

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/ إدارة تربوية

دراسة بعنوان :

**درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة  
لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة**

إعداد الباحث

عيسى حامد حسين الأسطل

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في أصول التربية/ تخصص الإدارة التربوية.

لعام: 1434هـ - 2013م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة 105

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين وبعد،،،

أهدي جهدي المتواضع إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والدين :

والدي الحبيب رحمه الله ، ووالدتي الحنونة التي كانت تشجعني دائما على العلم ، ولولاها ما خرجت هذه الدراسة إلى النور حفظها الله وأعانني على طاعتها وبرها. ولا أنسى زوجتي الغالية التي طالما كانت لي سنداً وعوناً أكرمها الله وأعانها، وإلى ولدي الحبيب حسام وابنتي الحبيبة أميرة جعلهما الله ذخراً لنا في الدنيا والآخرة، وإلى إخوتي وأخواتي وأبناء العائلة الكريمة التي أعتز بالانتماء إليها ، إليهم جميعاً أقدم هذا الجهد العلمي.

الباحث  
عيسى حامد الأسطل

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رب العزة جل وعلا: ﴿ رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّذِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل: 19).

الحمد لله الذي منّ علي وأعانني على إتمام هذه الدراسة والتي ما كان لها أن تتم لولا فضله وتوفيقه ، ثم رضا والدين كريمين لازال رضاها يحيطني وييسر لي كافة شؤون حياتي.

وانطلاقاً من قول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله." فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمعلمي الأستاذ الدكتور فؤاد علي العاجز " كبير التربويين العرب" لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ما أتاح لي الفرصة لأنهل من بحر علمه الفياض، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من المناقشين الكريمين : الدكتور فايز شلдан ، والدكتور ناهض فورة لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة مما ساهم في إثرائها ورفعته مكانتها، والشكر موصول لكل من الأساتذة الأفاضل الدكتور محمد عثمان الأغا والدكتور إبراهيم حامد الأسطل والدكتور إياد أبوهدروس لما بذلوه من جهد مخلص في إنجاز هذه الدراسة، كما وأوجه شكري للسادة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وإلى مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظات غزة الذين قاموا بتعبئة الاستبانة ، وما كان لهذه الدراسة أن تتم لولا هذه القلعة العلمية العريقة الجامعة الإسلامية الغراء حفظها الله من كل سوء فأشكر كل العاملين فيها خاصة العاملين في كلية التربية ، و أشكر جميع زملائي في حقل التعليم ، و أخص بالذكر الأستاذ أيمن ربحي عاشور والأستاذ عبدالناصر عطوة الفرا لما بذلاه من عون صادق في سبيل تيسير إنجاز هذه الدراسة .

أخيراً فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للجميع ممن لم يتسع المجال لذكرهم والذين أسهموا بشكل أو بآخر في إخراج هذه الدراسة المتواضعة بهذه الصورة التي أحسبها مشرقة.

## أولاً: قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	قرآن كريم .....
ت	الإهداء .....
ث	شكر وتقدير .....
ج	قائمة المحتويات .....
ذ	قائمة الجداول .....
ر	قائمة الملاحق .....
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....
10-1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b> .....
2	المقدمة .....
5	مشكلة الدراسة .....
6	فروض الدراسة .....
7	أهداف الدراسة .....
7	أهمية الدراسة .....
8	حدود الدراسة .....
8	مصطلحات الدراسة .....
60-11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b> .....
12	مفهوم الإدارة .....
13	الإدارة التربوية .....
14	الإدارة المدرسية .....

15	.....	- تعريف الإدارة المدرسية
16	.....	- أهداف الإدارة المدرسية
19	.....	- مدير المدرسة
20	.....	- خصائص مدير المدرسة
22	.....	- المهام الإدارية لمدير المدرسة
26	.....	- المهام الفنية لمدير المدرسة
29	.....	- معوقات عمل مدير المدرسة
30	.....	- الجودة الشاملة
31	.....	- تعريف الجودة الشاملة
32	.....	- مفهوم الجودة في التعليم
33	.....	- جودة التعليم في التصور الإسلامي
34	.....	- إدارة الجودة الشاملة
34	.....	- ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
36	.....	- أهداف ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
37	.....	- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
38	.....	- أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
39	.....	- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
40	.....	- متطلبات ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
41	.....	- معوقات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
45	.....	- الميزة التنافسية
45	.....	- تعريف الميزة التنافسية
46	.....	- العوامل التي تدخل في بناء الميزة التنافسية
48	.....	- مصادر الميزة التنافسية

50	.....	المرتكزات الأساسية للتنافسية	-
50	.....	معوقات التنافسية	-
51	.....	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	-
52	.....	القدرات التنافسية للموارد البشرية	-
53	.....	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	-
54	.....	الدراسات السابقة	-
60	.....	التعقيب على الدراسات السابقة	-
60	.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	-
78-61	.....	<b>الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات</b>	-
62	.....	منهج الدراسة	-
63	.....	مجتمع وعينة الدراسة	-
64	.....	طرق جمع البيانات	-
64	.....	أدوات الدراسة	-
66	.....	صدق أداة الدراسة	-
67	.....	صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى	-
71	.....	صدق الاتصال الخارجي للاستبانة الثانية	-
73	.....	الصدق البنائي	-
74	.....	ثبات الأداة	-
76	.....	المعالجات الإحصائية	-
116-77	.....	<b>الفصل الرابع :تحليل النتائج واختبار الفرضيات</b>	-
78	.....	اختبار التوزيع الطبيعي	-
80	.....	تحليل مجالات الاستبانة الأولى "درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة	-
94	.....	تحليل مجالات الاستبانة الثانية "الميزة التنافسية"	-

108	..... الخلاصة	-
110	..... مقترحات وتوصيات	-
111	..... قائمة المراجع	-



## ثالثاً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	م
62	وصف عينة الدراسة	1
64	أقسام أداة الدراسة ومجالاتها	2
66	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (قناعات الإدارة) والدرجة الكلية لفقراته	3
67	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية العاملين) والدرجة الكلية لفقراته	4
68	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (العمل بروح الفريق) والدرجة الكلية لفقراته	5
68	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (مشاركة العاملين ومستوى الوعي) والدرجة الكلية لفقراته	6
69	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التركيز على المستفيدين) والدرجة الكلية لفقراته	7
70	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة الثانية (الكفاءة المتميزة) والدرجة الكلية لفقراته	8
71	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني في الاستبانة الثانية (الإبداع والابتكار) والدرجة الكلية لفقراته	9
72	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث في الاستبانة الثانية (الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) والدرجة الكلية لفقراته	10
73	الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الأولى	11
73	الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الثانية	12
74	معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)	13
78	اختبار (كولمجراف - سمرنوف) لمعرفة التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة الأولى	14
78	اختبار (كولمجراف - سمرنوف) لمعرفة التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة الثانية	15
80	تحليل مجالات الاستبانة الأولى: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة	16
81	تحليل فقرات المجال الأول من درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة (قناعات الإدارة)	17
84	تحليل فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية العاملين)	18
86	تحليل فقرات المجال الثالث (العمل بروح الفريق)	19

88	تحليل فقرات المجال الرابع (مشاركة العاملين ومستوى الوعي)	20
90	تحليل فقرات المجال الخامس (التركيز على المستفيدين)	21
93	تحليل فقرات الاستبانة الثانية "الميزة التنافسية"	22
93	تحليل فقرات المجال الأول (الكفاءة المتميزة)	23
95	تحليل فقرات المجال الثاني (الإبداع والابتكار)	24
96	تحليل فقرات المجال الثالث (الاستجابة لاحتياجات المستفيدين)	25
99	اختبار t لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير النوع	26
101	اختبار t لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل	27
103	اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخدمة	28
106	اختبار t لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير المنطقة	29
106	معاملات ارتباط بيرسون بين الميزة التنافسية وكل من المجالات الأخرى "درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة"	30

#### رابعًا: قائمة الملاحق

م	الموضوع
1	الاستبانة في صورتها الأولية.
2	أسماء السادة المحكمين.
3	الاستبانة في صورتها النهائية.
4	كتاب تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.
5	كتاب تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة.

## ملخص الدراسة والتي بعنوان :

### درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة

### لمعايير الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة (رفح، خانينونس، شرق خانينونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، شمال غزة). للعام الدراسي (2012م/ 2013م) والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة المقصودة من (51) مديراً ومديرة ، حيث تم توزيع الاستبانتين وتم استرداد استبانات (47) مديراً ومديرة أي بنسبة (92%) من أفراد المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد قام الباحث بتصميم أداتي الدراسة (استبانتين) حيث تعلقت الاستبانة الأولى بمتغيرات درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتضمنت (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (قناعات الإدارة، تدريب وتنمية العاملين، العمل بروح الفريق، مشاركة العاملين، ومستوى الوعي)، تعلقت الاستبانة الثانية بمتغيرات الميزة التنافسية وتضمنت (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كانت آراء أفراد العينة لمجال قناعات الإدارة مرتفعة وبنسبة إجمالية تساوى (85.4%)، أي أنه توجد قناعات إدارية مرتفعة في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة.

كانت آراء أفراد العينة لمجال تدريب وتنمية العاملين مرتفعة نوعاً ما وبنسبة إجمالية تساوى (81.8%)، أي أنه يوجد تدريب وتنمية العاملين في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة.

كانت آراء أفراد العينة لمجال العمل بروح الفريق مرتفعة وبنسبة إجمالية تساوى (88.4%)، أي أنه يوجد عمل بروح الفريق بشكل مرتفع في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.

كانت آراء أفراد العينة لمجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي مرتفعة نوعاً ما وبنسبة إجمالية تساوى (81.2%)، أي أنه يوجد مشاركة العاملين ومستوى الوعي في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.

كانت آراء أفراد العينة لمجال التركيز على المستفيدين مرتفعة وبنسبة إجمالية تساوى (83.4%)، أي أنه يوجد تركيز على المستفيدين في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.

وبشكلٍ عام كانت آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة مرتفعة وبنسبة إجمالية تساوى (84%).

كما ناقشت الدراسة بعض الفرضيات وكانت النتائج كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- بشكل عام لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة. لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهي لصالح من لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المنطقة.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الميزة التنافسية للمدرسة وعملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05. حيث يوجد علاقة قوية بين كل مجال من مجالات الميزة التنافسية (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) ومجالات عملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على هذه النتائج يوصي الباحث بما يلي:

- 1- الاستعانة بفريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية .
- 2- مكافأة العاملين بناءً على أدائهم .
- 3- تفويض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين .
- 4- عقد دورات وورش عمل للمعلمين في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- 5- زيادة العلاقة مع المجتمع المحلي.
- 6- استخدام مصادر تعليمية متنوعة لتوضيح الدروس.
- 7- إشراك الطلبة المتميزين في المدرسة في عمليات تطوير وتحسين المدرسة.
- 8- هناك ضرورة لأن تسعى المدارس الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة المدرسة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.

## **Abstract**

### **The degree of private schools headmasters' practice in the governorates of Gaza for total quality management and its relationship to competitive advantage**

The study aimed to identify the degree of private schools headmasters' practice in the governorates of Gaza for total quality management and its relationship to competitive advantage, the detection of significant differences in the responses of the sample according to the study variables (sex, qualification, years of service, the region).

The researcher used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all headmasters of private schools in Gaza Strip (Rafah, Khan Younis, east of Khan Younis, Al-Wosta, east of Gaza City, west of Gaza, North Gaza.) For the academic year 2012 / 2013 and numbered (51) principals, The study sample consisted of 51 principals, where been distribution Alastpantin and retrieve questionnaires 47 principals (92 %) of the original members of the society for the study.

The researcher design study tool of two questionnaires; the first questionnaire is about TQM and included (38) items distributed on five fields: (convictions management, training and staff development, teamwork, participation of workers and the level of consciousness), while the second questionnaire concerned the competitive advantage variables included (25) items distributed on three fields: (outstanding efficiency, creativity and innovation, responsiveness to the needs of beneficiaries).

#### **The study reached the following results:**

The views of respondents to the field of high management and convictions by a total equal to 85.4 %, which means that there is high administrative convictions in the degree of TQM practice managers have private schools in the Gaza Strip.

The views of respondents to the field of training and staff development are somewhat high and by a total equal to 81.8 %, which means that there is the training and development of employees in the degree of TQM practice managers have private schools in the Gaza Strip

The views of respondents to the field of teamwork and high total rate equal to 88.4 % , which means that no work in team spirit is high in the degree of TQM practice managers have private schools in the Gaza Strip .

The views of respondents to the participation of workers and high level of awareness somewhat by a total equal to 81.2 % , which means that there is participation of workers and the level of awareness in the degree of The TQM practice managers have private schools in the Gaza Strip.

views of respondents to focus on beneficiaries and by high total equal to 83.4 % , which means that there is a focus on beneficiaries in the degree of TQM practice managers have private schools in the Gaza Strip.

In general, the views of respondents to the degree of TQM managers have private schools in the Gaza Strip and by high total equals 84.0%.

The study also discussed some of the assumptions and the results were as follows :

There is a statistically significant relationship between the process of competitive advantage for the school and the practice of Total Quality Management at the 0.05 level of significance . Where there is a strong relation between each of the areas of competitive advantage .

( efficiency excellence, creativity and innovation, responding to the needs of beneficiaries ) and the practice areas of TQM.

**The researcher recommends the following, Based on these results:**

- 1- To use team work when faced with school problems.
- 2- Reward employees based on their performance.
- 3- Delegate some of their powers to management employees.
- 4- sessions and workshops for teachers on total quality management.
- 5 -Increase the relationship with the local community.
- 6 - Use a variety of educational sources to illustrate lessons.
- 7- Engage outstanding students at the school in the development and improvement of the school .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة



## المقدمة :

دفعت التحديات العالمية المعاصرة المنظمات والهيئات العامة في المجتمع إلى انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في تجويد الأداء وتنفيذه بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن ويفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام .

وتعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية ، تركز إلى عدة مفاهيم إدارية حديثة مدروسة ، تقوم على الدمج بين المبادئ الإدارية، والأفكار الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف الارتقاء بالأداء والوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين ( الخطيب ، 2007: 8 )

وبانتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، بدأت الكثير من المؤسسات في تطبيق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها، واعتبرتها وسيلة مساعدة في مواجهة المشكلات الصعبة، ووسيلة لكسب رضا المجتمع، و قد أحرزت هذه المؤسسات نجاحات كبيرة على إثر تطبيق هذا المفهوم في الدول المتقدمة التي تبنته مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وبريطانيا. وبعد هذا النجاح وانتشاره في ميدان الإدارة شاع استخدام هذا المفهوم " إدارة الجودة الشاملة " وتقنياته بحيث أصبح أسلوباً إدارياً مهماً . فبعد أن كانت الثورة الأولى هي الثورة الصناعية ، الثورة الثانية هي ثورة الحواسيب، اعتبر مفهوم الجودة الشاملة الثورة الثالثة بلا منازع ( السعود ، 2002 : 11 ) .

و بسبب النجاح الذي أحرزته إدارة الجودة الشاملة القائمة على الصناعة ، نشأ السؤال حول القدرة على تطبيقها في ميدان التعليم ، حيث أشار إدوارد ديمينغ ، رائد الجودة الشاملة إلى ضرورة إدخال الجودة الشاملة في التعليم ، ونظر إلى الجودة في التربية على أنها منظومة من العمليات تسعى لإدخال التحسين المستمر في العملية التعليمية( الموسوي ، 2003 : 9 ) .

وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاهتمام البالغ بالنظام التعليمي التربوي وتحسينه وتطويره، كونه المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر، والذي من خلاله نستطيع رسم صورة المستقبل الذي نريد، والتنبؤ بجيل مؤهل قادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، قادر على حل المشكلات، يصنع حضارة أمة وهبها الله العلم والإيمان ، مقارعين الدول المتقدمة في مجالات الطب والصناعة والهندسة ، والعلوم القائمة على الإبداع والابتكار .

لذا كان من الضروري أن تتغير النظرة إلى التربية من نظرة تقليدية قائمة على الحفظ والفهم والاستظهار إلى مفهوم أشمل وأوسع ، قائم على إدراك المستجدات والمتغيرات التي يعيشها المجتمع ، والقدرة على التعامل معها وتوظيفها التوظيف الأمثل ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء نظام تربوي ينهض بمستوى الفرد والمجتمع قائم عليه قائد مبدع ، يوظف كل الإمكانيات والطاقات في خدمة طلابه وتحسين أدائهم العلمي والمهاري .

ومن المداخل التطويرية للتطوير الكلي تطبيق إدارة الجودة في الأداء التربوي والتعليمي التي تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وإصلاح بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية ، بل وأصبحت ضرورة ملحة ، وخياراً استراتيجياً تملبه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر .

ويتوقف نجاح جهود إصلاح بنية التعليم على إصلاح الإدارة المدرسية وتحقيق تميزها باعتبارها الجهة المنوط بها تنفيذ هذه الجهود على أرض الواقع ، لذلك فبدون إصلاحها يصبح نجاح جهود الإصلاح مستحيلاً. (عزب :2010:10)

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسات التعليمية منشآت تجارية، أو صناعية ربحية، ولكن ما يمكن الاستفادة منه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية هو إدخال أساليب إدارية تعليمية بهدف الحصول على مخرج تعليمي ذي جودة عالية، ومضاعفة إفادة المستفيد الأول منه وهو الطالب، وتشجيع المنافسة لتحقيق النتائج المرجوة ( علاونه ، 2004:13) .

ويعرض الصليبي ( 2007 : 9 ) مجموعة من الآراء المتعلقة بالمفاهيم المرتبطة بالجودة في التربية ، فمن هذه الآراء من ربط الجودة بالأهداف، والمدخلات، والعمليات. والبعض اعتبر الجودة مصطلحاً معيارياً باستخدام عبارات تقييمية مثل: ممتاز، جيد، غيرها. والبعض قاس الجودة بالكم، وغير ذلك من المحاولات لوضع هيكلية مألوفة لهذا المصطلح لأجل تسهيل التعامل معه، و من العلماء من حاول وضع طرق متعددة لقياس الجودة مثل قياس الجودة بدلالة المدخلات أو بدلالة المخرجات أو بدلالة العمليات.

وباعتماد الجودة الشاملة في الميدان التربوي يكون الهدف الأسمى تحقيق تعليم نوعي يهيئ الفرد والمجتمع لمتطلبات عصر الثورة التكنولوجية وعصر التغير المتسارع، ويعطي الفرصة للفرد والمجتمع القدرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعرفة والتدفق المعلوماتي ويدريه على تنظيمها بسرعة واستخدامها باستمرار، وبهذا يخطو خطواته نحو التقدم والتطور بثقة واقتدار. ( جويلي ، 2002:32 ).

وتعد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام من أهم المقومات الأساسية لنجاح تلك المؤسسات في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها. ويتطلب ذلك وجود نظام لضبط الجودة. ويسعى نظام ضبط الجودة إلى التأكد من مدى مطابقة مخرجات التعليم للأهداف والمعايير الموضوعية له.

ويسعى التربويون في المجال التربوي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية .

إن استجابة المدرسة للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغير يتطلب منها أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج أسوارها، لأن ما نعتبره اليوم يتسم بالجودة فهو غداً تقليدياً بفعل سرعة تغير المعرفة وتجدد احتياجات وتطلعات المستفيدين (الطلاب - المعلمين - أولياء الأمور - المجتمع - أصحاب الأعمال )، لذلك فرحلة المدرسة من التقليدية إلى الجودة مستمرة، لأن الجودة في هذا السياق "هدف متحرك" لا يمكن تحقيقه بل يستلزم التحسين المستمر لمحاولة الوصول إليه.

ولقد باتت ضرورياً على المؤسسات التعليمية في سعيها لمواجهة التغيرات السريعة والمعقدة أن تعمل على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال التطوير المستمر لجودة أدائها وتميز الخدمة التعليمية التي تقدمها (عزب :2010:7)

ومن خلال ذلك تغدو مهمة المدرسة في عصر المعلومات تكوين متعلمين يملكون المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو في ميدان العمل والمهنة، ويعرفون بالتالي كيف يكتسبون معارف جديدة ومهارات جديدة في شتى ميادين النشاط، والقدرة على التعلم مدى الحياة، والقدرة على الابتكار، والقدرة على اكتساب الكفاءات المحورية اللازمة للعمل في شتى المهن (وعلى رأسها اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتمرس بالعلوم والرياضيات، والقيم الشخصية والوطنية )، تلك إذن هي الرؤى الأساسية لمدرسة الجودة.

#### الإحساس بالمشكلة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة مثل دراسة الشريدة ( 2001 ) ، و دراسة علاونة ( 2004 ) ، و غيرها من الدراسات، لاحظ وجود تركيز من قبل الباحثين على دراسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي . في حين تناولت دراسة الأمير وعلاونة ( 2011 ) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، أما دراسة ذيب

و آخرون ( 2006 ) فقد تناولت درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في المدارس الأردنية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمديرين والمشرفين والمعلمين ، ولقد كانت دراسة أبو عبده ( 2011 ) هي الوحيدة على مستوى الوطن-في حدود علم الباحث- التي تناولت درجة تطبيق معايير الجودة في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بنابلس.

ونتيجة لأهمية هذا المجال يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة في المدارس لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين و خصوصاً المدارس الخاصة منها ، ومن هنا تولدت فكرة هذه الدراسة لاقتناع الباحث بأهمية إجراء الدراسات حول هذا الموضوع في المدارس الخاصة، كونها الرديف الأساسي لمدارس التعليم العام ، بل إن كثيراً من أولياء الأمور- خاصة المقتردين منهم - يدفعون أبناءهم للدراسة في هذه المدارس على اعتبار أنها تقدم المزيد من الرعاية والاهتمام للأبناء .

ومن خلال ملاحظات الباحث كرئيس قسم التعليم العام بمديرية التربية والتعليم في خان يونس وإشراف هذا القسم على المدارس الخاصة في المديرية لاحظ أن المدارس الخاصة تواجه بعض الصعوبات والعقبات ، حيث تعاني هذه المدارس من قلة عدد المعلمين مقارنة بعدد الطلبة، وزيادة العبء الدراسي على المعلم ، وميل الكثير من المعلمين إلى ترك مدرسته عندما تتاح له فرصة في إحدى المدارس الحكومية أو مدارس وكالة الغوث، وعدم وجود أسس علمية وموضوعية لترقيات العاملين، وشكاوى الأهالي والطلبة المستمرة من المنهاج المطبق حالياً وأنه فوق المستوى العقلي والعمرى للطلبة، كذلك الاهتمام بتقويم الطلبة اعتماداً على الجانب التحصيلي بشكل أساسي وعدم اعتماده أساساً مرتبطة بأنشطة المنهاج و أهدافه . وتأتي هذه الدراسة في ضوء التطور الذي تشهده العملية التعليمية في فلسطين بوجه عام ومحافظة غزة بوجه خاص والجهود الحثيثة والمبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي رفعت شعاراً للعام الحالي وهو " نحو تعليم نوعي " في ضوء جعل عام 2012 هو عام التعليم ، وحتى لا يكون الاهتمام منصباً على المدارس الحكومية أو مدارس وكالة الغوث تأتي هذه الدراسة من أجل وضع إطار لتطوير العمل في المدارس الخاصة بمحافظات غزة من خلال تعرف درجة تبني مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالميزة التنافسية للمدرسة.

### مشكلة الدراسة :

رغبة من الباحث في معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة قام بتحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

**ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة؟**

ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة ؟
- 2-هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس (ذكر - أنثى)، المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا)، الخدمة (أقل من 5 سنوات - 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات ) ، المنطقة (غزة والشمال والوسطى والجنوب).
- 3-ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمدارسهم.

### فروض الدراسة :

للإجابة عن الأسئلة السابقة تسعى الدراسة إلى فحص الفروض التالية :

- 1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير الجنس .
- 2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المؤهل .
- 3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- 4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المنطقة .

## أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم .
- 2- الكشف عن الفروق بين متوسطات عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم تبعاً للنوع والمؤهل وسنوات الخدمة والمنطقة .
- 3- تحديد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمدارسهم .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة ، إذ تفتقر المكتبات الفلسطينية لمثل هذه الدراسات حيث تعد على - حد علم الباحث - الأولى من نوعها في المجتمع الفلسطيني .

كما تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة توظيف إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية التربوية.
- 2- قد تفيد العاملين في مجال المدارس الخاصة من مديرين ومشرفين ومعلمين وإداريين إضافة إلى العاملين في الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم وأقسام التعليم العام في مديريات التعليم المختلفة من خلال ما ستقدمه هذه الدراسة حول تبني مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالميزة التنافسية وما ينتج عن ذلك من نتائج
- 3- قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال سواء في المدارس الخاصة أو المدارس الحكومية أو مدارس وكالة الغوث .
- 4- قد تفيد طلبة الدراسات العليا في الاطلاع والاستفادة من مجريات الدراسة وموضوعاتها.

## حدود الدراسة :

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود الآتية:

1- **الحد الموضوعي** : ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة .

2- **الحد الزمني**: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012 / 2013 .

3- **الحد المكاني** : محافظات غزة .

4- **الحد المؤسسي**: المدارس الخاصة .

5- **الحد البشري** : مديرو المدارس الخاصة .

## مصطلحات الدراسة :

استخدم الباحث في الدراسة المصطلحات التالية:

1- **المدارس الخاصة** : هي المدارس غير الحكومية وغير التابعة لوكالة الغوث وتتبع إلى هيئات أو مؤسسات أو أفراد من المجتمع ويشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم ، وأقسام التعليم العام في مديريات التربية و التعليم بمحافظات غزة.

2- **مدير المدرسة** : القائد التربوي الذي يستطيع مواكبة التغيير والتطوير تحت مظلة الأهداف المرسومة وفق أنظمة وخطط الوزارة بحيث يستطيع التعامل مع كل جديد معتمداً على ما يملك من بيئة مدرسية ويتعاون الأفراد العاملين في المدرسة ويجب أن يتحلى بصفات القيادة في شخصيته وقدراته ومهاراته الإدارية .

**الجودة الشاملة في التعليم** : تعرف الجودة الشاملة بوجه عام بأنها مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات (عمليات مناسبة) ومخرجات (ما سوف يكون الطلاب قادرين على عمله بشكل اكبر بعد إنهائهم النشاط التعليمي) ولتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي. ( علميات ، 2002: 48 )

أما الجودة الشاملة في التعليم فيقصد بها " الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، فصل، مدرسة، مرحلة) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، أو

عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم " . (فلية، والزكي، 2004: 152).

ويعرفها الباحث إجرائياً: في هذه الدراسة بأنها مجموعة السمات والصفات الواجب توافرها في جميع عناصر المدرسة الفلسطينية بمحافظات غزة من مدخلات وعمليات ومخرجات من أجل تحقيق رغبات العاملين في المدرسة وإنجاز المخرجات التي يجب أن يكتسبها الطلبة بما يمكنهم من خدمة مجتمعهم وتحقيق دورهم الإيجابي فيه.

## 1- إدارة الجودة الشاملة :

يرى النجار ( 1999: 73) أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ، وهي فعالية تُحقّق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها .

ويعرفها أبو سمرة وزيدان و العباسي ( 2007 : 19) بأنها نظام متكامل يركز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة التربوية تجعل الإداريين والمدرسين والطلبة متحمسين لكل ما هو جيد لتخرج طلبة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة من خلال إجاباتهم على أداة الدراسة والمتمثلة في قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة .

## الميزة التنافسية :

المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنةً بمنافسيها في السوق (الوادي والزعبي 2011).

وعرفها المدهون (1999) على أنها مجموعة من العوامل التي تُكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في التعليم من خلال تقديم قيم إضافية للطلبة .



ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها ما تتميز به المدارس الخاصة بمحافظة غزة عن غيرها من المدارس الأخرى في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو الكفاءة، ومدى الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية، والذي يمكن الكشف عنه بمقياس الميزة التنافسية الذي أعده الباحث.

**محافظة غزة :** هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته (365) كم مربع ، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45) كم ويعرض ما بين (6-12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الإطار النظري للدراسة

### أولاً: الإدارة المدرسية

#### تمهيد:

لم تعرف الإدارة كعلم إلا أواخر القرن التاسع عشر، حيث أدى الاهتمام بالإدارة بسبب الثورة الصناعية واكتشاف موارد جديدة كالطاقة إلى التوسع في المصانع والإنتاج، إلا أن الإدارة كممارسة قديمة قدم الإنسان تطورت بشكل تدريجي مع تطور الإنسان حتى أصبحت علماً قائماً مستقلاً بذاته له نظرياته ومدارسه وممارساته وتطبيقاته بحيث أصبحت ضرورة ملحة لكل نشاط.

#### مفهوم الإدارة:

مارس الانسان الإدارة بطرق مختلفة، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة العامة، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة العامة، إلا أنه تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي حيث كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم هي معقدة لتعقد الحياة بسبب التطور والتكنولوجيا.

#### تعريف الإدارة:

يعد لفظ الإدارة من الألفاظ الشائعة ومن الكلمات المتداولة والمعاني المألوفة لدى كل فرد في المجتمع حيث إن الحديث حول الإدارة لا يتوقف بين الأفراد داخل وخارج المنظمات، كما أن كثرة أنواع ومسميات الأجهزة الإدارية في المنظمات وداخل المنظمة الواحدة أحياناً جعلها لفظاً مألوفاً لدى الجميع حيث يسمع كل منهم عن مسميات مختلفة كإدارة الأفراد، وإدارة الموازنة، وإدارة شؤون العاملين، وغيرها في داخل كل منظمة من منظمات المجتمع. (ذياب، 2001: 94)، ومن التعريفات التي وردت للإدارة ما يلي:

-عرفها العجمي بأنها جملة الوظائف أو العمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة. (العجمي، 2001: 29)

-وعرفها عابدين بأنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة من خلال مجموعة عمليات إدارية مشتركة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. (عابدين، 2001: 21)

-وعرفها سليمان أنها مجال من مجالات الخدمة في المجتمع ، يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم من المعرفة ولديهم من المواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية تكون في أغلب الظروف مبنية على أسس وأصول (سليمان ، 2001 : 23).

ويرى الحريري أن الإدارة هي عملية تسيير مؤسسة ما في مجتمع وفقاً للعقيدة السائدة في هذا المجتمع، وما يعيشه ويحيط به من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية من أجل تحقيق اهداف معينة، ويكون ذلك من خلال ما يسود المؤسسة من علاقات إنسانية سوية، وأساليب متقدمة في الإدارة من أجل إنجاز أحسن النتائج بأقل وأدنى كلفة وبأقصر وقت ممكن (الحريري، 2001 : 10). ويلاحظ الباحث أنه برغم الاختلاف الملحوظ في صياغة التعريفات السابقة إلا أنها جميعاً قد اتفقت على أن الإدارة عبارة عن عملية إنسانية تخدم المجتمع ، وهي تهتم بالعنصر البشري ، كما أنها عملية منظمة توجه سلوك الأفراد لصالح المؤسسة .

### الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية هي تطبيق للإدارة العامة في المجال التربوي وقد أصبحت علماً مستقلاً له كيانه المميز، ولقد تطورت الإدارة التربوية نتيجة للبحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية وتأثرت بالأنظمة الاجتماعية والسياسية والفلسفة السائدة في المجتمع ، فتحدد مسارات المجتمع واتجاهاته الفكرية والاقتصادية وأصوله التاريخية والثقافية تحدد وتبلور أهدافه التربوية ومن ثم منطلقاته التعليمية. (نشوان ، 2001:58).

### تعريفات الإدارة التربوية

-يعرفها الدويك وآخرون بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه بتنفيذ السياسة المرسومة له ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهاذف يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة. (الدويك وآخرون، 1998: 139 )

- ويعرفها العمائرة ( 2002 : 36 ) بأنها " مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العمليات التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد التطوير النوعي والكمي في العمليات والمؤسسات والأفراد."

-ويعرفها العرفي بأنها": القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية والعمل على تنفيذ تلك السياسة للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة." ( العرفي، 1999: 27 )

## الإدارة المدرسية

### نشأة الإدارة المدرسية:

لم تظهر الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة، أو الإدارة الصناعية والتجارية إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وذلك بعد انعقاد أول اجتماع لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤٦ في نيويورك تحت عنوان " المؤتمر القومي للمتخصصين في مجال الإدارة التعليمية " ومنذ تلك اللحظة بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية ، شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى (مصطفى، 1999: 21).

ومرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعاً لتعدد الحياة، وتراكم تراثها ومعارفها، وتعاضم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية، ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة، أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين وتعليمهم ضمن تربية مقصودة ومخططة. (عابدين، 2001: 42)

ويلاحظ الباحث التطور في ميدان الإدارة المدرسية كحقل دراسي، أو كعلم من العلوم التربوية ، المهمة حيث كان الاهتمام بإنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال بالعديد من الجامعات الأجنبية والعربية، وباعتبار أن انتقال علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية والتعليم نجعل تعريف الإدارة المدرسية كعلم له صلة بتعريف علم الإدارة بمعناه العام ، إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة.

ويعتبر ميدان الإدارة المدرسية من الميادين العلمية الحديثة والتي نشأت في القرن العشرين، رغم أن ممارسة هذا العمل تم منذ فجر التاريخ، وذلك بقيام الأيوين في الأسرة بإعداد أبنائهم لمواجهة الحياة وصعوباتها.

وهذا التوضيح التعليمي التربوي الإداري لطبيعة الأسرة منذ القدم، وهذا التصور النظري العقلي للأسرة كإدارة مدرسية يؤكد أن الإدارة موجودة منذ القدم ولكن لم تبدأ الإدارة التعليمية المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية إلا منذ 1946 .

( جريفت، ت مرسي وآخرون، 1979: 15 )

ولقد ظهرت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية والتجارية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين . وذلك بعد انعقاد أول اجتماع لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 في نيويورك تحت عنوان " المؤتمر القومي للمتخصصين في مجال الإدارة التعليمية " ومنذ تلك اللحظة بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى. (مصطفى، 1999: 21 )

### تعريف الإدارة المدرسية :

وردت للإدارة المدرسية جملة من التعريفات ذكرها الباحث على النحو التالي:

-هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي عقليا وأخلاقيا واجتماعيا ووجدانيا وجسميا لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه. (دياب، 2001: 99 )

-وتعرّف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي(المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. ويعرفها البعض الآخر بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية (العميرة، 2002 : 18)

-كما عرفها السفاسفة بأنها نظام وتنظيم وتخطيط وتنسيق ومراقبة وتقييم، فهي مهارة تتصل بميادين مختلفة: مهارة في التخطيط، ومهارة في القيادة، ومهارة في العلاقات الإنسانية، ومهارة في تنظيم العمل الجماعي، ومهارة تنظيم لأعضاء هيئة التدريس وتحسينه، ومهارة في التقويم (السفاسفة، 2005 : 176).

-وعرفها الدليمي بأنها مجموعة الأنشطة المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين في جو ودي ومرغب في العمل المثمر بما يضمن تحسين العملية التعليمية والتربوية ، وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في التربية وكذلك أهداف المدرسة (الدليمي ، 2010 : 13).

-في حين تعرفها منى عماد الدين بأنها " : أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغيير واعٍ ومنظم في البيئة المحلية من خلال فرق المعلمين والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة .

وترى أنها تختلف من مدرسة لأخرى، حتى في أكثر نظم التعليم مركزية وتوحدًا، وذلك لأنها تتوقف على البيئة التي تعمل فيها المدرسة (عماد الدين، 2003: 43).

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أنها تشترك في النقاط التالية:-

١. الإدارة المدرسية تعمل على تحقيق أهداف المجتمع والدولة وفق السياسة العامة والفلسفة التربوية.
٢. الإدارة المدرسية تتكون من الجهود الإدارية والفنية.
٣. الإدارة المدرسية تتخطى مهام دائرة المدرسة إلى البيئة الخارجية.
٤. الإدارة المدرسية تقوم على جهود جميع الكوادر في المدرسة (مدير-معلمين-إداريين-فنيين).

#### أهداف الإدارة المدرسية :

تتأثر أهداف الإدارة المدرسية بأهداف المدرسة كوحدة متكاملة متغيرة من عصر إلى آخر، ومن بلد إلى آخر، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع والدولة، وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية. كما تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، أهمها: حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارة السائدة نفسها، وشخصية المدير وسماته.

فلم تعد الإدارة المدرسية تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات أو المحافظة على الأبنية، والتجهيزات المدرسية، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع (عابدين، 2001: 61).

تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ المدرسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش

فيه، فضلا عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضواً نافعاً وفاعلاً ومنتجاً (الأغبري، 2000:36).

وترجع أهمية الإدارة المدرسية في أنها وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الكوادر البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال التعاون والمشاركة وتقسيم العمل ، حيث يعمل الكل في في دائرته بروح من التعاون والمشاركة على نجاح العملية التعليمية (منصور، 2005: 51).

من هنا نرى أن الإدارة المدرسية هي المستوى الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية، فمن خلالها تتحقق أهداف المجتمع وآماله وتطلعاته، حيث تقوم ببناء الشخصية السليمة في كافة الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والانفعالية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج. فلم تعد وظيفة الإدارة المدرسية تسييراً روتينياً لأمر المدرسة، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل أصبح محور العمل في هذه الدراسة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والأخلاقي. فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية، هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم (أحمد، 2002: 24).

وقد حدد العمارة أهداف الإدارة المدرسية في أربع نقاط رئيسة هي:

- 1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- 2- العمل على تزويد المتعلم- باعتباره محور العملية التعليمية بخبرات- متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- 3- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- 4- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم (العمارة، 2001: 32).

ويشير عطيف ( 2005 ) إلى أهداف الإدارة المدرسية بأنها:

- الاهتمام بالطالب وتوجيه كل الإمكانيات نحوه والعمل على حل مشكلاته.
- تحسين العلاقة بين العاملين في المدرسة عن طريق تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالعدل.



- العمل على ربط المدرسة بالمنزل وحفز الآباء للمشاركة في العملية التربوية.
- التوفيق بين العمل الإداري والفني بحيث لا يهمل أحدهما ولا يقوم على حساب الآخر.
- توفير قدوة حسنة للتلاميذ (عطيف، 2005 : 67).

وقد لخص عابدين ( 2001 ) أهداف الإدارة المدرسية في النقاط التالية:-

- 1- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.
- 2- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
- 3- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه أخذاً في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.
- 4- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وأضاف المالكي ( 2006 ) عدداً من الأهداف منها:

- 1- تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم.
- 2- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- 3- إعادة النظر في مناهج الدراسة ونشاطاتها ووسائلها والعمل على تطويرها.
- 4 - القدرة على القيام بعملية التقييم / وذلك من حيث تقويم الخطط ومراجعتها ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية القياس والتقييم في ضوء الأهداف.(المالكي، 2006:54).

ويرى الباحث أنه لا يمكن أن يتفق التربويون على تصنيف محدد لأهداف الإدارة التربوية ، ولذا تختلف أسس تصنيف الأهداف المدرسية وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آرائهم ولاهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل هدف من أهداف الإدارة المدرسية.

ويقاس نجاح المؤسسات وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر، ولذلك فإن سر نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات، وذلك باستخدام التكنولوجيا الإدارية بأقسامها الثلاثة:

أ- تكنولوجيا إدارية عقلية : متمثلة في طرق تحليل النظم والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية، وطرق البحث الإجرائي، وغيرها من الأساليب التي تجعل العمل المدرسي أكثر فعالية وكفاية.

ب- تكنولوجيا إدارية اجتماعية : متمثلة في ديمقراطية الإدارة والمشاركة الجماعية، وتوسيع فرص الحوار وتنمية العلاقات الأفقية.

ج - تكنولوجيا إدارية آلية : متمثلة في استخدام أحدث التقنيات مثل الحواسيب الآلية في حفظ المعلومات والإحصاءات.

وبهذا يحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم، كما أن من أهم واجباته قيادة عملية تقويم التلاميذ والعملية التعليمية بشكل عام (البوهي، 2001: 98-90).

### مدير المدرسة :

يعرّف مدير المدرسة بأنه الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية (حجي ، 2000 : 365) .

ويعرفه الداعور بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل ، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة (الداعور ، 2007 : 9).

ويرى الباحث من خلال عمله كرئيس قسم التعليم العام وتعامله المباشر مع مديري المدارس أن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم. وهي ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه، ومدير المدرسة يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتتالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسؤوليات، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات

القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء ايجابي نحو المدرسة والمجتمع.

### خصائص مدير المدرسة :

لا توجد مجموعة ثابتة من السمات والصفات يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة بحيث يمكن حصرها بدقة وحدد عياصرة و حجازين (2006) سمات وصفات مدير المدرسة كالاتي :

- 1- أن يكون متميزاً بين أفراد المجموعة.
- 2- أن يكون عريفاً للجماعة.
- 3- أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة.
- 4- أن يكون متحكماً في انفعالاته.
- 5- أن يكون نكياً.
- 6- أن يكون واعياً في تولي زمام الأمور .(عياصرة، وحجازين 2006 : 105 - 109).

كما يحدد المحامدة (2006) مجموعة أخرى من الصفات التي يجب توافرها في مدير المدرسة:

- 1- أن يكون سليم الجسم والعقل. ( العقل السليم في الجسم السليم )
- 2- أن يكون ذا قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله، وهذا يعرف من خلال تقارير فترة عمله كمدرس.
- 3- أن يكون موضع ثقة من لدن المعلمين والمسؤولين التربويين.
- 4- أن يكون قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة. (المحامدة، 2005 : 68 - 69 ) .

وترى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ( 2005 ) أن هنالك صفات شخصية مهنية لمدير المدرسة مثل:

### أولا /صفات نفسية وجسمية:

- 1 -نظيف وحسن المظهر.
- 2- يخلو من العيوب النطقية.
- 3- سليم الأعضاء.
- 4- حيوي ونشيط.
- 5 -يتمتع بالإخلاص والجدية.
- 6 -القدرة على ضبط النفس.

## ثانياً /صفات معرفية:

- 1-واسع الثقافة والمعرفة.
- 2-يُحسن توصيل المعلومات المتوفرة لديه بسهولة.
- 3-ينظم المعرفة بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.
- 4- لديه خبرات متنوعة في مجال التعليم وأساليب الإدارة.
- 5- دائم التواصل مع الجديد في موضوع الإدارة.

## ثالثاً /صفات إنسانية وأخلاقية:

- 1-يستمتع إلى العاملين ويحترم آراءهم.
- 2-الجدية والإخلاص في العمل.
- 3-يعدل في تقويم المعلمين والطلاب.
- 4-يؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها.
- 5-يراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين.
- 6-يحرص على تعزيز العمل الجماعي لدى المعلمين.

## رابعاً /صفات فكرية وفلسفية:

- 1-يؤمن بالحرية الدراسية ويشجع المعلمين عليها.
- 2-يحترم المعتقدات الدينية للمجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه.
- 3-يعتز بدوره الوظيفي.
- 4-يؤمن بالديمقراطية ويعمل على تشجيعها.
- 5-يؤمن بالنظم الاجتماعية ويعممها.
- 6-يؤمن بالتفكير المنهجي في حل المشكلات التعليمية.

## خامساً /صفات مهنية:

- 1-يوفر بيئة تعليمية مناسبة.
- 2-يحسن التواصل مع المعلمين والطلاب.
- 3-يدافع عن المعلمين أمام الإدارة العليا.
- 4-يهتم بالمعلمين حديثي التعيين.
- 5-يتواصل مع البيئة المحيطة بالمدرسة.
- 6-يلتزم بالادوام المدرسي.
- 7-يشارك في وضع الخطط العلاجية مع المدرسين.
- 8-يدير الاجتماعات بفاعلية. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2005: 11-12).

## المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة:

إن نجاح أي إدارة يعتمد على رأس الهرم فيها وهو المدير، ونجاح أي مدير يعتمد بالدرجة الأولى على وقوفه عند مسؤولياته ومعرفته لمهامه التي يستتبطها من تحديد أهداف المؤسسة، وعليها يترتب تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين من أجل المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

"يعتبر مدير المدرسة مسئولاً عن أعمال فنية وإدارية ومالية وعلاقات عامة مع بيئة تحتاج إلى العلمية والمهارة في تنفيذها وهي أعمال ليست بالسهلة والبسيطة مباشرة سواء قام بهذه الأعمال أم فوض غيره. (مصطفى، 1987: 52)

وإذا ما أردنا الوقوف على أهم مهام مدير المدرسة نجدها تنقسم إلى قسمين، الأول منها يتعلق بالناحية الإدارية والثاني يتعلق بالناحية الفنية.

### أولاً: المهام الإدارية لمدير المدرسة:

حيث إن مدير المدرسة قائد في مدرسته فهذا يتطلب منه القيام بالمهام الإدارية التالية:

#### 1- رعاية شؤون العاملين بالمدرسة وذلك من خلال :

- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور في الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية ومشكلات الطلبة.
- متابعة دفاتر الحضور والغياب يوميًا لأعضاء هيئة التدريس، وينبغي أن يكون المدير قدوة في المواظبة والمحافظة التامة على المواعيد.
- إتاحة وقت كاف لسماع اقتراحات المدرسين في تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة.
- المساعدة في تحديد الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.
- القيام بزيارات متكررة للفصول بغية الملاحظة والدراسة. (أحمد، 1991: 287)
- حل المشكلات التي تواجههم مع بعضهم البعض وبينهم وبين أولياء الأمور والطلاب.
- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل متعاون.
- تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في التخطيط للأمور التعليمية وفي اتخاذ بعض القرارات.
- التوزيع المناسب والملائم للمسئوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وميولهم .
- الاهتمام بتقويم الأداء والتوجيه والإشراف (دياب، 2001: 162-165).

#### 2- إدارة شؤون الطلاب وذلك من خلال :

- تنظيم قبول الطلاب الجدد من حيث التسجيل والمتابعة وإنشاء سجلات تحتوي على البيانات الخاصة بهم.
- تنظيم السجلات الخاصة بالطلاب.

-تنظيم التشكيلات المدرسية.

-رعاية النظام والانضباط المدرسي.

-تنظيم وإدارة نشاطات الطلاب المنهجية الصفية و اللاصفية (العمارة، 2001: 109).

-التعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين ومع الطلبة أنفسهم.

-التعرف إلى الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العامة لهم.

-التعرف إلى مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشئونهم وأحوالهم العامة من خلال الاطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الفصول ومتابعة دوام الطلبة، ومواظبتهم على الدقة في التوقيت.

-المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية والإشراف على سير أعمالهم، لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية (الجوجو، 2000: 100).

### 3- إدارة الشؤون المالية:

-إعداد موازنة المدير في ضوء احتياجات المدرسة من خلال اعتماد كشف الأجر المرسل إلى المديرية التعليمية والقيام بجرد خزينة المدرسة من وقت لآخر وأن يكون على دراية باللوائح المالية ونظم المشتريات والمناقصات وغيرها.

-متابعة الأعمال المالية كحسابات السلفة سواء المستديمة أو المؤقتة وكذلك حسابات الرسوم المدرسية وغيرها (أحمد، 1991: 289-290).

### 4-العلاقة مع المجتمع المحلي:

يقع على عاتق مدير المدرسة مسئولية التخطيط للقيام بأنشطة يتم من خلالها إقامة علاقة جيدة وقوية مع المجتمع المحلي إذ ترتبط هذه الأنشطة ارتباطاً قوياً بخصائص المجتمع وعاداته وتقاليده حيث يبرز دور مدير المدرسة كقائد تربوي من خلال إيجاد البرامج التي من شأنها أن تزيد الروابط مع المجتمع المحلي وذلك من خلال:

-التعرف إلى إمكانات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها، واهتمامها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.

-العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.

-تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن أن يقدم المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.

-توثيق الصلة بين الآباء والمعلمين من خلال المشاركة في الأنشطة المدرسية.

(عابدين، 2001 : 290)

-إبراز دور المدرسة التربوي تجاه المجتمع بالمشاركة في علاج مشكلاته.

-العمل على الاستفادة من المؤسسات الإعلامية في خدمة العملية التربوية.

-التعاون الوثيق مع أولياء أمور الطلبة لربط المدرسة بالمنزل والاستفادة من ذلك في حل

مشكلات الطلاب المدرسية والنفسية والاجتماعي (البرادعي، 1988:101).

-تحقيق التعاون بين المدرسة والمسجد في تربية الطلبة وحثهم على الصلاة وتعلم القرآن الكريم

من أجل وقايتهم من الانحراف.

-التنسيق مع الجامعات لتفعيل دورها الريادي في تنمية الوعي التربوي من خلال عقد الندوات

والدورات التي لها تأثير مباشر على الطالب أو الأسرة أو المعلم (العدوي، 2007 : 17-18)

ويرى الباحث أنه يمكن تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال صفحة التواصل

الاجتماعي (الفييس بوك) وقد شرعت بعض المدارس في هذا الاتجاه، وجدير بالذكر أن وزارة

التربية والتعليم ومنذ بداية العام الدراسي السابق 2011-2012 عمدت إلى تسهيل طرق التواصل

من خلال البريد الإلكتروني والذي بواسطته يستطيع ولي الأمر الدخول إلى صفحة ولده للاطلاع

على علاماته وما إذا كان هناك من ملاحظات ، وذلك أدعى إلى أن يبذل الطالب ما بوسعه من

جهد تجاه واجباته لعلمه بمتابعة ولي أمره المستمرة له .

5 -الإشراف على السجلات المدرسية ويتمثل ذلك من خلال:

-العمل على تطوير السجلات الأساسية لجميع نواحي العمل في الحياة المدرسية.

-الاستعانة بكل الوسائل التقنية الحديثة لحفظ المعلومات حول أحوال العاملين في المدرسة.

-تنمية قدرات المعنيين بالأمور المعلوماتية من خلال دورات خاصة بالكمبيوتر والانترنت مع

توجيههم لكيفية التعامل مع هذه التقنيات من خلال أهل الاختصاص.

-متابعة عملية تحديث المعلومات وتنقيتها وتنظيمها حسب التوجيهات والتعليمات.

-المحافظة على هذه السجلات والأدوات بمسئولية عالية وإشرافه المباشر عليها.

(فهمي، ومحمود، 1993 : 81-82)

6 -المساهمة في تحقيق سلامة النظام المدرسي

ويتمثل ذلك من خلال:

- تعريف الطلبة باللوائح الكفيلة بإقرار النظام داخل المدرسة.

-الاهتمام بوسائل تحقيق النظام المدرسي الأخرى مثل التوجيه والإرشاد.

-العمل على إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة وخارجها.

- حث المعلمين على إبراز المشكلات السلوكية الهامة التي قد تصادفهم بالمدرسة والتعاون من أجل حلها .

-مساندة المعلمين فيما يتخذونه من إجراءات لحفظ النظام المدرسي على أن تكون معقولة ومقبولة.

-مكافأة الطلبة على السلوك الجيد (مصطفى، 1987: 73-74).

ويلفت الباحث النظر إلى أن مدير المدرسة كثيراً ما يأخذ على عاتقه ضبط الطلبة داخل المدرسة فيصدر قراراً للمعلمين بأن لا يستخدموا الضرب على الإطلاق، وأن أي طالب يقصر في واجب أو يثير مشكلة فعلى المعلم أن يرسله للمدير، فهو يتحمل مسؤولية تأديب الطالب ، فإذا أرسل المعلم طالباً أو طالبين أصبح هذا المعلم متهماً بضعف الشخصية وعدم القدرة على ضبط الصف، بل قد يشيع أمر هذا المعلم بين صفوف المعلمين خارج المدرسة ويصبح المعلم ضحية التزامه بقرار المدير، مما يدفع كثيراً من المعلمين على عدم الالتزام بقرارات المدير بل يحرصون على عدم إشعار المدير بالمشاكل التي تحدث مع الطلبة مما قد يؤدي إلى خلل في مخرجات العملية التربوية.

7-إدارة المرافق المدرسية والمحافظة عليها:

وتقسم المرافق المدرسية إلى الغرف الصفية، الملاعب، الحدائق المدرسية، الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية، المختبرات العلمية، المكتبات ، المقصف ، والوحدات الصحية، مركز الخدمة الإرشادية وصالات الأنشطة المتعدد (العجمي، 2000: 96).

وحسب اطلاع الباحث على وضع المدارس الخاصة من خلال الزيارات الميدانية وسؤال رؤساء أقسام التعليم العام في المديرية المختلفة وبالمقارنة بالمدارس الحكومية فإن بعض المدارس الخاصة تفتقر إلى بعض المرافق الهامة مثل مركز الخدمة الإرشادية والمكتبة ومختبرات الحاسوب وإذا وجدت قد لا تكون مفعلة. من هنا يبرز دور مدير المدرسة الخاصة في توفير وتفعيل هذه المرافق الهامة لما لها من دور هام في إنجاح العملية التربوية.

**ثانياً: المهام الفنية الخاصة بمدير المدرسة:**

يتطلب من مدير المدرسة القيام بدوره الفني إلى جانب دوره الإداري بخطين متوازيين متلازمين لا غنى لأحدهما عن الآخر وذلك على النحو التالي:

1-متابعة المعلم وتمميته مهنيًا وذلك من خلال الآتي :

-مساعدة المعلمين الجدد.

-الاطلاع على أحدث الأساليب والمعلومات التربوية.

-توصيل المعلومات للمعلمين بوسائل إشرافية مختلفة.



- تشجيع الدروس التوضيحية وتبادل الخبرات بين المعلمين.
- دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين.
- القيام بدراسات وأبحاث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وكذلك ممارسات المعلمين.
- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية التي يعدها المدرسون وتزويدهم بالتغذية الراجعة.
- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فردياً ورمزياً وجماعياً.
- 2-تحسين المناهج الدراسية وتنفيذها ويكون ذلك من خلال الآتي:
  - تحديد عناصر المنهاج وتشكيل لجان لدراسة احتياجات الطلبة.
  - تقدير القيمة التربوية للأنشطة وإعدادها بما يتناسب مع المادة التعليمية.
  - وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المستمر ( العمايرة، 2001 : 139).
  - إثراء المادة الدراسية عن طريق القراءات الإضافية أو الأنشطة الإضافية.
  - حث المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية بعد توفيرها لهم وتدريبهم عليها.
  - توظيف الإذاعة المدرسية بحيث توفر الفرص الجيدة لتزويد الطلبة بالمعلومات .
  - تطوير نظام الاختبارات والامتحانات وفق معايير الاختبار الجيد.
  - مشاركة المعلمين بتحليل المناهج الدراسية.
  - توفير المراجع المكتبية لإثراء المنهاج.
  - عقد اجتماعات دورية بين المشرفين التربويين والمعلمين لمعالجة مشكلات المنهاج.
  - وضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلبة الضعاف (الصالحي، 2003 : 56).
- ومن خلال الزيارات الميدانية للمدارس الخاصة يرى الباحث أن الأمور الإدارية تشغل عادة معظم وقت مدير المدرسة ، ويشكو بعضهم من عدم وجود الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها.
- والبعض الآخر يتصور خطأً أن مسؤوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري ، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية ، وهذا تصور غير صحيح ، يضع الأمور في غير نصابها ، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري.
- ويرى المنيف، 1419 هـ أن هناك تقسيماً آخر بالنظر إلى ما تتعلق به مهام مدير المدرسة وهي كالتالي:

#### 1- المهام المتعلقة بالمعلمين ومنها:

- تعريف المعلمين بالأهداف التربوية للمرحلة وللمواد.
- تنمية قدرات المعلمين ورفع كفاءاتهم.
- تقويم المعلمين وكتابة التقارير اللازمة.

- مساعدة المعلمين الجدد وتعريفهم بعملهم.
- متابعة ملاحظات المشرفين للمعلمين.

## 2- المهام المتعلقة بالطلبة ومنها:

- متابعة الطلاب لزيادة تحصيلهم الدراسي.
- دراسة حالات الغياب للطلاب ومعرفة الأسباب لعلاجها.
- تحسين العلاقات الإنسانية مع الطلاب.
- تطبيق الأساليب التربوية في معالجة مشاكل الطلاب.
- الاهتمام بالحالة الصحية للطلاب مع اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية للطلاب.

## 3- المهام المتعلقة بالشئون الإدارية ومنها:

- إعداد الخطط السنوية لمدير المدرسة.
- تنظيم السجلات المدرسية.
- تشكيل اللجان والمجالس المدرسية.
- إعداد الخطة السنوية لمدير المدرسة.
- 4- المهام المتعلقة بالمبنى المدرسي ومنها:

- صيانة مبنى المدرسة ومراقبه.
- المحافظة على أثاث المدرسة.
- المحافظة على نظافة مبنى المدرسة.

## 5- المهام المتعلقة بالمجتمع ومنها:

- المشاركة في الأسابيع العامة مثل أسبوع المرور ...
- تشكيل مجلس الآباء والمعلمين.
- دعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة للاطلاع على نشاط أبنائهم.
- (المنيف، 1419 هـ: 10 - 12).

ويعتقد الباحث أن مهام مديري المدارس أشمل من ذلك بكثير، حيث تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة ومسئولياته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي ببعضها البعض ، فواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- 1-الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري.

2-الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني.

3-الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة.

**أولا : الواجبات ذات الطابع الإداري:**

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية ، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري ، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية ، وتتبلور في الآتي:

1-ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم ، وتوزيعهم على الفصول.

2-توزيع الكتب الدراسية.

3-البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.

4-حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.

5-الاتصال بالمسؤولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.

6-العناية بالمكتبة ، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

**ثانيا : الواجبات ذات الطابع الفني:**

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية ، وتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف ، والمتابعة ، والتقويم ، وتشمل:

1-الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم

2-رعاية الطلاب ، وتطوير المناهج.

3-الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد .

4-الإشراف على الاختبار.

5-حضور الاجتماعات.

6-التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين.

7-وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية .

**ثالثا : الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة ( المجتمع المحلي).**

1-وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.

2-مقابلة أولياء أمور الطلاب ، ومتابعة مشكلات أبنائهم ، واقتراح الحلول المناسبة.

3-القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

<http://www.sef.ps/forum/multka24907/>

**معوقات عمل مدير المدرسة :**

**العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي:**

وقد أورد فهمي ومحمود (1993) عدداً من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي :

- 1- اعتبار مدير المدرسة المسئول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التربوية داخل المدرسة.
- 2- إن ما يضمن حسن سير العمل بالمدرسة هو تأمين عملية إدارية سليمة كإجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية والاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته والانضباط المدرسي والتواصل مع المجتمع المحلي وغيرها.
- 3- إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي.
- 4- مكانة مدير المدرسة بالنسبة للمجتمع المحلي باعتباره مسئولاً عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.
- 5- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس، فغالبا ما يتوارى الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسح المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.
- 6- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخاً آمناً يستدرجه بعيداً عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته. (فهمي ومحمود، 1993:108-110)

ويرى الصالحي (1998) أن من أهم معوقات عمل الإدارة ومدير المدرسة:

- ١ - عدم وجود خطة قومية شاملة لتطوير النظام التعليمي في ضوء خطط التنمية الشاملة التي تلبي حاجات الفرد والمجتمع في المستقبل.
- ٢ - نقص الامكانيات المادية بسبب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ٣ - ضعف العلاقة بين الإدارة التربوية والمجتمع المحلي.
- ٤ - الاهتمام بالكم وإهمال الكيف في معظم الجامعات الفلسطينية.
- ٥ - إتباع أسلوب المركزية في الإدارة بشكل عام.
- 6 - فرض سياسة الترفيع الآلي ( للطلاب في مراحل التعليم الأساسي الأولى )
- ٩ - مقاومة بعض المديرين للتغيير والتطوير الإداري والتعصب بالرأي.
- ١٠ - عدم كفاية بعض الإداريين التربويين في إنجاز المهام الإدارية بفاعلية وبأسلوب علمي يعتمد على التأهيل الأكاديمي والخبرة.
- ١١ - ضعف بعض الإداريين التربويين في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على التخطيط بأسلوب علمي وإدخال التكنولوجيات الإدارية.

١٢ - عدم توفر أجهزة للتقويم والرقابة للإدارات التربوية و التعليمية والمدرسية.

١٣ - سرعة التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي في هذا العصر.

ويرى الباحث أن مديري المدارس الخاصة يتأثرون بنفس العوامل التي تعيق عمل مديري المدارس الحكومية وذلك لأن المدارس الخاصة تخضع لقوانين وزارة التربية والتعليم، بل يضيف إلى المعوقات أن مدير المدرسة الخاصة يهمله أن يظهر الطالب أمام أهله بالمتفوق فضلاً عن أن يكون ناجحاً وهذا ما يمكنه أن يعقد الأمور إلى الأسوأ ، وهناك عائق آخر وهو خروج المعلمين في المدارس الخاصة في أي وقت خلال العام الدراسي بدافع القبول في مدارس الحكومة أو الوكالة وذلك لتأمين الأمن الوظيفي .

### ثانياً: الجودة الشاملة:

يعد مفهوم الجودة قديماً قدم سعي الإنسان في البحث عن أساليب وطرق تطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي، إلا أن تفعيل هذا المفهوم تأثر بمتغيرات كل عصر وطبيعته .

كما يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، وذلك لاتساع استخدامه، وازدياد الطلب عليه في كثير من جوانب الحياة المعاصرة. فالعالم اليوم يعتقد مبدأ الجودة الشاملة؛ والعالم كله مشترك في سوق عالمية واحدة تتنافس فيها كل الدول، وليس أمامها إلا تحقيق الجودة الشاملة الذي يتطلب أن ينجح نظام التعليم في تعظيم قدرة الإنسان المشارك في عملية التنمية ( الزواوي، 2003: 32 ).

يواجه التعليم في وقتنا الحاضر، وفي المستقبل القريب تحديات لا حصر لها، تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بأنه عصر المعلوماتية والتكنولوجية، وسوف تزداد تلك المواجهة حدة مع نمو هذا القطاع وزيادة حجم المعلومات وتنوعها، مما ترتب على ذلك تداعيات كثيرة أدت إلى تغيير سريع في احتياجات الفرد والمجتمع وخطط التنمية، هذا بدوره فرض أن يكون هناك نوعيات جديدة من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج المبتكر، والقدرة على التأقلم مع المستجدات، والمخترعات، والتعامل معها بكل ثقة وسهولة، والتطلع إلى المستقبل، وتأسيس هذا النوع من الأفراد، يحتاج إلى مؤسسة تعليمية عصرية تعمل في ظل نظام تربوي فعال وذات جودة عالية، يمكنها من أن تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإتقان وإبداع، وتتكيف مع مفاهيم عصر العولمة في القرية الإلكترونية ( عامر، 2005: 99).

وإذا كان التعليم يعد الركيزة الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأهم عوامل استدامتها، فإن جودة هذا التعليم هي المعيار الحقيقي الذي يجب أن تهتم الدولة بتحقيقه، فهو وسيلتها للتقدم

والرقي والإنجاز والتميز والإنتاج، ولا بد من تحقيق معايير الجودة في شتى المجالات العامة، وفي مقدمتها مجال التعليم، فالتعليم المتميز هو أساس تنمية المجتمع ووسيلة صناعة النهضة. وهذا التوجه الإيجابي لتحسين نوعية التعليم يمكن أن يتحقق من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة خاصة أن هذه المبادئ ليست جديدة علينا فقيمنا الإسلامية تتضمن المعايير ذاتها، فالجودة في أعمق صورها هي الإتقان وهو ما دعانا له ديننا الحنيف من العناية بالتجويد والإتقان وذلك في قوله تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شيء) [النحل: 88]، والتحفيز للعمل الجيد والحسن قوله تعالى (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ مَعْمَلًا) [الكهف: 30] ولعل هذه القيم الرائعة بحد ذاتها دعوة جادة إلى تكثيف الجهود، وصرف الهمم إلى ما يصلح شؤون التعليم، الذي يعد من أهم المعايير الأساسية التي تحدد مستوى التقدم الحضاري في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة.

### تعريف الجودة الشاملة:

وتعرف الجودة في اللغة العربية أنها ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود. (ابن منظور، 1984: 72) وتعرف الجودة بأنها "عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي" وقد تم استعارة مصطلح الجودة من مجال الصناعة إلى المجال التربوي (أحمد، 2002: 17).

تعددت تعريفات الجودة الشاملة، ومنها:

عرف جابلونسكي الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل". (جابلونسكي، 1993: 26)

وذكر عقيلي (2001) معنى الجودة الشاملة الذي يتمثل في "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها". (عقيلي، 2001: 17) أما حمود فعرف الجودة الشاملة بأنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة" (حمود، 2000: 76).

كما عرفت جودة التعليم بأنها "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالمستفيدين بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (محبوب، 2003: 105)

-وعرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي سبق التخطيط لها، والتي تمنع المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الفعّالة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث المشكلات (Crosby ، 1996: 96).

### مفهوم الجودة في التعليم:

فهو يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها " وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم ، وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع (الرشيد، 1995: 4) .

والجودة الشاملة في التعليم عبارة عن استراتيجية تكنولوجية هادفة إلى إحداث تغييرات جوهرية في التنمية البشرية تحقق الطموحات في تعظيم مخرجات العمل، ورفع الكفاءة الانتاجية، وزيادة القدرات التنافسية، بما يؤدي في النهاية إلى الإسهام الحقيقي في عملية بلورة تكوين رأسمال بشري في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية (الزواوي، 2003: 33) .

وعرفت الجودة في التعليم بأنها عبارة عن " قدرة الإدارة التعليمية في مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من إعداد خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين " (الشافعي وآخرون، 2003 : 79) .

يصعب وضع تعريف موحد للجودة باعتبارها مفهوماً نسبياً، إلا أنه على ضوء ما سبق تعرف الدراسة الحالية الجودة بالتعليم بأنها:

" التعليم الذي يحقق رضا المنتسبين له، ويعمل على تحقيق أهدافه كاملة من منظور عصري في إطار مبادئ الجودة الشاملة بما لا يخالف قيم المجتمع وثقافته، وحاجاته، ويضمن مسابرة لمقتضيات العصر، وذلك بأسلوب إداري استراتيجي دائم تنتهجه إدارة المدرسة، يعتمد على التحسين المستمر والعمل الجماعي ويتطلب مشاركة كافة الأفراد لتفادي الأخطاء قبل وقوعها، واعتماد القرارات على الحقائق بهدف إشباع الحاجات المتنوعة بشكل كامل ومتوازن، وتحقيق رضا جميع المستفيدين، وجعل كل ما سبق جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة.

### جودة التعليم في التصور الإسلامي:

التربية هي عمل إنساني رائع ومُلهٍ ، ينبغي التماس الجودة في أدائه ، والجودة في التعليم هي عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي " (أحمد ، 2003 : 17) .

وجودة التعليم من منظور إسلامي كما بينها الخطيب هي عبارة عن ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات

التعليمية وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضى الله عز وجل (الخطيب، 2007 : 3).

ومن خلال التعريفات السابقة للجودة في التعليم وفق التصور الإسلامي يتضح ما يلي :

- إن مفهوم الجودة في التعليم ، ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه .

-تضمن مفهوم الجودة العملية التعليمية بكل عناصرها وتفصيلها في صورة مدخلات ومخرجات والغرض الأساس منها تحسين المنتج من خلال توفير الإمكانيات المتاحة وتوظيفها ضمن خطة مدروسة .

-الحكم على جودة العمل ، والأداء يتم في ضوء معايير محددة .

-ارتباط الجودة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته .

-يتطلع الفرد المسلم - وهو يسعى إلى تحقيق الجودة العالية في المنتج التعليمي - إلى إرضاء الله عز وجل من خلال التزام ما أمر به وحث عليه ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل وتحقيق الفائدة والنعف للمسلمين ، عملاً بالتوجيه النبوي الشريف " أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس " (الطبراني ، 1983 ، ج12 : 453) .

### إدارة الجودة الشاملة:

هو أسلوب حديث في الإدارة، يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وكانت نشأة هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه لم يجد رواجاً إلا في اليابان التي تبنت علماء هذا الأسلوب "ديمنج وجوران" وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة، مع الاعتماد على تقييم العمل ومعرفة مدى تحسن الأداء" ولذا فالهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو الرقي بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة (سكتاوي، 2003: 30) .

وإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تسعى إلى إشباع حاجات الطلبة والمجتمع، وتساعد المدرسة على تحقيق النمو والتطور المستمرين، وتساعد على تحقيق أهدافها، كما وتسعى إلى تحقيق الفعالية القصوى والكفاءة المتميزة في المجالين العلمي والعملية، و في النهاية تحقق التفوق والتميز والمنافسة، كما تشمل الجودة الشاملة المدرسية جميع المتواجدين في المدرسة من إداريين، وعاملين، والطلبة المستفيدين من عمليات التحسين المتواصلة (النجار، 1997) .

ومن ناحية أخرى نجد أن إدارة الجودة الشاملة هي " بمثابة منهج يرتكز على إمكانية إيجاد



ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات، بما يضيف تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات وينادي التعريف السابق بخلق ثقافة مؤسسية جديدة من أجل التمهيد لمدخل إدارة الجودة الشاملة. (الشافعي وآخرون، 2000: 80).

### ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

أشار درياس، (1994: 25) إلى أن إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي هي "استراتيجية إدارية تركز 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".

ويعتبر هذا التعريف إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج إدارة الجودة في التربية، وقد بين السحيم، (2004) أننا حتى نطبق نموذج الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يتحتم علينا أن نأخذ بالاعتبار الاهتمام بالنواحي التالية:

- أن تحدد أهداف المؤسسة التعليمية، وغاياتها، ومعاييرها، وإجراءاتها، واستراتيجياتها ضمن فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة وتحديد حاجات الطلاب والطالبات من حيث نوع التعليم، ورغباتهم الآتية والمستقبلية.

- تدريب المعلمين والمعلمات، والإداريين، والإداريات، وتطوير مهاراتهم، بما يضمن استيعابهم لمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاته وفلسفته.

- توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفعالية عن طريق هيكلة التنظيم الإداري والإجراءات المتبعة على نحو يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

- تطوير المناهج الدراسية وإعادة فحص محتوياتها، وغاياتها، وإعادة صياغتها، بما يتوافق مع متطلبات ومتغيرات الحياة العصرية وضمان تلبية حاجات الطلاب والمجتمع بحيث تكون غايتها، تحقيق التحسن في قدرات ومهارات الطلاب على نحو مستمر (السحيم، 2004: 90).

- أن يؤخذ بالاعتبار أن تحقيق الجودة مسئولية الجميع وليست مقتصرة على الإدارات العليا بل تشمل جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والفنية، ولذا لا بد من إتاحة الفرص لجميع الموظفين للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة (المهنا، 2003: 41).

وقد حدد القحطاني (1993: 16) عدة خطوات لتحقيق نظام متفوق يحقق الجودة بالقطاع التربوي من أهمها مايلي :

- الاستفادة من تجربة المنظمات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية.

- أن يكون الهدف الأساسي للمؤسسة تحقيق التفوق في الجودة المقدمة للمستفيدين (الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع) وتعميم ذلك على جميع العاملين في حقل التعليم.
- وضع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بأراء المستفيدين مع مراعاة العمل على تحسين الأداء باستمرار.
- المراجعة المستمرة للسياسات والإجراءات المتبعة لضمان تقديم خدمات ذات جودة.
- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة المستفيدين.
- تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم الخدمة للمستفيدين.
- تقدير المنجزات الفردية المتميزة التي تساهم في تقديم الخدمة بجودة عالية.
- تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة.

وكما أن لتطبيق نموذج الجودة الشاملة إيجابياته العديدة في المؤسسات العامة والخاصة فإن تطبيقه في المؤسسات التربوية له العديد من الإيجابيات والتي أوردها السحيم (2004) على النحو التالي :

- تلبية متطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وتحقيق رضاهم.
- زيادة الكفاءة التعليمية الداخلية والخارجية للمستوى المأمول.
- توفر نظام عمل موثوق يمكن الرجوع إليه؛ لتحديد الأعمال، والوظائف وتنمية قدرات القطاعات والأقسام للاستجابة الفعالة للمتغيرات.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة وثباتها مع اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى كل العاملين من خلال سيادة ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية. (السحيم، 2004: 85)

#### -أهداف ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

- الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إدارية عند تطبيقها ما يلي:
- 1- زيادة القدرة النمائية للمؤسسة.
  - 2- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز علي المنافسين.
  - 3- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.
  - 4- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات.
  - 5- ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة.
  - 6- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة علي النمو المتواصل.

7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة. ( السلمي، 1995 :40)

ومما سبق يرى الباحث أن أهداف الجودة الشاملة في التعليم هي:

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمدرسة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام المدرسي وحسب قدراته ومستواه.
- 2- الارتقاء بمستوى الطلبة التعليمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام التعليمي.
- 3- تحسين كفايات المعلمين مع رفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- 4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام المدرسي.
- 5- تطوير الهيكلية الإدارية للمدرسة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية مما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- 6- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب نحو عملية التعليم وأهدافها مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- 7- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها مع الابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين؛ لأجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- 8- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية؛ لما تقدمه من خدمة جيدة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

يهتم كثير من دول العالم بموضوع الجودة باعتباره جانباً رئيساً لنموذج الإدارة العصرية .. حتى صار شعاراً يرفعه الجميع لمواجهة تدني المخرجات التربوية والتعليمية. ومما لاشك فيه أننا كفلسطينيين بحاجة إلى إصلاح وتطوير الجوانب التعليمية و التربوية وتطويرها إلى الأفضل، كي يتحقق ما نصبو إليه.

#### مراحل التطبيق الرئيسية على النحو التالي :

المرحلة الأولى : الاقتناع وتبني الإدارة العليا الجودة من خلال الإجراءات التالية :-

- 1- اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا .
- 2- تدريب القيادات في المؤسسة التعليمية على مبادئ ومفاهيم الجودة.
- 3- وضع الأهداف المتعلقة بالمؤسسة التعليمية .

المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط .

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية والاستراتيجية . وتكوين مجلس استشاري للجودة ، والإعداد لبرامج التدريب ، وتحديد الموارد المالية .

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ.

ويتم فيها اختيار الأفراد الذين سيوكل إليهم التنفيذ ، وتدريبهم على أحدث الوسائل المتعلقة بالجودة.

المرحلة الرابعة : مرحلة التقييم.

ويتم في هذه المرحلة التعرف إلى جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة قبل التطبيق.

المرحلة الخامسة: مرحلة النشر وتبادل الخبرات.

فمن خلال مرحلة التقييم يتم نشر المخرجات التي تم تحقيقها من التطبيق بغرض تبادل الخبرات بين المؤسسات (أحمد، 2003) .

### أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

من خلال استعراض بعض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية منها :

1- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بها.

2- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات ونقويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.

3- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

4- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.

5- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.

6- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة.

7- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم. (عبد العزيز، 1999: 62-60)

ولقد حدد "عليما" بعض المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية منها:

1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقفل من البيروقراطية الإدارية.

2- التخلص من الروتين والإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً.

3- إرضاء الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع.

4- مشاركة جميع الأعضاء العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية.

5- المساعدة على إيجاد نظام موثوق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.

6- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو

إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.

7- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

8 -المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية (عليّات، 2004 : 128).

في حين يحدد البعض أهميتها في :

1-تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر العاملين والعملاء وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المدارس.

2-تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

3-تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة. (عشبية، 2000: 539)

ويعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس ضرورة ملحة في الوقت الحاضر لأسباب كثيرة نذكر منها:

1-أن يكون الخريج قادراً على استيعاب التطور التكنولوجي السريع.

2-أن يكون الخريج متخصصاً ومهماً في عمله ولديه القدرة على الابداع والابتكار.

3-مواكبة التغيرات الاقتصادية المصاحبة للنظام العالمي الجديد.

4-التوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه.

5- إدارة الجودة الشاملة إطار مناسب لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية.

(كامل، 2002 : 62) .

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حدد الصليبي (2007) المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة كما يلي :

1-ثقافة المنظمة: فلا بد من خلق ثقافة في المنظمة بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة فيها

مع بيئة إدارة الجودة، وتدعم استمرارية العمل ضمن مفهوم الجودة من خلال التخطيط الواعي،

وتوضيح الفكرة وأهميتها، وإشراك العاملين في ذلك بحيث يشعرون بأن هذه الثقافة منبثقة من فكر

أصيل لديهم وربطها بما يقابلها من ثقافتهم السائدة.

2-المشاركة والتمكين: فمن الضروري إشراك جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمة

والمنتج، وذلك من خلال تحديد المواقع والمشكلات، وتمكين العاملين من البحث

عن حلول لها، وتطبيق هذه الحلول من خلال العلاقات بين الأفراد، والعمل الجماعي التعاوني.

3-التدريب: حيث تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية

الحديثة، لذلك كان لا بد من التدريب المكثف للعاملين لإكسابهم المهارات والمعارف

اللازمة، ولتمكينهم من الأداء الجيد بهدف الحد من الأخطاء وهدر الوقت والجهد.

4-التزام الإدارة العليا بالجودة: فالإدارة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف

المنظمة، لذلك كان لا بد من التزامها بالمفهوم، وبذل الجهود لإقناع الآخرين به.

- 5- **التركيز على العملاء** : فإن معيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، لأن العميل هو الهدف النهائي لأي مؤسسة ولا بد من أن تتناسب الخدمات المقدمة مع توقعاته، وهو كذلك مقياس نجاحها وقدرتها على المنافسة.
- 6- **استمرارية التحسين**: فيجب أن تستمر جهود التحسين والتطوير بشكل متواصل مهما بلغت التكاليف لتلبية الحاجة إلى التنافس وتلبية رغبات العملاء المتغيرة باستمرار.
- 7- **التخطيط الاستراتيجي**: ويتم من خلال مشاركة الجميع وبتنسيق من الإدارة بوضع الرؤية المستقبلية وصياغة الأهداف بعيدة المدى ليتم فيما بعد تحقيقها من قبل الجميع.
- 8- **تحفيز العاملين**: بما أن العاملين ركن أساسي في المشاركة في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتعديل، كان لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة بإشراكهم الفعلي في التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وابتكار أساليب عمل جديدة نابعة من تجربتهم.
- 9- **القياس والتحليل**: يتم اتخاذ القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.
- 10- **منع الأخطاء قبل وقوعها**: فلتحقيق أهداف الجودة الشاملة كان لا بد من الحد من الأخطاء، وتجنب الحاجة إلى إعادة العمل والإهدار، أي العمل بمبدأ الوقاية بدلاً من العلاج، فبدلاً من محاولة التصحيح كان من الأفضل منع الأخطاء مسبقاً، لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج (الصليبي ، 2007:45 ) .

### متطلبات ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

- جودة التعليم من ناحية إدارية تتطلب عدة أمور تتمثل في:
- 1- التركيز على تحسين الأداء التعليمي والأداء الإداري.
  - 2- العمل الحثيث على التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة.
  - 3- تحقيق مبدأ المساواة بين المدرسة والمجتمع.
  - 4- الانفتاح على المجتمع، مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب فيه.
  - 5- القضاء على كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية.
  - 6- السعي الحثيث نحو الإقلال من الرقابة على الإدارة المدرسية، مع تنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بها.
  - 7- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
  - 8- شيوع حالة من الرضا في نفوس الطلبة تجاه المدرسة.
  - 9- انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العناصر المجتمعية باستخدام وسائل الإعلام لتهيئة أفراد المجتمع لفهم أهمية تطبيق الجودة الشاملة لمصلحة المجتمع (جوهر:2001: 427-430)

الانتقال من ممارسة الطرق التقليدية في المدرسة إلى ممارسة إدارة الجودة الشاملة: ولانتقال من الطرق التقليدية في التعليم إلى طرق إدارة الجودة الشاملة هناك أساليب وطرق لإدارة الجودة الشاملة، وتتكون من :

#### 1- الإستراتيجية:

وهو أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عن مستقبل المؤسسة في السنوات ( 3-5 ) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب لذلك أمام المؤسسة.

#### 2- الهياكل:

إعادة الهيكلية مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وتعيين طاقم العمل لذلك.

#### 3- النظام:

إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

#### 4- العاملين:

معاملة الأفراد بشكل لائق مع إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

#### 5-المهارات:

تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر؛ لأجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة علي المنافسة.

6-القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة مع تحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية ثلاثم التطور المستمر ( فيليب أنكستون ،1995: 86-89 ).

والملاحظ في هذه المداخل لإدارة الجودة الشاملة أنها تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي، حيث يعتمد مفهوم النظم على الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة مع استخدام عمليات ملائمة لأجل الوصول إلى مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمرة لتلك المدخلات، وهو بحاجة إلي استراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة يسهم في إشباع حاجات العاملين لأجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر علي استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات ، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي ، وإيجاد ثقافة جديدة تحث علي التعلم المستمر والمتواصل، ويناسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ويرفض الثقافة القديمة غير الملائمة للعصر الحديث.

## معوقات ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

يعمل الباحث رئيساً لقسم التعليم العام ، لذا فهو مطلع بصورة مباشرة على الأوضاع الدراسية في المدارس الخاصة والصعوبات التي تواجههم، وللوصول إلى إجابات أكثر دقة تم طرح السؤال الآتي على مديري المدارس الخاصة وبصورة مباشرة للتعرف على آرائهم.

### السؤال: ما هي المعوقات التي تواجه التعليم وتحول دون تحقيق الفاعلية والجودة ؟

وعند الإجابة على هذا السؤال وجد الباحث اختلاف الآراء المتعلقة بتحديد المعوقات التي تواجه التعليم إلا أن الكل أجمع على أن هناك العديد من المعوقات التي لا حصر لها، بدايةً من المبني المدرسي والمناهج، وأسلوب العمل وطريقة التقويم، وطبيعة العلاقات الأفقية، والعمودية داخل المدرسة .

ويقتصر البحث على تناول المعوقات التي تتعارض مع مبادئ الجودة الشاملة، لأنه ليس من أغراض البحث الحالي حصر هذه المعوقات بشكل عام وهذا راجع لتشعبها وتنوعها، وإنما الإقتصار على المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة بالتعليم :

### 1-سيادة البيئة الثقافية التقليدية في قطاع التعليم العام:

إن بيئات العمل في مؤسسات وإدارات التعليم تعتبر بيئة غير ملائمة لغراس مبادئ الجودة الشاملة، فهي غير مهيأة لتقبل التغيرات التي ستصاحب تطبيق هذا النموذج، لذا سوف تقابل بالرفض والمعارضة من قبل العاملين داخل المؤسسات التعليمية ، يعود ذلك إلى أن الثقافة السائدة تتسم بالتقليدية والنمطية الناتج عن الفهم السلبي لأهمية العمل وجودته ، ويلاحظ ذلك عملياً حيث يتسم أداء العمل بالآلية والروتينية ضمن قوالب محددة مقننة من قبل الإدارة العليا من خلال اللوائح والتعاميم الصادرة بهذا الشأن، لهذا ساد في هذه المؤسسات عدد من القيم الموروثة التي تدعم السلبية واللامبالاة، والرضا بالواقع والخوف من التغيير والتجديد و ترتب على هذا مقاومة ومعارضة التجديد ووآد الابتكار والإبداع، ولهذا تعتبر الثقافة السائدة التقليدية السلبية داخل بيئات العمل من أهم العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة بالتعليم العام لما لها من دور في هدم قيم الجودة والإتقان. (منصور، 2005: 161)

### 2-هيمنة أسلوب المركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات:

من أهم مبادئ الجودة الشاملة هو تفويض الصلاحيات، ومشاركة كافة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، فالبيانات والمعلومات التي يرجع لها في صياغة أي قرار مصدره القاعدة لا القمة، أي العاملون بالميدان التعليمي (المعلمون والمعلمات) والمستفيدون (الطلاب والطالبات وأولياء الأمور والمجتمع) فهم منبع وبلورة السياسات والقرارات، ولذا يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج الجودة الشاملة في التعليم العام هو سيادة المركزية داخله.



### 3- عدم توفر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة:

يشكل التدريب الركيزة الأساسية لنموذج الجودة الشاملة قبل وأثناء تطبيقها، والتعليم العام يعاني من نقص واضح في الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة مع ندرة توفر مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة، وهذا بحد ذاته يشكل عائقاً يواجه السلطات العليا بوزارة التربية والتعليم في حالة عزمهم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العام، وقد أكدت الخطة التشغيلية لوزارة التربية والتعليم على ذلك حيث أشارت إلى أن من أهم المعوقات التي واجهت قطاع التعليم العام من تحقيق طموحاته ورفع مستوى العملية التعليمية يتمثل بالنقص في الكفاءات التدريبية والتعليمية مما ينعكس سلباً على أداء العمل وآلية التنفيذ. (الإدارة العامة للتخطيط، 2004: 27).

### 4- ضعف النظام المعلوماتي:

إن مقاييس قوة الأمم وتقدمها تقاس بما تملكه، وتدخره من معلومات في كل مجال من مجالات الحياة، فالعصر الآن عصر المعلومات؛ لذا تعتبر المعلومات والبيانات بمثابة الجهاز العصبي لنموذج الجودة الشاملة، والتي تعتمد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة، وتوصيلها لصانعي القرار بالوقت المناسب، ولذا يعتبر من المشاكل والعقبات التي تواجه تحقيق الجودة بالتعليم العام هو افتقاره لقاعدة معلومات وبيانات دقيقة وسريعة ووافية عن التعليم، بالإضافة إلى أنها مازالت تعتمد على أساليب تقليدية وروتينية في جمع المعلومات واسترجاعها وتوصيلها وكل ذلك يتم على نطاق محدود في زمن أصبح التعليم الإلكتروني هو السائد في الدول المتقدمة، وهذا ما يفسر صدور العديد من القرارات التي سرعان ما يتوقف العمل بها أو إلغائها أو إدخال بعض التعديلات لها؛ لأنها لم تستند إلى معلومات دقيقة ووافية، ويؤكد ذلك ما أشارت له الخطة التشغيلية لوزارة التربية والتعليم (2004/ 2009: 27) أن أبرز المعوقات التي واجهت قطاعها التعليمي هو افتقاره إلى نظام حاسوبي وتقني حديث وعدم توفر كوادر مؤهلة وكفاءات لتوظيف هذه التقنيات. (الإدارة العامة للتخطيط 2004: 27)

### 5- التضخم التنظيمي والوظيفي بالتعليم العام:

تعاني المؤسسات التعليمية التابعة للتعليم العام وكذلك جهازه المركزي من تضخمها وترهلها بالموظفين والموظفات، ويدل على ذلك ارتفاع نسبة رواتبهم حيث بلغت ما نسبة (90%) من اعتمادات ميزانية وزارة التربية والتعليم، وهذا يشكل أثراً سلبياً على برامج الوزارة الأخرى، ففي الدول الصناعية يصرف على هذا الباب ما يتراوح بين (75%) إلى (80%) من ميزانية التعليم العام والباقي يخصص للتجهيز والتشييد والبحث العلمي. (الإدارة العامة للتخطيط، 2004: 26)، ويؤكد ذلك ما تم ملاحظته من خلال الزيارة الميدانية لمدارس التعليم العام، حيث تعاني من بطالة مقنعة

لا حاجة لها وخاصة في مجال الأعمال الإدارية والذي تسرب إليه العديد من شاغلات الوظائف التعليمية، كما أنها تعاني من سوء توزيع الوظائف فهناك مؤسسات تعليمية لديها فائض من الموظفين بينما أخرى تعاني من العجز وهذه المؤشرات السلبية مجتمعة، انعكست على مستوى أداء العمل وجودته.

#### -تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها:

إن انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من قبل الإدارات الوسطى (إدارات التعليم)، والإدارات التنفيذية، (الإدارات المدرسية) حيث إن سلطة اتخاذ القرار الإداري محتكرة على السلطة الإدارية العليا بالوزارة، وهذا انعكس على عدم ملائمة بعض اللوائح والتشريعات، والأنظمة المتعلقة بالإدارة المدرسية مع الواقع الميداني وتقادمها وجمودها، (مصطفى وعمر، 2003: 87). وإن انفراد المسؤولين بالجهات العليا بالقرار، وعدم سماع الرأي الآخر، والنقد الموضوعي أدى هذا إلى كثرة التعقيدات، وغلبة الروتين، وصعوبة التغيير، والتجديد مما يشكل عثرة في طريق تحقيق الجودة في التعليم العام، ولقد أشارت الخطة التشغيلية للوزارة بأنها بحاجة إلى " إجراء العديد من التغييرات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للجهاز التعليمي ودراسة وتقييم الأنظمة واللوائح وتعديلها وتطويرها لتحسين الأداء" (الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، 2004: 54).

#### -غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي في التعليم:

يغلب الجانب النظري على طابع التعليم داخل المؤسسات التعليمية، ويتم إغفال الجانب التطبيقي والعملية بالصورة المطلوبة لأسباب عديدة منها : كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة وزيادة عدد الطلبة داخل الصفوف الدراسية ، وكذلك المناهج المتضخمة والمواضيع المتراخمة فلا يكفي الوقت للجوانب التطبيقية، بل عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات، ومن الأسباب أيضاً التكلفة المالية المرتفعة التي يحتاجها المعلم للقيام بالجانب التطبيقي، لذلك تنصب مهمة المدرسة أساساً على الجوانب المعرفية، وحشو ذهن الطلاب بالمعلومات، وهذا يتعارض كلياً مع متطلبات عصر العولمة بما فيه من متغيرات اقتصادية وتنموية يتطلب مواطناً منتجاً، ولديه الحافز والقدرة على التفكير الخلاق والابتكار وترتب على ذلك أن مخرجات هذا النوع من التعليم ليست لديها الكفاءة المطلوبة والمهارات التي تساهم في مجال التنمية. وهذا بحد ذاته يعتبر عقبة في تحقيق الجودة النوعية بالتعليم العام لعدم تلبية احتياجات الطلاب من جهة وعدم مواكبته لمقتضيات العصر (العارفة: 1428هـ بتصرف).

### ثالثاً: الميزة التنافسية

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه "عصر التقنية" حيث تسارعت وتعاظمت التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العالمية ، ومست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة، وتبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية وتأثيراتها بشكل غير مسبوق.

ولقد أصبحت المنافسة لغة العصر ، ومحل اهتمام غالبية مؤسسات المجتمع البشري في جميع دول العالم على حد سواء، على اعتبار أنها العامل الذي يدفع، بل ويحرك خطوات العاملين ويحفزهم نحو بذل المزيد من الجهد، وتحقيق الإبداع أو التفوق الذي يولد التميز على الأقران أو المنافسين وصولاً إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة.

ولاشك أن تحقيق المؤسسات التربوية للميزة التنافسية يحتم عليها وضع استراتيجيات مولدة يمكن من خلالها أن تحقق التفوق المنشود ، والتميز في المجتمع، من خلال خدماتها التي تراعي فيها مواصفات الجودة العالمية، وتدخّل فيها تعديلات وتجديدات مستمرة ، وتستغل العامل التكنولوجي في ذلك ، بالإضافة إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة ، مع التفهم لاحتياجات المجتمع أو البيئة المحيطة به، على اعتبار أن معيار نجاح أي مؤسسة وتقدمها أصبح يقاس بنوعية مخرجاتها من الطلبة ، ودرجة تسلحهم بالمهارات العلمية والتطبيقية التي تتلاءم والمتطلبات المعاصرة. كما يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها.

### تعريف الميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون " (السلمي، ١٩٩٥ : ٨).

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً . (بوشناف ، ٢٠٠٠ : ١٦) وتعرف أيضاً على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم

وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (معالي فهمي حيدر ، ٢٠٠٢ : ٨ ). كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة ( إدريس، المرسي، ٢٠٠٢ : ٥٨).

ويعرفها الباحث على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليه .

#### **العوامل التي تدخل في بناء الميزة التنافسية :**

هناك اربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهى:

- 1 الكفاءة المتميزة.
- 2 الجودة.
- 3 التجديد.
- 4 الاستجابة لحاجات العميل (رد الفعل المتميز تجاه حاجات العميل).

وهي أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها ، وهناك علاقة متشابكة تضمهم ، فعلى سبيل المثال، نستطيع القول بأن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل يتضح ذلك فيما يلي : (رفاعي، عبد المتعال،

2001 : 196)

#### **1-الكفاءة المتميزة:**

المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل اساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن، الكفاءة = المخرجات / المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل

موظف مع أخذ الثوابت في الاعتبار، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر ستمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

## 2- الجودة:

إن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها.

## 3- التجديد:

ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. ويمكن القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد؛ ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليها منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خدماتها أو خفض تكاليف منتجاتها أو خدماتها بنسبة كبيرة مقارنةً بمنافسيها). (رفاعي، عبد المتعال، 2001 : 201 )

## 4- الاستجابة لحاجات العميل:

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى توفير التميز القائم على المزايا التنافسية .

إن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل، ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

وهناك جانب آخر يستدعي مزيداً من الانتباه ألا هو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية.

وبالإضافة إلى الجودة والمواعمة ووقت الاستجابة نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد عملية البيع وعمليات الدعم. وكل

تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين، إن عملية التمييز بدورها تمنح المؤسسة القدرة على إرساء وبناء الولاء والاسم المتميز. إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز خدماتها بالمقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتفوق عليهم.

### مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين مصدرين رئيسيين من مصادر الميزة التنافسية هما التفكير الاستراتيجي، ومدخل الموارد.

### أولاً: التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف :

#### 1- استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة، وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

#### 2- استراتيجية التميز والاختلاف:

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

#### 3- استراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

(خليل، 1998: 115)

## ثانياً: مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

### 1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- \* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- \* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- \* الموارد المالية: تسمح بتوفير منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي، وتطويره على المدى البعيد.

### 2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- \* الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- \* التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- \* المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- \* المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بتوفير مزايا تنافسية حاسمة.

\* معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3 - الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين (بوشناف، 2000: 48).

**المرتكزات الأساسية للتنافسية، ومعوقاتها :**

١ - المرتكزات الأساسية للتنافسية: تركز التنافسية على سبعة عناصر أساسية، تتمثل في :  
- تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.  
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.  
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.  
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لتوفير ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.

- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.  
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بتوفير فرص تسويقية جديدة أكبر.

٢ - معوقات التنافسية:

ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:  
- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.  
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.  
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.  
- غياب حرية المديرين والمسيرين.  
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.  
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.  
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.  
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية. (D'AVENI Richard, P263)

**معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.**



يرى خليل (1998) أن جودة الميزة التنافسية تتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، متمثلة في

1- **مصدر الميزة** : وتتقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة**:

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة**:

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

4 - **تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة**:

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. (خليل، 1998: 87).

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج ، وتعظيم عائدها وتطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك التحسين المستمر في الأداء، وضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة تهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية. (السلمي، 1995: 10).

**القدرات التنافسية للموارد البشرية:**

لكي تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية :

-استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة، ومن ثم الاختيار الكفء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يسهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.

-الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، وذلك بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم ، وإنما اشتماله على جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين وتعزيز معارفهم وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم.

-تفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات للأفراد المتميزين فيما يخص تنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغيض النظر عن النتائج.

-ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، وإن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد وكذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

-تنمية واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. فالمؤسسات الأكثر نجاحاً هي التي تسعى إلى جعل كل فرد " رجل أعمال في ذاته " وتدفعه وتحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار .  
-تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين كافة الأفراد وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.

-مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.

-فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل والتداول بها.

-إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الإبداع والابتكار لإثراء المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

-تطبيق إدارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية، المادية، التقنية، والتنظيمية في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، والاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم. (السلمي، 2001 : 368 - 372).

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

توجد ثلاثة طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي:

### 1- إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة :

فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة .ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية .ذلك أن تكاليف العمالة تشكل % 80 من تكاليف التشغيل، لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفاء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

### 2- القدرة على إدارة التغيير :

تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الابتكارية.

### 3- بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة :

التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها) العاملين (أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم (..في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة . فمثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردين والمساهمين.(أبو بكر ،2003: 21- 26).

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم الأداء.

وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي.

إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية (أبو بكر، 2003: 16)

## ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية، كما قام بترتيب هذه الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

### 1- دراسة أبو عبده ( 2011 ) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في

مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها " وتهدف إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين . ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة وزعتها على عينة الدراسة المتمثلة في ( 132 ) مديراً ومديرة مدرسة ، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وتم توزيع استبانة مكونة من تسعة مجالات تغطي مائة وأربع فقرات وتوصلت الدراسة إلى:

1- وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة في محافظة نابلس.

2- عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق ترجع إلى الجنس، أو التخصص ، أو سنوات الخدمة ، أو الجهة المشرفة على المدرسة .  
وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة التوجه نحو اللامركزية في إدارة المدارس على جميع المستويات.

- ضرورة إعادة النظر في المناهج الحالية وكذلك وضع نظام متكامل لمتابعة الطلبة الذين يتكرر رسوبهم .

### 2-دراسة الأمير وعلاونة ( 2011 ) بعنوان: "درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة

الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين " تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، حيث تم إعداد استبانة مكونة من ثمانية مجالات وزعت على (200) مشرفاً ومشرفة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية من جميع مديريات التعليم بالمملكة الأردنية . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن مجال المنهج جاء بدرجة مرتفعة بينما جاءت باقي المجالات بدرجة متوسطة .

### 3- دراسة الوادي والزعبي (2011) بعنوان: "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق

الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية" وهدفت إلى حث الجامعات على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وتحددت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية ،وجاءت أهمية الدراسة من زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار، و لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي أوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لطلابها، واعتماداً

على متغيرات ونموذج البحث تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها ( 120 ) فرداً كما تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للدراسة ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات كان أهمها : على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لطاقة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

4-دراسة علاونة ( 2007 ) بعنوان : "واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تكونت عينة الدراسة من ( 346 ) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، وتم توزيع استبانة مكونة من(73 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، والنمو المهني، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي .وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- 1- أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية متوسطة.
- 2- وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، تعزى لمجالات الدراسة ومتغير المؤهل العلمي.
- 3- عدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجامعة.

5-دراسة نيب و آخرون ( 2006 ) بعنوان: "المدرسة وحدة تطوير تربوي " حول تطبيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر مديري التعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في منطقة شمال عمان التابعة لوكالة الغوث وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعايير الأكثر تطبيقاً في المدارس والأدلة المتوفرة لكل معيار، وقد تكون مجتمع الدراسة من خمسة آلاف تربوي، في حين كانت عينة الدراسة ( 500 ) تربوياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- 1- ظهور تدن عام في تطبيق المعايير المتصلة بالمجالات.
- 2- انخفاض مستوى التطبيق لدى كل من المديرين و المعلمين.
- 3- الحاجة إلى مزيد من التدريب لكافة العاملين على بناء المعايير و توظيفها و استخلاص مؤشرات الأداء.

4- كذلك الأساليب الناجحة لجميع الأدلة وكتابة التقارير.

وقد أوصت الدراسة إلى عقد مؤتمر لكافة العاملين في وكالة الغوث الدولية .

6-دراسة راضي، (2006) بعنوان : "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها " هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة بالكليات التقنية في محافظات غزة ، والبالغ عددهم (113) موظفاً للعام الدراسي الأول 2006-2007 م، استجاب منهم (89) ، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي ، سنوات الخدمة ، الجنس ) .

2- أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تطبق الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث ، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة.

3- أن أكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع المتوسط لصاح كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس .

7-دراسة الغنيم (2005) بعنوان: "تطبيق مبادئ إدارة الجودة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة" ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين ، والتعرف على توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين ، والتعرف على العلاقة بين تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين ، والتعرف على مقترحات المديرين والمعلمين لتنفيذ دور المديرين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى الكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية .وتكونت العينة من (65) مديرا ووكيلا و(207) معلما وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها :

1- أن المديرين يطبقون مبادئ إدارة الجودة في التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة.

2- أن أكثر مبادئ الجودة تطبيقا الثقة بالمعلمين وبناء روح الفريق .

3- أن الكفايات المهنية تتوافر لدى المعلمين بدرجة متوسطة .

7-دراسة الخطيب ، (2004) بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية" هدفت إلى التعرف على أهم التطبيقات التربوية في إدارة الجودة الشاملة، والصعوبات التي قد ترافق تطبيق أنظمة الجودة، كما تم عرض لأهم التجارب التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وهولندا بغرض الاستفادة من هذه التجارب في دول الخليج العربي، وفي نهاية الدراسة تم استعراض أهم التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين ومن أهمها: التطور الذي طرأ على معايير ومواصفات المدرسة الفعالة، التغيرات التكنولوجية المتسارعة، متطلبات الحياة العصرية وسوق العمل، الانفتاح ومواجهة الانغلاق الفكري، ولذا أوصى الباحث بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي من أجل إعداد جيل من المواطنين المسلحين بالمهارات الأساسية للعمل على الإنتاج والابتكار والاتصال والمواطنة والمسئولية الاجتماعية والمؤهل للتكيف مع متطلبات التغيير والتطوير المستمرين.

8-دراسة السحيم (2004) بعنوان : "واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف على فوائد، وعوائق، وسبل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها في المملكة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم العام كان له إسهامات عدة تمثلت فيما يلي:

- 1- تخفيض نسبة رسوب الطلاب.
  - 2- زيادة جذبهم للالتحاق بالمدرسة.
  - 3- تحقيق التنسيق بين العاملين.
- واستعرض الباحث أهم فوائد تطبيق هذا النموذج والتي من أهمها تحسين دافعية المعلمين وزيادة الخدمات المقدمة للطلاب، وأوصت بضرورة بناء خطة بعيدة المدى للتوسع في تطبيق إدارة الجودة مع ربطها بالتوجهات الإسلامية المؤكدة على ضرورة إتقان العمل وتجويده.

9-دراسة سكتاوى (2003) بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين في مكة المكرمة" هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس تعليم البنين في مكة المكرمة من خلال استطلاع آراء عينة من مديري تلك المدارس، وقد تناولت الدراسة كل من مفهوم إدارة الجودة ومعاييرها، وتطبيقاتها التربوية بالتفصيل بهدف الاستفادة منها في تطوير العمل التربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية مديري المدارس

يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفق مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر في مدارسهم؛ لذا أوصى الباحث بأهمية العمل على حسن اختيار مديري مدارس التعليم العام من خلال وضع شروط وضوابط واضحة تسهم في تطوير، وتجويد العمل في الإدارات المدرسية، كما أوصى بسرعة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بصفقتها المستوى التنفيذي والإجرائي الذي يتم فيه تحقيق أهداف العملية التعليمية، ولما أثبتته هذا الأسلوب من نجاح عند تطبيقه في الدول المتقدمة.

**10-دراسة الخوالدة ( 2003 ) بعنوان: "بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني"** ، هدفت إلى معرفة المعايير السائدة التي يمكن الاستناد عليها لإدارة التجديدات في النظام التربوي. قد استخدم الباحث أسلوب البحث النوعي حيث عقد لقاءات معمقة مع أكثر من ( 120 ) إدارياً من كافة مستويات الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا ، أظهرت الدراسة الحاجة الماسة لتحديد معايير تتسجم مع المستجدات الحديثة ولاسيما فيما يتصل بالاقتصاد المعرفي و تكنولوجيا المعلومات و التعليم الالكتروني الأمر الذي يحتاج إلى خطة شاملة تتصل بكافة جوانب العملية التربوية .

**11-دراسة الموسوي(2003) بعنوان: " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"** فقد هدفت إلى تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث قام الباحث ببناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن ( 48 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية، واتخاذ القرار، وخدمة المجتمع، وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية .

**12-دراسة جويلى (2002) بعنوان: "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية"** هدفت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة هي : تحديد الأهداف والأفكار وإشراك جميع الأطراف المستفيدة والتركيز على المناخ التعليمي والإدارة الواعية والتركيز على المخرجات و التأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة.



13-دراسة فرانك و جراند ( 2001 ) Vrank & Grand بعنوان : "معايير الجودة و أثرها على مستقبل العملية التربوية" والمعايير في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ هدفت إلى قياس أثر معايير الجودة على مستقبل العملية التربوية من خلال تحديد مستويات دنيا لتطبيق المعايير والمستوى المطلوب. أظهرت النتائج عدم وجود معايير للجودة و لاسيما عمليات القياس و التقويم لمخرجات التعليم من مهارات وأفكار ومعارف وجوانب نفسية واجتماعية وقد عمدت الدراسة إلى الربط بين التقويم والتعليم .

14-دراسة شيرير ( 2001 ) Schere, : في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "لماذا معايير الجودة و ما التحسينات التي تدخلها على العمل التربوي"، وهدفت إلى معرفة معايير الجودة الأكثر فاعلية وأثرها على عمليات التطوير والتحسين للعملية التعليمية التعليمية، وكانت نتائج الدراسة مستمدة من خلال الاطلاع على الواقع التربوي والمعايير التي تستخدم فيه ورأت الدراسة أن المعايير ستعكس إيجاباً على أداء الطلاب ونتائجهم في الاختبارات وما يمكن أن يكتسبوه من مهارات ومعارف وأفكار. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين أداء الطلاب ونتائجهم ومعايير الجودة المحددة مسبقاً التي يتم التخطيط التربوي عليها ويقوم تصميم التدريس وفق مضمونها، واعتبرت الدراسة أن المعايير هي وحدها التي تعكس فاعلية المدرسة.

15-دراسة جونسون (2000) Johansen بعنوان : " التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة" هدفت إلى التعرف إلى التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة ، وعرضت نظرياً أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ثم اقترحت نموذجاً لعمليات إدارة المعرفة .

16-دراسة درباس (1994) بعنوان "إدارة الجودة الكلية مفهومها و تطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي" وقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية، والمعوقات التي تواجه ذلك .وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي النظري لتحقيق أهداف دراسته . وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وأن الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي.كما وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم اختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية

بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعاب التي قد تعيق تطبيق هذه المفاهيم في القطاع التربوي.

18-دراسة (Hazzard, 1993) بعنوان: " مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها" ، وتوصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، واقتراح حلول ملائمة للمشاكل القائمة بالمؤسسة وتكون لغة مشتركة بين الأفراد وتقليل العزلة بينهم، وبالنسبة لنقاط الضعف فقط توصلت الدراسة إلى عدم توفر الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة وصعوبة فهم العمل في بعض الأحيان، والقدرة المحدودة في التعامل مع القضايا والتحديات .

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وجد الباحث أن هذه الدراسة قد تشابهت من حيث مجتمع الدراسة وهو مديري المدارس مع دراسة كل من أبو عبده(2011) ، وسكتاوي (2003)، والسحيم (2003)، وذيب وآخرون (2006)، والشرقاوي (2002). وقد تميزت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة بأنها تناولت مجتمع المدارس الخاصة بالبحث وهي بذلك تعتبر من الدراسات الرائدة في هذا المجال والذي يرى الباحث أن الأدب التربوي العربي لم يعطه حقه في هذا الجانب حسب علم الباحث واطلاعه. انفتحت أهداف هذه الدراسة مع أهداف دراسة كل من أبو عبده(2011)، والسحيم (2003)، والأمير وعلاونة (2011)، إلا أنها قد انفردت عن جميع هذه الدراسات بكونها قد درست الميزة التنافسية والتي لم ينطرق لها أحد من قبل على حسب علم الباحث ، كما أن هذه الدراسة قد استخدمت المنهاج الوصفي التحليلي وهي تتفق مع دراسة كل من أبو عبده (2011)، والأمير وعلاونة(2011)، وراضي (2006)، وعلاونة (2008) والسحيم (2003) ، وسكتاوي (2003)، وذيب وآخرون(2006)، وغنيم (2005)، والوادي والزغبى (2011)، وجويلي(2002)، واختلفت مع دراسة الخوالدة (2003) والتي استخدمت اسلوب البحث النوعي، ودراسة الدرياس (1994) والذي استخدم المنهج المكتبي النظري .

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة .
- 2- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- 3- تم الاستعانة بالدراسات السابقة في عرض الإطار النظري .

- 4- الدراسات السابقة تشير إلى أنه يمكن استخدام معايير الجودة الشاملة في المدارس والعمل على تحسين العملية التعليمية وتجويدها .
- 5- تسعى الدراسات السابقة للوصول إلى الميزة التنافسية باعتماد إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- طرق جمع البيانات
- أدوات الدراسة
- صدق وثبات الأداة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات وعدس وعبد الحق، 1982). وهناك من يعرفه بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عريفج، وحسين، ونجيب، 1987، 131-132). وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها" (الرفاعي، 1998، 122).

المنهج الوصفي التحليلي يصف موضوع الدراسة والذي يهدف إلى دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة من

خلال جمع المعلومات عنها وثبوتها ووصفها في جداول وتحليلها إحصائياً ثم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة :مجتمع الدراسة يشمل جميع مديري المدارس الخاصة والذين يصل عددهم إلى واحد وخمسين (51) مدير مدرسة مرخصة.

عينة الدراسة : بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بأخذ مجتمع الدراسة بأكمله ليكون قيد الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة سبع وأربعون (47) استبانة ويتضح من الجدول التالي رقم (3.1) كيفية توزيع عينة البحث (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية) من حيث الجنس والمؤهل والخدمة والمنطقة.

### جدول رقم (3.1)

وصف عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36.2
	أنثى	63.8
المؤهل	بكالوريوس	93.6
	دراسات عليا	6.4
الخدمة	أقل من 5 سنوات	27.7
	من 5 - 10 سنوات	23.4
	فوق 10 سنوات	48.9
المنطقة	غزة وشمالها	46.8
	الوسطى وجنوبها	53.2

### ثالثاً: طرق جمع البيانات:

لجمع البيانات اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، النوع الأول من البيانات هو البيانات الثانوية مثل الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمقالات ومواقع الانترنت العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك للوقوف على أحدث ما كتب حول موضوع الدراسة، والتي ساعدت الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة.

أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانتين هدفنا إلى دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة.

### رابعاً: أدوات الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانتين لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة؛ معتمداً على خبرته الميدانية، وعلى الدراسات السابقة في وضع فقرات الاستبانتين. ماراً بالخطوات الآتية:

1-صمم الباحث الاستبانتين في صورتها الأولية مشتملاً على ثلاثة أجزاء: جزء للمعلومات الأولية والخصائص العامة لمجتمع الدراسة يتعلق بالجنس؛ والمؤهل العلمي؛ وسنوات الخدمة؛ والمنطقة، والجزء الثاني (الاستبانة الأولى) يتعلق بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيشتمل على (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات، أما الجزء الثالث (الاستبانة الثانية) يتعلق بمتغيرات الميزة التنافسية فيشتمل على (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

2-جدول رقم (2. 3) التالي يبين أقسام أداة الدراسة ومجالاتها و كذلك عدد الفقرات في كل

مجال.

### جدول رقم (3.2)

أقسام أداة الدراسة ومجالاتها

عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	رقم
	الاستبانة الأولى: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة	
11	المجال الأول : فئات الإدارة	1
9	المجال الثاني : تدريب وتنمية العاملين	2
6	المجال الثالث : العمل بروح الفريق	3
6	المجال الرابع :مشاركة العاملين ومستوى الوعي	4
6	المجال الخامس : التركيز على المستفيدين	5
عدد الفقرات	الاستبانة الثانية: الميزة التنافسية	رقم
7	المجال الأول : الكفاءة المتميزة	1
7	المجال الثاني : الإبداع والابتكار	2
11	المجال الثالث : الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	3

1-وزع الباحث الصورة الأولى للاستبانتين ملحق رقم (1)على مجموعة من المحكمين المختصين

في مجالي التربية وإدارة الأعمال الذين قاموا بدورهم بإجراء عمليات الحذف والإضافة أو التعديل

على الفقرات. لتصبح الصورة النهائية للاستبانتين كما هو موضح بالملحق رقم (3).



استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي؛ لتعيين درجة التقدير لكل عبارة على النحو الآتي: موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، لا أعرف ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق إطلاقاً درجة واحدة.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
النقاط	5	4	3	2	1

### صدق أداة الدراسة:

وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

#### 1-صدق المحكمين

ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة (الاستباننتين) في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في المجال، ويوضح ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستباننتين ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل الاستباننتين لتصبحا في صورتها النهائية، والملحق رقم (3) يبين الاستباننتين في صورتها النهائية .

#### 1-صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستباننتين من خلال حساب الارتباط الثنائي، الهدف من قياس الارتباط الثنائي هو معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددتين. تم استخدام معامل ارتباط

بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له في كل استبانة.

#### أ- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى:

جدول رقم (3.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (قناعات الإدارة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (3.3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول  
(قناعات الإدارة) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تتوفر لدى الإدارة الرغبة الأكيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.479	.001
2	تعمل الإدارة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة كمرشد لتحسين الأداء	.661	.000
3	تلتزم الإدارة بالجهود المبذولة لتحقيق الجودة	.665	.000
4	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل	.463	.001
5	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة لأي مشكلة	.476	.001
6	توفر الإدارة الوقت الكافي لتنفيذ أنشطة إبداعية	.684	.000
7	توفر الإدارة الدعم المادي لتنفيذ الأنشطة	.699	.000
8	تقدم الإدارة الحوافز لتسهيل المهمات	.781	.000
9	تشرح الإدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين	.617	.000
10	تخطط إدارة المدرسة باستمرار من أجل التحسين	.291	.047
11	تحرص الإدارة على وجود جسم إداري يعنى بتطبيق الجودة ومراقبة الأداء	.728	.000

جدول رقم (3.4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني  
(تدريب وتنمية العاملين) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تهتم الإدارة بالنمو المهني للعاملين	.689	.000
2	تعتمد الإدارة على تحديد الاحتياجات كمدخل للتدريب	.686	.000
3	تعقد الإدارة محاضرات وندوات تثقيفية	.720	.000
4	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في المؤتمرات والندوات وورش العمل	.726	.000
5	تعمل الإدارة على تدريب المعلمين على التقنيات الحديثة	.773	.000
6	ترشح الإدارة بعض العاملين للدورات التدريبية على أسس موضوعية	.758	.000
7	تقيم الإدارة مدى الاستفادة من برامج التدريب	.671	.000
8	تتقبل الإدارة تكليف التدريب لها بمهنية عالية	.640	.000
9	تخصص الإدارة موازنات خاصة لتطوير النمو المهني للمعلمين	.724	.000

جدول رقم (3.5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (العمل بروح الفريق) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث  
(العمل بروح الفريق) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تشجع الإدارة العمل التعاوني	.583	.000
2	تستخدم الإدارة فريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية	.780	.000
3	تعمل الإدارة على تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط الاجتماعية	.770	.000
4	تكافئ الإدارة العاملين بناء على أدائهم	.719	.000
5	تهتم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم	.795	.000
6	تعتمد الإدارة على الاحترام المتبادل في تحديد العلاقة مع العاملين	.806	.000

الجدول التالي رقم (3.6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (مشاركة العاملين ومستوى الوعي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع  
(مشاركة العاملين ومستوى الوعي) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تتيح الإدارة للعاملين فرصة تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة	.620	.000

2	تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات	.753	.000
3	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين	.775	.000
4	تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة من العاملين	.799	.000
5	تصدر الإدارة نشرات وتعد ورشات عمل للمعلمين عن إدارة الجودة	.784	.000
6	تضع الإدارة نظاماً واضحاً لتلقي الاقتراحات والملاحظات من العاملين	.692	.000

جدول رقم (3.7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (التركيز على المستفيدين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس في الاستبانة الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس  
(التركيز على المستفيدين) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	لدى الإدارة معرفة تامة بالخدمات التي تُقدّم للطلبة	.705	.000
2	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات للمعلمين لتلبية احتياجات الطلبة	.588	.000
3	تفتح الإدارة المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها	.797	.000
4	تستثمر الإدارة دعم مؤسسات المجتمع المحلي	.703	.000
5	تفتح الإدارة قنوات للتعاون المشترك مع أولياء أمور الطلبة	.523	.000
6	تعدّد الإدارة اجتماعات دورية مع مجلس أولياء الأمور لإطلاعهم على آخر المستجدات	.605	.000

### ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية:

الجدول التالي رقم (3.8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول في الاستبانة الثانية (الكفاءة المتميزة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة الثانية  
(الكفاءة المتميزة) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تسهم الإدارة في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية	.730	.000
2	تقدم الإدارة أنماطاً مبتكرة لتقييم الطلبة	.678	.000
3	تقدم المدرسة خدمات تميزها عن غيرها	.775	.000
4	تقدم المدرسة الخدمات للمجتمع المحلي دون تأخير	.564	.000
5	هناك رضا عام لدى العاملين عن المدرسة وخدماتها	.746	.000
6	هناك رضا عام لدى أولياء الأمور عن المدرسة وخدماتها	.694	.000
7	يشعر الطالب بخصوصية إيجابية لانتسابه لهذه المدرسة	.702	.000

جدول رقم (3.9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني في القسم الثالث (الإبداع والابتكار) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني في الاستبانة الثانية  
(الإبداع والابتكار) والدرجة الكلية لفقراته

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تصدر المدرسة مراكز أولى في العديد من المجالات على مستوى المديرية	.662	.000
2	تشجع المدرسة روح الإبداع	.857	.000
3	تتيح المدرسة للطلبة والمعلمين إمكانية التعلم الذاتي	.751	.000
4	تأخذ المدرسة رأي الطلبة في عمليات التطوير	.826	.000
5	تعمل المدرسة على تطوير مهارات العاملين فيها باستمرار	.794	.000
6	تقدم المدرسة مصادر تعليمية متنوعة لتوضيح الدروس	.853	.000
7	تعتمد الإدارة تقنيات تكنولوجيا المعلومات في التطوير والمتابعة	.767	.000

جدول رقم (3.10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث في القسم الثالث

(الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3.10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث في الاستبانة الثانية  
(الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) والدرجة الكلية لفقراته

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تراعي المدرسة حاجات العاملين	.764	.000
2	تراعي المدرسة حاجات الطلبة	.787	.000
3	تعمل المدرسة على تخفيف العبء التدريسي للمعلمين	.804	.000
4	تقدم المدرسة وسائل متنوعة لتفريد المتعلمين في مجال التدريس	.758	.000
5	تتبع المدرسة مكانة فضلى بين المدارس	.654	.000
6	يوجد إقبال شديد على الانتساب للمدرسة	.744	.000
7	تساهم المدرسة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع	.742	.000
8	يشعر المعلمون بالفخر لعملهم بهذه المدرسة	.754	.000
9	تركز المدرسة على معايير الرضا لدى العاملين	.761	.000
10	تركز المدرسة على معايير الرضا لدى المجتمع المحلي	.626	.000
11	تعمل المدرسة على تحديث وتجديد خدماتها للطلبة باستمرار	.849	.000

#### 1-الصدق البنائي :

##### أ- الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الأولى:

جدول رقم (3.11) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة الأولى، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف

الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).



### جدول رقم (3.11)

#### الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الأولى

رقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
			الاستبانة الأولى: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة
1	المجال الأول : قناعات الإدارة	.882	.000
2	المجال الثاني : تدريب وتنمية العاملين	.907	.000
3	المجال الثالث : العمل بروح الفريق	.855	.000
4	المجال الرابع :مشاركة العاملين ومستوى الوعي	.822	.000
5	المجال الخامس : التركيز على المستفيدين	.721	.000

جدول رقم (3.12) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لقرات الاستبانة الثانية، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الاستبانة عند مستوى دلالة (0.05).

### جدول رقم (3.12)

#### الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الثانية

رقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
			الاستبانة الثانية: الميزة التنافسية
1	المجال الأول : الكفاءة المتميزة	.902	.000
2	المجال الثاني : الإبداع والابتكار	.935	.000
3	المجال الثالث : الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	.974	.000

ثبات الأداة :

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الأولى والاستبانة الثانية ويبين جدول رقم (3.13) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق ( 0.6 ) وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة الأولى هو (0.945) وهو معامل ثبات قوي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. ومعامل الثبات الكلي للاستبانة الثانية هو (0.959) وهو معامل ثبات قوي أيضاً، وهذا يدل على أن الاستبانة الثانية تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### جدول رقم (3.13)

معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	رقم
		الاستبانة الأولى: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة	
.826	11	المجال الأول : قناعات الإدارة	1
.872	9	المجال الثاني : تدريب وتنمية العاملين	2
.823	6	المجال الثالث : العمل بروح الفريق	3
.832	6	المجال الرابع : مشاركة العاملين ومستوى الوعي	4
.733	6	المجال الخامس : التركيز على المستفيدين	5
.945	38	جميع الفقرات الاستبانة الأولى	
معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة الثانية: الميزة التنافسية	رقم
.824	7	المجال الأول : الكفاءة المتميزة	1
.891	7	المجال الثاني : الإبداع والابتكار	2
.921	11	المجال الثالث : الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	3
.959	25	جميع فقرات الاستبانة الثانية	

## خامسا: المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم تجهيز البيانات والتأكد من دقة الترميز والتبويب قام الباحث بعملية تحليل البيانات باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، حيث تم استخدام الأساليب والاختبارات التالية في عملية التحليل واختبار الفرضيات:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات واختبار الفرضيات.
- اختبار كولوموغروف سميرونوف (one-sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حتى نتمكن من تقرير استخدام الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللامعلمية.
- اختبار one-sample t test لاختبار متوسط عينة واحدة.
- اختبار Independent samples t test لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- اختبار One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة. .

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

- اختبار التوزيع الطبيعي
- الإجابة على أسئلة الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات

في هذا الفصل، تم تناول نتائج التحليل الإحصائي الذي تضمن اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف - سمرنوف)، حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل أجزاء الاستبانة والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف - سمرنوف) على الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.1)، وذلك لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية).

وتستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً، ويكون في هذه الحالة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي، ويكون مستوى الدلالة في هذه الحالة أقل من (0.05)، ويوضح الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة.

يتضح من الجدول التالي أن بيانات الاستبانة الأولى تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى الدلالة في كل مجال من مجالات الاستبانة أكبر من (0.05)، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الإحصائي.

#### جدول رقم (4.1)

اختبار (كولمجروف - سمرنوف) لمعرفة التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة الأولى

رقم	درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة		
	المجال	عدد الفقرات	قيمة Z
قيمة مستوى الدلالة			
1	المجال الأول : قناعات الإدارة	11	.859
2	المجال الثاني : تدريب وتنمية العاملين	9	1.025
3	المجال الثالث : العمل بروح الفريق	6	1.265
4	المجال الرابع : مشاركة العاملين ومستوى الوعي	6	.992
5	المجال الخامس : التركيز على المستفيدين	6	.778
	جميع الفقرات	38	1.099
			0.178

يتضح من الجدول التالي أن بيانات الاستبانة الثانية تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى الدلالة في كل مجال من مجالات الاستبانة أكبر من (0.05)، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الإحصائي.

#### جدول رقم (4.2)

اختبار (كولمجروف - سمرنوف) لمعرفة التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة الثانية

رقم	المجال		
	الميزة التنافسية	عدد الفقرات	قيمة Z
قيمة مستوى الدلالة			
1	المجال الأول : الكفاءة المتميزة	7	1.212
2	المجال الثاني : الإبداع والابتكار	7	1.089
3	المجال الثالث : الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	11	1.343
	جميع الفقرات	25	1.153
			0.140

## 1-الإجابة عن أسئلة الدراسة

### أ- الإجابة عن السؤال الأول

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل مجالات وفقرات الاستبانة الأولى وللإجابة عن سؤال الدراسة "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة؟"، والجدول التالي تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01 عند درجة حرية "46" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 75%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.01 عند درجة حرية "46" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 75%). وتكون آراء العينة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

#### • تحليل مجالات الاستبانة الأولى "درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة":

وللإجابة على سؤال الدراسة "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة؟" الجدول التالي يوضح تحليل المجالات الخمسة للاستبانة الأولى:

### جدول رقم (4.3)

تحليل مجالات الاستبانة الأولى: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة

رقم	درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة			
	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	4.27	85.4	7.752	.000
2	4.09	81.8	3.947	.000
3	4.42	88.4	8.688	.000
4	4.06	81.2	3.059	.004
5	4.17	83.4	5.599	.000
	4.20	84.0	6.671	.000

يبين الجدول السابق رقم (4.3) أن آراء أفراد العينة في جميع المجالات ايجابية (حيث إن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحصل مجال "العمل بروح الفريق" على أعلى وزن نسبي 88.4% وحصل مجال "مشاركة العاملين ومستوى الوعي" على أدنى وزن نسبي (81.2%).

وبشكل عام كانت آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة مرتفعة وبنسبة اجمالية تساوي 84%.

وهي درجة كبيرة حسب المعيار المستخدم ، وتأتي في نهاية فئة الكبيرة حيث تقترب من الكبيرة جداً . وهذا يتماشى مع حرص المدارس الخاصة على اختيار المديرين الأكفاء والالتزام بمعايير الجودة وذلك للتميز في الأداء واجتذاب أكبر عدد ممكن من الطلبة ، وهذا ما يميز المدارس الخاصة عن المدارس الحكومية ، ولو تساوت المدارس الخاصة مع المدارس الحكومية في الالتزام بمعايير الجودة والكفاءات الإدارية والتميز لما كان لها مجال لاجتذاب الطلبة وبالتالي الاستمرار في الوجود.



وتأتي هذه الدرجة نتيجة للاهتمام المتزايد بتدريب المديرين والارتقاء بمستوياتهم الإدارية وذلك من خلال الدورات التدريبية وخاصة الدورات المتعلقة بمهارات إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت تشكل جزءاً أساسياً من محتوى الدورات التدريبية لمديري المدارس سواء كانت حكومية أو خاصة ، وهذا يتماشى مع زيادة الاهتمام العربي والدولي بمعايير الجودة في التعليم وضرورة تبني هذه المعايير وتنمية مهارات مديري المدارس على الالتزام بها .

#### فيما يلي تحليل لفقرات كل مجال من المجالات السابقة.

- تحليل فقرات الاستبانة الأولى "درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ":

#### تحليل فقرات المجال الأول:

يبين الجدول التالي رقم (4.4) أن آراء أفراد العينة في فقرات المجال الأول ايجابية (حيث إن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) باستثناء الفقرات (7,9) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي.

#### جدول رقم(4.4)

تحليل فقرات المجال الأول من درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة (قناعات الإدارة)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتوفر لدى الإدارة الرغبة الأكيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.64	92.8	10.062	.000
2	تعمل الإدارة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة كمرشد لتحسين الأداء	4.32	86.4	6.201	.000
3	تلتزم الإدارة بالجهود المبذولة لتحقيق الجودة	4.45	89	7.315	.000
4	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل	4.38	87.6	8.831	.000
5	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة لأي مشكلة	4.43	88.6	8.552	.000
6	توفر الإدارة الوقت الكافي لتنفيذ أنشطة	4.02	80.4	2.343	.024

				إبداعية	
7	توفر الإدارة الدعم المادي لتنفيذ الأنشطة	3.98	79.6	1.552	.128
8	تقدم الإدارة الحوافز لتسهيل المهمات	4.04	80.8	2.101	.041
9	تشرح الإدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين	3.98	79.6	1.703	.095
10	تخطط إدارة المدرسة باستمرار من أجل التحسين	4.62	92.4	12.097	.000
11	تحرص الإدارة على وجود جسم إداري يعنى بتطبيق الجودة ومراقبة الأداء	4.11	82.2	2.485	.017
	<b>جميع الفقرات</b>	4.27	85.4	7.752	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية " 46 " ومستوى معنوية " 0.05 " تساوي 2.01

وهذا يعنى أن أفراد العينة يوافقون على ما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (1) (تتوفر لدى الإدارة الرغبة الأكيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ) بوزن

نسبي (92.8%) وقد احتلت المرتبة الأولى، أي بدرجة كبيرة جداً وذلك لأن الإدارة لديها

الفناعة الأكيدة لتحقيق معايير الجودة في المدرسة لأنها الضمان لتفوق المدرسة

واستمراريتها ، وبالتالي لا بد من تطبيق معايير الجودة في المدرسة ، وهذا ما يجعل الإدارة

تؤكد على ذلك من خلال الأنشطة المختلفة .

• أما الفقرة رقم (10) (تخطط إدارة المدرسة باستمرار من أجل التحسين) بوزن نسبي

(92.4%) وقد احتلت المرتبة الثانية وهي درجة كبيرة جداً وهذا ينسجم مع حرص المدارس

الخاصة على التطوير المستمر في مرافقها وخدماتها والارتقاء المستمر بمستوى أدائها حتى

تضمن الاستمرارية في استقطاب الطلبة ، وباستقطاب أكبر عدد من الطلبة تزداد العوائد

المادية للمدرسة، لذلك من الطبيعي أن تهتم كل مدرسة خاصة بإعداد خطة مسبقة ومحكمة

للتحسين المستمر .

● وقد جاءت الفقرة رقم (7) ( توفر الإدارة الدعم المادي لتنفيذ الأنشطة ) بوزن نسبي (79.6%) . وهي درجة كبيرة حسب المقياس المستخدم إلا أنها كانت أقل من فقرات المجال الأخرى ، وذلك لأن المدارس الخاصة تعتمد على الرسوم التي تحصلها من الطلبة لتغطية رواتب المعلمين والعاملين منها ، وما فاض من الرواتب يخصص للأنشطة طوال العام ، ولأن الرواتب تستهلك الجزء الأكبر من الميزانية .ونظراً للظروف الاقتصادية التي يعاني منها قطاع غزة لا تستطيع هذه المدارس زيادة الرسوم، ومن هنا قد لا تحظى بعض الأنشطة بتوفير الدعم الكافي أو المطلوب لتنفيذها .

● و كذلك جاءت الفقرة رقم (9) ( تشرح الإدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين ) بوزن نسبي (79.6%) وهي نسبة كبيرة إلا أنها أيضاً أدنى من بقية فقرات المجال الأخرى وربما يعود السبب في ذلك إلى قناعة الإدارة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة خاص بالإدارة ، وطالما أن الإدارة ملزمة بهذا فيكفي لتحقيق الجودة في المدرسة وأيضاً كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة من تدريب للمعلمين ومتابعة لأدائهم قد لا يتيح للإدارة الوقت الكافي لشرح مفهوم إدارة الجودة للعاملين وربما تكتفي بالإشارة لهذا المفهوم في اللقاءات الأولى وأثناء الاجتماعات المدرسية.

وبشكل عام كانت آراء أفراد العينة لمجال قناعات الإدارة مرتفعة وبنسبة اجمالية تساوى (85.4%)، أي أنه يوجد قناعات ادارية مرتفعة في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.

## تحليل فقرات المجال الثاني:

### جدول رقم (4.5)

تحليل فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية العاملين)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تهتم الإدارة بالنمو المهني للعاملين	4.57	91.4	9.167	.000
2	تعتمد الإدارة على تحديد الاحتياجات كمدخل للتدريب	4.04	80.8	3.410	.001
3	تعقد الإدارة محاضرات وندوات تثقيفية	3.89	77.8	1.050	.299
4	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في المؤتمرات والندوات وورش العمل	4.19	83.8	3.456	.001
5	تعمل الإدارة على تدريب المعلمين على التقنيات الحديثة	4.15	83	2.934	.005
6	ترشح الإدارة بعض العاملين للدورات التدريبية على أسس موضوعية	4.28	85.6	4.369	.000
7	تقيم الإدارة مدى الاستفادة من برامج التدريب	4.00	80	1.838	.073
8	تتقبل الإدارة تكليف التدريب لها بمهنية عالية	4.15	83	3.281	.002
9	تخصص الإدارة موازنات خاصة لتطوير النمو المهني للمعلمين	3.55	71	-1.386	.173
	جميع الفقرات	4.09	81.8	3.947	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية " 46 " ومستوى معنوية " 0.05 " تساوي 2.01

يبين الجدول السابق رقم (4.5) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (9,7,3) محايدة حيث إن قيمة

مستوى الدلالة أكبر من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي.

أما آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال ايجابية. وقد احتلت الفقرة (تهتم الإدارة بالنمو المهني للعاملين ) المرتبة الأولى بوزن نسبي (91.4%)، وهي درجة كبيرة جداً حسب المقياس المستخدم ، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على الارتقاء بأداء العاملين حتى تحافظ على مستوى الجودة والتفوق ، وكذلك لأن معظم المعلمين في المدارس الخاصة يتغيروا بشكل ملحوظ نظراً لانتقال بعضهم للعمل في المدارس الحكومية ومدارس الوكالة ، حيث يتم تغطية النقص في المعلمين من خلال الخريجين الجدد الذين تعوزهم الخبرة الكافية ،ومن هنا تزداد أهمية الإدارة بالنمو المهني للعاملين فيها.

واحتلت الفقرة ( ترشح الإدارة بعض العاملين للدورات التدريبية على أسس موضوعية ) المرتبة الثانية بوزن نسبي (85.6%)، وهي درجة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى متابعة الإدارة للمعلمين وتحديد مستوياتهم وكذلك تحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دقيق ، وربما يحدث ذلك في المدارس الخاصة بدرجة أكثر وضوحاً من المدارس الحكومية وذلك لأن تجديد العقود للمعلمين مرتبط بنتائج التقييم ، فلذلك تهتم الإدارة في المدارس الخاصة بسرعة التقييم واستمراريتها ، مما يجعلها أكثر موضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتوجيه المعلمين إلى الدورات المناسبة .

واحتلت الفقرة (تعقد الإدارة محاضرات وندوات تثقيفية) المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (77.8%) ،وهي بدرجة كبيرة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب وكانت أقل من الفقرات الأخرى ، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز الإدارة على تنمية المهارات المتعلقة بالتدريس والعملية التعليمية أكثر من اهتمامها بالمحاضرات والندوات التثقيفية لكثرة الأعباء وضيق الوقت ، ولاعتقاد الإدارة أن المعلومات التثقيفية يمكن أن يحصل عليها المعلم من مصادر أخرى كالإنترنت أو النشرات أو الاطلاع على الكتب المطبوعة .

وجاءت الفقرة (تخصص الإدارة موازنات خاصة لتطوير النمو المهني للمعلمين) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.0%) وهي درجة كبيرة لكنها أدنى درجة في مجالها ، ورغم أن أعلى فقرة في المجال كانت تتعلق باهتمام الإدارة بالنمو المهني للعاملين حيث حصلت على وزن نسبي (91.4%) إلا أن الموازنات المخصصة لتطوير النمو المهني للمعلمين لم يكن بالمستوى المطلوب وذلك لأن هذه الموازنات تعتمد كما ذكر سابقاً على الرسوم التي تحصلها المدرسة من الطلبة والتي يخصص معظمها لرواتب المعلمين ، وما تبقى يخصص جزء منه للأنشطة وجزء للنمو المهني مما يجعل هذه الموازنات غير كافية ، لذلك تحتاج هذه المدارس للبحث عن مصادر تمويل لتغطية الدورات .

#### تحليل فقرات المجال الثالث:

#### جدول رقم ( 4.6 )

تحليل فقرات المجال الثالث (العمل بروح الفريق)

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تشجع الإدارة العمل التعاوني	4.68	93.6	13.544	.000
2	تستخدم الإدارة فريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية	4.32	86.4	4.398	.000
3	تعمل الإدارة على تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الر وابط الاجتماعية	4.53	90.6	8.641	.000
4	تكافئ الإدارة العاملين بناء على أدائهم	4.00	80	1.752	.086
5	تهتم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم	4.47	89.4	6.858	.000
6	تعتمد الإدارة على الاحترام المتبادل في تحديد العلاقة مع العاملين	4.57	91.4	9.167	.000
	جميع الفقرات	4.42	88.4	8.688	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ( 46 ) ومستوى معنوية ( 0.05 ) تساوي ( 2.01 ) .

يبين الجدول السابق رقم (5.6) أن آراء أفراد العينة في الفقرة (4) محايد حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي. أما آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال ايجابية.

وقد احتلت الفقرة رقم (1) تشجع الإدارة العمل التعاوني" المرتبة الأولى بوزن نسبي (93.6%)، وهي درجة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل التعاوني هو سمة من سمات الفكر الإسلامي ، ونحن بطبيعتنا مجتمع مسلم نميل إلى تطبيق تعاليم الإسلام التي تدعو إلى التعاون ، وبالتالي فهي جزء من ثقافة المجتمع المسلم ، ومن ناحية أخرى تحرص الإدارة على الاستفادة من كل الطاقات المتوفرة في المدرسة وتتيح المجال للعاملين لتبادل الخبرة والمعرفة وتقديم يد العون لكل العاملين في المدرسة ، وذلك من أجل الارتقاء بالعمل المدرسي ، وللقناعة التامة بأن تميز المدرسة وتحقيق معايير الجودة فيها لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل التعاوني .

والفقرة رقم (6) (تعتمد الإدارة على الاحترام المتبادل في تحديد العلاقة مع العاملين) بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (91.4%)، وهي درجة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على استرضاء العاملين والاستفادة من كل طاقاتهم ،لذلك فهي تحرص على التعامل معهم باحترام متبادل ، كما أن الاحترام هو أيضاً جزء من ثقافة المجتمع الإسلامي وجزء من العلاقات الإنسانية المرتبطة بثقافة المجتمع.

وجاءت الفقرة رقم (2) ( تستخدم الإدارة فريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية ) بالمرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (86.4%)، وهي درجة كبيرة جداً لكنها مقارنة بباقي فقرات المجال فإنها أدنى منها ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة تسعى إلى حل المشكلات المدرسية ومواجهتها بعيداً

عن إرهاق العاملين أو إشغالهم بتلك المشكلات طالما أنها تستطيع القيام بذلك ، ولكنها تلجأ إلى تشكيل فرق العمل لمواجهة بعض المشاكل الأخرى التي تتطلب ذلك .

والفقرة "تكافئ الإدارة العاملين بناء على أدائهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.0%) وهي درجة كبيرة إلا أنها جاءت أدنى فقرة في هذا المجال ، ويعزو الباحث ذلك إلى تطلعات العاملين وتوقعاتهم أن تكون المكافأة التي يحصلوا عليها من الإدارة أكبر مما هي عليه ، إلا أن الإدارة تحدد مكافآتها بناء على الميزانيات المتوفرة لديها مما يجعل هذه المكافآت دون تطلعات العاملين .

#### تحليل فقرات المجال الرابع:

#### جدول رقم (4.7)

تحليل فقرات المجال الرابع (مشاركة العاملين ومستوى الوعي)

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتيح الإدارة للعاملين فرصة تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة	4.32	86.4	5.378	.000
2	تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات	4.17	83.4	3.143	.003
3	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين	4.00	80	1.553	.127
4	تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة من العاملين	4.11	82.2	2.543	.014
5	تصدر الإدارة نشرات وتعد ورشات عمل للمعلمين عن إدارة الجودة	3.72	74.4	-0.160	.873
6	تضع الإدارة نظاماً واضحاً لتلقي الاقتراحات والملاحظات من العاملين	4.06	81.2	2.629	.012
	جميع الفقرات	4.06	81.2	3.059	.004

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ( 46 ) ومستوى معنوية ( 0.05 ) تساوي (2.01)



يبين الجدول السابق رقم (5.7) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (3، 5) محايدة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي. أما آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال إيجابية.

وقد احتلت الفقرة (تتيح الإدارة للعاملين فرصة تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة) المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.4%) وهي درجة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على التحسين والتطوير المستمر ، وبالتالي الاستفادة من كل الطاقات والخبرات المتوفرة لديها لذلك فهو يتواصل مع العاملين ويتيح لهم الفرصة لتقديم مقترحاتهم للتحسين وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات .

والفقرة (تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات) بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (83.4%) ، وهي درجة كبيرة ومع ذلك أقل من الفقرات الأخرى وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى الاستعانة بالعاملين في حل المشكلات عند الحاجة ووقت الضرورة ، وتسعى إلى حل المشكلات التي يمكن أن تحلها دون الرجوع إلى المعلمين ، وهذا يتوافق مع النتيجة التي وردت في المجال الثالث المتعلقة بالفقرة الثانية التي نصها (تستخدم الإدارة فريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية ) والتي جاءت بوزن نسبي (86.4%).

واحتلت الفقرة " تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين " المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (80%) ، وهي درجة كبيرة إلا أنها أقل من بقية الفقرات الأخرى ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة تفوض بعض الصلاحيات التي ترى أنها يمكن أن تعتمد على العاملين في إنجازها وتحفظ لنفسها بصلاحيات أخرى ترى أنها من مهامها الإدارية التي لا يجوز التخلي عنها مما يجعل العاملين يتطلعون إلى درجة أكبر من التفويض ، ونظراً لاعتقاد الإدارة أن واجب المعلمين هو التركيز

والاهتمام بعملية التعليم والأنشطة التعليمية التي تشغل وقتهم ، وبالتالي ليس لدى العاملين الوقت الكافي ليقوموا بأعباء إدارية أخرى .

والفقرة "تصدر الإدارة نشرات وتعد ورشات عمل للمعلمين عن إدارة الجودة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (74.4%)، وهي درجة كبيرة حسب المعيار ولكنها أقل درجة في مجالها ، وهذا يتوافق مع ما ورد في المجال الأول الفقرة التاسعة والتي نصها(تشرح الإدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين ) حيث جاءت بوزن نسبي (79.6%) والتي جاءت أيضاً في المرتبة الأخيرة في المجال الأول . ويعزو الباحث ذلك إلى أن إعداد النشرات وعقد ورشات العمل يحتاج إلى ميزانيات وتكلفة مالية بالإضافة إلى الحاجة إلى مختصين وخبراء في إعداد تلك النشرات وتنفيذ ورشات العمل مما يثقل ميزانيات المدارس الخاصة ، فتكتفي بالحد الأدنى من هذه النشرات وورش العمل وتكتفي بحضور المدير لمثل تلك الورشات.

#### تحليل فقرات المجال الخامس:

#### جدول رقم (4.8)

تحليل فقرات المجال الخامس (التركيز على المستفيدين)

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	لدى الإدارة معرفة تامة بالخدمات التي تُقدّم للطلبة	4.55	91	8.432	.000
2	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات للمعلمين لتلبية احتياجات الطلبة	4.13	82.6	3.365	.002
3	تفتح الإدارة المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها	3.89	77.8	.959	.342
4	تستثمر الإدارة دعم مؤسسات المجتمع المحلي	4.00	80	2.055	.046

5	تفتح الإدارة قنوات للتعاون المشترك مع أولياء أمور الطلبة	4.40	88	7.772	.000
6	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع مجلس أولياء الأمور لاطلاعهم على آخر المستجدات	4.06	81.2	2.629	.012
	جميع الفقرات	4.17	83.4	5.599	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية ( 0.05 ) تساوي (2.01)

يبين الجدول السابق رقم (4.8) أن آراء أفراد العينة في الفقرة (3) محايدة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي.

أما آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال ايجابية.

وقد احتلت الفقرة "الدى الإدارة معرفة تامة بالخدمات التي تُقدّم للطلبة " المرتبة الأولى بوزن نسبي (91.0%)، وهي درجة كبيرة جداً ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية حيث إن مدير المدرسة الخاصة لا بد وأن يكون على معرفة تامة واطلاع على الخدمات التي تقدم للطلبة ، ويتابع المدير مدى جودة تلك الخدمات ويحرص على تطويرها وتحسينها أولاً بأول.

والفقرة " تفتح الإدارة قنوات للتعاون المشترك مع أولياء أمور الطلبة " بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (88%) ، وهي درجة كبيرة جداً ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أولياء أمور الطلبة في المدارس الخاصة لديهم الاستعداد للتعاون والتواصل مع إدارة المدرسة ، ويحرصون على الاطلاع المستمر على أحوال أبنائهم، واحتلت الفقرة " تستثمر الإدارة دعم مؤسسات المجتمع المحلي " المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (80%). وهي درجة كبيرة إلا أنها أقل من الفقرات الأخرى ، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز الإدارة على تسيير أمور المدرسة داخلياً وتطوير العاملين مهنيّاً أكثر من تركيزها

على التعرف على مؤسسات المجتمع المحلي واستقطاب الدعم منها ، وربما تعتقد الإدارة أن هذه المسؤولية تقع على عاتق مجالس الأمناء .

وكانت الفقرة "تفتح الإدارة المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها " بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي (77.8%). وهي درجة كبيرة إلا أنها أدنى درجة في هذا المجال ، وتشير هذه الدرجة إلى أن الإدارة تتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من مرافقها ولكن ليس بالدرجة المطلوبة ، وهذا الجانب يحتاج إلى تحسين وتطوير ، ربما يرجع السبب إلى خوف الإدارة من إساءة استخدام المرافق المدرسية في حال اتاحتها للجمهور في المجتمع المحلي مما يجعلها تتحفظ في كثير من الأحيان على إتاحة المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها .

• تحليل فقرات الاستبانة الثانية "الميزة التنافسية":

جدول رقم (4.9)

تحليل فقرات المجال الأول للقسم الثالث (الكفاءة المتميزة)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تسهم الإدارة في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية	4.26	85.2	4.224	.000
2	تقدم الإدارة أنماطاً مبتكرة لتقييم الطلبة	4.17	83.4	3.786	.000
3	تقدم المدرسة خدمات تميزها عن غيرها	4.32	86.4	4.173	.000
4	تقدم المدرسة الخدمات للمجتمع المحلي دون تأخير	4.02	80.4	2.524	.015
5	هناك رضا عام لدى العاملين عن المدرسة وخدماتها	4.19	83.8	4.083	.000
6	هناك رضا عام لدى أولياء الأمور عن المدرسة وخدماتها	4.26	85.2	5.135	.000
7	يشعر الطالب بخصوصية إيجابية لانتسابه لهذه المدرسة	4.32	86.4	4.398	.000
	جميع الفقرات	4.21	84.2	5.777	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (2.01)

يبين الجدول السابق رقم (5.9) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن قيمة مستوى

الدلالة أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية.

وكانت الفقرتين "تقدم المدرسة خدمات تميزها عن غيرها" و "يشعر الطالب بخصوصية إيجابية

لانتسابه لهذه المدرسة " بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (86.4%). وهي نسبة كبيرة جدا ، ويرى

الباحث أن هذه نتيجة منطقية حيث إن ما يميز المدارس الخاصة عن غيرها من المدارس الأخرى

هو طبيعة الخدمات التي تقدمها وبالتالي تحرص المدارس الخاصة على التميز في نوعية الخدمة التي تقدمها وتطور من خدماتها بشكل مستمر . وهذا ما يتوافق مع ما جاء في الاستبانة الأولى في المجال الأول المتعلق بقناعات الإدارة رقم (10) (تخطط إدارة المدرسة باستمرار من أجل التحسين) ، كذلك الفقرة رقم (1) (تتوفر لدى الإدارة الرغبة الأكيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) وهذه الفقرات جاءت بوزن نسبي كبير جداً ، وهذا ما يؤكد حرص المدارس الخاصة على التميز في الخدمات .

و الفقرة " يشعر الطالب بخصوصية إيجابية لانتسابه لهذه المدرسة " نتيجة منطقية حيث تعتبر نتيجة للفقرة "تقدم المدرسة خدمات تميزها عن غيرها" طالما أن الخدمات متميزة يجعل الطالب يشعر إيجابياً لانتسابه إلى هذه المدرسة ، ويشعر بالاعتزاز لوجوده بها.

واحتلت الفقرة " تقدم الإدارة أنماطاً مبتكرة لتقييم الطلبة" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (83.4%) .وهي درجة كبيرة وربما يعود ذلك إلى تقيد المدارس الخاصة بمناهج الوزارة بالامتحانات الموحدة التي تعقدها الوزارة مما يقلل من الفرص المتاحة للمدرسة للتجديد والابتكار في أنماط تقييم الطلبة .

والفقرة "تقدم المدرسة الخدمات للمجتمع المحلي دون تأخير" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.4%) .وهي درجة كبيرة إلا أنها أقل الفقرات في مجالها وهذا أيضاً ينسجم مع ما جاء في المجال الخامس من استبانة إدارة الجودة الشاملة حيث نصت الفقرة رقم (3) (تفتح الإدارة المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها) والتي جاءت أدنى فقرة في مجالها وبوزن نسبي (77.8%) ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية الميزانيات المتاحة ، وتركيز المدرسة على الأنشطة والخدمات المقدمة للطلبة داخل المدرسة.

#### جدول رقم (4.10)

تحليل فقرات المجال الثاني في القسم الثالث (الإبداع والابتكار)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تصدر المدرسة مراكز أولى في العديد من المجالات على مستوى المديرية	4.30	86	4.036	.000
2	تشجع المدرسة روح الإبداع	4.51	90.2	7.959	.000
3	تتيح المدرسة للطلبة والمعلمين إمكانية التعلم الذاتي	4.17	83.4	3.228	.002
4	تأخذ المدرسة رأي الطلبة في عمليات التطوير	3.55	71	- 1.419	.163
5	تعمل المدرسة على تطوير مهارات العاملين فيها باستمرار	4.32	86.4	4.815	.000
6	تقدم المدرسة مصادر تعليمية متنوعة لتوضيح الدروس	4.45	89	5.588	.000
7	تعتمد الإدارة تقنيات تكنولوجيا المعلومات في التطوير والمتابعة	4.06	81.2	2.818	.007
	<b>جميع الفقرات</b>	4.19	83.8	4.596	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (2.01)

يبين الجدول السابق رقم (5.10) أن آراء أفراد العينة في الفقرة (4) محايدة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي. أما آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال فهي إيجابية.

واحتلت الفقرة " تشجع المدرسة روح الإبداع " المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.2%)، وهي درجة كبيرة جداً ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدارس الخاصة تسعى إلى التميز في النتائج ، وبالتالي

تحرص على تشجيع روح الإبداع لدى الطلبة، كما أن أولياء الأمور يتوقعون من المدرسة الخاصة. أداء أعلى وأفضل من المدارس الحكومية مما يدفع المدرسة إلى الاهتمام بروح الإبداع بدرجة أكبر كما جاءت الفقرة" تقدم المدرسة مصادر تعليمية متنوعة لتوضيح الدروس " بالمرتبة الثانية بوزن نسبي 89%. وهي درجة كبيرة جداً ، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المدارس الخاصة على اقتناء التقنيات التعليمية الحديثة التي تجعلها تتميز عن المدارس الحكومية . واحتلت الفقرة " تأخذ المدرسة رأي الطلبة في عمليات التطوير " المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71%. وهي درجة كبيرة إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب ، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتقاد إدارة المدرسة أن الطلبة لم يصلوا إلى درجة النضج الكافي التي تمكنهم من إبداء آرائهم في عمليات التطوير المدرسي ، لذلك لا تعول المدرسة كثيراً على آراء الطلبة وإن كانت النتيجة تشير إلى اهتمام المدرسة برأي الطلبة بدرجة كبيرة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب .

#### جدول رقم (4.11)

تحليل فقرات المجال الثالث في القسم الثالث (الاستجابة لاحتياجات المستفيدين)

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تراعي المدرسة حاجات العاملين	4.15	83	3.281	.002
2	تراعي المدرسة حاجات الطلبة	4.26	85.2	4.224	.000
3	تعمل المدرسة على تخفيف العبء التدريسي للمعلمين	4.02	80.4	1.767	.084
4	تقدم المدرسة وسائل متنوعة لتفيد المتعلمين في مجال التدريس	4.21	84.2	4.404	.000
5	تتبعوا المدرسة مكانة فضلى بين المدارس	4.36	87.2	5.706	.000
6	يوجد إقبال شديد على الانتساب للمدرسة	4.17	83.4	3.420	.001
7	تساهم المدرسة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع	3.79	75.8	.274	.785



8	يشعر المعلمون بالفخر لعملهم بهذه المدرسة	4.26	85.2	4.094	.000
9	تركز المدرسة على معايير الرضا لدى العاملين	4.11	82.2	2.908	.006
10	تركز المدرسة على معايير الرضا لدى المجتمع المحلي	4.17	83.4	4.107	.000
11	تعمل المدرسة على تحديث وتجديد خدماتها للطلبة باستمرار	4.30	86	4.664	.000
	جميع الفقرات	4.16	83.2	4.456	.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (2.01)

يبين الجدول السابق رقم (4.11) أن آراء أفراد العينة في الفقرة (3، 7) محايدة حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي.

أما آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال ايجابية.

واحتلت الفقرة " تتبوأ المدرسة مكانة فضلى بين المدارس " المرتبة الأولى بوزن نسبي 87.2% وهي درجة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على تميز مدارسهم ، لذلك فإن كل مدير مدرسة ينظر إلى مدرسته على أنها هي الأفضل بين المدارس الأخرى .

كما جاءت الفقرة رقم (11) تعمل المدرسة على تحديث وتجديد خدماتها للطلبة باستمرار" بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (86%). وهي درجة كبيرة جداً وهذا ينسجم مع ما جاء في استبانة الجودة المجال الأول الفقرة العاشرة (تخطط إدارة المدرسة باستمرار من أجل التحسين) والتي جاءت بوزن نسبي (92.4%) ونتيجة لهذا فهي تنسجم مع ما جاء في المجال الأول (الكفاءة المتميزة) الفقرة الثالثة (تقدم المدرسة خدمات تميزها عن غيرها) حيث جاءت بوزن نسبي (86.4%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المدارس الخاصة على تطوير خدماتها وتجديدها بشكل مستمر حتى تحافظ على تميزها ومكانتها .

واحتلت الفقرة السابعة " تساهم المدرسة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع " المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (75.8%). وهي درجة كبيرة ولكنها ليست بالمستوى الكافي ، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز إدارة المدرسة على عملية التدريس والأنشطة التعليمية داخل المدرسة أكبر من اهتمامها بخدمة المجتمع بشكل مباشر نظراً لاعتقاد الإدارة بأن التدريس هو المهمة الأساسية للمدرسة ، وهذا ينسجم مع ما جاء في المجال الخامس من استبانة الجودة الفقرة رقم 3 والتي تنص على (تفتح الإدارة للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها) والتي جاءت بوزن نسبي (77.8%).

#### ب- الاجابة عن السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس (ذكر - أنثى)، المؤهل (بكالوريوس- دراسات عليا)، الخدمة (أقل من 5 سنوات - 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات )، المنطقة (غزة وشمالها- الوسطى وجنوبها ) سيتم فحص الفروض التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة

نظر المديرين فيها تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد حملة الدراسات العليا من بين مديري المدارس الخاصة

قليل وهو ثلاثة مديرين.

وحيث إن المتغير المستقل يتكون من فئتين أو مجموعتين فقط نستخدم اختبار ت للعينتين

المستقلتين وتكون المخرجات كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4.12)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال	
						رقم	درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة
.691	.401	.308	4.3048	17	ذكر	1	قناعات الإدارة
		.529	4.2485	30	أنثى		
.951	-	.416	4.0850	17	ذكر	2	تدريب وتنمية العاملين
		.681	4.0963	30	أنثى		
.726	-	.474	4.3922	17	ذكر	3	العمل بروح الفريق
		.352	4.4500	30	أنثى		
.546	-	.582	3.9804	17	ذكر	4	مشاركة العاملين ومستوى الوعي
		.608	4.1111	30	أنثى		
.582	-	.357	4.1176	17	ذكر	5	التركيز على المستفيدين
		.554	4.2056	30	أنثى		
.835	-	.330	4.1858	17	ذكر		جميع المجالات (درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة)
		.209	4.2158	30	أنثى		
مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الميزة التنافسية	
.815	-	.315	4.1933	17	ذكر	1	الكفاءة المتميزة
		.235	4.2333	30	أنثى		
.600	-	.491	4.1261	17	ذكر	2	الإبداع والابتكار
		.529	4.2333	30	أنثى		
.720	-	.445	4.1176	17	ذكر	3	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين
		.361	4.1879	30	أنثى		
.690	-	.383	4.1412	17	ذكر		جميع المجالات (الميزة التنافسية)
		.401	4.2133	30	أنثى		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (2.01).

نلاحظ من الجدول السابق (4.12) أن مستوى الدلالة المستخرج أعلى من (0.05) في جميع المحاور.

إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة لجميع المحاور.

أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير الجنس .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة

نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا).

جدول رقم (5.13)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل

رقم	المجال		المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
	درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة							
1	قناعات الإدارة		بكالوريوس	44	4.2624	.47104	-	.716
			دراسات عليا	3	4.3636	.24052	.366	
2	تدريب وتنمية العاملين		بكالوريوس	44	4.1010	.60802	.386	.702
			دراسات عليا	3	3.9630	.39021		
3	العمل بروح الفريق		بكالوريوس	44	4.4280	.54913	-	.960
			دراسات عليا	3	4.4444	.34694	.051	
4	مشاركة العاملين ومستوى الوعي		بكالوريوس	44	4.0530	.72137	-	.691
			دراسات عليا	3	4.2222	.38490	.399	
5	التركيز على المستفيدين		بكالوريوس	44	4.1894	.53264	.788	.435
			دراسات عليا	3	3.9444	.09623		
.964	جميع المجالات (درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة)		بكالوريوس	44	4.2057	.48285	.045	
			دراسات عليا	3	4.1930	.11866		
رقم	الميزة التنافسية		المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الكفاءة المتميزة		بكالوريوس	44	4.2273	.57418	.394	.695
			دراسات عليا	3	4.0952	.08248		
2	الإبداع والابتكار		بكالوريوس	44	4.2143	.68025	.779	.440
			دراسات عليا	3	3.9048	.16496		
3	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين		بكالوريوس	44	4.1860	.64758	.440	.337
			دراسات عليا	3	3.8182	.24052		
.422	جميع المجالات (الميزة التنافسية)		بكالوريوس	44	4.2055	.60211	.811	
			دراسات عليا	3	3.9200	.17436		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية " 46 " ومستوى معنوية " 0.05 " تساوي 2.01

نلاحظ من الجدول السابق (5.13) أن مستوى الدلالة المستخرج أعلى من 0.05 في جميع المحاور.

إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة لجميع المحاور.

أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة المدارس الخاصة تستوجب الاهتمام بالحفاظ على المستويات العالية من الجودة والتميز بغض النظر عن المؤهل الذي يحمله مدير المدرسة، وبالتالي فالمدير الذي لا يحافظ على مستويات الجودة الشاملة ولا يحقق الميزة التنافسية للمدرسة غالباً ما يتم الاستغناء عنه .

**3.** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

بالنسبة للدرجة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ولكن هناك في مجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي توجد فروق تعزى لصالح من لديهم خدمة أكثر من عشر سنوات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدير الذي تزيد خدمته عن عشر سنوات

يصبح لديه قدرة أكبر على التواصل ويميل إلى العلاقات الإنسانية وتزداد ثقته بنفسه مما يجعله أكثر تقديراً للآخرين وأكثر ميلاً لتفويض بعض الصلاحيات ، وبالتالي تزداد مشاركة العاملين في العملية التعليمية والإدارية ، كما يصبح لديه خبرة تمكنه من الاتصال بمستوى وعي العاملين ومستوى أدائهم.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغير المستقل يتكون من عدة فئات نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي. يوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

#### جدول رقم (4.14)

اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

رقم	المجال	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى الدلالة
		أقل من 5 سنوات	5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
1	فناعات الإدارة	4.2937	4.1074	4.3320	.914	.408
2	تدريب وتنمية العاملين	4.0427	3.7980	4.2609	2.466	.097
3	العمل بروح الفريق	4.4103	4.1818	4.5580	1.918	.159
4	مشاركة العاملين ومستوى الوعي	3.9487	3.6515	4.3261	4.168	.022
5	التركيز على المستفيدين	4.1538	3.9242	4.3043	2.106	.134
	جميع المجالات (درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة)	4.1761	3.9450	4.3455	3.007	.060
رقم	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى الدلالة
		أقل من 5 سنوات	5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		

1	الكفاءة المتميزة	4.1319	4.0519	4.3478	1.288	.286
2	الإبداع والابتكار	4.1538	3.9481	4.3354	1.322	.277
3	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	4.0490	4.0000	4.3043	1.151	.326
	جميع المجالات (الميزة التنافسية)	4.1015	4.00	4.3252	1.351	.269

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية "43،4" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 3.21

نلاحظ من الجدول السابق ( ) أن مستوى الدلالة المستخرج أعلى من 0.05 في جميع المجالات. ما عدا مجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي.

إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة لجميع المجالات. ما عدا مجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي.

أي أنه بصفة عامة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهي لصالح من لديهم خدمة أكثر من 10 سنوات.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المنطقة.



ويعزو الباحث ذلك إلى ان الظروف الاجتماعية والمستوى الاقتصادي في محافظات غزة متقارب ، لذلك ليس هناك تفاوت كبير في طبيعة المنطقة ومستوى الخدمات التي تقدمها مما يجعل هناك تقارباً في تقدير مديري المدارس لمستوى اهتمام المدارس الخاصة بالجودة وتحقيق الميزة التنافسية لديهم .

#### جدول رقم (4.15)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات الاستبانة تبعا لمتغير المنطقة

رقم	المجال		المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
	استبانة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة	استبانة درجة ممارسة إدارة						
1	قناعات الإدارة	غزة وشمالها	22	4.2851	.57242	.226	.823	
		الوسطى وجنوبها	25	4.2545	.34116			
2	تدريب وتنمية العاملين	غزة وشمالها	22	4.0808	.75373	-.122	.904	
		الوسطى وجنوبها	25	4.1022	.42422			
3	العمل بروح الفريق	غزة وشمالها	22	4.3561	.72062	-.834	.411	
		الوسطى وجنوبها	25	4.4933	.29455			
4	مشاركة العاملين ومستوى الوعي	غزة وشمالها	22	3.9394	.82863	1.115	.272	
		الوسطى وجنوبها	25	4.1733	.56618			
5	التركيز على المستفيدين	غزة وشمالها	22	4.0985	.66201	-.898	.376	
		الوسطى وجنوبها	25	4.2400	.35053			
	جميع المجالات (درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة)	غزة وشمالها	22	4.1639	.62896	-.535	.597	
		الوسطى وجنوبها	25	4.2411	.26433			
رقم	استبانة الميزة التنافسية		المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الكفاءة المتميزة	غزة وشمالها	22	4.2208	.66966	.022	.982	
		الوسطى وجنوبها	25	4.2171	.44820			
2	الإبداع والابتكار	غزة وشمالها	22	4.1169	.80286	-.750	.457	
		الوسطى وجنوبها	25	4.2629	.51784			
3	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	غزة وشمالها	22	4.1240	.76295	-.387	.701	
		الوسطى وجنوبها	25	4.1964	.51001			

.681	-.414	.72097	4.1491	22	غزة وشمالها	جميع المجالات (الميزة التنافسية)
		.45198	4.2208	25	الوسطى وجنوبها	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (2.01) نلاحظ من الجدول السابق (5.15) أن مستوى الدلالة المستخرج أعلى من 0.05 في جميع المحاور.

لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة لجميع المحاور. أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المنطقة.

### ج- الإجابة على السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمدارسهم"، الجدول التالي يجيب على هذا السؤال:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المجالات في الاستبانيتين:

### جدول رقم (4.16)

معاملات ارتباط بيرسون بين الميزة التنافسية وكل من المجالات الأخرى "درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة"

إجمالي إدارة الجودة	التركيز على المستفيدين	مشاركة العاملين ومستوى الوعي	العمل بروح الفريق	تدريب وتنمية العاملين	قناعات الإدارة	المتغيرات	
						معامل ارتباط بيرسون	الكفاءة المتميزة
	.586**	.518**	.692**	.708**	.709**	معامل ارتباط بيرسون	الكفاءة المتميزة
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
	.583**	.598**	.685**	.712**	.725**	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع والابتكار
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	

	.624**	.505**	.671**	.722**	.688**	معامل ارتباط بيرسون	الاستجابة لاحتياجات المستفيدين
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
	.636**	.566**	.000	.000	.000	.000	.000
						مستوى المعنوية	

• هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عملية الميزة التنافسية للمدرسة وعملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05. فالاهتمام بإدارة الجودة يقود إلى التميز في الأداء ويقود إلى تحقيق معايير عالية من الجودة تحقق للمدرسة ميزة تنافسية على غيرها من المدارس الأخرى ، بمعنى كلما زاد مستوى التميز في الخدمات التي تحققها المدرسة الخاصة ومستوى التميز في أداء طلبتها كلما زادت قدرتها على استقطاب الطلبة وأصبح لديها ميزة تنافس غيرها من المدارس الأخرى في الحصول على أكبر عدد ممكن من الطلبة والعكس صحيح ، أي كلما انخفض مستوى التميز والجودة في المدرسة الخاصة كلما فقدت قدرتها على استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة وفقدت كذلك ميزتها التنافسية .

• يوجد علاقة قوية بين كل مجال من مجالات الميزة التنافسية (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) وكل مجال من مجالات عملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

## الخلاصة و التوصيات

### الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة وتميز مدارسهم. وكذلك هدفت الى الكشف عن الفروق بين متوسطات عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم تبعاً للنوع والمؤهل وسنوات الخدمة والمنطقة.

وقد تمت الإجابة على عدد من الأسئلة في هذه الدراسة من خلال تصميم استبانة جرى تطبيقها على عدد 47 مدرسة خاصة وكانت النتائج حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- كانت آراء أفراد العينة لمجال قناعات الإدارة مرتفعة وبنسبة اجمالية تساوى 85.4%، أي أنه يوجد قناعات إدارية مرتفعة في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.
- كانت آراء أفراد العينة لمجال تدريب وتنمية العاملين مرتفعة نوعا ما وبنسبة اجمالية تساوى 81.8%، أي أنه يوجد تدريب وتنمية العاملين في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.
- كانت آراء أفراد العينة لمجال العمل بروح الفريق مرتفعة وبنسبة اجمالية تساوى 88.4%، أي أنه يوجد عمل بروح الفريق بشكل مرتفع في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.

- كانت آراء أفراد العينة لمجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي مرتفعة نوعا ما وبنسبة اجمالية تساوى 81.2%، أي أنه يوجد مشاركة العاملين ومستوى الوعي في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.
- كانت آراء أفراد العينة لمجال التركيز على المستفيدين مرتفعة وبنسبة اجمالية تساوى 83.4%، أي أنه يوجد تركيز على المستفيدين في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة.
- وبشكل عام كانت آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة مرتفعة وبنسبة اجمالية تساوى 84.0%.

كما ناقشت الدراسة بعض الفرضيات وكانت النتائج كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بشكل عام لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة. لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مشاركة العاملين ومستوى الوعي في

مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهي لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير المنطقة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الميزة التنافسية للمدرسة وعملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05. حيث يوجد علاقة قوية بين كل مجال من مجالات الميزة التنافسية (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لاحتياجات المستفيدين) ومجالات عملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

#### التوصيات:.

- 1- الاستعانة بفريق العمل عند مواجهة المشكلات المدرسية .
- 2- مكافئة العاملين بناء على أدائهم .
- 3- تفويض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين .
- 4- عقد دورات وورشات عمل للمعلمين عن إدارة الجودة الشاملة.
- 5- زيادة العلاقة مع المجتمع المحلي.
- 6- استخدام مصادر تعليمية متنوعة لتوضيح الدروس.
- 7- إشراك الطلبة المتميزين في المدرسة في عمليات تطوير وتحسين المدرسة.
- 8- هناك ضرورة لأن تسعى المدارس الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية، لكن بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص، يعكس رسالة المدرسة وأهدافها، ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.

## قائمة المصادر و المراجع:

### 1- المراجع العربية :

- القرآن الكريم.
- أبوبكر، فاتن أحمد(2001): نظم الإدارة المفتوحة. ط1، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر.
- الأغا، رياض والأغا، نهضة (1996) :الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها الحديثة. مطبعة منصور، غزة.
- الأغبري، عبد الصمد ( 2000 ) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر . ط 1، دار النهضة العربية، بيروت.
- أحمد إبراهيم، أحمد" . ( 2001 ) :الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية : "مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد إبراهيم، أحمد(2003) : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية . دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، مصر .
- أحمد سيد مصطفى (1996): التحالفات كاستراتيجية تنافسية للشركات العربية. المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال ، 31 أكتوبر 1996 ، الإسكندرية.
- أحمد سيد مصطفى (2001) :التغيير كمدخل لتغيير التنافسية للمنظمات العربية .دار الكتب للنشر ،القاهرة
- إدريس، ثابت، والمرسى، جمال الدين (2002) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي. الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٢ م.
- البكر ،محمد(2001): أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية ،المجلة التربوية ،العدد(60)، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية.
- البكري، سونيا(2002) : إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ،مصر .
- البلاغ، فوزية(2007):استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة .مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ،اللقاء السنوي الرابع عشر ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية ،الواقع في الفترة من 15-16أيار .
- بوشناف، عمار (2000) : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و
- البوهي، فاروق شوقي(2001) الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة تطويرها . جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .

- جابلونسكي ، جوزيف (1993) :تطبيق إدارة الجودة الشاملة. خلاصات ،العدد السادس .
- جريفت\_ مرسي وآخرون ( 1979 ) : نظرية الإدارة ، عالم الكتب.
- جوهر صلاح (2001)، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال للمعلومات.
- المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 427-430.
- جويلي، مها (2002): المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية، مصر.
- حجي ، أحمد (2000) :الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .دار الفكر العربي ، القاهرة.
- حريري ، هاشم (2001): الإدارة التربوية. مكة المكرمة ، مكتبة الأفق.
- حمود، خضير كاظم(2000) :إدارة الجودة الشاملة . الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن.
- الخطيب،أحمد (2000) :إدارة الجودة الشاملة ،تطبيقات في الإدارة الجامعية. مجلة اتحاد الجامعات، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص(3) ، جامعة اليرموك، الأردن.
- الخطيب ، محمود (2007) : كيفية تحقيق الجودة في التعليم العام ، مجلة الدعوة، العدد (3098) ، شبكة الإنترنت .
- خليل، نبيل (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- الخوالدة ،عايد(2003): بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني .رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،الأردن.
- الداغور ، سعيد (2007): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين . الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- درياس ، احمد سعيد(1994): إدارة الجودة الكلية ، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. مكتب التربية العربي لدول الخليج ، رسالة الخليج العربي، العدد الخمسون ، السنة الرابعة عشر .
- دويك، وآخرون (1998):أسس الإدارة التربوية والمدرسة والإشراف التربوي . دار الفكر للطباعة ط2، عمان ، الأردن.
- الدهدار، مروان (2006) :العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة .الجامعة الإسلامية ،غزة.
- دياب، إسماعيل محمد (2001): الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.



- ذيب ، وآخرون (2006):المدرسة وحدة تطوير تربوي .المؤتمر التربوي الأول لووكالة الغوث المنعقد في عمان من 25-27/4/2006.
- الزواوي، خالد محمد ( 2003 ) :الجودة الشاملة في التعليم. مجموعة النيل العربية القاهرة.
- السحيم ، خالد (2004): واقع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9000 في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية . جامعة الملك سعود ، إدارة مدرسية ، رسالة دكتوراه غير منشوره.
- السعود، راتب(2002): إدارة الجودة الشاملة ، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن . مجلة جامعة دمشق ،الأردن 18/55-105
- السفاسفة ، عبدالرحمن(2005): إدارة التعليم والتعلم الصفي . مركز يزيد للنشر ، الأردن
- سكتاوي ،عبد الملك (2003): ادارة الجودة الشاملة وامكانية استخدامها في ادارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة. جامعة ام القرى ، ادارة مدرسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة .
- السلمي،علي (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب، القاهرة.
- سليمان ،عرفات(2001) :الاتجاهات التربوية المعاصرة ،رؤية في شئون التربية وأوضاع التعليم .مكتبة الأنجلو مصرية ،القاهرة.
- الشافعي ، أحمد ونّاس ، السيد محمد (2003) : ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر . مجلة أبحاث اليرموك ، العدد(1) ، الأردن .
- الشرقاوي، مريم(2002): إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، الطبعة الثانية، مكتبة النهضة المصرية، مصر
- الصالحي، نبيل (2003): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة عين شمس ، الأقصى.
- عابدين، محمد ( 2001 ) : الإدارة المدرسية الحديثة . الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العاجز، فؤاد علي : ( 2001 ) المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات بمحافظة غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد9 ، عدد1 ، الجزء الأول، ص209 - 255.
- العارفة، عبداللطيف، وقران، أحمد (1428هـ) : معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية - دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) في الفترة 28-29/4/1428هـ، السعودية .
- عبيدات، وآخرون (1982) :البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين : ( 2000 ) الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- العدوي، أسامة ( 2007 ) : دور مديري المدارس تجاه الحد من ظاهرة العنف لدى طلبة الثانوية

- بمحافظة غزة وسبل تفعيله من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير) غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- العرفي ، عبدالله ومهدي، عباس (1999): مدخل إلى الإدارة التربوية. منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- عريفج ، وآخرون (1987) : مناهج البحث العلمي وأساليبه . عمان ، الأردن .
- عشيبية، فتحي(1999) :الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري . ندوة إشكالية المنهج وطرق التدريس في كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية بدول مجلس التعاون ،جامعة البحرين ،البحرين.
- عطوي، جودت عزت ( 2001 ) :الإدارة التعليمية والإشراف التربوي .عمان، الدارالعلمية.
- علاونة، محمد(2004): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية. في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ،جامعة القدس المفتوحة، رام الله من 3- 5 تموز.
- عليمات، صالح (2004) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير ) . ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- عماد الدين، منى ( 2003 ) : إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير . ط1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن.
- العمامرة، محمد حسن ( 2002 ) : مبادئ الإدارة المدرسية. ط3 ، دار المسيرة، عمان.
- عياصرة، علي وحجازين، هشام(2006) : القرارات الإدارية في الإدارة التربوية ، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق والزكي، أحمد(2004): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة .
- فيليب أنكستون (1995): التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، الدار اللبنانية المصرية.
- القحطاني: سالم (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78.
- المحامدة، ندى ( 2005 ) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، ط1 ، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- محجوب ،بسمان (2003): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- المدهون، غازي محمد (2010) : المخاطر الصحية والبيئية المتضمنة بكتب علوم الصحة و البيئة للمرحلة الأساسية العليا و مدى وعي طلبة الصف العاشر بها . رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

-مصطفى، صلاح ( 1999 ) :الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . دار المريخ، الرياض.

-منصور، نعمة (2005): تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة . غزة ،فلسطين.

-الموسوي، نعمان(2003): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .  
المجلة التربوية ، العدد السابع والستين.

-النجار، فريد(1997): إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي كلية التجارة، بنها ، 11-  
12 مايو 1997.

-نشوان، يعقوب ونشوان، جميل ( 2001 ) :السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي،  
مطبعة دار المنارة ، غزة.

-الوادي، محمود، والزعبي، علي (2011):مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة  
التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية ) ، جامعة الزرقاء ،الأردن.

- وزارة التربية والتعليم العالي(2005):التعليم للجميع إطار العمل المستقبلي (2005-2015).

## 2- المراجع الأجنبية

-Bank,John(2000) ,The Essence of Total Quality Management ,New Jersey ,Prentice-Hall,Inc.

-Chrosy ,Philip B(1980) : Quality is free : *The Art of Making Quality Certain*.U.S.A.New York –published by Mentor Executive Library .

-Clair,Cuy St (2007) Total Quality Management In Information Services,Bowker-Saur,U.K.p5.

-March John(1993) The Quality Toolkit,An A-Z Tools and Techniques,Kempston,IFS Ltd.,U.S.A.

-Hamel,Garry,&Heene,Aime Led.(2008)Competence Based Competition,John Wily & Sons Inc.,Chi chester.

- Jablonski Joseph R. (1991):*Implementers Total Quality Management on Overview* . USA : without publisher.
- Johnsen,C.G.(2000),JanTotal Quality management in aknowledge management *Journal of Documentation*,56 (1)42-45,ERICE160849 .
- Logothetis,N.(1992) *Managing For Total Quality* ,U.K. :Practice Hall,LTD.
- Oakland,John(1989) *Total Quality Management* : Oxford press .
- Sallis, Edward(1993): *Total Quality Management in Education* London,Kogan Page- Management Eeries.
- Scherer,M(2001).How and Why Standards Can Improve Standards Acheivement *Education Leadershep* ,59,(1).14-18.
- Stonebreaker,Peter W.&Leong G. Keong,(2009) *Operation Strategy : Focussing Competitive Excellence*,Allying & Bacon,USA,1994.
- <http://www.sef.ps/forum/multka24907/>