

متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية
بمدينة الرس

إعداد

الباحثة/ مزنة بنت سالم بن محمد العايد

باحثة بقسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي للدراسات العليا.

مقدمة البحث

أشار المؤتمر الدولي الأول للجودة الشاملة في التعليم السعودي (٢٠٠١م) إلى ضرورة التأكيد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة بما يسهم في رفع كفاءة النظام التربوي وجودة مخرجاته في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، وجاءت أهداف المؤتمر منسجمة مع الرغبة الجادة لوزارة التعليم في البحث عن الأفكار الجديدة والمبادرات والابتكارات التي تسهم في تطوير جودة التعليم العام، والتركيز على الفرص التحسينية فيه وتوجيهه نوعياً نحو تعزيز الاقتصاد المعرفي والاستثمار في الإنسان، وهو ما يراه البعض فرصة مواتية للبدء في الأخذ الجاد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية (محمد، ٢٠١٧، ص ٣٥٦).

ولمّا كانت هناك حاجة ماسة إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وذلك من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فمن الخطوات الهامة في تحقيق ذلك الاهتمام بقائدات المدارس الحكومية في مناطق المملكة العربية السعودية. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه أورسون ((Orsun, 2016, p.22)) من أن جودة وكفاءة منظومة العملية التعليمية وعناصرها المختلفة رهن بجودة وكفاءة وفاعلية قائدات المدارس الحكومية التي هي من أهم عناصرها، ونقطة الانطلاق لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام ومن ثم تحسين العملية التعليمية، حيث أنها صمام أمان العملية التعليمية، وهي المسؤولة عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل: جودة المعلم، وجودة المناهج، وجودة الطالب، وجودة طرق التدريس، وجودة الوسائل التعليمية وغيرها.

وعلى الرغم من أهمية قائدات المدارس الحكومية ودورها الفعال في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي، فإننا نجد أنها مازالت تُعاني جوانب قصور ومعوقات تحول دون القيام بدورها كمحور رئيس لتحقيق الجودة الشاملة. فيشير ليوري (Lurie, 2015, p.43) إلى تعدد وتنوع معوقات قائدات المدارس الحكومية فمنها ما يتعلق بقلة وعي قائدات المدارس الحكومية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، ومنها ما هو مُتعلق بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

ويتفق ذلك أيضاً مع ما أشار إليه ميري ((Merry, 2014, p.27)) من أن قائدات المدارس الحكومية بوضعها الراهن تحتاج إلى وعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها حتى تكون قادرة على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية وجعلها دائمة التجدد والتطور. ولذا جاء البحث الحالي في محاولة للتعرف على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.

مشكلة البحث

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية يستدعي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمكنها من تقبل مفهوم الجودة ومواجهة التحديات والوصول للأهداف المنشودة، لذا نجد بعض المدارس قد سعت إلى تطبيق الجودة في جميع المجالات، في حين نجد بعض المدارس الأخرى فشلت في تطبيق الجودة نتيجة لإهمالها أهم النقاط المتعلقة بتوفير متطلبات تطبيق الجودة (Aguilera, 2016, p.36)).

ومن أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بقائدات المدارس الحكومية، ورغم أهمية قائدات المدارس الحكومية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد أشارت دراسة كُُل من أورسون ((Orsun, 2016, p.22))؛ وليوري (Lurie, 2015, p.43) إلى وجود عدد من الصعوبات لدى قائدات المدارس الحكومية الأمر الذي ينعكس سلباً على ممارستهم القيادية اليومية وانخفاض في مستوى أدائهم الإداري بصفة عامة، ومن أهم هذه الصعوبات الآتي:

١- قلة وعي قائدات المدارس الحكومية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

٢- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يحد فاعلية المدرسة الحكومية، ويزيد من تفاقم المشكلات وصعوبة حلها.
 ٣- أعربت بعض قائدات المدارس الحكومية عن ضعف اهتمامهن بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، واعتبروا ذلك مضيعة للوقت.
 وعلى الرغم من توجه إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نحو الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإن وجود الصعوبات لدى قائدات المدارس الحكومية تقف عائقاً في سبيل مسيرة الإصلاح وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية عموماً والمدارس الحكومية بمدينة الرس خصوصاً، لذا أصبح من الضروري القيام بهذا البحث للتعرف على واقع متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.

أسئلة البحث

- ١- ما متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس؟
- ٢- ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس؟
- ٣- ما المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- التعرف على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
- ٢- التعرف على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
- ٣- التوصل لمقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وأهمية عينة هذه الدراسة وهم قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، وأهمية نتائجه وما يمكن أن تقدمه لكل من قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس والباحثين التربويين.

حدود البحث

تحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

- ١ - عينة الدراسة : قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس وعددهن ٩٨ قائدة مدرسة.
- ٢ - أدوات البحث: متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس (إعداد الباحثة).

٣ - الأساليب الإحصائية المستخدمة.

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرو نباخ: لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يُفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة.

مصطلحات البحث :

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة : تُعني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها "التطوير المستمر للعمليات الإدارية، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام الغير ضرورية، لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في ذلك على متطلبات واحتياجات العميل" (دعمس، ٢٠١٢م، ص ١٤٤).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- عندما تريد أي مؤسسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لابد لها من توفير عدد من المتطلبات التي تساعد على التطبيق وعلى الرغم من وجود اختلافات بين الكتاب والباحثين حول عدد هذه المتطلبات إلا أنها ضرورة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وأورد كل من هنيش – كيردا (Hanisch-Cerda, 2017, p.34)، البادي (٢٠١٠، ص ٦٢) عدداً من متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة منها الآتي:
- ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بأن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة ارتكاز فلسفه مبادئ إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل في شكل أو آخر.
- التدريب المستمر لجميع العاملين بالمنشأة وينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- يجب الاستفادة من المعلومات الآتية من العملاء الخارجيين بشأن المخرج التعليمي وذلك من أجل تطوير تربية الخريج.
- توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في المؤسسة.
- أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحديد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت.

المحور الثاني: قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس:

مفهوم قادة المدارس الحكومية:

- عرفت سارة آل حسين (٢٠١٨، ص ١٠٤) قائدات المدارس الحكومية "القائدة التربوية والمشرفة المسؤولة عن منسوبات المدرسة، والتي تقود لتحقيق الأهداف المنشودة وفق السياسة التعليمية للمدرسة".
- خصائص قادة المدارس الحكومية:

- هناك مجموعة من المؤهلات اللازم توافرها في قادة المدارس الحكومية لكي يقوموا بدورهم على أفضل وجه، وهي كالتالي (خيري، ٢٠١٣، ص ٥٣):
- ١- الاستقرار والثبات: تتطلب القيادة عدم الانفعال والغضب عند التعامل مع المرؤوسين والتحرر من التحيز، وبذلك تغلب على القائد صفة الثبات والاستقرار والثقة بالنفس.
 - ٢- الطاقة الجسمانية والعقلية: يعمل القائد في المنظمة لفترات طويلة وتحت ظروف ليست بالسهلة، بالإضافة إلى تركيز الاهتمام على بعض جوانب العمل، إلى جانب قدرة القائد على اتخاذ القرار الفعال مما يستدعي توافر الطاقة الجسمانية والعقلية للقيام بتلك الأعباء.
 - ٣- الموضوعية: يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعياً، حتى يتمكن من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً، وبالتالي تؤثر الموضوعية في إنجاز القيادة أو تعويقها.
 - ٤- المهارة في الاتصال: يستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، وتزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة، بالإضافة إلى فرص التعارف الاجتماعي بينهم، كما يستخدم القائد الاتصال في أغراض أخرى مثل الاقتناع والتشجيع والحفز للعاملين.
 - ٥- المهارة الاجتماعية: يعمل القائد مع منظمة بها أفراد لهم أمانهم وطموحاتهم وآمالهم، ولعل هذا يستدعي تفهم القائد لتابعيه، وتعرف نواحي القوة والضعف فيهم والتعامل معهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف لاكتساب ثقتهم وولائهم.
 - ٦- المهارة الفنية: إن عناصر العملية الإدارية متداخلة، والظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على القادة أسلوب العمل، والقدرة على التعامل مع عناصر العملية الإدارية تستلزم استخدام قدرات هامة تكون الامتياز الفني للقيادة.
 - ٧- المهارة التعليمية: يقال أن القائد الجيد مدرس جيد، فالقائد هو الذي يستخدم مهاراته التعليمية فيشرح للمرؤوسين نقاط الأخطاء في مجالات عملهم ويقدم المقترحات التي تسهم في التغلب على هذه النقاط.

أهم الدراسات التي تناولت متغيرات البحث:

- دراسة أكاندو (٢٠١٧): بعنوان: "تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وسبل التغلب عليها: من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في كوت ديفوار".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في كوت ديفوار، وتحديد السبل للتغلب على تلك التحديات، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠ مدير، ١٨٠ معلم من كوت ديفوار، وشملت أدوات الدراسة استبانة تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وسبل التغلب عليها: من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام في كوت ديفوار تتمثل في غياب الخطة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وقلة تعدد مصادر تمويل التعليم، وضعف ربط عملية تقويم العاملين بالحوافز المادية والمعنوية والمحاسبية، وغياب معايير مهنية لتعيين المعلمين.
- دراسة ديوي Dewi (2018): بعنوان: "أثر استراتيجيات التعلم ونماذج التعلم والابتكار في التعلم على أداء المعلمين وتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية في ماكسار".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التعلم ونماذج التعلم والابتكار في التعلم على أداء المعلمين وتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٣ مُعلم باندونيسيا، وشملت أدوات الدراسة مقياس استراتيجيات التعلم، ومقياس نماذج التعلم، ومقياس الابتكار في التعلم، واستبانته أداء المعلمين وتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعلم ونماذج التعلم والابتكار في التعلم وأداء المعلمين وتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية.

تعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت متغيرات البحث تم الاستفادة منها في الآتي:
- ١- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث التعرف على (متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس).
 - ٢- الاستفادة من الدراسات السابقة في طريقة اختيار منهج الدراسة وتحديد العينة.
 - ٣- الاستفادة من الدراسات السابقة في طريقة اختيار أداة الدراسة وتحديد العينة.

فرض البحث

- ١- توجد متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
- ٢- توجد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
- ٣- توجد مقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.

أدوات البحث :

أولاً : أستبانته متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.

صدق الإستبانة: (الاتساق الداخلي):

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (١)

معامل ارتباط بيرسون لمحاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

| مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة | | معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | | متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | |
|--|--------|---|--------|--|--------|
| معدل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة |
| **٠.٧٣٢ | ٢٦ | **٠.٨٠٣ | ١٥ | **٠.٥٤٠ | ١ |
| **٠.٨٢٣ | ٢٧ | **٠.٨٤٤ | ١٦ | **٠.٨٥٧ | ٢ |
| **٠.٤٦٩ | ٢٨ | **٠.٤٢٦ | ١٧ | **٠.٥٨٣ | ٣ |

| مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة | | معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | | متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | |
|--|----|---|----|--|----|
| **٠.٦٥٨ | ٢٩ | **٠.٨١٣ | ١٨ | **٠.٨١٢ | ٤ |
| **٠.٦٨٨ | ٣٠ | **٠.٩٢٣ | ١٩ | **٠.٤٩٠ | ٥ |
| **٠.٧٤٨ | ٣١ | **٠.٧٨٩ | ٢٠ | **٠.٨١٧ | ٦ |
| **٠.٧٢٧ | ٣٢ | **٠.٧٨٩ | ٢١ | **٠.٩٠٠ | ٧ |
| **٠.٥٤٣ | ٣٣ | **٠.٨٥٤ | ٢٢ | **٠.٨٤٣ | ٨ |
| **٠.٤٤٢ | ٣٤ | **٠.٩٠٢ | ٢٣ | **٠.٧٧١ | ٩ |
| **٠.٦٤٤ | ٣٥ | **٠.٧٢٩ | ٢٤ | **٠.٦١٧ | ١٠ |
| **٠.٧٦١ | ٣٦ | **٠.٨٧١ | ٢٥ | **٠.٨٠٩ | ١١ |
| **٠.٧٠٨ | ٣٧ | | | **٠.٦٨٦ | ١٢ |
| **٠.٩١٤ | ٣٨ | | | **٠.٨٧٩ | ١٣ |
| **٠.٩١٤ | ٣٩ | | | **٠.٨٩٩ | ١٤ |
| **٠.٩٢٧ | ٤٠ | | | | |
| **٠.٨٢٦ | ٤١ | | | | |

**دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معدلات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يُمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات الاستبانة: (ألفا كرونباخ):

قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) عن طريق برنامج spss وتم تطبيق على مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول (٢)

معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| الرقم | المحور | معامل الثبات |
|-------|--|--------------|
| ١ | متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | ٠.٨٦٢ |
| ٢ | معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | ٠.٨٤٢ |
| ٣ | مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة | ٠.٨٢٨ |
| | الثبات الكلي | ٠.٨٧٧ |

نتوصل من الجدول السابق إلى أن استبانته الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٧٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٦٢، ٠.٨٢٤) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول:

السؤال الأول: ما متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟

وللتعرف على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منهما، وجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول
(متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | توفر المدرسة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. | ٢٨,٤ | ٩٢٢,٠ | ٦ |
| ٢ | يوجد هيكل تنظيمي واضح لوحدة الجودة. | ١٤,٤ | ٨٦٥,٠ | ١٠ |
| ٣ | تكلف المدرسة قيادات مؤهلة لإدارة نظام الجودة. | ١٨,٤ | ٩٤٧,٠ | ٧ |
| ٤ | تساهم وحدة الجودة بوضع خطة تطبيق الجودة في المدرسة. | ٤٣,٤ | ٨٦٨,٠ | ٤ |
| ٥ | توفر المدرسة نظام اتصالات يسمح بتواصل جميع الأعضاء في المدرسة. | ٥١,٤ | ٨٣٥,٠ | ١ |
| ٦ | تسعى المدرسة إلى وجود بيئة تدعم التحسين المستمر. | ٧٧,٣ | ٩٩٣,٠ | ١٤ |
| ٧ | تحرص المدرسة على نشر ثقافة الجودة بين الأعضاء. | ٩٧,٣ | ٧٨٤,٠ | ١١ |
| ٨ | تؤسس المدرسة نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة. | ٣٩,٤ | ٩٥٢,٠ | ٥ |
| ٩ | تشكل المدرسة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها. | ٤٧,٤ | ٨٨١,٠ | ٢ |
| ١٠ | توفر المدرسة دليل للجودة يلتزم بمعايير الجودة الشاملة. | ٩٤,٣ | ٨٦٢,٠ | ١٢ |
| ١١ | تطبق المدرسة نظام التوثيق لتقييم مدى تحقيق معايير الجودة. | ١٥,٤ | ٨٨٠,٠ | ٩ |
| ١٢ | تشمل عمليات التقييم الذاتي كافة الأنشطة في | ٨٤,٣ | ٨٤٩,٠ | ١٣ |

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|
| | المدرسة. | | | |
| ١٣ | تطور المدرسة أدوات تقييم الأداء تبعاً للتغييرات المستجدة. | ١٦,٤ | ٨١٣,٠ | ٨ |
| ١٤ | تطبق المدرسة آليات مناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. | ٤,٤٧ | ٠,٨٤٦ | ٣ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٤.٢٨ | ٠.٥٩ | - |

- يتضح من الجدول (٣) أن محور متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس يتضمن (١٤) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٥١)، (٠.٧٨٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
 - يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٨) وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، وذلك يتمثل في (توفير المدرسة نظام اتصالات يسمح بتواصل جميع الأعضاء في المدرسة، وتشكيل المدرسة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها، وتطبيق المدرسة آليات مناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة).
 - وقد جاء ترتيب هذه العبارات من حيث أهميتها كمعايير في متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:
 - جاءت العبارة رقم (٥) وهي (توفر المدرسة نظام اتصالات يسمح بتواصل جميع الأعضاء في المدرسة) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدرجة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٥١ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٣٥).
 - جاءت العبارة رقم (٩) وهي (تشكل المدرسة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدرجة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٤٧ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٨١).
 - جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (تطبق المدرسة آليات مناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدرجة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٤٧ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٤٦).
- جاءت العبارة "توفر المدرسة نظام اتصالات يسمح بتواصل جميع الأعضاء في المدرسة" بأعلى استجابة في محور متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى أهمية التواصل الفعال بين جميع الأعضاء في المدرسة حيث يسهم هذا التواصل في تسيير سلوك الأعضاء في المدرسة وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها، والمواءمة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل، والحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات، وتوصيل أفكار ووجهات نظر الأعضاء إلى جهات اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأعضاء ومراكز صنع السياسات والقرارات؛ مما يحقق المشاركة والانسجام بين أعضاء المجتمع المدرسي. وتتفق نتائج

الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المشهداني، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن المتطلبات الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالتواصل الإيجابي بين الأعضاء في المدرسة. ثم جاءت العبارة "تشكل المدرسة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها" باستجابة ثانية إلى أن تشكيل المدرسة لفرق عمل متخصصة لتحسين أدائها يُقلل الرتابة (الروتين)، ويتطلب من العضو أن يعمل على تطوير نفسه ومهاراته، وربما تتغير طريقة تعامله مع زملائه، بحيث يتعرف على وجهات النظر الأخرى وتتوسع آفاقه، ويتعلم أن حسن التعامل مع زملائه ضروري للإنجاز، وبالتالي تُغرس في نفسه روح العمل الجماعي، التي يُرجى أن يكون لها دور إيجابي في أداء الفريق، وبالتالي أداء المدرسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العنبي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن وجود فرق عمل متخصصة داخل المدرسة يُسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة.

وجاءت العبارة "تطبق المدرسة آليات مناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" باستجابة ثالثة؛ حيثُ تشتمل هذه الآليات على التركيز على العميل: بمعنى أنه يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، ويقصد بالعميل هنا: الطالب، والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين. والقيادة: حيثُ تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة. ومشاركة العاملين: فتؤكد المشاركة الفعالة المنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بلا تفرقة، كل حسب موقعه، وبالأهمية نفسها، مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية. والتركيز على الوسيلة: وهو الفرق الجوهرية بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تنبئ أولاً بأول. واتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: فالقرارات الفعالة تركز على جمع البيانات وتهتم بتحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار. والتحسين المستمر: حيثُ يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية (حمود، ٢٠١٦، ص ٧٩). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (رثيع، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن وجود آليات مُحددة لسيير العمل بالمدرسة يُسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟

وللتعرف على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منهما، وجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول
(معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١٥ | مقاومة بعض أعضاء المجتمع المدرسي لخطة | ٤,٠٦ | ٠,٩٥٢ | ٦ |

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| | المدرسة في إدارة الجودة. | | | |
| ١٦ | نقص مرونة اللوائح من قبل إدارة المدرسة. | ٤,٣٩ | ١,٠٦٣ | ٣ |
| ١٧ | عدم تهيئة المناخ المدرسي لتنفيذ خطط إدارة الجودة الشاملة. | ٣,٨٥ | ٠,٩٣٦ | ٨ |
| ١٨ | نقص الموارد المالية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال. | ٤,٣٧ | ٠,٨٠٠ | ٤ |
| ١٩ | عدم توفر دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة نظام الجودة الشاملة. | ٣,٧٨ | ٠,٨٨٣ | ١٠ |
| ٢٠ | ضعف مهارات قائد المدرسة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة. | ٤,٦٣ | ٠,٦٦١ | ١ |
| ٢١ | نقص استخدام الأساليب العلمية والأبحاث المناسبة في حل المشكلات المدرسية | ٣,٦١ | ٠,٨٠٣ | ١١ |
| ٢٢ | ضعف قدرات القائد على التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم للمشاركة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. | ٣,٨١ | ٠,٩٢٩ | ٩ |
| ٢٣ | عدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة بالمدرسة | ٤,٤٠ | ٠,٨٥٣ | ٢ |
| ٢٤ | ضعف كفاءة المعلمين العلمية للتخصص الدقيق. | ٤,١٦ | ٠,٨٤٩ | ٥ |
| ٢٥ | قلة توفر أجهزة تقنيات التعلم في المدرسة والتي تُساعد الطلبة في الوصول إلى المعلومات | ٣,٩٩ | ٠,٨٧٠ | ٧ |
| - | المتوسط الحسابي العام | ٤,٣٠ | ٠,٦١ | |

- يتضح من الجدول (٤) أن محور معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس يتضمن (١١) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٦٣، ٣,٦١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
- يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٣٠) وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، وذلك يتمثل في (ضعف مهارات قائد المدرسة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، وعدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة بالمدرسة، ونقص مرونة اللوائح من قبل إدارة المدرسة).
- وقد كان ترتيب هذه العبارات من حيث درجة شدة المعوقات كالآتي:

١. جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي (ضعف مهارات قائد المدرسة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدرجة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٦٣ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٦٦١).
٢. جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي (عدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة بالمدرسة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدرجة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٤٠ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٥٣).
٣. جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (نقص مرونة اللوائح من قبل إدارة المدرسة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدرجة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٣٩ من ٥.٠) وانحراف معياري (١.٠٦٣).

جاءت العبارة "ضعف مهارات قائد المدرسة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة" بأعلى استجابة في محور معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فضعف مهارات قائد المدرسة تجعله يسعى لتثبيت قدمه في المدرسة وتقوية مكانته دون النظر لأي اعتبارات أخرى، فتراه يغضب ويفقد أعصابه عند وقوع أحد أعضاء المجتمع المدرسي في خطأ ما، ويلوم الآخرين على أخطائهم، ويفقد القدرة على التواصل مع الآخرين وخاصة أعضاء المجتمع المدرسي، فهو لا يعترف بأدوية أعضاء المجتمع المدرسي ولا يراعي إنسانيتهم، فيرقي من يقين مدحه ويثني عليه، ويضع خطة دون النظر إلى إمكانيات مرؤوسيه، ويتفرد بالرأي؛ فيظن نفسه أنه على حق دائماً ولا يمكن أن يخطئ، ولا يستمع للنصيحة أو رأي الآخرين، نظراً بنظرته الفوقية واعتقاده بأن المدير هو أفهم من المرؤوسين دائماً، لذلك يلجأ دائماً لاتخاذ القرارات بمفرده دون الاستعانة بالقادة الموجودين لديه، فهو لا يؤمن بفكرة اللامركزية التي تقود إلى توزيع الجهود بين أعضاء المجتمع المدرسي في المدرسة وتلغي فكرة التفرد بالرأي ويعتقد أن ذلك يجعله ناجحاً في عمله وقيادته. وهذا من أكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشمري، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن ضعف مهارات قائد المدرسة من المعوقات الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثم جاءت العبارة "عدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة بالمدرسة" باستجابة ثانية، فعدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة بالمدرسة يجعل المعلمين معارضين لأي تغيير يطرأ في نظام التعليم بالمدرسة، ويقف تدريب المعلمين على أدوات وتطبيقات إدارة الجودة، وتظهر المسببات والأعداء من قبل المعلمين للتأكيد على عدم الحاجة لتطبيق إدارة الجودة، ويقنع المعلمين بمثالية أدائهم الحالي، فلا يُشاركون في اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم توفر أقسام أو إدارة للجودة ببعض المدارس، مما يؤدي إلى حدوث اضطراب في تطبيق نظام الجودة بالشكل المناسب. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العبادي، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن عدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة يُشكل عائق حقيقي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وجاءت العبارة "نقص مرونة اللوائح من قبل إدارة المدرسة" باستجابة ثالثة؛ ويعني نقص مرونة اللوائح؛ جمود التنظيم؛ فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي، بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير؛ ويرجع ذلك في غالب الأمور إلى وجود بعض اللوائح والقوانين التي تحول دون الاهتمام بالبحث، أو نتيجة لضعف في ميزانية البحوث نفسها، وعدم توافر اتصالات فعالة؛ إذا كانت الاتصالات تتم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات اليابانية في جميع الاتجاهات سواء كانت رأسية أو أفقية نجدها في الكثير من المؤسسات العربية تتم من جانب واحد؛ حيث تصدر الأوامر من الرئيس وما على المرؤوس إلا التنفيذ، والافتقار إلى العمل الجماعي؛ ففي الكثير من المؤسسات العربية نجد أن أي تحسين في الأداء ليس ثمرة القوى العاملة في المؤسسة ككل

وإنما ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين، ومن ثم فإننا لا ننتقل إلى مستوى المؤسسات اليابانية التي ليس الأداء فيها مسئولية فرد أو قسم بعينه إنما مسئولية الجماعة، وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد: فإذا كانت القيم الروحية للمؤسسة وبشكل خاص فيما يتعلق بالنواحي الإنسانية في العمل أحد العوامل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجد أن المؤسسات العربية تركز على جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس والمرؤوس ولا تعطى الاهتمام الكافي للدور الذي يمكن أن تلعبه النواحي الخاصة بالعلاقات بين الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين في تحسين وتطوير العمل، وشيوع أنماط الإدارة المتسلطة والمتصلبة: إن بعض المديرين في المؤسسات العربية لا يقبل مسايرة الموقف بنفس الطريقة التي يتصرف بها المدير الياباني الذي يؤكد على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ولهذا فقليلا ما يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرار بالمؤسسات العربية، وهذا مما يعوق تحقيق الجودة الشاملة، واختلال سياسات الأفراد: حيث يوجد تباين واضح في النواحي المتعلقة بسياسات الأفراد من اختيار وتدريب وتحفيز بين ما هو مطبق في اليابان والبلدان العربية، وتأتي الدراسات الحديثة في البلدان العربية لتؤكد أن الاختيار للمستويات الأعلى في الكثير من المؤسسات العربية ما زال يتم على أساس الأقدمية أو أهل الثقة، حتى ولو كان البعض من هؤلاء غير قادر على القيادة. وبالنسبة للتدريب ومدى الاهتمام به نجد أن الكثير من الدراسات الميدانية والنظرية التي تمت بالوطن العربي تؤكد على حقيقة هامة فيما يتعلق بالتدريب وهي أن نتائجه تنحصر في زيادة المعلومات للمتدربين دون تحقيق قدرة أفضل على حل المشكلات في العمل مما يؤدي إلى هدر الكثير من الجهد والتكاليف التي تبذل في مجال التدريب وبما يقلل من فاعليته. إضافة إلى ما سبق وفيما يتصل بالأجور والحوافز في بعض المؤسسات العربية هناك حقيقة هامة وهي عدم رضا العاملين عن رواتبهم وعدم اقتناعهم بسلامة نظم الحوافز وعدالتها مما يؤثر سلبا على مستويات الأداء، وعلى النقيض من ذلك نجد أن المؤسسات اليابانية تجعل نظام الحوافز يتناقص ويزيد حسب تناقص وتزايد معدلات الإنتاج، وتدنى مستويات الجودة والإنتاجية: إذا كانت زيادة الإنتاجية من حيث الكم والكيف سمة في المؤسسات اليابانية فهي ضرورة في المؤسسات العربية، وعلى الرغم من تلك الأهمية المتزايدة عن دور الإنتاج نجد قصوره كما ونوعا يعتبر سببا من أسباب تدنى الأداء بالمؤسسات العربية، وعدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته: فمعظم المؤسسات العربية تقوم بخدمة كل قطاعات السوق دون معرفة الرغبات والصفات الخاصة والذواغ العامة لكل قطاع من هذه القطاعات. على سبيل المثال في مجال التعليم نجد التنافر بين كليات التربية كمؤسسة إعداد للمعلمين وبين وزارة التربية والتعليم وبخاصة في مجال التنسيق ومحاولة التعرف على التخصصات المطلوب إعدادها فعليا للميدان، وهذا الأمر شبه مفقود في نطاق الكثير من تلك المؤسسات التربوية (إبراهيم، ٢٠١١، ص ٥٣)، (زيدان، ٢٠١٠، ص ٧٤). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (داود، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن نقص مرونة اللوائح من قبل إدارة المدرسة يقف عائق لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث:

السؤال الثالث: ما المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟

وللتعرف على المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منهما، وجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول
(مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس)

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٢٦ | وضع المدرسة خطة الجودة تُساعد في تحقيق أهدافها المستقبلية. | ٤,٠٣ | ١,٠٢٩ | ٨ |
| ٢٧ | إجراء البحوث التربوية الإجرائية والميدانية على نحو فعال في تحسين جودة التعليم. | ٤,٠٢ | ٠,٨٩٩ | ٩ |
| ٢٨ | استثمار جميع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتقنية بالمدرسة على الوجه الأمثل. | ٤,١٥ | ١,٠١٩ | ٧ |
| ٢٩ | استخدام الاتصال البناء وتعزيز مبدأ الحوار والتفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي لتطوير العملية التربوية. | ٣,٨٨ | ١,٠٠٨ | ١٠ |
| ٣٠ | يوجد نظام واضح لتفويض القائد المدرسي صلاحيات لمساعديه. | ٤,٣١ | ٠,٩٧١ | ٥ |
| ٣١ | تُعقد المدرسة دورات وندوات تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بين الأعضاء. | ٣,٣٦ | ١,٠٨٧ | ١٦ |
| ٣٢ | يُشارك كافة أعضاء المجتمع المدرسي في إجراءات التقييم الذاتي الشامل. | ٣,٧٢ | ١,٠٣٦ | ١٣ |
| ٣٣ | تطبق المدرسة برامج تدريب فعالة لنشر ثقافة الجودة . | ٣,٨٠ | ١,٠٢٥ | ١٢ |
| ٣٤ | يتم تقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وفق أسس موضوعيه مُعلنة. | ٤,١٨ | ١,٠٣٨ | ٦ |
| ٣٥ | يُساهم الأعضاء بدور فعال في عمليات التخطيط الإستراتيجي. | ٤,٦٣ | ٠,٨٢٥ | ٢ |
| ٣٦ | تنمي المدرسة الاتجاهات الإيجابية بين الأعضاء نحو العمل الجماعي. | ٤,٣٨ | ٠,٩٠٨ | ٤ |
| ٣٧ | يحرص الأعضاء على الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية. | ٤,٣٩ | ٠,٩٠٢ | ٣ |
| ٣٨ | تحرص المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء. | ٤,٦٤ | ٠,٨٨٠ | ١ |
| ٣٩ | يُعتبر الطالب في المدرسة محور عملية التخطيط الإستراتيجي. | ٣,٤٨ | ٠,٩٩٠ | ١٥ |
| ٤٠ | تتسجم أهداف الجودة مع الأهداف العامة للمدرسة. | ٣,٨٤ | ٠,٩٦١ | ١١ |
| ٤١ | تسعى المدرسة لتوفير مرجعية الجودة (الرؤية- الرسالة - الأهداف - القيم). | ٣,٧١ | ١,٠٧٦ | ١٤ |
| - | المتوسط الحسابي العام | ٤,٣٢ | ٠,٦٣ | - |

- يتضح من الجدول (٥) أن محور مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس يتضمن (١٦) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٦٤،

- (٣,٣٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس.
- يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٢) وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، وذلك يتمثل في (حرص المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، مُساهمة الأعضاء بدور فعال في عمليات التخطيط الإستراتيجي، حرص الأعضاء على الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية).
 - وقد كان ترتيب هذه العبارات من حيث أهميتها كمقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس؛ كالتالي:
 - ١- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي (تحرص المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدرجة المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٦٤ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٨٠).
 - ٢- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي (يساهم الأعضاء بدور فعال في عمليات التخطيط الإستراتيجي) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدرجة المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٦٣ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٨٢٥).
 - ٣- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي (يحرص الأعضاء على الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدرجة المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس بمتوسط حسابي (٤.٣٩ من ٥.٠) وانحراف معياري (٠.٩٠٢).
- جاءت العبارة "تحرص المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء" بأعلى استجابة في محور مقترحات يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث تُسهم العلاقات الإنسانية في توفير الرضا الوظيفي لأعضاء المجتمع المدرسي، وتعمل على زيادة حيوية العمل، والقضاء على الأسلوب الروتيني والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين الأعضاء وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل، وتعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور الأعضاء وتنظيمهم، وتشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع الأعضاء لحسن الأداء في العمل، كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل، كما إنها تبعد الأعضاء عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد، لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (رزوقي، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى أهمية دور تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء داخل المجتمع المدرسي إسهام هذه العلاقات في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ثم جاءت العبارة "يساهم الأعضاء بدور فعال في عمليات التخطيط الإستراتيجي" باستجابة ثانية إلى أن مشاركة الأعضاء في عمليات التخطيط الإستراتيجي تعمل على تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمدرسة، وصياغة وتطوير رسالة المدرسة وأهدافها، وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي،

وتحديد الأهداف الإجرائية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة، ووضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة، والتركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها، والتركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العدوان، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى أهمية مساهمة أعضاء المجتمع المدرسي في عمليات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وجاءت العبارة "يحرص الأعضاء على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية" باستجابة ثالثة؛ حيث أن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية يشتمل على: التخطيط الاستراتيجي للجودة: وهو عملية متكاملة، وتتضمن عمل خطط لتحقيق الجودة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط الذي يشتمل على وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل ووضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلاً من المعمول بها حالياً وإدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل، ونظام تحليل المعلومات: ويشتمل على جمع المعلومات وتحليلها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة، وتشمل هذه المعلومات على كل شيء وخاصة المعلومات عن الموردين، وعن المنافسين، وعن حالة المؤسسات المنافسة وتحديث المعلومات وبشكل مستمر، وإدارة عملية الجودة: ويقصد بها تصميم العمليات وإدارة جودتها وتتضمن إدارة عملية الجودة عمليات تصميم المنتج، والتصنيع، وإدارة الموارد، والرتابة وتقييم الجودة وتصميم المعلومات جميعها بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العميل وتحقيق الرضا لديه، وهذا الأمر يجب أن يكون واضحاً للجميع، والتنبيه على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات، وذلك من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية وتوفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل والتأكيد التحسين المستمر لجودة العمليات، واستخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرتابة والتقييم وتأكيد اختيار الموارد الجديدة التي توفر المستلزمات بدرجة عالية من الجودة، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها: ويشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة الموارد البشرية وتشغيلها واستثمارها، مثل تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين، يعتبر مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه وتبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة، ومشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية وتسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبخاصة تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة وتعليم وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين (الصالح والصريمي، ٢٠١٥، ٨٩). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (كلمد، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية يعمل على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

توصيات البحث

- ١- ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق نظام اتصالات يسمح بتواصل جميع الأعضاء في المدرسة، حيث بينت النتائج أن توفير المدرسة لنظام اتصالات يسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- العمل على معالجة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخاصة ضعف مهارات قائد المدرسة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث بينت النتائج أن ضعف مهارات قائد المدرسة من أكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٣- الاهتمام بالمقترحات التي يمكن تطبيقها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومنها أن تحرص المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، فتعزيز العلاقات الإنسانية يسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مقترحات البحث

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية تتمثل في:
- (١) إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في مختلف المدارس السعودية الحكومية والأهلية، والمدارس العربية والأجنبية.
 - (٢) تصميم نموذج مقترح لتفعيل دور قائدات المدارس الحكومية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمدارس.
 - (٣) عمل دراسة حول درجة تمكن قائدات المدارس الحكومية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم، لينا. (٢٠١١). الجودة الشاملة في التعليم. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- أحاندو، سيسي. (٢٠١٧). تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وسبل التغلب عليه: من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في كوت ديفوار، منبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة السلطان زين العابدين، الجزائر، دراسات نفسية وتربوية، ع. ١٨، ص ص. ١٦٣-١٧٤.
- البادي، نواف. (٢٠١٠). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- آل حسين، سارة بنت عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية - مصر، ع ١٥، ص ص ٩٧-١٧٩.
- حمود، خضير. (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- داود، أمل عبد الرزاق. (٢٠١٥). التحدّيات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- خيرى، أسامة. (٢٠١٣). القيادة الإدارية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- دعمس، مصطفى نمر. (٢٠١٢م). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط ١. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- رثيع، شهاب أحمد. (٢٠١٥). درجة امتلاك مُدرسي المرحلة المتوسطة في العراق للكفايات التكنولوجية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم المناهج العامة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- رزوقي، شيماء فاروق. (٢٠١٤). واقع إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مبادئ ديمينج في مدينة بغداد، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- زيدان، سلمان. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصالح، شاكر، والصريمي، خالد. (٢٠١٥). الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الشمري، رحيل خليف. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

العبادي، أحمد كريم. (٢٠١٤). بناء برنامج تدريبي لمدرسي اللغة العربية في طرائق التدريس على وفق معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم طرائق تدريس اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق.

العتيبي، أحمد مانع. (٢٠١٧). تقويم مناهج التربية البدنية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم مناهج وأساليب التربية البدنية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

العدوان، بلقيس صالح. (٢٠١٤). تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بالأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري. السودان.

كلمد، عبد الله عيسى. (٢٠١٦). أداء معلمي الاجتماعيات للمرحلة المتوسطة في ضوء معايير الجودة الشاملة وعلاقته باتجاههم نحو المادة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم المناهج العامة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

محمد، عاصم أحمد حسين. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ج ٤٨، ص ٣٥٣-٣٩٢.

المشهداني، مهند موفق. (٢٠١٥). درجة امتلاك مُدرسي المرحلة الثانوية للكفايات التدريسية القائمة على معايير إدارة الجودة الشاملة في العراق، رسالة ماجستير، قسم المناهج العامة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aguilera, S. (2016). "Beyond the initiatives: Developing instructional leadership in school principals as a system-wide effort to improve the quality of classroom instruction", Doctoral Dissertation, University of California.

Dewi, E. (2018). The Effect of Learning Strategies, Learning Models, and Learning Innovation on Educators' Performance and Education Quality in Senior High Schools in Makassar", TEM Journal, Vol. 7 Issue 3, p548-555.

Hanisch-Cerda, B. (2017). "Does School Accountability Pressure Improve School Quality?", Doctoral Dissertation, Columbia University.

Lurie, L. (2015). "Opportunities for effective leadership practices provided by Colorado's new principal quality standards: Discoveries from the field (no principal left behind)", Doctoral Dissertation, Capella University.

Merry, D. (2014). "The changing role of human resources in urban schools: Perceptions of human resources leaders in the recruitment and

retention of quality teachers and principals", Doctoral Dissertation, University of Maryland.

Orsun, E. (2016). "Principals' perceptions of Total Quality Management approach on students' academic achievement", Doctoral Dissertation, Lamar University – Beaumont.

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، واستخدمت الباحثة لإجراء الدراسة: المنهج الوصفي المسحي، واستبانة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، تكونت عينة الدراسة من: (٩٨) قائدة من قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرس، وتوصلت النتائج إلى: أن أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس (توفر المدرسة نظام اتصالات يسمح بتواصل جميع الأعضاء في المدرسة، وتشكل المدرسة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها، وتطبيق المدرسة آليات مناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، وأهم معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس (ضعف مهارات قائد المدرسة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، عدم اقتناع المعلمين في نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة بالمدرسة، نقص مرونة اللوائح من قبل إدارة المدرسة)، وأهم المقترحات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرس (تحرص المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، يُساهم الأعضاء بدور فعال في عمليات التخطيط الإستراتيجي، يحرص الأعضاء على الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة في ضوء الخطة الإستراتيجية).

Abstract

The present study aimed to Identify the requirements of applying the principles of comprehensive quality management to the leaders of public schools in City of Ras. The researcher was used to conduct the study: The descriptive survey methodology, and requirements detect for applying the principles of comprehensive quality management to the leaders of government schools in City of Ras, The sample of the study consisted of: (98) female leaders of the female leaders of government schools in the City of Ras. The reached of results, which are: The most important requirements for the application of the principles of comprehensive quality management in the government schools in City of Ras (the school provides a communication system that allows all members to communicate in the school, the school is formed by specialized teams to improve its performance, and the school implements appropriate mechanisms to apply Principles of comprehensive quality management), The main obstacles to the application of the principles of comprehensive quality management in public schools in City of Ras (weak skills of the school leader to implement the comprehensive quality management system, lack of conviction of

teachers in spreading the culture of comprehensive quality of the school, lack of flexibility of regulations by the school administration), The most important proposals for implement of the principles of comprehensive quality management in public schools in City of Ras (the school is keen to strengthen the human relations among the members, the members contribute actively in the strategic planning processes, members are keen to make optimum use of the resources available in the light of the strategic plan).