحوث المحلية في هذا المجال.

كما يهدف هذا البحث إلى دراسة تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية، وينشد إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة محاور: المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة، العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين، العلاقة بين إدارة المدرسة والطلاب، العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي.

2- الكشف عن مدى الاختلاف بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمؤهلاتهم العلمية.

3- الكشف عن مدى الاختلاف بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لخبرتهم في ميدان العمل المدرسي.

4- تقديم بعض المقترحات لتطوير أداء مديري المدارس وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات البحث:

1- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

2- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

3- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والطلاب تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

4- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ماورد في الكتب والمراجع والمقالات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات من خلال استخدام النسب والتكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإدارة المدرسية، كذلك استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لتحديد مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارات المدارس وفقاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة اللاذقية والبالغ عددهم (128) مديراً موزعين على خمس مناطق أساسية حسب دليل المدارس الصادر عن مديرية التخطيط والإحصاء في مديرية التربية باللاذقية (22 مديراً في المدينة، 30 مديراً في منطقة اللاذقية، 23 مديراً في منطقة الحفة، 32 مدير في منطقة جبلة، 21 مديراً في منطقة القرداحة).

ونظراً لصغر حجم المجتمع المذكور ولكي يتم تمثيله بشكل جيد وتعميم النتائج، ونظراً لصغر حجم العينة في حال تم تطبيق قانون العينة الإحصائية قام الباحث بسحب عينة من المجتمع المذكور تمثل 50% وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة من كل منطقة (11 مديراً من المدينة، 15 مديراً من منطقة اللاذقية، 12 مديراً من منطقة الحفة، 16 مديراً من منطقة جبلة، 11 مديراً من منطقة القرداحة).

ويبين الجدول رقم (1) توزع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (1) : توزع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الجنس		المؤهل العلمي				سنوات الخبرة			
ذكر	أنثى	معهد	جامعة	دبلوم	دراسات	5 فأقل	6-10	11-15	أكثر من 15
63	2	-	9	23	33	-	37	27	1
المجموع = 65		المجموع = 65				المجموع = 65			

أداة البحث:

لتحقيق جمع معلومات هذه الدراسة، تم تصميم استبانة آراء مديري مدارس التعليم الثانوي، تكونت هذه الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتضمن بيانات عامة، أما القسم الثاني فيشمل تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

تطوير الإدارة المدرسية، وللتحقق من صدق أداة البحث اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من المختصين في الإدارة التربوية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن مدى صحة هذه الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة وحذف غير المناسبة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.85)، وللمجال الأول (0.89)، وللمجال الثاني (0.90)، وللمجال الثالث (0.93)، وللمجال الرابع (0.88) وهو مقبول لأغراض الدراسة. كما تم تصحيح إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المقياس البالغ عددها (46) فقرة كمايلي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة منخفضة (2) درجة، بدرجة منخفضة جداً (1) درجة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة جمال محمد أبو الوفا (أبو الوفا، 1998، ص68): دور مديري المدارس الثانوية في تحقيق جودة الإدارة المدرسية. هدفت الدراسة إلى تعرّف دور مديري المدارس الثانوية العامة في استخدام إدارة الجودة الشاملة لتطوير العمليات الإدارية في محافظة القليوبية في جمهورية مصر العربية.

تكونت عينة الدراسة من (250) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من (40) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وكاي مربع (كا2)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مديري المدارس الثانوية لا يستخدمون أسلوب إدارة الجودة الشاملة في العملية الإدارية، ويظهر ذلك في: عدم اهتمام المديرين بالتخطيط العلمي، وسيطرة الروتين على أسلوب تأدية العمل، وعدم ملاءمة الصلاحيات مع المسؤوليات لجميع العاملين بالمدرسة، وإنفراد المدير باتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالرقابة الوقائية، وتضارب القرارات الصادرة عن المراكز القيادية وعدم تكاملها.

2- دراسة نعيمة إبراهيم الغنام (الغنام، 2001، ص45): " فاعلية إدارة مديرة المدرسة الابتدائية المنطقة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية أداء مديرة المدرسة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة التي طورها (فرحات ، 1996) المكونة من (60) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، ومتابعة التحصيل وتقويمه، واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، وإدارة العلاقة مع عناصر العملية التعليمية. وشملت عينة قوامها (324) معلمة و(54) مديرة مدرسة تمثل العينة (5%) من مجموع معلمات المدارس الابتدائية في المنطقة الشرقية و(20%) من مجموع مديرات المدارس الابتدائية. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تأدية مديرات المدارس لأدوارهن، وأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كمنهج علمي تطبيقي يؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية. وكشفت نتائج الدراسة أن أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية بشكل عام يرقى إلى مستوى الإجادة من منظور معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، كما أن مديرة المدرسة الابتدائية أظهرت تميزاً في الأداء في مجال التخطيط وأداءً فاعلاً أيضاً في متابعة التحصيل وتقويمه وفي مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية.

3- دراسة مريم الشرقاوي (الشرقاوي، 2003، ص ص7-158) بعنوان: "إدارة المدارس بالجودة الشاملة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمصر. حيث طبقت دراستها على عينة من المدارس (18) مدرسة وعدد أفرادها (109) أفراد وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر وأكدت ضرورة الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية. وعدم التأخير في منح المكافآت وضرورة التدريب.

4- دراسة محسن عبد الستار محمود عزب (عزب، 2008، ص ص7-265) بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أسس نظم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، ومحاولة وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة الشاملة، وتناولت إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الابتدائية في بعض محافظات جمهورية مصر العربية، حيث شملت الدراسة عينة قوامها 130 مديراً، و 143 ناظراً، و 321 وكيلاً، في سبع من مدارس التعليم العام.

وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات تدور حول محاور الدراسة كلها والتي تتمثل بالمعايير التالية: المناخ المدرسي- الخدمات داخل المدرسة- إدارة المدرسة والعاملين- إدارة المدرسة والعمليات الإدارية- إدارة المدرسة ومشكلاتها.

5- دراسة سبيريسون (Spirison,1998) بعنوان:" تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية ينوى الأمريكية.

ركزت دراسة سبيريسون على تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية الينوي الأمريكية، حيث شملت عينة الدراسة 75 مدرسة تم اختيارها عشوائياً من بين 150 مدرسة من مرحلة الحضانة وحتى المرحلة الثانوية، وكان الهدف من الدراسة معرفة انطباع مديري المدارس حول أهمية تنفيذ 19 عملية مختارة لتحسين الجودة، وإلى أي مدى تم تطبيق هذه العمليات في مدارس المقاطعات من حيث:عدد سنوات خبرة مدير المدرسة في مجال التعليم، ومدى فهم مدير المدرسة لمبادئ ديمنج للجودة، مدى أهمية ودرجة تطبيق كل مبدأ منها في العملية التعليمية، وكشفت الدراسة بأن 18 من هذه العمليات تعد مهمة، حيث تم تطبيق 12 عملية منها في مجال الإدارة.

6- دراسة رودجرز (Rodgers,1998) : تصورات المدرسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في ولاية أريزونا.

هدفت دراسة روجرز إلى تعرف مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأمريكية في ولاية أريزونا في الجوانب التالية :

- التخطيط الاستراتيجي .
- تحليل المعلومات.
- تدريب الموظفين.
- مستوى انجاز الموظفين والمعلمين .
- رضا الموظفين.
- مشاركة التلاميذ وتعاونهم.
- تقويم الخدمات المدرسية.

- تحقيق رضا المستفيد.
- مستوى انجاز التلاميذ.

و كشفت النتائج أن مدرسة واحدة من بين (56) مدرسة في إقليم مار كوبا بولاية أريزونا تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المدرسين الذين يطبقون نظام إدارة الجودة الشاملة والمدرسين الذين لم يطبقوا ذلك، فالمدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لديها وعي بالمهمة العلمية التي تتولاها المقاطعة، ولديها إدراك بمدى التطور الاستراتيجي للأهداف، وقد منح كل من المدرسين والموظفين الصلاحيات اللازمة من الإدارة لتقويم المشكلات و حلها.

من الدراسات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية :

ركزت الدراسات السابقة في تناولها لإدارة الجودة الشاملة على تعرف جوانب محددة مثل: دور مديري المدارس في تحقيق جودة الإدارة المدرسية وتطويرها، الوعي بمفاهيم الجودة ومبادئها وتأثير تطبيقها على تطوير العمليات الإدارية، وتحديد جوانب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة إذا تم تطبيقه، في حين تناولت الدراسة الحالية تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية ، وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في وضع العناصر الأساسية لتطوير عمل الإدارة المدرسية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وأظهرت الدور الأساسي والفاعل لمديري المدارس في ترسيخ أسس الجودة ومفاهيمها في المدرسة، بالإضافة إلى دوره الأساسي في تطوير عمل الإدارة المدرسية وتحسينها. وامتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها شملت العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين، والطلاب والمجتمع المحلي، والمناخ التنظيمي والإداري في المدرسة من ناحية تقويمها وفق معايير إدارة الجودة الشاملة ودراسة تأثيرها على تطوير عمل الإدارة المدرسية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية من خلال التميز بشكل عام، أو توافق الناتج التربوي مع الغرض المطلوب، أو التطابق مع الخبرة المطلوبة للعمل. (Karusnes, 2004, p 45) (Sahney,2004,p 145).

وهي عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"، ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية (نشوان، 2004، ص4-5).

منظومة الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تمثل الإدارة المدرسية العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال داخل المدرسة من خلال العاملين فيها وعن طريقهم إلا أن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة أو متكاملة. وعلى هذا الأساس يمكن أن تعرف الإدارة المدرسية على أنها:" منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية" (زاهر، 1995، ص13-18).

وتأسيساً على هذا المفهوم على اعتبار أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة Imtegrated system تتكون تلك المنظومة من ثلاث مكونات رئيسية:

أ- المدخلات : وهذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية أهمها: (رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها، السياسات والتشريعات، الموارد البشرية من مديرين ومعلمين وطلاب وعاملين آخرين).

ب- العمليات : تعتبر العمليات جوهر عمل الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية باعتبارها منظومة مفتوحة، ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنظمة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية وتشمل: (التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم، الاتصال، الرقابة، التوجيه). (عزب، 2008، ص190-207).

ج- المخرجات : يمكن النظر إلى المخرجات على أنها المحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة وتنقسم مخرجات المؤسسة التعليمية- المدرسية إلى :

- مخرجات بشرية : وهم الطلاب المتخرجون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية ذات جودة عالية.
- مخرجات مادية : وتتمثل في النواتج الملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية المتخرجين وارتفاع الإنتاجية كماً ونوعاً.
- مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي والمعرفي للخريجين وارتفاع قيم المواطنة الصالحة. (إسماعيل، 1990، ص26).

د- بيئة المنظومة: لابد لأي منظومة من بيئة تتفاعل وتؤثر على أدائها وفعاليتها وعموماً هناك نوعان من البيئة: البيئة الداخلية: وتتكون من كل مايتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي، كالظروف التي نشأ فيها ونوع الخدمة التي يقدمها، وحجمه وكيفية تشغيل العاملين وطبيعة وخصائص هؤلاء العاملين.

والبيئة الخارجية: وهي تلك القوى والعناصر والتنظيمات التي تتبادل التأثير المباشر بينها وبين المنظومة كالجمهور والمنافسين ووسائل الإعلام والقوى المجتمعية. (زاهر، 1995، ص18-19).

مما سبق يتضح أهمية الدور الفعال لإدارة المدرسة في النهوض بمستوى الطلاب، وأيضاً العاملين بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وسعياً لمواجهة متطلبات المجتمع المتسارعة والمتنامية.

فاعلية أداء مدير المدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

تعد الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التي يقوم بها الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بقيادة المدير، ويمكن النظر إلى مدير المدرسة بوصفه المسؤول الرئيس عن وظائف الإدارة المدرسية، ونتائجها لكونه يتربع على قمة الجهاز

الإداري داخل المدرسة، ولذلك فإن فاعلية أداء مدير المدرسة هي العامل الأساسي في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين العملية التعليمية وتحقيق أعلى مردود تعليمي ممكن. (عابدين، 2002، ص17). لقد احتل دور مدير المدرسة اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية، من منظور أن له أثراً كبيراً في أداء المعلمين والتلاميذ، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج والمخرجات التربوية، وقد أشار بيركي وسميث (Purkey and Smith, 1983) إلى وجود خاصيتين تميزان المدارس الفعالة، أولهما: قيام المدير بدوره كقائد تعليمي، وثانيهما: الاتفاق مع المعلمين والإداريين على الأهداف التي تتطلع المدرسة إلى تحقيقها.

ويقصد بفاعلية أداء مدير المدرسة مدى النجاح الذي تحققه ممارساته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية، وتحسين مخرجات التعليم في المدرسة في حالة مقارنة هذا الأداء بمعايير واضحة ومحددة، وترتبط فاعلية أداء مدير المدرسة بالعديد من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية، ومن بين العوامل الداخلية عدد طلاب المدرسة، ومستوى خبرة أفراد الهيئة التعليمية فيها، ومصادر تمويل أنشطتها وسمات المدير القيادية والشخصية وغيرها، أما العوامل الخارجية فيمكن أن تدخل في عدادها الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من الهيئات التعليمية العليا ومجالات خدمة المجتمع التي يقدمها وغيرها. ففاعلية أداء مدير المدرسة هي إذن محصلة تضافر العوامل الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المدرسة.(الخطيب وآخرون، 2005، ص283-284).

النتائج والمناقشة:

1- نتائج الفرضية الأولى:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

– لدراسة تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية من جانب المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من الأسئلة التي يشملها المجال إذ اشتمل هذا المجال على (16) فقرة وكانت التكرارات النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (2) والجدول رقم (3).

يبين الجدول رقم (2) أن أغلب فقرات المجال قد حصلت على نسب مئوية مرتفعة في إجابات كبيرة، وكبيرة جداً، فقد احتلت الفقرة رقم (2) التي نصت على "تهيئة مناخ تسوده روح التعاون والعمل الجماعي" المرتبة الأولى بنسبة 84.6%، بينما احتلت الفقرة رقم 11 والتي تنص على "تحسين مخرجات التعليم" المرتبة الثانية بنسبة 64.6% في حين نالت بقية الفقرات نسب مئوية مرتفعة، مما يدل على أن توفير المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير عمل الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (2) التكرارات النسبية لإجابات أفراد العينة على فقرات المناخ التنظيمي والإداري

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً%	كبيرة %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جداً%

1	التطوير والتحسين المستمر في النظام المدرسي (مدخلات، عمليات ، مخرجات)	46.1	50.8	3.1	–	–
2	تهيئة مناخ تسوده روح التعاون والعمل الجماعي.	84.6	15.4	–	–	–
3	ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء الأمور والتقليل منها.	38.5	47.7	9.2	4.6	–
4	تطبيق نظام فعال للرقابة على الأداء وتقويم الانجاز.	24.6	49.2	7.7	16.9	1.6
5	تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للمدرسة.	27.7	43.1	15.4	9.2	4.6
6	تعزيز مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص.	41.5	49.2	7.7	1.6	–
7	اختصار إجراءات العمل الروتينية من حيث الوقت والتكلفة.	24.6	53.8	18.5	3.1	–
8	توفير البيئة المدرسية اللازمة للتعلم.	30.8	55.4	7.7	6.1	–
9	تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	21.5	55.4	16.9	6.2	–
10	تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي وتقبل النقد بكل شفافية.	15.4	64.6	16.9	3.1	–
11	تحسين مخرجات التعليم .	64.6	35.4	–	–	–
12	تفعيل دور تكنولوجيا التعليم وتقنيات الاتصال الحديثة.	35.4	55.4	7.7	1.5	–
13	تشجيع الأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر في مجال العمل المدرسي.	52.3	40.0	7.7	–	–
14	ربط عملية اتخاذ القرار باحتياجات الطلاب والعاملين والمجتمع الدراسي.	33.8	38.5	13.9	13.8	–
15	التخطيط الفعّال لإدارة الوقت.	38.5	43.1	10.8	7.6	–
16	إعداد الخطة السنوية للمدرسة بشكل مرن يسهل تنفيذها.	46.2	41.5	4.6	7.7	–

وبملاحظة الجدول رقم (3) نجد أن الفقرات حسب ترتيبها من الرتبة 1 حتى الرتبة 8 حصلت على متوسطات حسابية تفوق 4 وهي تقابل درجة الأثر كبيرة جداً في حين حصلت بقية الفقرات على متوسطات حسابية تقابل درجة الأثر كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال (4.19) بانحراف معياري (0.22) وهو يقابل درجة الأثر بدرجة كبيرة جداً، ومعامل اختلاف 5.25 مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة
2	تهيئة مناخ تسوده روح التعاون والعمل الجماعي.	4.85	0.36	0.069	7.42	1

11	تحسين مخرجات التعليم .	4.65	0.48	0.045	10.32	2
13	تشجيع الأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر في مجال العمل المدرسي.	4.45	0.64	0.098	14.38	3
1	التطوير والتحسين المستمر في النظام المدرسي (مدخلات، عمليات ، مخرجات)	4.34	0.56	0.13	12.90	4
6	تعزيز مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص.	4.31	0.68	0.14	15.78	5
16	إعداد الخطة السنوية للمدرسة بشكل مرن يسهل تنفيذها.	4.26	0.87	0.084	20.42	6
12	تفعيل دور تكنولوجيا التعليم وتقنيات الاتصال الحديثة.	4.25	0.66	0.093	15.52	7
3	ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء الأمور والتقليل منها.	4.20	0.79	0.098	18.81	8
15	التخطيط الفاعل لإدارة الوقت.	4.12	0.89	0.098	21.60	9
8	توفير البيئة المدرسية اللازمة للتعلم.	4.11	0.79	0.082	19.22	10
7	اختصار إجراءات العمل الروتينية من حيث الوقت والتكلفة.	4.00	0.75	0.059	18.75	11
9	تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.92	0.80	0.082	20.41	12
10	تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي ويقبل النقد بكل شفافية.	3.92	0.67	0.079	17.09	13
14	ربط عملية اتخاذ القرار باحتياجات الطلاب والعاملين والمجتمع الدراسي.	3.92	1.02	0.13	26.02	14
5	تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للمدرسة.	3.80	1.09	0.11	28.68	15
4	تطبيق نظام فعال للرقابة على الأداء وتقويم الانجاز.	3.78	1.05	0.11	27.78	16
المجال ككل		4.19	0.22	0.028	5.25	

وبالتالي فإن أغلب الفقرات التي وردت في المجال السابق تعتبر معايير حقيقية تساهم في تطوير الإدارة المدرسية إذا ماتم العمل بها من وجهة نظر أفراد العينة.

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يوضح الجدول رقم (4) حيث نقارن القيمة المحسوبة (1.658) مع القيمة الجدولية (3.15) المستخرجة من الجداول الإحصائية (جدول توزيع فيشر)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً

الجدول رقم (4) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير الخبرة

ANOVA

المجال1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.163	2	8.149E-02	1.658	.199
Within Groups	3.048	62	4.916E-02		
Total	3.211	64			

لمتغير الخبرة وهذا يعني أن المديرين أياً كانت خبرتهم لهم تأثير في تطوير المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح الجدول رقم (5)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (0.404) مع القيمة الجدولية (3.15) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني أن المديرين أياً كان مؤهلهم العلمي لهم تأثير في تطوير المناخ التنظيمي والإداري في المدرسة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (5) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA

المجال1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.129E-02	2	2.064E-02	.404	.670
Within Groups	3.169	62	5.112E-02		
Total	3.211	64			

2- نتائج الفرضية الثانية:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

– لدراسة تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من الأسئلة التي يشملها المجال إذ اشتمل هذا المجال على (9) كما يوضح الجدول رقم (6) والجدول رقم (7).

يبين الجدول رقم (6) أن أغلب فقرات المجال قد حصلت على نسب مئوية مرتفعة في إجابات كبيرة، وكبيرة جداً، فقد احتلت الفقرة رقم (19) التي نصت على " تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق لتقليل فرص المنافسة التي تؤدي إلى صراعات غير محمودة " المرتبة الأولى بنسبة 66.2%، بينما احتلت الفقرة رقم 18 والتي تنص على "تكليف المعلمين بأعمال جوهرية تتعلق بجودة العملية التعليمية" المرتبة الثانية بنسبة 43.1% في حين نالت بقية الفقرات نسب مئوية مرتفعة بدرجة كبيرة، مما يدل على أن العلاقة الجيدة بين إدارة المدرسة والمعلمين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير عمل الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (6) التكرارات النسبية لإجابات أفراد العينة على فقرات العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين

الرقم	الفقرة	كبيرة	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة

		جداً%	%	%	%	جداً%
17	تدريب المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة.	41.5	49.2	9.3	–	–
18	تكليف المعلمين بأعمال جوهرية تتعلق بتحسين جودة العملية التعليمية.	43.1	53.8	3.1	–	–
19	تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق لتقليل فرص المنافسة التي تؤدي إلى صراعات غير محمودة.	66.2	32.3	1.5	–	–
20	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في حل مشكلات العمل المدرسي.	36.9	61.5	1.6	–	–
21	تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين.	30.8	55.4	12.3	1.5	–
22	توزيع الحصص الأسبوعية على المعلمين وفق أسس عادلة.	18.5	49.2	24.6	7.7	–
23	إقامة العلاقات الودية مع المعلمين.	29.3	53.8	16.9	–	–
24	تدريب المعلمين على أساليب تربوية حديثة.	30.8	53.8	13.8	1.6	–
25	استخدام معايير دقيقة لتقويم أداء المعلمين.	10.8	52.3	36.9	–	–

وبملاحظة الجدول رقم (7) نجد أن الفقرات حسب ترتبها من الرتبة 1 حتى الرتبة 7 حصلت على متوسطات حسابية تفوق 4 وهي تقابل درجة أثر كبيرة جداً، في حين حصلت الفقرتان اللتان ترتيبهما 8 – 9 على متوسطات حسابية تقابل درجة الأثر كبيرة.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الاختلاف %	الرتبة
19	تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق لتقليل فرص المنافسة التي تؤدي إلى صراعات غير محمودة.	4.65	0.51	0.079	10.96	1
18	تكليف المعلمين بأعمال جوهرية تتعلق بتحسين جودة العملية التعليمية.	4.40	0.55	0.068	12.5	2
20	إتاحة الفرصة للمعلمين المشاركة في حل مشكلات العمل المدرسي.	4.35	0.51	0.063	11.72	3
17	تدريب المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة.	4.32	0.64	0.063	14.81	4
21	تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين.	4.15	0.69	0.085	16.62	5
24	تدريب المعلمين على أساليب تربوية حديثة.	4.14	0.70	0.10	16.90	6
23	إقامة العلاقات الودية مع المعلمين.	4.12	0.67	0.083	16.26	7
22	توزيع الحصص الأسبوعية على المعلمين وفق أسس عادلة.	3.78	0.84	0.087	22.22	8
25	استخدام معايير دقيقة لتقويم أداء المعلمين.	3.74	0.64	0.079	17.11	9

المجال ككل		4.18	0.25	0.031	5.98	

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال (4.18) بانحراف معياري (0.25) وهو يقابل درجة الأثر بدرجة كبيرة جداً، ومعامل اختلاف 5.98 مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبالتالي فإن أغلب الفقرات التي وردت في المجال السابق تعتبر معايير حقيقية تساهم في تطوير الإدارة المدرسية إذا ماتم العمل بها من وجهة نظر أفراد العينة.

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يوضح الجدول رقم (8)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (0.514) مع القيمة الجدولية (3.15) المستخرجة من الجداول الإحصائية (جدول توزيع فيشر)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير الخبرة وهذا يعني أن المديرين أياً كانت خبرتهم لهم تأثير في تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسة والمعلمين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (8) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير الخبرة

ANOVA

مجال2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.418E-02	2	3.209E-02	.514	.600
Within Groups	3.869	62	6.240E-02		
Total	3.933	64			

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح الجدول رقم (9)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (1.350) مع القيمة الجدولية (3.15) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني أن المديرين أياً كان مؤهلهم العلمي لهم تأثير في تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (9) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA

مجال2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.164	2	8.204E-02	1.350	.267
Within Groups	3.769	62	6.079E-02		
Total	3.933	64			

3- نتائج الفرضية الثالثة:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والطلاب تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

لدراسة تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والطلاب تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من الأسئلة التي يشملها المجال إذ اشتمل هذا المجال على (12) فقرة وكانت التكرارات النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (10) والجدول رقم (11).

يبين الجدول رقم (10) أن أغلب فقرات المجال قد حصلت على نسب مئوية مرتفعة في إجابات كبيرة، في حين تباينت التكرارات النسبية في إجابات كبيرة جداً، ومن الملاحظ أن اغلب بنود المجال السابق نالت نسب مئوية مرتفعة تفوق 40%، مما يدل على أن العلاقة الجيدة بين إدارة المدرسة والطلاب تسهم في تطوير عمل الإدارة المدرسية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (10) التكرارات النسبية لإجابات أفراد العينة

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً%	كبيرة %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جداً%
26	حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الايجابية.	20.0	53.8	26.2	–	–
27	مساعدة الطلبة على التكيف داخل المدرسة وخارجها.	20.0	61.5	18.5	–	–
28	مساعدة الطالب على تحقيق ذاته.	23.1	40.0	16.9	20.0	–
29	متابعة الحالات الصحية للطلبة.	12.3	64.6	13.8	9.3	–
30	تحديد احتياجات الطلبة الأكاديمية بالتعاون مع المعلمين.	35.4	63.1	1.5	–	–
31	توجيه الطلبة التوجيه المهني المناسب لقدراتهم وميولهم.	6.1	58.5	35.4	–	–
32	مراعاة الخصائص النمائية للطلبة وتوظيفها في التعامل معهم.	20.0	66.2	13.8	–	–
33	التعرف على مستويات الطلبة التحصيلية.	30.7	66.2	3.1	–	–
34	تحقيق التنمية المتكاملة للطالب.	16.9	30.8	36.9	15.4	–
35	تحديد حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بالتعاون مع المرشد التربوي.	20.0	49.2	29.2	1.6	–
36	إشراك الطلبة في حل بعض المشكلات المدرسية.	20.0	41.5	23.1	15.4	–
37	تشجيع إنجازات الطلاب وإسهاماتهم ومساندتها وتقديرها.	35.4	52.3	12.3	–	–

وبملاحظة الجدول رقم (11) نجد أن الفقرات حسب ترتيبها من الرتبة 1 حتى الرتبة 5 حصلت على متوسطات حسابية تفوق 4 وهي تقابل درجة الأثر كبيرة جداً في حين حصلت بقية الفقرات على متوسطات حسابية تقابل درجة الأثر كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال (3.92) بانحراف معياري (0.22) وهو يقابل درجة الأثر كبيرة جداً، وبمعامل اختلاف كلي 5.61% مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على بنود هذا المجال. وبالتالي فإن أغلب الفقرات التي وردت في المجال السابق تعتبر معايير حقيقية تساهم في تطوير الإدارة المدرسية إذا ماتم العمل بها من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الاختلاف%	الرتبة
30	تحديد احتياجات الطلبة الأكاديمية بالتعاون مع المعلمين.	4.34	0.51	0.084	11.75	1
33	التعرف على مستويات الطلبة التحصيلية.	4.28	0.52	0.077	12.14	2
37	تشجيع إنجازات الطلاب وإسهاماتهم ومساندتها.	4.23	0.66	0.13	15.60	3
32	مراعاة الخصائص النمائية للطلبة وتوظيفها في التعامل معهم.	4.06	0.58	0.096	14.28	4
27	مساعدة الطلبة على التكيف داخل المدرسة وخارجها.	4.02	0.62	0.063	15.42	5
26	حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الايجابية.	3.94	0.68	0.071	17.25	6
35	تحديد حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بالتعاون مع المرشد التربوي.	3.88	0.74	0.072	19.07	7
29	متابعة الحالات الصحية للطلبة.	3.80	0.77	0.064	20.26	8
31	توجيه الطلبة التوجيه المهني المناسب لقدراتهم وميولهم.	3.71	0.68	0.12	18.32	9
28	مساعدة الطالب على تحقيق ذاته.	3.66	1.05	0.092	28.68	10
36	إشراك الطلبة في حل بعض المشكلات المدرسية.	3.66	0.97	0.12	26.50	10
37	تحقيق التنمية المتكاملة للطالب.	3.49	0.95	0.081	27.22	11
المجال ككل		3.92	0.22	0.027	5.61	

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يوضح الجدول رقم (12)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (0.110) مع القيمة الجدولية (3.15) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير الخبرة وهذا يعني أن المديرين أياً كانت خبرتهم لهم تأثير في تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (12) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير الخبرة

ANOVA

مجال3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.132E-02	2	5.660E-03	.110	.896
Within Groups	3.181	62	5.131E-02		
Total	3.193	64			

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح الجدول رقم (13)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (0.704) مع القيمة الجدولية (3.15) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني أن المديرين أياً كان مؤهلهم العلمي لهم تأثير في تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (13) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير الخبرة

ANOVA

مجال3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.085E-02	2	3.542E-02	.704	.499
Within Groups	3.122	62	5.035E-02		
Total	3.193	64			

4- نتائج الفرضية الرابعة :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء مديري المدارس حول تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

لدراسة تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية من جانب العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي تم حساب التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من الأسئلة التي يشملها المجال إذ اشتمل هذا المجال على (9) فقرات وكانت التكرارات النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (14) والجدول رقم (15).

يبين الجدول رقم (14) أن أغلب فقرات المجال قد حصلت على نسب مئوية مرتفعة في إجابات كبيرة، ونسب متباينة في إجابات كبيرة جداً، وكانت النسب في معظمها تصل إلى حدود 50% ، مما يدل على أن العلاقة الجيدة بين إدارة المدرسة والمعلمين تساهم في تطوير عمل الإدارة المدرسية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (14) التكرارات النسبية لإجابات أفراد العينة على فقرات العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً%	كبيرة %	متوسطة %	منخفضة %	منخفضة جداً%
38	العمل على إيصال المعلومات التي تتعلق بأحوال الطلبة إلى أولياء الأمور.	36.9	58.5	4.6	–	–

39	توثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.	29.2	55.4	12.3	3.1	–
40	تنظيم أعمال مجلس الآباء والمعلمين.	16.9	44.6	32.3	6.2	–
41	تشجيع أولياء الأمور لزيارة المدرسة والإطلاع على أحوال أبنائهم.	16.9	44.6	32.3	6.2	–
42	التعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التربوية.	53.8	13.9	32.3	–	–
43	دعوة أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمشاركة في نشاطات المدرسة.	35.4	44.6	12.3	7.7	–
44	تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين.	23.1	44.6	12.3	18.5	1.5
45	الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.	24.6	41.5	16.9	12.3	4.7
46	تنظيم إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	26.2	49.2	20.0	4.6	–

وبملاحظة الجدول رقم (15) نجد أن الفقرات حسب ترتيبها من الرتبة 1 حتى الرتبة 5 حصلت على متوسطات حسابية تفوق 4 وهي تقابل الاحتمال كبيرة جداً في حين حصلت بقية الفقرات على متوسطات حسابية تقابل الاحتمال كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال (3.92) بانحراف معياري (0.22) وهو يقابل درجة الأثر بدرجة كبيرة، ومعامل اختلاف 5.61% مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وبالتالي فإن أغلب الفقرات التي وردت في المجال السابق تعتبر معايير حقيقية تساهم في تطوير الإدارة المدرسية من خلال المشاركة مع المجتمع المحلي إذا ماتم العمل بها من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الاختلاف%	الرتبة
30	تحديد احتياجات الطلبة الأكاديمية بالتعاون مع المعلمين.	4.34	0.51	0.084	11.75	1
33	التعرف على مستويات الطلبة التحصيلية.	4.28	0.52	0.077	12.14	2
37	تشجيع إنجازات الطلاب وإسهاماتهم ومساندتها.	4.23	0.66	0.13	15.60	3
32	مراعاة الخصائص النمائية للطلبة وتوظيفها في التعامل معهم.	4.06	0.58	0.096	14.28	4
27	مساعدة الطلبة على التكيف داخل المدرسة وخارجها.	4.02	0.62	0.063	15.42	5
26	حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الايجابية.	3.94	0.68	0.071	17.25	6
35	تحديد حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بالتعاون مع المرشد التربوي.	3.88	0.74	0.072	19.07	7
29	متابعة الحالات الصحية للطلبة.	3.80	0.77	0.064	20.26	8
31	توجيه الطلبة التوجيه المهني المناسب لقدراتهم وميولهم.	3.71	0.68	0.12	18.32	9
28	مساعدة الطالب على تحقيق ذاته.	3.66	1.05	0.092	28.68	10
36	إشراك الطلبة في حل بعض المشكلات	3.66	0.97	0.12	26.50	10

					المدرسية.	
11	27.22	0.081	0.95	3.49	تحقيق التنمية المتكاملة للطالب.	37
	5.61	0.027	0.22	3.92		المجال ككل

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين على المجال المدروس تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يوضح الجدول رقم (16)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (0.125) مع القيمة الجدولية (3.15) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير الخبرة وهذا يعني أن المديرين أياً كانت خبرتهم لهم تأثير في تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (16) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير الخبرة

ANOVA

مجال4

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.457E-02	2	1.729E-02	.125	.883
Within Groups	8.561	62	.138		
Total	8.595	64			

ولدراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات المديرين على المجال المدروس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح الجدول رقم (17)، حيث نقارن القيمة المحسوبة (1.704) مع القيمة الجدولية (3.15) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني أن المديرين أياً كان مؤهلهم العلمي لهم تأثير في تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (17) تحليل التباين ANOVA لإجابات المديرين حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA

مجال4

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.448	2	.224	1.704	.190
Within Groups	8.147	62	.131		
Total	8.595	64			

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

يتبين من التحليل السابق وجود درجة عالية من الوعي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي حول فرص تقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في تطوير عمل الإدارة المدرسية من خلال:

1- تطوير المناخ التنظيمي والإداري السائد في المدرسة.

2- تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين.

3- تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والطلاب.

4- تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي.

وإن دلّ ذلك على شيء فإنه يدل على حرص المديرين على التطوير والتحسين المستمر وإدراكهم لأهمية تطبيق الجودة باعتبارها عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي (الطالب) من خلال تحسين ظروف العمل لجميع العاملين في المدرسة وخصوصاً في ظل وجود منافسة شديدة فرضتها علينا العولمة والتي تتطلب تخريج طلبة أكفاء يستطيعون فهم متطلبات العصر.

- إن تطوير الإدارة المدرسية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة لايتوقف على مقدار مايمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية، أو خبرة في مجال العمل المدرسي، وإنما يتوقف على مدى اقتناعه بأهمية التغيير والتحسين الذي يحدثه مدخل إدارة الجودة الشاملة على العملية التربوية.

- يتم تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال التأكيد على:

- تهيئة مناخ تسوده روح التعاون والعمل الجماعي.
- تحسين مخرجات التعليم.
- التطوير والتحسين المدرسي في النظام المدرسي (مدخلات، عمليات، مخرجات).
- تعزيز مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص.
- تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق لتقليل فرص المنافسة التي تؤدي إلى صراعات غير محمودة.
- تكليف المعلمين بأعمال جوهرية تتعلق بتحسين جودة العملية التعليمية.
- إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في حل مشكلات العمل المدرسي.
- تدريب المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة.
- تحديد احتياجات الطلبة الأكاديمية بالتعاون مع المعلمين.
- التعرف على مستويات الطلبة التحصيلية.
- تشجيع إنجازات الطلاب وإسهاماتهم ومساندتها وتقديرها.
- العمل على إيصال المعلومات التي تتعلق بأحوال الطلبة إلى أولياء الأمور.
- التعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التربوية.
- دعوة أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمشاركة في نشاطات المدرسة.

التوصيات:

يجب على مدير المدرسة الثانوية بالتعاون مع فريق الإدارة المدرسية تحسين أداء المدرسة بما يتماشى مع متطلبات الإدارة المعاصرة، من هنا يجب عليه القيام بمايلي :

1- الخضوع لدورات تدريبية مستمرة للتزود بثقافة الجودة الشاملة ومتابعة عقد الندورات والمؤتمرات التي يمكن أن تقيمها وزارة التربية ومديريات التربية في المحافظات.

2- نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في المدرسة من خلال توضيح مفاهيمها، وأهميتها، وأسسها، ومبادئها ومعاييرها، ومتطلبات تحقيقها.

3- تطوير الامتحانات والتقويم التربوي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

4- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في المدرسة وخاصة في المجال المتعلق بالجودة بهدف زرع ثقافة الجودة بشكل يعمل على ترسيخ قناعة بأن الجودة لاتأتي بالصدفة بل يجب أن يخطط لها.

5- الالتزام بتبني الجودة كفلسفة إدارية للمدرسة والتطوير والتحسين وتبني الأساليب الحديثة في الإشراف والتركيز على علاقة جيدة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

6- الآخذ بمفهوم العمل ضمن الفريق الواحد والتأكد من أن إجراءات وتعليمات العمل واضحة وسليمة وفي متناول الجميع.

7- إشراك المعلمين والطلاب في صناعة القرار وفتح باب الشكاوى وسماع وجهات نظر المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

8- تأهيل المعلمين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تسهم في تحسين ممارساتهم التدريسية.

المراجع :

1- أبو الوفا، جمال محمد. *دور نظام مديري المدارس الثانوية في تحقيق جودة الإدارة المدرسية*. مجلة التربية، العدد السابع، الرياض، 1998، 68

2- إسماعيل، محمد محروس. *اقتصاديات التعليم*. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1990.

3- الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رداح. *إدارة الجودة الشاملة*- تطبيقات تربوية. عالم الكتب، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2005.

4- زاهر، ضياء الدين. *الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية*. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1995، 13-19.

5- الشرقاوي، مريم إبراهيم. *إدارة المدارس بالجودة الشاملة*. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002.

6- طعامنة، محمد. *إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي*. مجلة أبحاث اليرموك، العدد الأول، منشورات جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2001، 92.

7- عابدين، محمود. *مدير المدرسة والتنظيم المدرسي الفعال*. الرئاسة العامة لوكالة البحوث الدولية، عمان،الأردن، 2002.

8- الغنام، نعيمة. *فاعلية إدارة مديرة المدرسة الابتدائية المنطقة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، جامعة البحرين، كلية التربية، 2001.

9- محمود عزب، محسن عبد الستار. *تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة*. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008.

10- نشوان، جميل. *تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*. ورقة علمية أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2004.

11- KARUSNER, S.*Total Quality Management. A service quality function deployment*. International Journal of Productivity and Performance Management. 53, 2004, 45

12- RODGERS COLLEEN, G. *Teachers Perceptions of Total Quality Management Practices in Elementary Schools*. Diss. Arizona State University: Tempe, Ariz, 1998.

13- SAHNEY, S. *A Servqual and QFD approach to total quality education*. International Journal of productivity and performance management. 53, 2, 2004,145

14- SPIRRISON, C. *Superintendent perceptions of the importance and implementations of quality improvement process best practices in lllinois K-12 schools (Total Quality Management*) Diss lllinois State University, , I 11, 1998.