بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية- غزة

عمادة الدراسات العليا

كليـــــة التـربيـــــة

قســم أصــول التربيــة

تصـــور مقتـــرح لتـوظيـف مبـــادئ إدارة الجـــودة الشـــامـــلة في المـدارس الثـانويـة بمحـافظـات غـزة

رسالة ماجستير مقدمة من

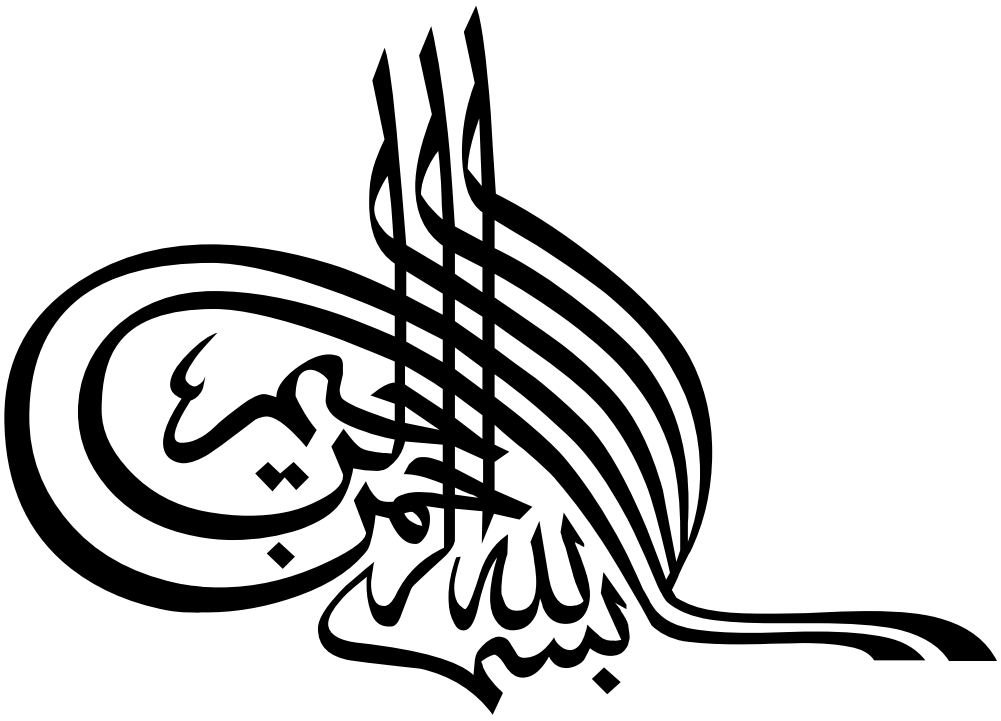
الطـالبـــة/ نعمـــة عبـد الـرؤوف عبـد الهـادي منصـــور

إشـــراف

الأستاذ الدكتور/ فـؤاد علـي العاجـز

رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية

1426 هـ - 2005 م


بسم الله الرحمن الرحيم

قرآن كريم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾

{النحل: 90 }

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

{التوبة: 105 }

صدق الله العظيم

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

(حديث شريف)

دعـــاء

يَاذَا ٱلْجُودِ وَ ٱلاِحْسَانِ يَاذَا ٱلْفَضْلِ وَ ٱلاِمْتِنَانِ

يَاذَا ٱلاَمنِ وَ ٱلاْمَانِ يَاذَا ٱلْقُدْسِ وَ ٱلسُبْحَانِ

يَاذَا ٱلحِكْمَةِ وَ ٱلْبَيَانِ يَاذَا ٱلرّحْمَةِ وَ ٱلرِضْوَانِ

يَاذَا ٱلحُجّهِ وَ ٱلْبُرْهَانِ يَاذَا ٱلعَظَمَةِ وَ ٱلسلطَانِ

يَاذَا ٱلعَفْوَ وَ ٱلغُفْرَانِ يَاذَا ٱلرّأْفَةِ وَ ٱلْمُسْتَعَانِ

سبحانك لاإله إلا أنت، اللهم زينا بزينة الايمان، واجعلنا هداة مهتدين،
اللهم اغفر لنا وارحمنا، وعافنا وارزقنا

إهـــــداء

إلى من أجادا عملهما بإتقان

وعلمانا العمل بإخلاص

ورسما لنا طريق الاجتهاد بحسن الأداء

وكان الإحسان في عملهما لنا عنوان

إلى الوالدين العزيزين حباً ووفاءً

شكر وتقدير

الحمد الله العلي العظيم، صاحب الحمد والثناء، والمجد والسناء، والفخر والبهاء، والمن والعطاء، والعزة والبقاء، والجُود والنَعْمَاءِ، الذي أعانني على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور، وسخر لي أيادي بيضاء كان لها عظيم الأثر. فهو سندي، وعدتي عند شدتي، ودليلي عند حيرتي فله كل الشكر والحمد .

يقول رسولنا الكريم ﷺ "من لا يشكر الناس؛ لا يشكر الله" ، انطلاقاً من هذا الحديث، فإنه يسعدني أن نلتقي في هذا اليوم لأتقدم بالشكر الجزيل، والعرفان الجميل، لكل من أعانني سواء بالدعاء أو التوجيه، أو قدم لي كتاباً أو معلومة ساعدتني في إخراج هذا العمل المتواضع . وأخص بالشكر كلاً من :

والدي العزيزين -أطال الله في عمرهما - لما كان لدعواتهما من الأثر الكبير في توفيق الله لي في إنجاز هذا العمل، فلهما يرد الفضل بعد الله .

وأود أن أشكر جميع أفراد أسرتي، ولولا جهودهم ودعمهم لهذا العمل، لما رأى نور النهار، وأخص بالذكر **أخي سمير** الذي تحمل معي الكثير من المتاعب في أثناء سفرنا المتكرر من أجل الحصول على مراجع تخدم الرسالة .

وعرفاناً مني بجميل الصنع، فإنني أتقدم بالشكر والعرفان إلى الجامعة الإسلامية ممثلة برئيسها الأستاذ **الدكتور: محمد شبير**، التي أتاحت لي الفرصة العظيمة لإكمال دراستي العليا .

وأدين بالتقدير الخاص لأستاذي الموقر **الأستاذ الدكتور: فؤاد علي العاجز**، الذي أشرف على إخراج هذا العمل، وأشكره على ما قدمه لي من جهد واهتمام، وأعانني على تخطي الصعاب فله تقديري واحترامي .

وأتقدم بشكري لكل من **الدكتور : محمد الأغا والدكتورة هيفاء الأغا** لقبولهما مناقشة هذه الدراسة .

وأقدم شكري أيضاً إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية، وأخص بالشكر قسم أصول التربية، لما قدموه لي من جهد جبار، وعلم نافع خلال سنوات الدراسة.

كذلك أقدم شكري للأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

كما أقدم شكري للأستاذ عائد الربعي الذي أشرف على المعالجات الإحصائية الخاصة بالدراسة.

الباحثة

نعمة عبد الرؤوف منصور

المُحتَوياتْ

المـــوضـــوع	الصفحة
§ بسم الله الرحمن الرحيم.....	أ
§ قرآن كريم	ب
§ دعاء	ج
§ الإهداء	د
§ شكر وتقدير	هـــ
§ قائمة المحتويات	ز
§ قائمة الجداول	م
§ قائمة الأشكال	ن
§ قائمة الملاحق.....	ع
§ الملخص باللغة العربية	ف
§ الملخص باللغة الإنجليزية	ق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	**7-1**
§ المقدمة	2
§ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	5
§ أهداف الدراسة.....	5
§ أهمية الدراسة.....	6
§ حدود الدراسة.....	6
§ مصطلحات الدراسة.....	7
الفصل الثاني الدراسات السابقة	**27-8**

§ الدراسات العربية.....	9
§ الدراسات الأجنبية.....	22
§ تعقيب على الدراسات السابقة.....	25
الفصل الثالث الإطار النظري للدراسة	**28-142**
الجزء الأول:الإدارة المدرسية.....	**29-76**
أولاً مفهوم الإدارة المدرسية.....	29
§ مفهوم الإدارة	30
§ الإدارة المدرسية.....	31
§ الإدارة فى الإسلام.....	34
ثانياً منظومة الإدارة المدرسية.....	39
§ المدخلات.....	39
§ العمليات.....	40
§ المخرجات.....	40
§ بيئة المنظومة.....	41
ثالثاً العمليات الإدارية بالمدرسة الثانوية.....	42
§ التخطيط.....	43
- التخطيط الاستراتيجي.....	47
§ التنظيم.....	48
§ الإشراف.....	51
§ التقويم.....	52
رابعاً التحديات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية.....	54
§ التحديات الداخلية.....	55
§ التحديات الخارجية.....	56
خامساً الإتجاهات الحديثة في فكر الإدارة المدرسية.....	62

§ إدارة الأزمات.....	63
§ إدارة الصراع.....	67
§ الإدارة بالتجوال.....	70
§ الإدارة بالإستثناء.....	71
§ إدارة المعرفة.....	72
§ الإدارة من خلال القيم.....	72
§ الإدارة الإستراتيجية.....	73
الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....	**142-77**
أولاً الجودة ومفاهيمها	
§ مفهوم الجودة في اللغة.....	77
§ مفهوم الجودة في المجال الصناعي.....	78
§ مفهوم الجودة في المجال التربوي.....	80
§ الجودة من المنظور الإسلامي.....	82
§ قيم الجودة في التعليم.....	86
ثانياً مداخل الجودة في الإدارة.....	87
§ حلقات الجودة	87
§ التوقيت المناسب.....	89
§ إدارة الجودة الشاملة	90
◄ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.....	90
◄ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.....	92
◄ إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري.....	96
◄ أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.....	97
ثالثاً إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة.....	99
§ إدوارد ديمنج W. Edward Deming	99

§ جوزيف جوران Joseph Juran	104
§ فيليب كروسبي Philip Crospy	105
§ كوري إيشيكاوا Kaoru Ishikawa.....	106
رابعاً فلسفة إدارة الجودة الشاملة.....	108
§ قبول التغيير	108
§ السعي إلى تحقيق التميز.....	109
§ الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.....	109
§ الرؤية المشتركة.....	110
§ التركيز على العميل.....	110
خامساً مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	112
سادساً مداخل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....	118
سابعاً نماذج إدارة الجودة الشاملة.....	120
§ نموذج آرفن Arvin.....	120
§ نموذج متواني Motwani.....	121
§ نموذج البيرتش.....	122
§ نموذج Burstein & Sedllak.....	122
ثامناً التحسين المستمر.....	124
أ فلسفة التحسين المستمر.....	124
ب **طرق التحسين المستمر**.....	125
1. الطريقة اليابانية Kaizen.....	125
2. الطريقة الأمريكية Breakthroughs.....	129
ج مداخل التحسين المستمر.....	131
1. مدخل PDCA.....	131
2. مدخل دائرة الجودة المستمرة.....	134

تاسعاً أدوات إدارة الجودة الشاملة.....	136
§ مخطط باريتو.....	137
§ مخطط السبب والنتيجة.....	138
§ قوائم المراجعة.....	139
§ المدرجات التكرارية.....	139
§ مخططات الرسم البياني الانتشاري.....	140
§ خريطة التدفق.....	141
§ خريطة المراقبة.....	141
الفصل الرابع إجراءات الدراسة.....	**155-143**
أولاً منهج الدراسة.....	144
ثانياً مجتمع الدراسة وعينتها.....	144
ثالثاً أداة الدراسة.....	145
أ تقنين الأداة.....	146
1. الصدق.....	146
2. الثبات.....	152
رابعاً الأساليب الإحصائية.....	154
خامساً خطوات الدراسة.....	155
الفصل الخامس نتائج الدراسة	**206-157**
أولاً نتائج السؤال الأول.....	182-157
ثانياً نتائج السؤال الثاني.....	203-183
§ نظام الآيزو 9000.....	184
§ بيت الجودة.....	187
§ نموذج Victory-C.....	189
§ نموذج همبر.....	190

§ النموذج الدائري.....	191
§ نموذج الجائزة الأوروبية للجودة EFQM.....	193
§ جائزة مالكوم بالدريج للجودة MBNA.....	195
§ التجارب المعاصرة.....	198
§ استنتاجات.....	204
الفصل السادس التصور المقترح وإمكانية تنفيذه	221-207
§ مبررات التصور.....	208
§ أهداف التصور.....	209
§ المبادئ التي يقوم عليها التصور.....	210
§ إمكانية تنفيذ التصور	218
التوصيات.....	222
المقترحات.....	224
المراجـــع.....	225
أولاً المراجع العربية.....	226
ثانياً المراجع الإنجليزية.....	239
الملاحق.....	243

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنـــوان الجـــــدول	رقم الصفحة
1	إسهامات رواد إدارة الجودة .	107
2	ترجمة كلمات خطة الخطوات الخمسة "Five Step Plan.	128
3	توضيح الاختلافات بين الطريقة اليابانية والأمريكية.	130
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدارس محافظات غزة.	145
5	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها.	147
6	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول .	148
7	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني.	149
8	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث.	150
9	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع.	151
10	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية.	152
11	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	153
12	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانه وكذلك للاستبانه ككل.	154
13	ترتيب كل فقرة من الفقرات البعد الأول تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والوزن النسبي.	157
14	ترتيب كل فقرة من فقرات البعد الثاني تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.	160
15	ترتيب كل فقرة من فقرات البعد الثالث تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي .	162
16	ترتيب كل فقرة من فقرات البعد الرابع تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.	173

17	ترتيب كل بعد من أبعاد الاستبانة تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات .	179

قائمـــة الأشكـــال

رقم الشكل	عنـــــوان الشكـــل	رقم الصفحة
1	أسباب نشوء الأزمة	64
2	جهـــاز الوقـــايـــة مـــن الأزمـــات	67
3	إسهـــامـــات ديمنـــج	100
4	مثلـــث ديمنـــج	101
5	تقسيـــم الزبائـــن فـــي المؤسســـة التعليميـــة	111
6	نموذج آرفن.	120
7	نموذجAshok & Motwani	121
8	شكل توضيحي لتوضيح معنى كلمة KAIZEN	126
9	مظلة KAIZEN	127
10	دورة (PDCA).	133
11	النموذج الدائري.	134
12	أدوات إدارة الجودة الشاملة.	136
13	مخطط باريتو.	138
14	مخطط السبب والنتيجة.	139
15	المدرج التكراري.	140
16	مخطط الرسم البياني الإنتشاري.	140
17	خريطة التدفق.	141
18	مدرج تكراري يوضح الوزن النسبي لفقرات البعد الأول من الاستبانة.	159

19	مدرج تكراري يوضح الوزن النسبي لفقرات البعد الثاني من للإستبانة.	161
20	خريطة باريتو لأعلى وأدنى الفقرات في البعد الثالث في الاستبانة .	164
21	مدرج تكراري يوضح الوزن النسبي لفقرات البعد الثالث من الاستبانة.	165
22	الواقع الإداري في المدارس.	170
23	مدرج تكراري يوضح الوزن النسبي لفقرات البعد الرابع من الاستبانة.	175
24	خطة لمراكز مصادر التعلم.	178
25	مدرج تكراري يوضح الوزن النسبي لأبعاد الاستبانة ككل.	180
26	مخطط عظمة السمكة.	181
27	بيت الجودة.	188
28	النموذج الدائري.	192
29	نموذج الجائزة الأوروبية EFQM.	195
30	مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	197
31	المثلث الذهبي للجودة الإدارية.	204
32	مثلث ديمنج للجودة.	205
33	الأعمدة الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.	206
34	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	210
35	صفات القائد التربوي.	214
36	استراتيجية لعملية تحسين الجودة.	216
37	مراحل تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	220
38	متطلبات تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	221

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية.	244
2	الاستبانة في صورتها النهائية.	248
3	أعضاء لجنة التحكيم.	252
4	مطوية خاصة بإدارة الجودة الشاملة .	253
5	خريطة التدفق.	254
6	موافقة السيد وكيل وزارة التربية والتعليم العالي على تطبيق الاستبانة في المدارس الثانوية.	255

الملخـص

تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبـادئ إدارة الجـودة الـشاملة فـي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:-

- ما مدى تبني مديري المدارس الثانوية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما الاتجاهات العالمية المتبعة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟
- ما التصور المقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامـت بتـصميم اسـتبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي:

- **ü** مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- **ü** إتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة.
- **ü** ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- **ü** التحسين المستمر.

تم توزيع الاستبانة على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، البالغ عددهم (102) مديراً ومديرةً، وقد استجاب منهم (89).
ولمعالجة البيانات إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبرنامج الضبط الإحصائي للعمليات (SPC XL).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
2. عدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر.

4. عدم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. السعي إلى نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

2. اقتناع الوزارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية.

3. استخدام طرق التحسين المستمر في العملية الإدارية.

4. التركيز على عملية التدريب.

ABSTRACT

A FRAMEWORK FOR IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES TO SECONDARY SCHOOLS IN GAZA GOVERNORATES

BY

NEIMA MANSOUR

The purpose of this study was to provide a framework for implementing total quality management principles to secondary schools in Gaza governorates.

More specifically, this study intended to find answers to the following three questions:

1. What's the extent of adoption to total quality management philosophy by secondary school headmasters?
2. What are the contemporary trends towards total quality management in education institutions?
3. What will be the framework for implementing total quality management to secondary schools in Gaza governorates?

The descriptive analytical method was used in this study, while the data collection tool was a questionnaire which consisted of (60) items distributed to the following dimensions:

- The Concepts of Total Quality Management.
- The attitudes towards Total Quality Management.
- The practices of Total Quality Management.
- Continuous Improvement.

The informants were all the headmasters of secondary schools in Gaza Governorates, and the number of questionnaire was (102), out of which 89 were completed and returned.

The data was analyzed by using statistical package for social sciences program (SPSS), and statistical process control (SPC XL).

In accordance with the major findings of this study, the researcher concluded that:

1. There was lacking for understanding TQM philosophy.
2. The managers of secondary schools don't manage their school in a correct and scientific way.
3. The managers have to learn logic, design of experiments and statistical thinking to make good decisions.
4. Unfortunately, knowledge and experience are in charge of management.
5. Managers need quality management metamorphosis.

Finally, the study recommended the following:

1. The ministry of Education should be content with the philosophy of TQM.
2. The ministry of Education should focus on training.
3. The ministry of Education must re-engineer the secondary schools.

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة

الفصـــل الأول
الإطـــار العـــام للدراســـة

مقـــدمة

الحمد لله رب العالمين، والعاقبة للمتقين ولا حول ولا قوة إلا بالله القوي المتين، وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

إن المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر الذي يتسم بعدم الاستقرار والثبات على جميع الأصعدة سواء أكانت سياسية أم اقتصادية، أم على صعيد الإدارة التعليمية، يجد أننا نمر بمرحلة من أصعب المراحل التاريخية السابقة، مرحلة تضعنا أمام خيارين هما: الابتعاد عن هذا العصر بتحدياته وانعكاساته أو المشاركة والاندماج في عولمة هذا العصر، وكلاهما خياران التخلي عنهما ليس في صالح الإنسان والمجتمع، " فنحن نعيش في عصر يتسم بعدم الاستقرار، مليءٍ بالشكوكات القاتلة، عالم يتميز بسمة التعقيد في جميع مجالات الحياة، عالم تحدث فيه أشياء غير قابلة للتنبؤ " (Mishra, 1997: 11).

نحن نعيش في عصر تحدث فيه تطورات كبيرة في جميع مجالات الحياة ،ولعل من أهم هذه التطورات: الإدارة التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل واضح ،ترتب عليها ظهور اتجاهات إدارية حديثة .من هنا كان لمجال الإدارة أثر كبير في المجال التربوي الإداري وأن " كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته " (الشرقاوي، 2002: 5) . فمن خلال التطور الإداري يمكن الحكم على رقي أو تخلف المجتمع . فتطوير "أي نظام تعليمي يعتمد على كفاءة إدارته وقدرته على التعامل مع مدخلات النظام التعليمي " (أحمد، 2002: 13) .

ولقد لوحظ في السنوات العشرة الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس ،وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطوير تعليمي . فالمدارس في مجتمعنا مازالت تقوم بالعمل الآلي الروتيني "متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية (أحمد، 2002: 13) . ومن ناحية أخرى أصبحت " الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ،ولكن عليها ،فضلاً عن ذلك، المبادرة بالتطوير وصنع التغيير (سلامة ، 2000 : 263) .

فالنظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بعدم الجودة؛ الأمر الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل .

ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية في المدارس ومسايرة الاتجاهات الحديثة ومعالجة المشكلات الإدارية المدرسية التي تواجهها العملية التعليمية والنهوض بها،كان من الضروري "مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والإقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها " (مصطفي وآخرون، 2000: 117)، و يتمثل في انتهاج أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة (TQM) .

وقد حظيت الجودة بجانب كبير من اهتمام العالم اليوم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة). فقد أصبحت الجودة أهم الأساليب لتحسين نوعية التعليم في العصر الحالي، فهي لم تعد ترفاً ترنو إليه المؤسسات التربوية، بل أصبحت ضرورة ملحة ودليلاً على بقاء المؤسسة التعليمية.

ولقد تعددت مفاهيم الجودة في التعليم منها عبارات ديمنج "Deming" التي تنص على أنها الوفاء بحاجات المستفيد حاليا ومستقبلا في حين يعرف البعض الجودة في التعليم على أنها "ما يجعل التعليم متعة وبهجة" (الأنصاري ومصطفى، 2002: 33) .

ان قسطاً كبيراً من التقدم الذي أحرزه المسلمون الأوائل يعود الفضل فيه إلي فكرة النظام والتنظيم التي جاء بها الإسلام ،وتفرعت هذه الفكرة إلي شئون الحياة (الراشدي، 2000: 140) . فلو عدنا وأخذنا بتلك المبادئ التي قام عليها النظام الإسلامي بمختلف أشكاله لامتلكنا أحد أهم عوامل التقدم في هذا القرن، باعتبار الجودة والاتقان من أهم مبادئ الدين الإسلامي. من هنا كانت الجودة الشاملة هي أحد مبادئ الإسلام الذي دعا إليها القرآن الكريم، يقول الله ﷻ في كتابه العزيز ﴿**إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً** ﴾ الكهف : 30 }. وقوله ﷻ ﴿**وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ** ﴾ {التوبة: 105 } وقول رسولنا الكريم ﷺ ﴿ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾. (مجمع الزوائد، باب نصح الأجير وإتقان العمل، كتاب البيوع، [6460]، 175/4).

وتشكل إدارة الجودة الشاملة " مفهوماً إدارياً جديداً فعالاً لكل المنظمات على المستوى العام والخاص، وقد أسهم هذا المفهوم في تحقيق أهداف الإدارة، حتى أصبحت محط أنظار كثير من المنظمات التي ترغب في تحقيق أهدافها سواء أكانت عامة أم خاصة " (الحمالي،2003: 7).

فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة والاصلاح التربوي، باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة (أبو سعدة، 2000: 135).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مدخلاً يهدف إلي احداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد لتحويلهم من منطق كشف الأخطاء إلي منطق منع الأخطاء "Zero defect" ، فهي من أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي فرضتها التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ،حيث يقوم هذا المدخل على إدخال أسلوب معين في التعامل مع المؤسسات .

وبشكل عام فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يشير إلي محاولة منظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة ، ومن أهم خصائصها " إشباع رغبات العملاء ،وتحسين عمليات العمل ومنع أي أخطاء في الجودة والاعتماد علي القياس والتقويم والتدريب المستمر ،ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بأمور العمل" (سلامة، 2000 :264)، ونلاحظ أن صفة الشاملة تعني تضامن فرق عمل المنظمة كل على حدة لتحقيق جودة كل العمليات .

فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أنسب المداخل التي استحوذت على اهتمام دولي كبير في السنوات العشرة الأخيرة من القرن العشرين كمدخل غير تقليدي ومبتكر لتطوير التعليم، فقد تم عقد العديد من المؤتمرات حول هذا الموضوع وإجراء العديد من الدراسات التي توصلت إلى ضرورة الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم (أبو سعدة، 1995: 134).

وهناك العديد من التجارب العالمية الأوروبية التي أثبتت مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام الإداري التربوي. وقد أولت بعض الدراسات اهتمامها بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس منها دراسة الشرقاوي (2002)، التي توصلت إلي أن مدير المدرسة في حاجة إلي انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة. أما دراسة خليل والزهيري (2001) فاهتمت بتطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم والإهتمام بنموذج كروسبي "Crosby" الذى قدم أربعة أسس لدعم عملية الجودة في العملية التربوية والأخذ بمبادئ ديمنج، أما دراسة محمود ومصطفى (2000) فاعتبرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلي حد كبير في المؤسسات التعليمية. في حين دراسة عبد النبي (2001)، أظهرت أن الجامعات المصرية غير قادرة علي مواكبة التغيرات والتحولات العالمية وأوصت بضرورة الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت دراسة درباس (1994)، إلي عدم توفر كوادر تربوية مؤهلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي .

من هنا أصبح نظام إدارة الجودة الشاملة سمة العصر وضرورة لتطبيق مبادئها في النظام الإداري المدرسي، إن التدريب علي إدارة الجودة الشاملة، وتدريب الكوادر الإدارية أصبح في غاية الأهمية.

من هنا، كان لابد أن تتركز مشكلة الدراسة على بناء تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية. ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة بشكل خاص فسوف نلقي الضوء عليها ونتعرف على أهم مبادئها وآثارها على الإدارة المدرسية ومدى نجاحها في المؤسسات التربوية .

مشكلة الدراسة

يمثل الجهاز الإداري في المؤسسة التعليمية العمود الفقري لهذه المؤسسة، فعلى قدر كفاءته وجودته تظهر فعالية النظام داخل المؤسسة التعليمية. ومن خلال الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالواقع الإداري في المدارس الثانوية نجد مجموعة من العقبات والمشكلات التي تضعف جودة النظام التعليمي مما ينتج عنه مخرجات تتميز بعدم الجودة؛ الأمر الذي يجعل هذا النظام في أمس الحاجة إلى التجويد والتطوير.

ومن خلال استخدام بعض أساليب الإدارة الحديثة، مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي أثبت جدارته في تحقيق نجاح كبير في الجهاز الإداري لدى المدارس من خلال الاطلاع على بعض التجارب، من هنا تبدو الحاجة ماسة إلى دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة والتعرف على فلسفة هذا المدخل ومدى إمكانية توظيف مبادئه في المدارس من أجل رفع مستوى جودة النظام الإداري في المدارس .

في ضوء ما سبق تتركز مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

- ما مدى تبني مديري المدارس الثانوية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما الاتجاهات العالمية المتبعة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟
- كيف يمكن توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بصفة عامة إلى عرض فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة المدرسية والتي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة وتركيزها على بعض المبادئ التي سوف نتناولها فيما بعد، هذا الهدف يمكن تحديده من خلال الغايات التالية:

تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية :

- إلقاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير النظام الإداري.
- معرفة مدى تبني مديري المدارس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.
- التوصل إلى وضع تصور مستقبلي لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالإدارة المدرسية .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في الإدارة المدرسية .
- تكشف عن أوجه القصور الإداري لدى مديري المدارس بمحافظات غزة.
- وضع تصور مستقبلي لتطوير النظام الإداري في المدارس الثانوية بمحافظات غزة قد يسهم في رفع كفاءة هذا النظام، ومواجهة التحديات العالمية التي تواجهه.
- تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في عقد دورات تدريب لمديري المدارس في إدارة الجودة الشاملة .
- قد تفيد مديري المدارس للنهوض والارتقاء بالعملية الإدارية.

حدود الدراسة

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية :

الحد الموضوعي (الأكاديمي) :

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية ،والتعرف على واقع الإدارة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ،ثم تقديم تصور مقترح للارتقاء بالإدارة المدرسية يرتكز على بعض مبادئ مؤسسي إدارة الجودة الشاملة مثل : Deming ,Crosby

الحد البشري:

تقتصر الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة .

الحد المؤسسي:

تشمل الدراسة الحالية جميع المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، بنين وبنات .

الحد الزماني:

تم تطبيق الدراسة في العام 2004-2003 .

مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في الدراسة فيما يلي :

التصور المقترح :

يعرف بأنه " عبارة عن مجموعة من المبادئ تمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويتضمن عدة محاور أساسية تهدف إلي دفع عجلة التحسين المستمر والرقي بالجودة الإدارية في المدارس .

مدير المدرسة :

تعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مدير المدرسة الثانوية بأنه : "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ،والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها ،وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية .

المدرسة الثانوية:

تعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المدارس الثانوية بأنها "المدارس التي تضم الصفوف العاشر ،الحادي عشر والثاني عشر وأصبحت الصفوف الأول الثانوي (الحادي عشر) والثاني الثانوي (الثاني عشر) مقصورة على المرحلة الثانوية ،على إعتبار أن الصف العاشر تابع للمرحلة الأساسية العليا .

إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*

تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية جديدة، تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحى المدرسة، سواء أكان ذلك في القيم، أم الأنظمة، أم النمط الإداري، أم غيره.

العميل أو المستفيد:

هو كل شخص يستفيد من الخدمات، والمستفيدون نوعان : داخلي وهم جزء من المنظمة، مثل التلاميذ، المعلمين، الطاقم الإداري في المدرسة، وخارجي، وهم ليس جزءاً من المنظمة، مثل أعضاء المجتمع، والتعليم العالي، وأولياء الأمور.

الدراسات السابقة

- دراسات تناولت الإدارة المدرسية .
- دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة .
- تعقيب على الدراسات السابقة.

الفصـــل الثـــاني
الدراســـات الســـابقـــة

نتناول في هذه الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف علي الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها في موضوع الدراسة .

رتبت الباحثة الدراسات السابقة حسب تاريخ النشر، فبدأت بالأحدث لكل من العربية والأجنبية.

أولاً الدراسات العربية : وتم تقسيمها إلي قسمين وهما :

أ دراسات تناولت القصور الإداري في المدارس .

ب دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

أ دراسات تناولت القصور الإداري في المدارس :

ويتضمن هذا المحور عدة دراسات، نوردها وفقاً لتسلسلها التاريخي:

دراسة المحبوب (2000) : " برنامج تدريبي مقترح لرفع كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية لبعض مهماتهم الإدارية "

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لرفع كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

وقد استقلت هذه الدراسة بإعداد استبانة اشتملت على ثلاثين مهمة إدارية تمثل المهام والواجبات التي حددتها وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية، وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها (51) مدير مدرسة ابتدائية بمحافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية، وقامت العينة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأهمية وفق الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض في ضوء مهامهم الإدارية .

قامت الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي لاستخراج تقديرات عينة الدراسة على بنود الحاجات التدريبية حسب أهميتها .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن تقدير المدراء كان أقل للحاجات التدريبية في مجال المعرفة ومشكلات الطلبة، والإلمام بوسائل توثيق العلاقة بين المعلم والطالب، والإشراف على المبني المدرسي وتطوير سجلات الطلبة .

وقامت الدراسة بتقديم توصيات عدة منها : قيام إدارات التعليم بتطبيق هذا البرنامج المقترح في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تراها، والعمل على مراجعة الأساليب المستخدمة حالياً لقياس

أداء مديري المدارس ومن ثم تطويرها، وأخيراً العمل باستمرار على تقويم برامج التدريب للكشف عن جوانب القصور والقوة ومن ثم تطوير وتحسين فعاليتها .

دراسة أحمد (2000) : "القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه القصور الإداري في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في جمهورية مصر العربية، ثم الكشف عن أهم العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الظاهرة في المدارس الثانوية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال فحص النشرات الوزارية والدوريات التربوية، وقرارات وزارة التربية التعليم للكشف عن أوجه القصور الإداري .

قام الباحث بتقسيم استبانة – أداة الدراسة – إلى ثلاثة محاور، الأول : يتناول مظاهر القصور الإداري في المدرسة، ويشتمل على (20) عبارة . والثاني اشتمل على أسباب القصور الإداري في المدرسة، ويضم (17) عبارة، في حين تناول المحور الثالث مقترحات لعلاج ظاهرة القصور الإداري في المدرسة، و إشتمل على (22) فقرة.

اقتصرت الدراسة على عينة من المدراء والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية العامة بمحافظتي الإسكندرية والبحيرة.

استخدمت الدراسة النسب المئوية والتكرارات لمعرفة حجم الظاهرة وأسبابها، و مربع كاي (اختبار حسن المطابقة) لإيجاد الفروق بين أفراد العينة في محافظتي الإسكندرية والبحيرة .

أوضحت نتائج الدراسة أن القصور الإداري نتج مما يلي : تدني الروح المعنوية لدى العاملين بالحقل التعليمي، وتهاون إدارة المدرسة مع المقصر، وهو ما يؤدي إلى كثرة الأخطاء، وضعف الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة لمحاسبة الفرد المتسيب أو المعطل للعمل .

قام الباحث بعرض توصيات عدة تتمثل في : إجراء دراسات وبحوث لمعرفة أثر الخبرة والمؤهل على ظاهرة القصور الإداري في مراحل تعليمية أخرى، عمل دراسات أخرى للكشف عن أوجه القصور الإداري في المدارس الثانوية من وجهة نظر الموجهين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

دراسة فدوى عمر (1999) : "التقنية الحديثة في إدارة المدارس الثانوية للبنات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية توفر وسائل التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية، في ضوء خبرة وتجارب الدول المتقدمة من أجل خدمة العمل الإداري بمدارس البنات الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية .

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اقتصرت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية من التعليم العام بالرئاسة العامة لتعليم البنات والمدارس الثانوية الأهلية للبنات في مدينة جدة والمدينة المنورة . في حين تم إعداد استقصاء لجمع المعلومات المطلوبة .

وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج لعل أهمها : وجود توجه عام نحو ايجابيات استخدام وسائل التقنية الحديثة في العمل الإداري من عند مديرات المدارس الحكومية والأهلية بمدينتي جدة والمدينة المنورة، وجود بعض التباين بين آراء مديرات المدارس الحكومية والأهلية حيال الصعوبات المؤثرة على استخدام التقنيات.

وقد توصلت في النهاية إلى مجموعة من التوصيات منها : وجوب تكثيف الدورات التدريبية الفعالة لمديرات المدارس، وتتم بصفة دورية لمدة فصل دراسي واحد لمواكبة التطور التقني، وإنشاء شبكة حاسوب تربط كافة المؤسسات التربوية بعضها ببعض.

دراسة زينب الجبر (1998) : "مساعدو مديري الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ومدى ممارستهم مهامهم الجديدة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام الجديدة والعادية الأكثر ممارسة من مساعدي مديري المدارس التي تطبق تجربة الإدارة المدرسية المطورة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين الأوائل العاملين معهم .

وتكونت عينة الدراسة من سبعة عشر مديراً وعشر مديرين مساعدين وخمسة وسبعين معلماً أول في مدارس التجربة المتوسطة، واثنى عشر مديراً ومديراً مساعداً، وأربعة وستين رئيس قسم في مدارس التجربة الثانوية، كما تكونت كذلك من أربعة وأربعين ناظراً وخمسة وأربعين وكيلاً ومائتين وتسعة وستين معلماً أول في المدارس المتوسطة العادية، وثمانية وثلاثين ناظراً وستة وثلاثين وكيلاً ومائتين وستة وعشرين معلماً أول في مدارس ثانوية عادية.

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وتكونت الإستبانة من ستة وعشرين بنداً، ستة عشر منها ذات علاقة بالمهام الجديدة التي يجب أن يمارسها المديرون المساعدون في مدارس التجربة، وعشرة بنود ذات علاقة بالمهام العادية .

استخدمت الدراسة النسب المئوية وتحليل التباين المعقد في التحليل الإحصائي .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في منهجية الدراسة .

أسفرت نتائج الدراسة عما يلي : أن المديرين المساعدين العاملين في مدارس التجربة أكثر ممارسة للمهام الجديدة من الوكلاء العاملين في المدارس العادية، والمديرون في مدارس التجربة، والوكلاء في المدارس العادية يرون أنفسهم أكثر ممارسة للمهام العادية مما يرى المديرون والمعلمون الأوائل العاملون معهم،وأن المديرين المساعدون في مدارس التجربة والوكلاء في المدارس العادية يمارسون المهام العادية في المدارس الثانوية أكثر من المدارس المتوسطة.

في ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يلي : تسليط الضوء على المهام الرئيسية الموكلة لمدير المدرسة المساعد في مدارس التجربة وتذليل العقبات التي تحول دون ممارسة هذه المهام، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وإرشادية لهم

دراسة أبو عودة (1998) : " واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في لواء غزة "

هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الواقع الإداري في المدارس الثانوية في قطاع غزة .

قام الباحث ببناء استبانة للتعرف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء غزة .

وقد تكونت الاستبانة من (86) فقرة موزعة في مجال تلك الممارسات .

تألفت عينة الدراسة من فئتين هما : فئة المديرين حيث أجريت الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للمديرين، وفئة المعلمين التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بنسبة (17%) من المجتمع الأصلي .

توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية، أي أن ممارستهم في المهام الأكثر أهمية هي أدني من ممارستهم في المهام الأقل أهمية، أي أن هناك قصوراً في الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى عجز كبير تعاني منه المدارس الثانوية، سواء على صعيد العاملين، أم الإمكانات والتسهيلات، مما يؤثر سلباً على الإدارة، وقلة خبرة المدراء بالأساليب الإدارية الصحيحة داخل المدارس وذلك بسبب عدم تأهيلهم لذلك.

ووفقاً لنتائج الدراسة قام الباحث بعرض توصيات عدة منها : توفير كافة الإمكانات والتسهيلات اللازمة لإدارة المدرسة الثانوية سواء أكانت مادية أم بشرية، وإدخال التقنيات الحديثة لإدارة المدرسة الثانوية مثل الحاسوب وبرامجه التربوية.

دراسة جمال أبو الوفا (1997) : " **دراسة تقويمية لأساليب مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات الإدارية في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر الإداري المعاصر** " .

هدفت الدراسة إلي التعرف على أساليب مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات الإدارية في مجال العمل المدرسي ومحاولة الارتقاء بها في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر الإداري المعاصر .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة وفق المنهجية العلمية .

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقها الباحث على مديري المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الفنية .

تم تطبيق الاستبيان على (30) مديراً بالمدارس الثانوية الفنية (تجارة –صناعة-زراعة) في نفس المحافظة، في حين تم اختيار العينة بطريقة مقصودة .

توصل الباحث في نتائجه إلى أن الأسلوب الانعكاسي من أكثر الأساليب انتشاراً بين مديري المدارس الثانوية العامة ، يليه الأسلوب المباشر . بينما نجد أن الأسلوب التفاوضي هو الأكثر انتشاراً في المدارس الفنية، يليه الاستشاري، وقد توصل الباحث إلى أن طبيعة المدرسة ووظيفتها ونوعية العمل بها، وطبيعة الأفراد ينعكس على أسلوب أو طريقة مدير المدرسة في مواجهة المشكلات الإدارية التي تواجهه .

في ضوء نتائج الدراسة قام الباحث بوضع التوصيات التالية : الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في جوانب العمل المختلفة في الإدارة المدرسية، والاهتمام بعنصر الأفراد أو العاملين في المدرسة، حيث إنه عنصر أساسي من عناصر التنظيم الإداري في المدرسة، ولما لديهم من قدرات واستعدادات تؤثر على السلوك التنظيمي في المدرسة.

دراسة أحمد البستان (1996) : " **دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بدولة الكويت** "

وقد استهدفت هذه الدراسة الكشف عن الطرق والوسائل التي تمكن الإدارة المدرسية من أن تؤدي دوراً أكثر فعالية في تحقيق نتائج أفضل لمخرجات التعليم من حيث الكم والكيف، بالإضافة إلى توجيه نظر القائمين على الإدارة المدرسية بأهمية وطرق تحقيق الأهداف التربوية للإدارة المدرسية من الناحية العملية .

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الأدبيات التي تناولت وظائف الإدارة التعليمية وعلاقاتها بمدخلات ومخرجات التعليم .

وطبقت الدراسة أداتها – وهي الاستبيان – على عينة عددها (170) فرداً ويمثلون مديرين ووكلاء ومدرسين وموجهين في المدارس الثانوية في دولة الكويت . وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين أفراد المجتمع الأصـــلي، في حين استبعدت خمس استبيانات لعدم استكمال البيانات، ورد منـــها (160) استبانة .

وقامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحراف المعياري في تقدير استجابات أفراد العينة في مجال تحقيق الأهداف التربوية ومجال المتابعة والتقويم .

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان من أهمها : تحتاج الإدارة المدرسية إلى مواكبة التغير والتطور، والإدارة المدرسية في حاجة ماسة للأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة.

في النهاية عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها : تطوير قدرة الإدارة المدرسية على مواكبة التغير والتطور وذلك بتطوير أساليبها الإدارية في القيام بأعباء العمل الإداري مع أهمية الأخذ بأساليب التكنولوجيا الإدارية المتطورة، و التدريب المستمر للعاملين في الإدارة المدرسية حتى يمكن للقائمين على المدرسة أن يتعرفوا على جانب الدور المنوط بهم.

دراسة أحمد (1995) : "**الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في جمهورية مصر والكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تعيق الإدارة المدرسية عن القيام بمهامها ومسئولياتها، ومن ثم التوصل إلى بعض الآليات والإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى فاعلية المدرسة وتطوير الإدارة داخلها .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف واقع الإدارة المدرسية في مصر، في حين استخدمت الدراسة المنهج التحليلي في تحليل العوامل والمتغيرات التي قد تعيق فعالية المدرسة.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان من أهمها ما يلي : الانفجار المعرفي والتقدم في تكنولوجيا التعليم له الأثر الكبير على الإدارة المدرسية، وبمعني أن الإدارة لن تستطيع أن تقوم بأدوارها ووظائفها ما لم تكن مطبقة للفكر الإداري المعاصر، تعتمد فاعلية الإدارة المدرسية وقدرتها في حل المشاكل على عملية تدريب المدير أثناء الخدمة التي تكسب الوعي والمعرفة بالعمل الإداري وتنمي ثقافته وسماته القيادية، افتقار الإدارة في كثير من الأحيان إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية أبناء المجتمع وتعليمه، تعدد أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة الواحدة من ديكتاتوري، ديمقراطي، عملي ...إلخ نتيجة لعملية تغيير مديري المدارس ونظارها باستمرار.

وبناءً على هذه النتائج قام الباحث بتقديم توصيات عدة منها : قيام الإدارة على مبدأ المشاركة والتعاونية بين مدير المدرسة وبين العاملين في المدرسة، ممارسة مدير المدرسة للعملية الإدارية على أساس أن الإدارة قيادة بالدرجة الأولي. وأن الرئاسة تأت في المرتبة الثانية بعد القيادة.

ب **دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة:**

ويتضمن هذا المحور الدراسات التالية:

دراسة مريم الشرقاوي (2002) : " إدارة المدارس بالجودة الشاملة "

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر، وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة .

اعتمدت الدراسة على منهج النظم، الذي يعتمد على الجانب الوصفي، التحليلي، والتنبؤى.

اعتمدت الدراسة على الحاسبات الإلكترونية البحثية لجمع المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة، وقوانين وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالمدارس الثانوية .

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة من مدراء ووكلاء ومدرسي المدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبني سويف .

قامت الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية مثل حساب النسب المئوية في المعالجة الإحصائية .

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية : عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة، يحتاج مدير المدرسة إلى انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، هناك صعوبات تمنع بناء روح الفريق والمزاملة.

وقامت الباحثة بتقديم أربع عشرة توصية منها : الاقتداء بالبرنامج التدريبي لفريق الإدارة المدرسية على إدارة الجودة الشاملة، تعاون رجال الدين في إرساء مهارات إدارة الجودة الشاملة، وحث طلاب الدراسات العليا بالجامعات على تناول ودراسة إدارة الجودة الشاملة.

دراسة رفاعي وبدران (2002) : " استراتيجية مقترحة للتفتيش والمتابعة ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس المصرية في ضوء نظام التفتيش بمكتب المعايير التربوية بالمملكة المتحدة "

اهتمت هذه الدراسة بتحديد مفهوم الجودة الشاملة وطرق قياسها، وإلقاء الضوء على نظام التفتيش الحديث وأهم وظائفه، ومن ثم، وضع استراتيجية مقترحة للتفتيش ومراقبة الجودة التعليمية في مدارس التعليم العام .

واستخدمت المنهج الوصفي القائم على التحليل والتفسير لواقع التفتيش والمتابعة للمؤسسة التعليمية، ومفهوم الجودة الشاملة .

وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى الآتي : أن التعليم المصري يعاني من أزمة تتمثل في وجود قصور في مدخلات التعليم وتدنٍ في مستوى الجودة التعليمية.

دراسة عشيبة (20002) : " **الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري** "

قامت هذه الدراسة بإلقاء الضوء على بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، واستخلاص بعض الإرشادات التي يمكن الاستفادة منها في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، ومن ثم، معرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري .

واستخدمت المنهج الوصفي في تفسير الجهود العلمية في مجال إدارة الجودة الشاملة .

توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض العاملين بالجامعات يتمسكون ببعض القيم، والآراء الإدارية التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

في ضوء النتائج أوصت الدراسة بالآتي : تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس تتناول مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، والمصطلحات المرتبطة بها، العمل على تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى العاملين بالجامعة، تدريس مفاهيم وأسس الجودة وتضمينها تدريجياً بمناهج التعليم الجامعي.

دراسة سعاد عبد النبي (2001): " **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر** "

اهتمت هذه الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة .

واستخدمت المنهج الوصفي الذي يفيد في تحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقه في التعليم الجامعي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات المصرية غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحولات العالمية وصياغة ملامح المستقبل وبناء التقدم المطلوب .

وفي النهاية أوصت الدراسة بما يلي : ضرورة الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي وجودته لتلبية احتياجات المجتمع المتغير.

دراسة سعاد عبد النبي (2001) : " **التوسع في الفرص التعليمية وجودة التعليم الجامعي في مصر واليابان** "

حاولت هذه الدراسة استخلاص أوجه الإفادة من التجربة اليابانية لترشيد خطوات التجربة المصرية في التوازن في الفرص التعليمية وجودة التعليم الجامعي .

استخدمت الباحثة مدخل " نواه واكتشاين " وهو منهج يعتمد على تحديد المشكلة وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم وجمع المادة العلمية واستخدامها وتفسير النتائج .

وقد اختيرت عينة الدراسة من بلدان الدول الصناعية مثل اليابان .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : تؤثر جودة التعليم الجامعي في تحديد مكانة المجتمع الاقتصادي والتنافس العالمي، يتطلب التوسع في الفرص التعليمية إنشاء جامعات ومعاهد مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- الاهتمام بجودة التعليم الجامعي ورفع كفاءة العملية التعليمية عن طريق إدخال تخصصات جديدة تعمل على تلبية احتياجات قطاعات الإنتاج من العمالة ذات الكفاءة، وضع أسس لانتقاء الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم الجامعي عن طريق وضع اختبارات تتنوع ما بين الاختبارات المقالية، والمهارات العملية، والمقابلات .

دراسة أحمد خليل وابراهيم الزهيري (2001) : "**إدارة الجودة الشاملة في التعليم، خبرات أجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر** "

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري من خلال بناء تصور مقترح يعتمد علي تجارب الدول المتقدمة التي قامت بتطبيق هذه المبادئ في نظامها التعليمي، ومن ثم بناء تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن من خلاله الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري .

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي .

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات تساعد على الارتقاء بالتعليم المصري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها : الاعتماد على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بضرورة تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج "Deming" بالإضافة إلى الاهتمام بنموذج كروسبي "Crosby" وذلك من أجل دعم تحقيق الجودة في المجال التعليمي .

دراسة حسين أبو مايلة (2001) : " **نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة المدرسة** "

استهدفت الدراسة إلى تصميم نموذج يمكن الاقتداء به في تخطيط إدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة تخطيطاً يتسم بالرشد والعقلانية .

واعتمدت الدراسة في منهجيتها العلمية على أسلوب النظم في وضع النموذج المقترح من خلال النظر إلى عناصر الجودة باعتبارها تشكل نظاماً متكاملاً .

قامت الدراسة بعرض مدخل السبعة "إس" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسلطت الضوء على أن إدارة الجودة الشاملة تتعلق في الأصل بأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة، في حين قامت بعرض بعض الأخطاء التي يمكن أن تواجهها المنظمات في أثناء تبينها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكيفية تجنبها .

وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج لعل أهمها : يعد مدخل " السبعة إس " مدخلاً جيداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تحتاج المدرسة إلى قادة مفكرين قادرين على تغيير الأشياء، بسرعة ويتحدون الطريقة القديمة.

دراسة أحمد الخطيب (2001) : " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية "

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي ارتكزت عليها وتقديم عدد من النماذج التي قامت عليها إدارة الجودة الشاملة، ثم تقديم نموذج لإدارة الجودة الشاملة من قبل الباحث ليتم استخدامه في الجامعات العربية يكون الهدف منه تحسين الأداء الجامعي وزيادة فاعلية الجامعة وتقديم عدد من التصورات المستقبلية لدور الحكومة ودور الجامعات في تطوير الإدارة الجامعية .

توصل الباحث في دراسته إلى : ضرورة تبني الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها في الجامعات العربية.

دراسة محمد محمود ويوسف مصطفى (2000) : " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في جمهورية مصر العربية "

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية من خلال التعرف على مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور التربوي .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على محاور إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تنفيذها في كليات التربية .

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها : تبني إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الإدارية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على الحد من الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت.

دراسة أبو سعدة وعبد الغفار (1998) : " الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية " .

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير نظام تكوين معلمات رياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وتحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها .

وفي النهاية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن برامج التدريب لها أثر كبير في رفع الكفاءة التربوية والمهنية لمعلمة الروضة وتحسين مستوى أدائها في مؤسسات تربية طفل الروضة.

دراسة أمين النبوي (1995) : " إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية "

استهدفت هذه الدراسة على التعرف على أحدث نماذج التغيير التربوي الا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتباره من أحدث النماذج إثراء لعمليات إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر .

قامت الدراسة على الخطوات التالية : استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي في النظم التعليمية، تقديم نموذج مقترح لإمكانية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة التغيير على المستوى المدرسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لإبراز أحدث نماذج إدارة التغيير التربوي.

توصلت الدراسة إلي نتائج عدة منها: هناك العديد من السلبيات التي تناقض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجتمع المصري منها: القيم الموروثة التي تدعم السلبية واللامبالاة والرضا بالواقع الحالي والخوف من التغيير، يعاني المجتمع المصري من إهدار لقيم الجودة والإتقان وقيم الوقت والانضباط والنظام، فقدان القدوة والرؤية الواضحة، التخبط في السياسات والفلسفات.

دراسة درباس (1994) : " إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي "

استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في السياق التربوي ومدى إمكانية تحقيق النتائج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي مع إشارة خاصة لتجربة مدينة ديترويت في ولاية ميشغن الأمريكية في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة (الكلية) في الإدارة المدرسية ومدى إمكانية توظيف نموذج نيوتاون Newtown Model وإطار كوفمان Koufman Frame في القطاع التربوي السعودي .

اعتمدت الدراسة على المنهج النظري المكتبي بالإضافة إلي أسلوب المقابلة والزيارة الميدانية لمدرسة Denby High School , Mann Elementary School ,and Webber Middle School

وقد توصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج منها : عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي، المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار، ضعف بنية المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة.

قامت الدراسة بتقديم عدة توصيات منها : البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة (الكلية) وتضمينها في المناهج الدراسية في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، ضرورة أن يتبنى القطاع التربوي عملية تصميم برامج لإدارة الجودة الكلية تتوافق مع البيئة السعودية، ضرورة القيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي (الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع)، ضرورة إعادة تعريف مفاهيم وأطر القيادة التربوية التي تعمل في ضوئها المدارس والمؤسسات التربوية المختلفة قبل البدء في تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة، العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة تهتم بأمور الجودة، وتكون ملحقة بإدارات التعليم مهمتها الأساسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

دراسة المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج (2002): " نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي "

استهدفت هذه الدراسة إلي مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي مع تشخيص بعض المشكلات التي قد تواجه عملية التطبيق بعد رصد تجارب دول الخليج العربية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي ولإلقاء الضوء على نظم إدارة الجودة والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إضافة إلى المنهج التحليلي للوقوف على واقع تطبيق نظام الجودة عملياً في دول مجلس التعاون الخليجي .

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استمارة تم توزيعها على وكلاء وزارات التربية والتعليم والمعارف في الدول الأعضاء .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ليس بالأمر العسير، يحتاج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى استعدادات كبيرة وتوفير كوادر إدارية وفنية على درجة عالية من الكفاءة، توجد بعض المعوقات التي قد تعيق من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثل:

- عدم توفر البيانات والمعلومات السريعة في المؤسسات التربوية التي تعتمد التقنيات الحديثة في نقل المعلومات إلى صانعي القرارات في الوقت المناسب .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ميزانية كبيرة .
- عدم توفر الكوادر المدربة في ميدان إدارة الجودة الشاملة .

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحث بالآتي : العناية بتدريب الكوادر الوطنية الماهرة ولها القدرة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، العمل على إنشاء إدارة عامة في كل وزارة من وزارات التربية والتعليم والمعارف في الدول الأعضاء باسم الإدارة العامة للجودة الشاملة مع إنشاء إدارات في المناطق التعليمية المختلفة تكون تحت إشراف الإدارة العامة للجودة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Adomaitiene & Ruzevicius (1999) : " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في ليثينيا " .

هدفت الدراسة إلى تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودراسة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في ليثينيا ،والصعوبات التي قد تعيق من تطبيقها في مؤسسات التعليم .

قام الباحث بعمل مقارنة بين الإدارة التقليدية المتبعة في مؤسسات التعليم الليثوانية وبين إدارة الجودة الشاملة .

اقتصرت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي. قام الباحث باقتراح نموذج من أجل تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انعدام روح الفريق في مؤسسات التعليم العالي في ليثينيا، يحتاج القائد التربوي إلى تبني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، توصل إلي أن هناك بعض

المؤسسات تقوم بتطبيق إدارة الجودة في حين لا تتبنى المؤسسات الأخرى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة Winn & Green (1998) : " **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية** "

هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ ديمنج "Deming" ومدى تأثيرها على العملية التعليمية .

قام الباحث باستعراض مبادئ ديمنج المكونة من أربعة عشر مبدأ كهيكل أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. قي حين قام بتقديم اقتراح في كيفية تطبيق كل مبدأ في الإدارة الجامعية والمناهج الدراسية .

توصل الباحث إلى النتائج التالية :إن العوامل الأساسية التي تجعل تطبيق إدارة جودة شاملة ناجحة تكمن في تنمية روح الفريق، يمكن استخدام مبادئ ديمنج كوسيلة للإرشاد في العملية التعليمية.

AbdulMalek & Gopol K. Kanji (1998) : "**إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا** "

هدفت الدراسة إلي تطبيق مبادئ أنظمة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . قامت الدراسة باستخدام المبادئ والمفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ليتلاءم مع مؤسسات التعليم العالي .

قام الباحثان بعرض نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا ،وكان الهدف من هذه النماذج تكوين نموذج له خصائص معينة تشتمل على مبادئ متناغمة متماثلة مع مبادئ مؤسسي إدارة الجودة الشاملة مثل Juran, Deming, Crosby, Garvin, and Feigenbaum

اعتمد الباحثان في نتائجهما على دراسة مسحية لمؤسسات التعليم العالي

قام الباحثان بتصميم استبانة للحصول على المعلومات .

توصل الباحثان إلى النتائج الآتية هناك نسبة 50% من مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أوضحت النتائج أن القيادة لها دور فعال في الرقي بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تناسب جميع مؤسسات التعليم العالي بغض النظر عن حجمها وعمرها أو نوع المؤسسة سواء أكانت خاصة أم حكومية.

دراسة Lagrosen (1997) : " **تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المدارس** "

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس، ومن هذا المنطلق معرفة مدى إمكانية استخدام وترويج هذه المبادئ في المدارس. ومن ثم دراسة الطرق المناسبة لإعادة هيكلية أنظمة إدارة الجودة الشاملة لكي تكون أكثر قابلية في التطبيق على المؤسسات التربوية في المدارس.

كان الأساس في تطبيق هذه الدراسة الوصول إلى مشروع أو نموذج مقترح يسمى بمشروع الجودة والذي طبق على أربعة مدارس في بلدية Taby –شمال استكهولهم- خلال الفترة -1992 1994 .

تم تحديد أبعاد ومحاور المشروع المقترح للجودة، وذلك للوصول إلى ماهية الجودة ومدى إدراكها في المدارس، ثم عمل مقارنة بين أبعاد ومحاور نموذج الجودة المقترح بأبعاد المبادئ والقيم التي تستخدم في المدارس، وتتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

تم جمع البيانات لهذا المشروع عن طريق الملاحظة والمقابلة .

أسفرت نتائج الدراسة عن : مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس مناسب بشكل كبير ويؤدي إلى نتائج جيدة، يعاني بعض قادة المدارس من معرفة غير كافية في إدارة الجودة الشاملة، يؤدي تطبيق المشروع المقترح الذي تم تصميمه في هذه الدراسة يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة التربوية .

دراسة Terry Paulm (1996) " استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيق أساسيات الإدارة المدرسية "

هدفت الدراسة إلي تطبيق برنامج دمينج وإمكانية الاستفادة منه في التربية .

قام الباحث بعرض توصيات منها : وضع خطط لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة ،وتدريب الأعضاء وتكوين فرق عمل، واستمرارية التحسين .

دراسة كامارت Cammaert (1995) : " **مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية بولاية ألبرتا بكندا** "

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مستقبلي يهدف إلى مدى إمكانية تطبيق مبادئ واستراتيجيات الجودة الشاملة في النظام التربوي في المدارس الثانوية بولاية ألبرتا بكندا من خلال التعرف على خبرات الدول المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة .

اتبعت الدراسة مدخل النظم في منهجيتها العلمية .

أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن تكون المدارس الثانوية مسئولة بذاتها من الناحية الإدارية والتمويلية، يستدعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الكمبيوتر والميكروكمبيوتر .

دراسة هيرمان "Herman (1995) : " **إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم** "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض المتغيرات والتحولات العالمية وتأثيرها على بنية المدارس وكيفية مواكبة هذه المتغيرات في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك العديد من المتغيرات التي لابد من معرفتها عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم منها :

- § تفهم المجتمع لثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- § العمل على تقييم المؤسسة التعليمية بشكل متواصل ومستمر.
- § وضع خطط للمستقبل من أجل تحسين الأداء .

تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً القسم الخاص بالإدارة المدرسية :

يمثل القسم الأول من الدراسات محوراً مهماً من محاور الدراسة لذا فقد امتازات بالحداثة والتنوع.

معظم الدراسات السابقة في هذا المحور كانت تدور حول التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وكانت تسعى إلى وضع نموذج أو تصور للتغلب على الصعوبات أو القصور الإداري الذي يعيق ويعطل من عمل الإدارة المدرسية، فهناك دراسات حاولت الكشف عن أساليب جديدة يمكن أن تحد من الصعوبات وتؤدي دوراً أكثر فعالية للإدارة المدرسية، مثل دراسة فدوى عمر(1999)، في حين قامت بعض الدراسات بدراسة الواقع الإداري، مثل دراسة فوزي أبو عودة (1998)، ودراسات أخرى هدفت إلى دراسة كفاءة أداء مديري المدارس، مثل دراسة المحبوب (2000) .

وبالنسبة للمنهج العلمي المستخدم في الدراسات المتعلقة في هذا القسم نجد أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة فدوى عمر (1999) ودراسة أحمد (1995) ودراسة البستان (1996) ودراسة المحبوب (2000) ودراسة أبو الوفا (1997)

ثانياً القسم الخاص بإدارة الجودة الشاملة :

هناك دراسات عربية وأجنبية عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس والجامعات من خلال التعرف على مفهوم وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. لكن لم تجد الباحثة دراسات كثيرة تتعلق بصلب الموضوع، وهو تحقيق الجودة الإدارية في المدارس الثانوية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوى دراسة الشرقاوي (2002)، بالرغم من ذلك تم الاستعانة بدراسات تتعلق بتحقيق الجودة الإدارية في الجامعات، ولكن في ضوء أهداف الدراسة الحالية .

ومن خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بقسم إدارة الجودة الشاملة نجد أن هناك تنوعاً في استخدام الأساليب المنهجية بين المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة سعاد عبد النبي (2001)، ودراسة محمود ومصطفى (2000)، وعشيبة (2001)، في حين قامت دراسة الشرقاوي (2002) باستخدام منهج النظم، وقامت دراسة سعاد عبد النبي (2001)، باستخدام منهج "نواه واكتشاين"، وقامت دراسة خليل والزهيري(2001)، باستخدام المنهج المقارن إلى جانب أسلوب المسح التربوي الذي يعتبر من أساليب المنهج الوصفي، في حين استخدمت دراسة درباس (1994) المنهج النظري المكتبي .

الدراسات الأجنبية :

ركزت جميع الدراسات الأجنبية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما عدا دراسة Terry Paulm (1996)، التي قامت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإدارة المدرسية والتي تتفق مع دراسة الشرقاوي (2002) . تتفق نتائج دراسة Adomaitiene & Ruzevicius(1999) مع نتائج دراسة الشرقاوي في أن كلتيهما تتفق في :

- انعدام روح الفريق .
- يحتاج مدير المدرسة إلى تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة

أوجه الاتفاق :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مريم الشرقاوي (2002)، ودراسة كاميرت (1995)، ودراسة Lagrosen(1997)، في تحقيق الجودة الإدارية في المدرسة .

أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عبد النبي (2001)، ودراسة محمود ومصطفى (2000)، ودراسة الخطيب (2001)، وعشيبة (2002)، التي اقتصرت على التعليم الجامعي وعن دراسة خليل والزهيري (2001)، التي شملت جميع مراحل التعليم بأكملها، وعن دراسة أحلام أبو سعدة (1998)، التي اقتصرت على رياض الأطفال .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في البيئة الفلسطينية.
- قدمت الدراسة تصوراً شاملاً وكاملاً ينفع أن يكون بمثابة مرشد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية .
- تم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحليل وتفسير بعض المشكلات ومن أهمها:
  - تحليل باريتو Pareto Diagram في تحليل النتائج.
  - مخطط عظمة السمكة Fishbone Diagram في التوصل لأسباب عدم تبني مديري المدارس الثانوية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - الخريطة الانسيابية في تقديم التصور المقترح.
- تم شرح أهم المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة مثل مدخل Six Sigma & TQM Wheel

تعقيب عام على الدراسات السابقة :

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أوضحت الدراسات بمجملها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في السياق التربوي.
- دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
- تدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة .
- وضع تصورات أو مقترحات لمعالجة القصور الإداري أو مشكلات الإدارة المدرسية
- ضعف القيادة المدرسية أحد العوامل المؤدية إلى القصور الإداري .
- البيئة التعليمية غير متمكنة من تحقيق كفاءة أدائها.
- الحاجة إلى تحسين نوع التدريب لأعضاء الإدارة المدرسية.

- تأثير التقدم التكنولوجي على الإدارة المدرسية.
- انعدام روح الفريق في النظام التعليمي.
- تدني مستوى الجودة التعليمية.
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تناسب جميع مؤسسات التعليم.

الفصل الثالث:الإطـــار النظـــري

الجزء الأول الإدارة المدرسية

مُقَدِّمَة

يمثل فصل الإطار النظري أهمية كبيرة في البحـــث التربـــوي، إذ يمثـــل الخلفيـــة النظريـــة للدراسة، بالإضافة إلى أنه يعمل على توسيع أفق الباحث في مجال البحث، ويفيده في تحليل النتـــائج ووضع التصور المقترح . وبما أن الدراسة تهدف إلى تقديم " **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة** " فقد تم تقسيم الإطار النظري إلـــى قـــسمين هما :

القسم الأول ويتمثل في الإدارة المدرسية ويشتمل على :

- مفهوم الإدارة المدرسية.
- منظومة الإدارة المدرسية.
- عمليات الإدارة المدرسية.
- التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.

القسم الثاني: ويتمثل في إدارة الجودة الشاملة ويشتمل على :

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة.
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- نماذج إدارة الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر.
- أدوات إدارة الجودة الشاملة.

أولاً مفهوم الإدارة المدرسية :

يقتضي التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية، تعريف الإدارة أولاً، فهي العامـــل الأساســـي الذي يؤثر في نجاح أي مؤسسة من المؤسسات سواء أكانت اقتصادية أم تعليميـــة، فـــالإدارة هـــي الحاكم الأساسي والمسير للأمور الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تطمح لها أية مؤســـسة فـــي الوصول إليها. من هذا المنطلق تعتبر الإدارة من أهم العوامل والقوى التي تؤثر تأثيراً كبيـــراً فـــي عالمنا المعاصر الذي يتسم بالتغير والتقدم السريع.

أ- مفهوم الإدارة

تعددت مفاهيم الإدارة بتعدد وجهات النظر، حيث لم يتم الاتفاق على مفهوم معين لها. من هنا كان لابد من الإشارة إلى بعض المفاهيم الأكثر شيوعاً منها ما يلي: " هي عملية الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية، وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها " (أحمد، 2001: 9)، أي الإستغلال الذكي لرأس المال البشري والإستخدام الأمثل للموارد المادية من أجل تحقيق الهدف المنشود، في حين يري فايول " Fayol " – الأب الحقيقي للإدارة – بأنها عبارة عن مجموعة من عمليات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، فيعرفها بأنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة " (الفرا، 2002: 5)، أي يمكن القول بأن تعريف "Fayol" يتضمن الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

في حين يرى الدكتور سليمان أنها عملية مبنية على أسس علمية تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج فيعرفها بأنها " مجال من مجالات الخدمة في المجتمع، يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد، لديهم من المعرفة، ولديهم المواهب، ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية تكون في أغلب الظروف مبنية على أسس وأصول " (سليمان، 2001: 23).

ويقصد بالإدارة أنها ذلك " النشاط الذي يعتمد على التفكير، والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والإتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك بإستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات، ووضع الخطط والبرامج، واشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف، وتوجيه الجهود والتنسيق فيها، وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة " (عطوى، 2001: 9).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن رواد الفكر الإداري لم يتفقوا على تعريف محدد للإدارة، ومن الصعوبة الحصول على تعريف موحد لها؛ وذلك لأن كل فريق من هؤلاء له " آراؤه، ومبراراته، لما ينادي به، ويدعم به رأيه، وما يهدف إليه، وهوما يجعل الإدارة موضعاً للجدل والمناقشة من حيث مسمياتها وطبيعتها " (سليمان و ضحاوي، 1998: 9)، فكل واحد منهم ينظر إلى الإدارة من زاوية معينة تناسب فلسفته وأيدلوجيته.

بالرغم من عدم الاتفاق على صياغة تعريف شامل وموحد للإدارة فإنه يمكن القول بأن جميع التعاريف السابقة اشتملت على أن الإدارة عبارة عن:

- مجال من مجالات الخدمة في المجتمع.
- عملية استثمار للعنصر البشري.

- عملية توجيه سلوك الأفراد لصالح المؤسسة.
- عملية توجيه الطاقات البشرية والإمكانيات المادية.
- عملية تشتمل على عدة عمليات منظمة مترابطة مع بعضها بعضا.
- عملية إنسانية تكشف عن دوافع الفرد.

ب- مفهوم الإدارة المدرسية

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً فعالاً في تحسين وإرتقاء العملية التعليمية، فهي التي تسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال اللوائح والقوانين التي تفرض من الإدارة التعليمية، إذ تعتبر الإدارة المدرسية " حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك " (عطوي، 2001: 7).

ولو أردنا تحديد مفهوم الإدارة المدرسية فشأنها شأن الإدارة العامة، باعتبار أن جميع الادارات تتفق في الإطار العام، بمعنى أن لها نفس المبادئ والمعالم والأصول، " فالإدارة العامة هي الأم، وأخذت منها الإدارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها " (أحمد، 2001: 13).

وبناءً على ما سبق نستطيع القول أن الإدارة المدرسية هي جزء من كل، وتشترك في مكونات هذا الكل، فهي فرع من فروع الادارة التعليمية، التي هي شكل من أشكال الإدارة العامة فإذا " كانت إدارة التعليم صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها " (أبو الوفا، 2000: 10)، من هنا كان لابد من إلقاء الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالإدارة المدرسية باعتبارها الجهاز الأساسي الذي يقوم بتنفيذ السياية التعليمية، فهناك العديد من رجال الإدارة قاموا بتعريف الإدارة المدرسية.

ونرى ضرورة استعراض بعض التعريفات الخاصة ببعضهم التي تتناول طبيعتها وأبعادها.

في حين أشار أبو الوفا إلى أنها وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الكوادر البشرية تسعي إلى تحقيق الأهداف من خلال التعاون والمشاورة وتقسيم العمل، فيعرفها بأنها " ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً ايجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشيئن. بما يتفق و أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسى، ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين الأوائل للمواد والمعلمين ورواد الفصول الإداريين والفنيين، وبذلك كل حسب مسئولياته ومهامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل في دائرته بروح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية " (أبو الوفا، 2000: 11).

ويشير البرادعى إلى أن الإدارة المدرسية عبارة عن نظام له أهداف عدة يسعى إلى تحقيقها من خلال عمليات عدة، فيعرفها بأنها " نظام ذو أهداف يتم تحقيقه بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الأداء إلى جانب إستخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات انسانية " (البرادعى، 1988: 79).

ويؤكد منقريوس على أن الإدارة المدرسية عبارة عن نظام متكامل له أهداف يسعى إلى تحقيقها، فيعرفها بأنها " إستراتيجية منظمة، تقوم على أساس اعتبار المدرسة نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيقها خلال فترة زمنية معينة بالتنسيق وإيجاد الحوافز لدى جميع العناصر المختلفة التي يتكون منها هذا النظام " (منقربوس، 1961: 15-14)

ويورد عرفان البرادعي في كتابه مدير المدرسة الثانوية تعريفاً لبوراب بيرسي أن الإدارة المدرسية هي " وسيلة لخلق التعاون المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبذلك يمكن اعتبارها حصيلة العمليات التي بواسطتها تضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة الأهداف، وهي تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في الأفراد " (البرادعى، 1988: 77).

في حين أكد دياب على مسألة أساسية لم يتطرق لها الكثير في تعريف الإداراة المدرسية، ألا وهي التربية البيئية فقد ركز على توحيد الجهود في المدرسة من أجل إعداد تلاميذ لديهم القدرة على التكيف مع المجتمع، فقام بتعريف الإدارة المدرسية على أنها " 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 (عقلياً، وأخلاقياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وجسمياً .....وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه " (دياب، 2001: 99) .

ويوضح الدكتور إبراهيم أبو فروة تعريفاً لعمر التومي الشيباني للإدارة المدرسية على أنها " مجموعة من العلميات التنفيذية والتي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها " (أبو فروة، 1996: 24)، ويرمي هذا التعريف إلى إبراز أهمية العمل التعاوني في تحقيق الأهداف من خلال توفير المناخ المناسب. في حين يشير إلى أن الإدارة المدرسية مجموعة عمليات تنفيذية تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولكن هذا التعريف لم يورد ما هي هذه العمليات؟ وكيف تتحقق؟

ويصيغ صلاح مصطفي تعريفاً آخر للإدارة المدرسية بأنها " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد. وتحقيق أهداف المدرسة " (مصطفي، 2002: 38).

في حين ينظر بعض الدارسين على أنها " عملية تؤدي إلى تسهيل وتطوير العمل بالمدرسة بطريقة من شأنها أن تتم فيها العملية التربوية على وجه ميسور وفعال " (الميداني، 1993: 83)، ويرى البعض أن الإدارة المدرسية تتأثر بأيدولوجية المجتمع وظروفه السياسية أو الاقتصادية، فتعرف على أنها " العملية التي تدار بها منظمة ما في مجتمع ما وفقا لأيدلوجيته السائدة وظروفه السياسية والإقتصادية والإجتماعية، لتحقيق أهداف معينة، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، والأدوات والأساليب العصرية في الإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن " (عبود وزملاءه، 2000: 85).

ويشير البوهي على أن الإدارة المدرسية هي " مجموعة عمليات تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وبما يحقق أهداف المدرسة " (البوهي، 2001: 14).

بتحليل التعاريف السابقة، يتضح أنها تؤكد أموراً عدة هامة منها :

- أن تحقيق الإدارة لا يتم إلا من خلال مجموعة عمليات مترابطة ومتكاملة ومتناسقة مع بعضها البعض وهي التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتقويم.
- وجود جهود بشرية متعاونة مع بعضها البعض.
- السعي إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إعداد التلميذ إعداداً كاملاً في جميع النواحي عقلياً، وأخلاقياً، ووجدانياً، وإجتماعياً.
- التخطيط السليم من أجل تحقيق أهدافها.

وبناءً على التعاريف السابقة، تعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها تلك العملية المترابطة والمتكاملة والمنظمة التي تقوم على التخطيط السليم، والتنظيم الجيد، والإشراف على عملية التنفيذ، ومن ثم المتابعة والتقويم، من أجل تحقيق الهدف المنشود، ألا وهو الحصول على مخرج جديد قادر على التكيف مع الحياة، وتهيئته لمواجهة تغيرات وتحديات العصر عن طريق العمل الجماعي الإنساني المترابط، واستغلال جميع المدخلات من موارد بشرية وامكانيات مادية أو سياسات وتشريعات.

ج الإدارة في الإسلام

هناك من يقول إن علم الإدارة، علم حديث النشأة، وأنه ارتبط بعصر النهضة الحالي والانفجار المعرفي، وتحول العالم إلى التكنولوجيا، أو نتيجة الحاجة الملحة للحصول على إنتاج أكثر ومثمر، وهناك من يعتقد أن علم الإدارة قد نشأ على يد الأمريكي فردريك تايلور "Taylor" عندما كشف عن مفهوم الإدارة في كتابه The Principle Of Scientific Management، ثم جاء بعده الفرنسي "هنري فايول" الذي قام بتأسيس مبادئ الإدارة، وأن الإدارة لم تكن معروفة في صدر الإسلام والحضارة الإسلامية.

ولكن الحضارة الإسلامية لم تحقق التقدم والإزدهار الذي كانت فيه إلا من خلال الأسس والمبادئ الإدارية التي أرسى دعائمها المربي والإداري الأول سيدنا محمد ﷺ ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاكَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ** ﴾ {سبأ : 28 }، " فالإدارة في الإسلام تحمل في طياتها معاني ومفردات محددة تعكس طبيعة الوظيفة والمركز الهام الذي يتبوؤهُ الإنسان المؤهل القادر على القيام بالمهام المنوطة بكل همة وعزيمة وإقتدار في إطار العقيدة الإسلامية " (الأغبرى، 2000: 18).

ويقصد بالإدارة من المنظور الإسلامي كما حددها الأغبرى ما يلي:

1- **الأمانة**: ويتمثل ذلك في قوله تعالى: ﴿ **إِنَّا عَرَضْنَا الأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولاً** ﴾ {الأحزاب : 72 }.

2- **الولاية**: ويتجلى معناها في قول الله عز وجل: ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً** ﴾ {النساء : 59 }.

3- **الرعاية**: وتتمثل في قول رسولنا الكريم ﷺ ﴿ **كُلُّكُمْ رَاعٍ وكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ** ﴾ (صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل، [3408]).

د وظيفة الإدارة المدرسية

تأثرت الإدارة المدرسية بأساليب ونظم إدارة المؤسسات التجارية الصناعية، ثم تطورت بمرور الزمن " حتى أصبحت في عصرنا الحالى علماً مستقلاً له أصوله، ومقوماته، يتناوله الباحثون من زوايا متعددة " (سليمان، 2001: 379)، وأصبحت الإدارة المدرسية من أهم مجالات الإدارة، وذلك بارتباطها بإعداد الأجيال وتهيئتها لمواجهة التغيرات والقوى الثقافية المتسارعة في عصرنا الحالى، " فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسييير شئون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية العليا كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها " (مصطفي، 2002: 40)، بل امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل جوانب عدة أخرى لها أهمية كبيرة في تربية النشء، وأصبحت إدارة هادفة لا تعتمد على العشوائية فضلاً عن أنها " عملية إنسانية تهدف إلى تسهيل نظام العمل بالمدرسة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب كل حسب قداراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والإجتماعية، وتطوير المناهج، ورعاية المتأخرين دراسياً، ورعاية الموهوبين، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وتطوير المناهج الدراسية " (البوهي، 2001: 18-17) .

وضمن هذا السياق، نلاحظ أن وظيفة الإدارة المدرسية لم تقتصر على الجانب الإدارى فقط، بل اشتملت على الجانب الفني الذي له الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المرجوة. فوظائف الإدارة المدرسية عبارة عن " وظائف ذات جانبين: إداري وفنى، ويخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة " (عابدين، 2001: 62)، من هنا يتم تحقيق وظيفة الإدارة المدرسية من خلال " الاهتمام بالأفراد من تلاميذ، ومعلمين، وموظفين، وعمال، واهتمام بالمنهج، وطرق التنفيذ، وما يدور في الفصل وبين جدران المدرسة وما يتم خارجها بإشرافها، وما يتطلب ذلك من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة واتصال وتمويل ومتابعة " (العجمي، 2000: 17).

من جهة أخرى أوضح الدكتور أحمد ابراهيم في كتاب (الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة) وظائف الإدارة المدرسية بالنقاط التالية (أحمد، 2001: 25) :

* تحسين المنهج والعملية التعليمية.
* تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسى.
* الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.
* القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل.

* توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
* العمل الكتابي والمراسلات.
* العلاقات العامة والعمل مع البيئة.
*وضع السياسية واتخاذ القرارات وتنفيذها.
* تفويض السلطة والمسؤليات.
* تقويم العملية التعليمية.

وعلى ضوء ما سبق، نلاحظ أن الدكتور أحمد قام بوضع الوظائف بناءً على وظائف مديرالمدرسية سواء أكانت إدارية أم فنية، أي أن وظائف المدرسة تعتمد اعتماداً كثيراً على مدير المدرسة باعتباره هو القائد الأساسي فيها.

وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المرجوة منها في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها الفرد ينبغي على كل العاملين في المدرسة العمل على (سليمان، 2001: 380) :

* التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
* اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
*اتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسى..
* الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
* معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها وإقتراح الحلول لها.

وخلاصة القول، يتضح لنا أن الإدارة المدرسية قد تخلت عن مهامها التقليدية والتي كانت تتمثل في تنفيذ الجداول المدرسية تنفيذاً حرفياً، ومراقبة المعلمين عند دخولهم الصفوف في المواعيد المحددة، وأنها اقتصرت على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن الإدارة المدرسية دون الاهتمام بالفريق الإداري المتمثل في الوكيل والمعلم.

فالإدارة المدرسية بمفهومها الحديث أصبحت تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية وتقديم المساعدة له من أجل تحقيق النمو المتكامل له. فهو بذلك أصبح له كيان يجب الاهتمام به والمحافظة عليه من خلال تضافر الجهود والعمل كفريق واحد من أجل تقديم الخدمات التي تساعد على تحقيق الأهداف وذلك من خلال الإدارة الجيدة والناجحة للمدرسة والتي يجب عليها وألا تتخلى عن الجانب الفنى فكلاهما،-الجانب الإداري والفنى محور أساسيٌّ في العملية التعليمية لا يمكن فصلهما عن بعضها بعض. من هنا كانت الإدارة المدرسة عبارة عن وسيلة وليست غاية تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة.

هـ المدرسة الثانوية

المدرسة مؤسسة تعليمية إجتماعية أنشئت من أجل تحقيق هدف معين، ألا وهو القيام بالعملية التعليمية، من هنا كانت الإدارة المدرسية عبارة عن العمود الفقرى للعملية التربوية، ووسيلتها تحقيق أهدافها الإدارية. من هنا كان موضوع الإدارة المدرسية مجال اهتمام الكثير من الباحثين التربويين في جميع المراحل التعليمية وخاصة المرحلة الثانوية.

إذ تعتبر المرحلة الثانوية مرحلة لها أهمية كبيرة في تربية النشء، ولها خصوصيتها التي تختلف عن المراحلل التعليمية الأخرى فهي " من أهم مراحل التعليم العام، حيث يربي الشباب ويعد لحياه الحاضر والمستقبل، وفي سن ينمو فيه الجسم والعقل والنفس، أي أنها مرحلة المراهقة الأولى التي تتكون فيها شخصية الطالب " (باعباد، 1994: 315)، وهذا يدل على مدى أهمية المدرسة الثانوية حيث " يؤمها الشباب في أخطر مرحلة وأدقها، وفي أكثر مرحلة في حياة الإنسان حيوية وقابلية للتعلم والتربية في مبادئها ومنطلقاتها، فالبصمات الأساسية للتربية تترك أثاراً واضحة على جيل الشباب في هذه المرحلة " (البرادعى، 1988: 10)، وفي هذا المقام نتذكر مدى أهمية التربية في التنمية الإجتماعية والإقتصادية في هذا العصر الملئ بالتغيرات العميقة والدائمة في جميع المجالات والتي تحملت المدرسة الثانوية " جزءً غير قليل من هذه المهمة، الأمر الذي جعل هذه المرحلة تحظى بالإهتمام الذي تستحقه " (القذافى، 1982: 17).

وهناك مسألة تتعلق بالمدرسة الثانوية وهى في غاية الأهمية، ألا وهي الانفجار المعرفى والسرعة الكبيرة التي تتغير بها المعلومات في عصرنا الحالى، فكل هذه الأمور تجعلنا نقف أمام تساولات كبيرة نحتاج للإجابة عنها وهى: ماذا ننتظر من المدرسة لتواجه هذه التغيرات؟ هل يجب على المدرسة الثانوية الاستمرار في تقديم المعلومات للطلبة وترك التطورات الهائلة ؟

من هنا يرى بعض المربين بأن وظيفة المدرسة الثانوية الحالية يجب أن تعمل على تحقيق هدفين هما، كما أوردهما (القذافى، 1982: 14) :

1- إعداد الطالب للحياة عن طريق تزويده بالمعلومات والمهارات الأساسية والتراث الثقافي التي يمكنها أن تستخدم جمعياً كأساس لمواصلة التعليم.

2- مساعدة الطالب على النمو والتطور إلى الدرجة القصوى التي تسمح بها قداراته وإستعدادته.

من هنا يتبين لنا مدى أهمية المدرسة الثانوية باعتبارها تمثل مرحلة حساسة ومن أهم المراحل التعليمية فهى تمثل " مكانة وسطى تصل ما بين التعليم الأساسى من جهة والتعليم العالي من جهة أخرى " (القذافى، 1982: 12)، فهي بمثابة مرحلة حرجة تستحق بذل الجهد للمحافظة عليها، فهى صانعة المستقبل للطلاب، وهي التي تقوم بمثابة الحامي للحاضر وتقلباته، " فالتربية

والتعليم في هذه المرحلة تعمل على تنمية بنيتهم الجسمية والفكرية والخلقية والتربوية، وتوجيه منهج تفكيرهم ومنطلق نظراتهم إلى الحياة في محيطهم وما يواجهونه ليحققوا التكيف المطلوب، فيعشيون حاضرهم ويدخلون بوابات مستقبلهم بقدرات وكفايات منفتحة غنية دون إحباطات أو عقبات ارتجاج قاسية " (البرادعي، 1988: 10) .

وبناءً على ما ذكر، فإننا نلقى المسؤولية على عاتق المربين والمسؤولين والمدرسين في عملية توجيه وإرشاد وإعداد الطلبة للحياة والتعلم والتعليم. ونخص بالذكر قائد المدرسة الذي يمثل الإدارة المدرسية، فالحديث عن الإدارة المدرسية يمثل الحديث عن " المدير ومكانته ومواقفه وعلاقاته وممارساته التي تصدر عن شخصيته " (البرادعى، 1988: 12) . " فالإدارة السليمة هي التي تضع أكبر قدر من المسؤولية بين يدي مدير المدرسة الثانوية، ولقد اعترف النابهون من رجال التربية من قديم الزمان بضرورة تعديل البرامج المطبقة في المدارس بوجه عام، بحيث تتناسب والحاجات الخاصة لبيئة المدرسة،حتى تتفق والاتجاه التربوى الذي يؤمن به مدير المدرسة وجماعة المدرسين العاملين معه " (بيرسي، 1965: 66-65). وتأسيساً لما سبق، تفسر الباحثة سبب تخصيص المدرسة الثانوية في موضوع البحث.

ثانياً منظومة الإدارة المدرسية

يمكن النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها مجموعة من العمليات المعقدة والمتشابكة التي ترتبط فيما بينها بعلاقات معينة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، من هنا يمكن اعتبار الإدارة المدرسية منظومة لها عناصر معينة على اعتبار أن المنظومة عبارة عن مجموعة متشابكة من العمليات أو العناصر تسعى إلى تحقيق هدف ما فهي " كيان مترابط العناصر المتبادلة التأثير يسعى لتحقيق هدف تربوي " (ابراهيم، 2001: 20).

وجاء مفهوم الإدارة المدرسية من خلال تعريفات الإدارة المدرسية المتعددة والتي من بينها أنها "منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية " (زاهر، 1995: 12)، وبناءً على التعريف السابق للإدارة المدرسية، باعتبارها منظومة متكاملة Integrated System فإنها تتكون من أربعة مكونات أساسية هي :

أ) المدخلات : Inputs

وهي التي تقوم باعطاء الإدارة مقوماتها وصفاتها الأساسية، وتحديد غايتها، بالإضافة إلى أنها مسئولة عن نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله، وتشمل هذه المدخلات مجموعة من النظم الفرعية Sub- system والتي تشتق من المجتمع، ومن أهمها:

1- **رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها** :

وتكمن مهمتها في تقديم الخدمات التعليمية ونشر الثقافة التربوية في حين نجد أن أهداف المدرسة ترجمة لرسالتها إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود.

2- **السياسات والتشريعات**:

ويقصد بالسياسات مجموعة المبادئ التي تدعم قواعد العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهي مكتوبة للاهتداء بها في القرارات، في حين تتضمن التشريعات القوانين، واللوائح المتبعة في التنظيم المدرسي.

3- **الموارد البشرية**:

وتخص الطاقات البشرية الموجودة في المدرسة والتي تشمل المدير الذي يمثل "عقل المنظومة " ،ويتحمل مسئولية التخطيط، والهيئة التدرسية، وهي أكبر المدخلات بعد الطلاب، والتلاميذ، وهم المادة الخاصة للمنظومة الإدارية.

4- **الموارد والامكانيات المادية**

والتي ترتبط بالأبنية التعليمية المتاحة ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية، وتشمل التجهيزات والمعدات العلمية والمعملية والمكتبات، والملاعب، والأثاث المدرسي.

5- **منظومة الخدمات الإضافية**

وتصنف إلى خدمات صحية وارشادية ورياضية.

6- **المنظومة المعلوماتية الفرعية**

وتختص بأساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرق اتخاذ القرار.

7- **الوقت**:

وهو المورد الذي تتحرك عليه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة.

ومما سبق يتضح أن جميع المدخلات مصدرها المجتمع عندما الذي يقوم باستجلاب العناصر المادية والبشرية من البيئة الخارجية، وهذا يدل على أن " المنظومة منظومة اجتماعية لا يمكن أن تنعزل عن المجتمع " (أبو الوفا، 1994: 77) .

ب) العمليات Process

حيث تقوم المنظومة المدرسية بمزج المدخلات داخلها ثم تحويلها إلى إنتاج جديد، فهي جميع التفاعلات والنشاطات التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي جوهر عمل الإدارة المدرسية. فهي عملية معقدة ومتشابكة متفاعلة مع بعضها البعض، ولا يمكن تفسيرها الإ إذا اعتبرناها وظائف وأنشطة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية، وتشتمل على الخصائص أو الوظائف الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والاشراف، والتوجيه والمتابعة، والتقويم.

ج) المخرجات Outputs

وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات الداخلية والخارجية. وهي أصناف (عابدين، 2001: 57) :

1. مخرجات إنتاجية: وتشتمل على القرارات والتشريعات، والأداء الجيد.
2. مخرجات وجدانية وتشمل الرضا الوظيفي وتوثيق العلاقات.
3. التغذية الراجعة Feedback ،وهي ترتبط بالعمليات الإدارية والمخرجات، فهي "توفر للإدارة معلومات من البيئة الخارجية وتساعدها في الرقابة على المدرسة وتحديد نواحي الإنحراف " (زاهر، 1995: 18).

د) بيئة المنظومة:

هي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة وتؤثر على أدائها وفاعليتها وهي نوعان:

- البيئة الداخلية وتقع داخل حدود المنظومة .
- البيئة الخارجية والتي تقع خارج حدود المنظومة.

وتعتبر المنظومة المدرسية دورة من الأنشطة أو سلسلة من الحوادث، فالمخرجات التي تصدرها هذه المنظومة للبيئة كمصدر للطاقة لتكرار النشاطات، وتتحول هذه المخرجات إلى مدخلات لمنظومة أخرى، وهكذا (أبو الوفا، 1994: 76).

من خلال ما سبق، نلاحظ أن منظومة الإدارة المدرسية تختلف عن أي منظومة أخرى من المؤسسات غير التعليمية بالرغم من اشتراكهم في العناصر الأساسية ألا وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، ولكن الإدارة المدرسية تتميز في أنها تتعامل مع بشر، أي خامات بشرية، وليست مادية، وهي أكثر صعوبة وتعقيداً من الخامات المادية.من هنا نستخلص إلى أن النظام التعليمي بشكل عام نظام تبرز أهميته في أنه " مصدر إعداد الفرد للمواطنة السليمة " (دياب، 2001: 126).

ثالثاً: العمليات الإدارية بالمدرسة الثانوية

نتناول في هذا الجزء عمليات إدارة المدرسة الثانوية، فمن خلال العنوان نلاحظ أنه يرتكز على محورين أساسيين هما: التعليم الثانوي من جهة، والإدارة المدرسية من جهة أخرى.

أما بخصوص المحور الأول، وهو التعليم الثانوي الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في العملية التعليمية فهو يحتل مكاناً وسطاً ما بين التعليم الأساسي من جهة والتعليم العالي من جهة أخرى، وبناءً على ذلك، فإن التعليم الثانوي من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي ليس فقط " بسبب موقعه كهمزة وصل بين مرحلتي التعليم الإبتدائي والتعليم الجامعي، وإنما، وبصفة خاصة، لأنه يمثل مرحلة منتهية وموصولة في آن واحد، فهو من جهة يعمل على تخريج حملة الشهادات المتوسطة من الموظفين والفنيين، ومن جهة أخرى يؤهل الطلبة للالتحاق بالجامعات " (الفالوقي ورفيقه، 1990 :107).

وأما عن المحور الآخر، الذي ترتكز عليه عمليات إدارة المدرسة الثانوية ونمو الإدارة المدرسية، فإن نجاح أية مؤسسة يتوقف على درجة كفاءة الإدارة " والإدارة منظومة ينطوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية، أو العمليات أو الوظائف المترابطة المتكاملة، وصولاً إلى تحقيق هدف محدد في إطار بيئي زماني معين " (حجي: 2000 :295).

وبالنسبة لعناصر العملية الإدارية، فهناك إجماع بين متخصصي الإدارة على أن العملية الإدارية تتكون من عدة عناصر أساسية لا بد للمدير أن يتقنها، ولكنهم يختلفون في كم هذه العناصر.

ويطلق البعض على العمليات الإدارية بعموميات الإدارة أو وظائف الإدارة Functions وهي " العناصر الأساسية التي تلجأ كل مؤسسة أو منظمة إلى ممارستها بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها " (الأغبري، 2000 :168)،

فقد قام نيومان وسمر " Newman and summer " بتقسيم العملية الإدارية إلى أربعة عناصر أو عمليات هي التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، في حين قسم فايول Fayol الوظيفة الرئيسية للإدارة إلى خمسة عناصر وهي:

التخطيط Planning

التنظيم Organization

التنسيق Co-ordination

الأمر Command

الرقابة Control

وقد قسم سيرز " Sears " وظائف الإدارة إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق. ومن أجل الارتقاء بالعملية التربوية قام " Sears " بتكييف هذه الوظائف لتتلاءم مع التربية، بإعتبار أن الوظائف التي أشار إليها سيرز تتفق مع الرأي العام لعلماء الإدارة حول الوظائف الإدارية ما عدا وظيفة التنسيق (الأغبري، 2000: 169 -168)، فالإدارة المدرسية تمارس هذه العناصر في مختلف الأنشطة المتعلقة بالخطة المدرسية والتي من خلالها تضمن نجاح العملية التعليمية .

ورغم تعدد هذه العمليات الإدارية، وإختلاف الإدارة على عددها فإننا سنتناول العمليات التالية: التخطيط والتنظيم والإشراف، و التقويم، وذلك من منطلق أن العمليات الإدارية " يمكن دراستها نظرياً في أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتقويم " (الأغا: 1996 :102)، في حين أن هذا التقسيم كان القصد منه تيسير الدراسة على الباحثين، ولكن في الواقع العملي لا يمكن فصل العمليات عن بعضها البعض فهي عملية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض.

أ التخطيط

تحتل عملية التخطيط المرتبة الأولى في العمليات الإدارية وهي بمثابة حجر الزاوية للعملية الإدارية، ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة المدرسية، فهو يحدد للمدير ماذا يجب أن يفعل، وكيف، ومتى، وبواسطة من؟ فقد تعددت التعاريف التي توضح مفهومه والتي تناولتها الكتب والمراجع، فالتخطيط هو " التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محدودة في إطار زمني محدد" (سليمان، 1987: 169-130).

في حين يورد لنا الدكتور صلاح مصطفى تعريف "أوردك" الذي يعتبر التخطيط عبارة عن "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين" (مصطفى، 2002: 126)، بينما يرى هنرى فايوي "Henry Fayol" أن التخطيط في الواقع " يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل " (الأغا: 1996 :103).

ويعرف هيلجرت "Hilgert" التخطيط بأنه " الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً، فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات، وغير ذلك من الخطط التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة " (الأغا: 1996 :104).

في حين يقوم الدكتور عرفات سليمان في كتابه " استراتيجية الإدارة في التعليم " بتوضيح مفهوم التخطيط على النطاق المدرسي بأنه " رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل

متكامل لأنشطة المدرسة، ومشروعاتها، تعليمياً، وثقافياً، وتربوياً، واجتماعياً داخل المدرسة وخارجها، وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة بحيث ينتهي العام الدراسي، وقد استكملت المدرسة تنفيذه ومتابعته ومن ثم، تحقيق أهدافه" (سليمان، 2001: 390).

يتضح مما تقدم من التعريفات السابقة أن التخطيط عملية:

- مرتبطة بعامل الزمن، أي أن القائم على هذه المهمة يفكر في اليوم والمستقبل.
- مقصودة مبنية على أساس علمي.
- مبنية على التنبؤ السليم.
- عملية تشاركية بين جميع العاملين في المدرسة.
- يقوم بها الإداري التربوي لتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الأساليب في أقصر وقت ممكن.

هذا بالإضافة إلى أن عملية التخطيط عبارة عن أداة للتنظيم، في حين أن وظيفة التخطيط تسبق جميع العمليات الإدارية، فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة ....الخ، قبل إعداد خطة واضحة ومحددة.

أهمية التخطيط

تظهر أهمية عملية التخطيط فيما يلي (حجي، 2000: 298-297):

1- إن عملية التخطيط تعمل على توفير الوقت، وتظهر أهمية الوقت في مدارسنا بخاصة، حيث كثرة المقررات التي يدرسها الطالب بالإضافة إلى ارتفاع عدد الطلاب داخل الفصل الواحد، وتعدد الفترات الدراسية، من هنا تتجلى أهمية التخطيط للسيطرة على المشاكل السابقة، وتحقيق النجاح المطلوب للمدرسة.

2- إن التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الإستغلال الأمثل.

3- إن التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة.

4- إن التخطيط يهتم بمشكلات التلاميذ والهيئة التدريسية وكل العاملين في الحقل التعليمي.

من هنا يتضح لنا مدى أهمية عملية التخطيط التي تساعد على تحقيق أهداف كثيرة منها، تحقيق النجاح في العملية التعليمية، مواجهة الظروف الصعبة وخاصة ظروف التغير، مساعدة العاملين في المدرسة في التركيز على الأهداف وتسهيل عملية التقويم وذلك من خلال وضع أهداف صحيحة محددة منذ البداية ويمكن قياس مدى تحقيقها.

منظومة عملية التخطيط

تظهر الرؤية الصحيحة للتخطيط من كونه منظومة متكاملة داخل منظومة الإدارة المدرسية، وتتكون هذه المنظومة من (زاهر: 1995 :28 - 25):

1- **المدخلات**: وهي مماثلة لمدخلات منظومة الإدارة المدرسية والتي قسمت إلى موارد بشرية، موارد اقتصادية وتكنولوجية، موارد معلوماتيه، موارد ثقافية، موارد سياسية وإدارية، هذا بالإضافة إلى كافة ما يستخدمه النظام المدرسي من دعائم له Supports.

2- **العمليات**: وهي جوهر منظومة التخطيط حيث تتضمن ما يلي:

وضع الغايات والأهداف التنظيمية التي يحتاج إليها التنظيم المدرسي، وتشمل هذه الأهداف البقاء والاستمرار، والنمو والإنتاجية، وإرضاء الآباء، والتقويم، وإشباع حاجات المجتمع المحلي، وتنقسم الأهداف أو الغايات إلى نوعين هما:

1- **أهداف رسمية**: وتركز على أهداف عامة كالخدمة العامة، وتطوير وتجويد الخدمة التعليمية وتظهر في التقارير السنوية.

2- **أهداف واقعية**: وهي التي تمارس داخل المدرسة وتظهر في العبارات والصياغات الرسمية التي تتبناها.

وتتعدد الأساليب المستخدمة في تحديد الأولويات وصياغة الأهداف من أساليب وتقنيات كمية إلى أخرى كيفية إلى ثالثة كمية كيفية مثل أساليب وتقنيات :

- الإسقاطات Technological Forecasts & Theoretical Intuition
- الاستشرافات Extrapolation
- السيناريوهات Scenarios
- تقنية دلفاى Delphi Technique

التنبؤ بالإحتياجات في ضوء التغيرات الخارجية

تعتبر هذه الخطوة هي أساس عملية التخطيط فهي نظرة إلى المستقبل بعيون اليوم، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى محورين:

1- التنبؤ بالاحتياجات في ضوء المتغيرات الخارجية وتتطلب القيام بـــ :

* تحديد طبيعة وحجم ومدى العوامل الحضارية والمجتمعية المؤثرة على المدرسة.
* التعرف على طبيعة وعمق التغيرات التي تحدثها أو يحتمل أن تحدثها.

ويمكن استخدام أساليب وتقنيات الإسقاطات والسيناريوهات وتقنية دلفاي في عملية التنبؤ.

وتتمثل الأحوال والإحتياجات الخارجية التي تؤثر على المدرسة في:

- الحالة المالية السائدة.
- الإتجاهات السكانية.
- التأثيرات التكنولوجية.

2- التنبؤ بالإحتياجات في ضوء المتغيرات الداخلية

تشمل عملية التنبؤ معرفة المتغيرات داخل المدرسة والتي تتعلق بـــ:

* القوى العاملة.
* الرضا الوظيفي.
* مستويات الأداء.
* التقديرات المتعلقة بالميزانية.

ويمكن استعمال أساليب تحديد الاحتياجات Needs Assessment في هذا الجانب.

1- وضع الخطة المدرسية:

بعد الإنتهاء من وضع الغايات والأهداف التنظيمية ثم التنبؤ بالاحتياجات في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية، تقوم الإدارة المدرسية بوضع إستراتيجية معينة تعبر عن تصور مستقبلي لتوقعات الإدارة المدرسية.

ولتسهيل تقييم الخطة المدرسية لا بد من استخدام أساليب التخطيط الشبكي .

تنفيذ الخطة المدرسية

وهي عملية يتم بمقتضاها تحويل الخطة إلى واقع، وتحتاج هذه المرحلة إلى توفر أساليب للتأثر والإجبار للتنفيذ وتكوين إتجاهات إيجابية نحو التنفيذ.

ويمكن إستخدام أساليب التخطيط الشبكي وغيرها في تنفيذ الخطة.

المتابعة المستمرة في الخطة

وهي عملية تشتبك مع وظيفة الرقابة الإدارية، ولكنها تقتصر على جوانب تنفيذ الخطة دون التطرق لخارجها، ويمكن استخدام أسلوب PERT في تحقيق وتنفيذ هذه المرحلة.

3- المخرجات

وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات بجميع مراحلها، أي أنها تتضمن كافة وثائق التخطيط والتي تشمل على الخطط الأساسية، والمعلومات، والتنبؤات، والقرارات والتلميحات والآليات اللازمة لإتمام باقي عمليات الإدارة المدرسية من تنظيم وإشراف وتقويم.

4- البيئة

وتتضمن جميع القيود التخطيطية التي تساعد أو تعيق منظومة التخطيط

خلاصة القول، نلاحظ أن التخطيط قبل أن يكون عملية مقصودة تعتمد على طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف، فهو نظام متكامل مترابط مع بعضه بعض مكون من مجموعة من الأجزاء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة. ومعنى هذا أن التخطيط مهمته الابتعاد عن

العشوائية عند التنفيذ وإنارة الطريق في إتخاذ القرارات السليمة لكونه عبارة عن نظام متكامل له عناصر وأساليب متميزة.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

أصبح هناك اهتمام شديد بعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أشار " نيل نيلسون " في مقاله التخطيط الاستراتيجي في المدارس الدولية معالم على الطريق نحو التميز إلى أنه "بدون تخطيط استراتيجي جيد من المحتمل سرعة زوال الهدف الذي ترمى إليه المدارس الدولية إلى تحقيقه وهو مستوى عال من الجودة في العملية التعليمية "(هايدن وطومبسون، 2003: 245)، من هنا نلاحظ مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في العملية الإدارية، وقد كثرت التعاريف وتعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي. ويشير بعض الدارسين إلى أنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ " (حسين، 2002: 139)،

ويقوم "Brown" بتوضيح الفرق ما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى على النحو التالي:

ينطوى التخطيط الاستراتيجي على مراجعة المهمات والفلسفة، حيث إن هذا التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظرة في المستقبل القصير المدى للمكان الذي سوف يتم نقل المؤسسة إليه بواسطة المهمات الحالية. والفلسفة والبرامج، على الرغم من استغراق التخطيط الاستراتيجي فترة أقصر وأقل، في حين نجد أن التخطيط بعيد المدى يوفر المصادر للالتزام بالأهداف، وتنفيذ الخطط علاوة على مشاركة حاملي الأسهم" (Brown, 2000: 8)

وعلى المدرسة أن تتبنى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ظل التحديات التي تواجهها و "يتطلب قبول المدرسة لهذا التحدى إلى حد كبير مستوى عالياً من القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وذلك لنرى الصورة بشكل أكبر وأوضح " (Coldwell, 1992: 20).

وبالرغم من أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي فإن المحافظة على عمل التخطيط الاستراتيجي عمل شاق ومتعب يأتي من خلال العوامل الآتية (زين العابدين، 2001: 4):

* امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم.

* ظهور مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

* قصور الموارد المتاحة للمنظمة، سواء أكانت بشرية أم مالية، ربما يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

من خلال العرض السابق للتخطيط الاستراتيجي، نحاول أن نصحح الخطأ الذي يقع فيه بعض الدارسين في أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على القرارات التي تُتخذ في الحاضر فقط وليس القرارات التي تتخذ في المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي لا يسعى إلى وضع مجموعة من الخطط بحيث يتم نسخ عدد من الصور لكي يستخدم يوماً بعد يوم بدون تغيير خلال فترة زمنية طويلة. فالخطط الاستراتيجية تتسم بالمرونة، ويتم مراجعتها دورياً عادة مرة كل سنة، ولا يمكن استبدال التخطيط الاستراتيجي بحدس وتقدير الإدارة.

في النهاية أود أن أشير إلى المقولة التي ذكرها "تيل نيلسون" في مقاله "التخطيط الاستراتيجي في المدارس الدولية معالم على الطريق نحو التميز"، علماً بأنني أؤيد هذه المقولة التي تنص على "أن أي خطة استراتيجية يمكن تحسنيها، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن نسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلاً من أن نبدأ في خطة جديدة " (هايدن وطمبسون، 256:2003).

من خلال ما سبق، نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويهدف إلى عمل خطة شاملة طويلة المدى تحدد فيها المهام والمستويات للمنظمة، في حين تركز على إيجاد مشاركة وقدرة في العملية التخطيطية، فهو عملية تنبؤ لفترة طويلة وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد المادية والبشرية في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

ب التنظيم

عملية التنظيم هي ثاني أهم عناصر الإدارة بعد عملية التخطيط، وهي عبارة عن " وظيفة من وظائف الإدارة ومرحلة من مراحل العملية " (الأغا، 1996: 133)، من هنا كانت عملية التنظيم جانباً من أهم جوانب الإدارة وعملياتها، وللتنظيم عدة تعاريف من بينها أنه " تنظيم العمل، طبقاً لمستوياته، ونوعياته، وتوفير ما يلزمه من القوى البشرية، المدربة على العمل المنتج " (سليمان، 2001: 130)، في حين يعرفه آخرون بأنه " الوسيلة التي تربط بها أعداداً كبيرة من البشر فينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، وهي العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها " (معوض وزميله، 2003: 118-119)، وينظر أيضاً إلى التنظيم على أنه " ذلك الجانب من العملية الإدارية، أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه، بين وحدات النشاط بالمدرسة، وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة، والعاملين بها، تحديداً يتفادى الخلط والتكرار والتدخل بينها " (أبو الوفا وزميله، 2000: 13-14)، وعلى هذا فإ التنظيم يعني داخل المدرسة " تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق

أهداف المدرسة وخططها، وتجميع مكونات كل نشاط في قسم أو إدارة أو تخصص مناسب" (حجي، 2000: 303)، من هنا نجد أنه من خلال عملية التنظيم، يتم تحديد العمل المطلوب القيام به من كل فرد في المدرسة، كذلك العلاقات القائمة بين أفراد المدرسة، وعلى ذلك نستطيع أن نعرف التنظيم المدرسي بأنه الهيكل العام الذي يشمل العمل المدرسي، ويهتم بتجميع وتنسيق جهود العاملين بالمدرسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل، وطرق وأساليب الأداء، وتحديد قنوات الاتصال بين السلطات والمسئوليات لكل مستوى تنظيمي داخل المدرسة، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأقل التكاليف مع حسن الأداء (أبو الوفا وزميله، 2000: 14).

ومما سبق، نستطيع القول بأن تعاريف التنظيم السابقة تتفق على أن عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل بين أعضاء المؤسسة مع تفويض السلطة والصلاحية المناسبة للقيام بالمهام الموكلة لدى أعضاء المؤسسة بأقل وقت وتكلفة، في حين نستخلص من التعريفات السابقة أنه لا يوجد تنظيم بدون توافر عوامل عدة وهي:

* وجود هدف معين ومتفق عليه.
* وجود جماعة من الأفراد.
* اشتراك وتعاون جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الهدف.

أهمية التنظيم:

تحتل عملية التنظيم مكانة مهمة في العملية الإدارية، وتتجلى أهميتها فيما يلي: (الأغا، 1996: 135) :

- تساعد على تحقيق تنسيق الجهود أثناء الخدمة.
- تنظم العلاقات بين الرئيس والمرءوسين الآخرين.
- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة انتاجية منها (زاهر، 1995: 29).

ويرى "Simon" أن مهام التنظيم في العملية الإدارية يمكن أن تتلخص فيما يلي: (Simon, 1957: 102-103) :

أ) تقسيم العمل بين العاملين، ومن ثم تحديد اختصاص كل فرد.

ب) تحديد أسلوب العمل وفقاً لقواعد معينة.

ج) تنفيذ القرارات بين الأعضاء وتوجيههم في العمل.

المدير والتنظيم المدرسي:

إن على مدير المدرسة أن يقوم بترجمة مفهوم وأهمية ومهام التنظيم إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات داخل المدرسة، وهذه الممارسات قد تختلف من مدرسة لأخرى نتيجة اختلاف المتغيرات والتي منها مهارات وأفكار وإبداعات المدير إلى جانب بعض المتغيرات الخاصة بالمدرسة، وفيما يلي عرض بعض الممارسات والنشاطات التنظيمية داخل المدرسة وهـــي: (زاهر، 1995: 31):

- التعرف الدقيق على المواصفات الحالية للمدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها .
- الإلمام التام بالقوانين واللوائح والقرارات التي تنظم العمل بالمدرسة وبالمرحلة التي تنتمي إليها.
- إعداد وتنسيق الجداول المدرسية بمختلف أنواعها ومستوياتها وفقاً للموارد المتاحة.
- تنظيم سياسة القبول بالمدرسة ودراسة كثافة الفصول، وتنظيم المجموعات الخاصة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعد تقييم قدراته وإمكاناته واستعداداته.
- إنشاء سجـــلات تضـــم البيانات الخاصـــة بالطـــلاب والعاملين الموظفـــين بالمدرســـة (أبو الوفا، 2000: 15).

ويمكن أن نستخلص، أن التنظيم هو الإطار أو الهيكل الذي تمارس من خلاله الإدارة، فهـــو العمود الفقري لها، فمن خلال عملية التنظيم يتم توزيع الأدوار والمسئوليات بين أفـــراد المؤســـسة، في حين يتم تحديد شكل الاتصالات داخل المدرسة، ويعمل على تحقيق التنسيق والتآلف بين مختلف الجهود المبذولة وترشيد الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية. إذاً فعمليـــة التخطـــيط عمليـــة مهمة يتم من خلالها : توضيح بيئة العمل و العمل على تنسيقها، ومن ثم، بناء هيكل رسمي لاتخـــاذ القرارات من خلال تفويض السلطة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة.

ج الإشراف:

الإشراف هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية غايتها تقويم وتطوير العملية التعليميـــة، فهـــي عبارة عن مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بهدف مساعدة المعلمين على النمو المهنـــى ممـــا يساعد في بلوغ أهداف التعليم فهو " خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تـــؤثر فـــي عمليتي التربية والتعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمـــو نمواً مطرداً وفق ما تهدف إليه التربية " (نشوان، 1992: 50).

نلاحظ من خلال التعريف السابق أن الإشراف التربوي عبارة عن :

- خدمة تربوية.
- خدمة تعاونية.
- خدمة إجتماعية.

- وسيلة أساسية لتحقيق أهداف التربية.

1. أهداف الإشراف التربوي

هناك عدة أهداف للإشراف التربوي منها ما يلي (http://www.geocities.com):

- رصد الواقع التربوي وتحليله.
- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان وتنميتها.
- إبراز دور مهنة التربية والتعليم في المدرسة والمجتمع.
- تطوير برامج التدريب والتعليم والمناهج و طرق التدريس.
- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم.
- تنفيذ خطط الوزارة بصورة ميدانية.
- الرقي بمستوى التعليم.

2. أنواع الإشراف التربوي

هناك العديد من أنواع الإشراف منها :

الإشراف الإكلينيكي.

الإشراف التصحيحي.

الإشراف الوقائي.

الإشراف البنائي.

الإشراف الإبداعي.

د التقويم:

تعتبر مرحلة التقويم عملية أساسية في العملية الإدارية فهي عملية فحص وتقييم شامل للنتائج كما أنها تهدف إلى التأكد من أن الخطط تنفذ في وقتها بالطريقة الصحيحة والمرسومة لها، في حين تسعى إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه كل عملية من عمليات الإدارة من أجل معالجة وتحسين المؤسسة. فعملية التقويم عملية ضرورية في العمل والمدرسة، وذلك لأنها "ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف لهذا العمل ومدى تحقيقها، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ إجراءات هذا العمل " (معوض وزميله، 2003: 132).

فعملية التقويم تهدف إلى " التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة، ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها " (أبو الوفا، 2000: 16)، ويمكن النظر إلى عملية التقويم على أنها الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات والأعمال داخل المدرسة أو أية مؤسسة أخرى للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعة،

وبالتالي مدى تحقيقها للأهداف المخططة " (زاهر، 1995: 36)، ويوضح لنا هذا التعريف أنه بالرغم من أن عملية التقويم تحتل المرتبة الأخيرة من عناصر الإدارة فإنه لا يمكن الإستغناء عنها أثناء العملية الإدارية، فهي تستخدم دائماً من أجل الكشف عن الإنحرافات من أجل تصحيحها، والتقويم، أيضاً كما أوضحه لنا الدكتور عرفات سليمان، بأنه " عملية حيوية بناءة، تتم عن طريق استخدام وسيلة أو أكثر، بهدف معرفة نواحي التقدم أو القصور أو الثبات في البرنامج التعليمي، والنشاط التربوي، وتحديد مدى ما حققته المدرسة من أهداف، إلى جانب الوقوف على الصعوبات التي تعترض التقدم في المجال التربوي " (سليمان، 403:2001) .

1. أهمية التقويم

تبرز أهمية عملية التقويم بأنها مرتبطة بالأهداف المحددة، ويمكن توضيح أهمية التقويم فيما يلي: (سليمان، 2001: 404):

- اعتباره الوسيلة الهامة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف والوصول إلى الغاية.
- يساعد في معرفة نواحي القوة أو الضعف، ثم كشف الاختبارات اللازمة، ومن ثم يكون التوجيه وكذلك التخطيط لعمل جديد.
- تضمن نظرة إلى المستقبل باعتبار الأبعاد الزمنية، الماضي، الحاضر، والمستقبل والموازنة بينهما من حيث ترابط الخبرة.

2. وسائل التقويم

هنـــاك العديد من الأدوات والأساليب التي لا غنـــى عنهـــا في عملية التقويم منها (الأغا، 1996: 101) :

1- دراسات الحالة Case Studies

2- المقابلات Interviews

3- المناقشة الجماعية Group Discussion

4- الإستبيان Questionnaire

5- قوائم الإجابات الإختيارية Check Lists

في حين أن هناك أساليب أخرى حددها الدكتور (سليمان، 2001: 405)، و تتمثل في:

- عمل مذكرات يومية عن التقدم في الخبرة في أثناء المواقف التعليمية.
- الوقوف على آراء جميع المدرسين الذين يقومون بالتدريس.

- التقويم الذاتي، أي محاولة دراسة التلميذ لذاته وقدراته، وتقويمه لعمله، وأوجه النشاط التي قام بها أثناء الفترة الدراسية أو العام الدراسي.

من خلال توضيح عملية التقويم، نستخلص أن عملية التقويم عبارة عن:

- تصحيح المسار، بمعنى أن مدير المدرسة عندما يقوم بتكليف شخص ما، فإنه يراقبه بهدف المتابعة، ثم يتبع عمله بهدف التقويم الذي يؤدي إلى عملية تصحيح المسار.
- متابعة العمل والتي تتم من خلال معايير كمية زمنية محددة.
- تقييم الأداء من خلال عملية مقارنة النتائج بالأهداف.

وفي النهاية، أرى أن عملية التقويم تحتاج إلى جمع وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى نتائج مبنية على أسس علمية يتم ترجمتها من خلال ممارسات أو أساليب وقائية تحافظ على سير العملية الإدارية.

رابعًا التحديات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية

مُقَدِّمَة:

إن المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر الذي يتسم بعدم الاستقرار والثبات على جميع الأصعدة يجد أننا نعيش في عصر مثقل بالكثير من التحديات العلمية والثقافية، التي لا يمكن تجنبها أو الهروب منها بل لابد من مواجهتها والتصدي لها، ولن يتأتى ذلك إلا بالتسلح بكافة الأسلحة التي توهل لمواجهتها ومن أهمها التعليم.

فالعالم اليوم يقف " على مفترق طرق من المتغيرات العالمية في الأيدلوجيات والمذاهب الفكرية والسياسية والصلات الدولية والعسكرية، مما يبدو أنه يمثل فاصلاً تاريخياً بين عالم الأمس القريب وعالم المستقبل الطالع على الافق " (أبوالوفا، 1994: 89)، فنحن الآن في صدد مواجهة تحديات أصبحت حقيقية نعيش أحداثها كانت في القرن الماضي أهم قضايا الفكر الإنساني عامة، وفكر العلماء بكافة تخصصاتهم خاصة، وابتكر له العلماء فرعاً خاصاً سمى في العلوم الطبيعية بعلم الاحتمالات، وفي العلوم الإنسانية بعلم المستقبل (الرشيدى، 2000: 9).

فلو تأملنا ما يدور حولنا على الصعيد السياسي، نلاحظ أن هناك ميلاً متزايداً نحو توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار، وتزايداً واضحاً في المكاشفة والمصارحة بين الجماهير والحكام. وعلى الصعيد الاقتصادى نجد تغيراً وانفتاحاً واضحاً وسريعاً نحو العالمية، فنلاحظ الانفتاح المتزايد الذي طرأ على دائرة السوق والتركيز الكبير على الجودة ومتطلباتها (جوهر، 2002: 7).

وعلى صعيد الإدارة التعليمية فإننا نلاحظ (جوهر، 2002: 7) :

* تزايداً محموداً في الاهتمام بالإعداد العلمى والمهنى لمن يرشحون لمناصب الإدارة التعليمية.
* تزايداً في الاهتمام بتقرير علاقة المدرسة بالبيئة والمجتمع من أجل توفير بيئة تربوية أفضل.
* تزايداً في الإستعانة بالأجهزة التكنولوجية في القيام ببعض الأنشطة الإدارية دون أن يصاحب ذلك اهتمام مماثل بتطوير أساليب الإدارة (تكنولوجيا الإدارة).
* ما زال انشغال الإدارة التعليمية بمشكلات الحاضر يحجبها عن الإهتمام الكافي بمشكلات المستقبل وما ينبغي أن تكون عليه صورة هذا المستقبل.

نستشف من كل ذلك، مدى جسامة وخطورة العصر الذي نعيشه، عصر مليء بالتغيرات والتطور السريع المتزايد، جاء نتيجة لتحديات كبيرة فرضت نفسها على واقعنا فنحن في عصر " لا

يمكن الجزم بالتبنؤ مما سوف يحدث فيه؛ لأن السرعة الكبيرة المتزايدة تفقد الإنسان القدرة على معرفة حقيقة ما سوف يستقر عليه الشيء وما ينطبق على العلوم الطبيعية ينطبق على العلوم الإنسانية بنفس الدرجة " (الرشيدي، 2000: 15)، فالعصر الحالى بتحدياته وتغيراته لا يقتصر على قطاع التجارة أو الصناعة، بل ينعكس على النظام التربوى بأكمله بما فيها إدارة المؤسسات التعليمية ، ومنها المدرسة التي تواجه تحديات عديدة أنتجتها متغيرات عديدة.

من هنا، كان لابد لنا من دراسة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية بعيداً عن الأهداف التقليدية التي لم تعد قادرة على ملاحظة التحولات السريعة التي تحيط بمجتمعاتنا من كل جانب، فمواكبة ما هو متغير على المستويات التربوية، أصبح ضرورياً جداً من أجل فهم انعكاساته وتأثيراتها وذلك بعد تبنى بعض المصطلحات التي تتلاءم ومصطلحات العصر والتي منها المدرسة الإلكترونية virtual school والتي تعتمد اعتماداً كلياً على الحاسوب وتطبيقاته الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من حياة المجتمع.

ولضمان تعامل فعال مع هذا المستقبل لابد من حصر أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية منها الإدارة المدرسة حتى نتمكن من التعامل معها والتفاعل من أجل التحكم فيها ومواكبة الركب الحضاري، والتقدم العلمى والتكنولوجي، والقضاء على التخلف الموروث وإحداث تجديد حضاري متكامل للمجتمع . وقد تم تصنيف هذه التحديات إلى :

أ أولاً التحديات الداخلية وتتمثل في:

1. **الزيادة المستمرة** في أعداد السكان التي أضافت أعباء جديدة على التعليم تمثلت في النفقات اللازمة لإقامة المباني والفصول والتجهزات وتنفيذ برامج الرعاية الإجتماعية والصحية والثقافية والرياضية للطلاب (أبو الوفا، 1994: 81). فالانفجار السكاني الذي يواجه العالم الثالث أدى إلى " تزايد الطلب الاجتماعي على التعلم، مما ولد تضخماً في استيعاب الفصول المدرسية بالإضافة إلى اتساع الفروق بين المتعلمين من حيث القدرات والميول والاتجاهات " (البرادعي، 1988: 41).

2. الإنتقال من التخلف إلى التنمية:

تعتبر عملية التنمية عملية ديناميكية طويلة الأجل، تمر بمراحل مختلفة وتقتضى تغيراً في السياسات والأولويات من مرحلة إلى أخرى، ولكنها تغيرات لا تُحقق إلا إذا كان قوامها الالتزام بالمبادئ والأهداف المتفق عليها، وهذا يعنى أن التنمية الاقتصادية لا يمكن أن تحقق أهدافها بغير تنمية اجتماعية وثقافية وسياسية قوامها التعليم (أبو الوفا، 1994: 88). " فطرح قضية التنمية الاقتصادية في المناطق الفلسطينية ومعالجة التخلف تقتضي بحث الجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية للتنمية، وذلك لأن التنمية الاقتصادية ليس لها معنى إن لم تتوافر في المجتمع الفلسطيني

المقومات الأخرى للتنمية والتي لا تقوم الإ بالتعلم " (الأغا ورفيقه، 1998: 59)، من هنا يأتي دور الإدارة التي هي " الأساس الذي تقوم عليه التنمية في أي دولة تسعى إلى تطوير نفسها لمواكبة الأوضاع الحديثة، والتمكن من أداء دورها كأداة للتنمية بشكل إيجابي " (أبو الوفا، 1995: 89). في حين لا يمكن تحقيق التنمية الفلسطينية المطلوبة دون مواجهة الركب الحضاري " والتخلف الموروث وإحداث تجديد حضاري متكامل للمجتمع الفلسطيني وتفاعل موارده الطبيعية المادية والبشرية، فإن محور التجديد الحضاري هو التنمية البشرية باعتبارها السواعد التنفيذية المؤهلة مهنياً وتربوياً" (الآغا ورفيقه، 1998: 47-46) .

3. الإنتقال من التسيب إلى الانضباط والجدية:

شاعت مجموعة من مظاهر السلبية التي شكلت خطراً حقيقياً على حركة المجتمع فى طريقه للتقدم، ومن هنا فإن الوعي نحو الانضباط والإحساس بالمسئولية تجاه المجتمع يلقي بالعبء على النظام التعليمي، لضمان تكوين الفرد القادر على التجاوب مع المجتمع من خلال تنمية قيم الانتماء والولاء " (أبو الوفا، 1994: 95) .

ب التحديات الخارجية

هناك العديد من التحديات الخارجية أو العالمية التي تهدد الإدارة المدرسية في عالمنا العربي الذي يعيش في القرن الواحد والعشرين الذي كان يعتبر قرن الحلم والتخيل، وأصبح واقعاً حقيقياً ينبغي التعامل معه دون تخوف، من هنا كان لا بد لنا من دراسة وفهم هذه التحديات من أجل التعامل معها بفعالية وتخطيط سليم، فمن أبرز هذه التحديات ما يلي (الرشيدي، 2000: 36-11):

1. زيادة معدلات التغير:

لا شك أن زيادة معدلات التغير والتغيير أصبحت أمراً واقعاً لا يجد فريقاً من المعارضين له، ولذا فالجميع يؤمن بمعدلات التغير التي تسيطر على المجتمع، فالسيطرة على شئ أصبح أمراً غير ممكن إلى حد كبير. فلم يصبح هناك شئ يحكم عليه بالثبات التام والمطلق، ورغم حقيقة هذا إلا أن ذلك يصيب رجال التربية بالخوف، والحذر الشديد فمعدلات سرعة التغيير أصبحت من أشد الأمور خطورة على إدارة المدرسة بكل مقوماتها، لأن طالب اليوم الذي نتعامل معه سوف يكون بكل تأكيد غداً طالباً من نوع آخر يحمل معاني وماديات جديدة تختلف عما كان عليها بالأمس.

من هنا كان " مدير المدرسة مطالباً بأن يدخل معترك الحياة المعاصرة ويستفيد منها، إنما ذلك لأن دوره لا يعتمد على إدارة آلة عن طريق فنيين وخبراء، بل دوره أكثر عمقاً وأدق خطراً، ألا وهو توجيه عقول ورعاية مشاعر " (العويس، ب.ت: 1)، في ضوء زيادة معدلات التغير في جميع المجالات التي سوف تكون " محملة بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات المادية

والمعنوية، و سوف تتزايد هيمنة الآلة على الإنسان وسوف تنفجر ثورة المعلومات والإتصالات إلى أقصى حد " (الرشيدي، 2000: 12)، ولا نستطيع أن نقيس تطور أو نجاح المؤسسات إلا بتقدمها وقدرة إدارتها على تقبل التغير والتجديد. فكون المدرسة مؤسسة من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور من حولها من تغيرات في جميع مجالات الحياة فإن " سر نجاح المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية تربوية. يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات " (البوهي، 2001: 97)، ولذلك فإن دورالمدرسة في ظل هذه التغيرات يكمن في انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة.

2. زيادة حركة العولمة الإدارية فكراً وتنفيذاً

تشكل ظاهرة العولمة صلب التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، فإذا كانت العولمة بدأت مع نهاية القرن العشرين اقتصادياً أصبحت الآن ثقافية، وهي من أخطر أشكال العولمة التي تهدد ثقافات الشعوب " فالعولمة الثقافية سوف تصبح إحدى الأسلحة الفتاكة لكثير من الشعوب التي ليست لديها القدرة على الدفاع عن هويتها ومصادر ثقافتها ". (الرشيدي، 2000: 16)، فمدير المدرسة يواجه تحديات كثيرة في ظل العولمة منها تطور نظم الإتصال التي أدت إلى " ازدهار وسائل الاتصال السلكى واللاسلكى، ومعالجة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال إلى إنشاء شبكات معقدة لمعالجة المعلومات ونقلها فوراً (الإنترنت Internet) " (الأغا، 1998: 56)، والانفتاح الإعلامي الذي أصبح سمة من سمات العصر الذي جاء نتيجة تطور نظم الإتصال إلى جانب الثورة التكنولوجية التي أدت إلى زيادة معدلات التقدم العلمى والتكنولوجي.

ففي ظل هذه التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام حواجز وعقبات كثيرة، " ذلك لأنه يفترض ألا يعمل بمعزل عن معترك الحياة المعاصرة حلوها ومرها، سيئها ورديئها، بل يعمل في خوض تلك الأحداث؛ لأن مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم، ويوجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشرى وإلا ضاعت هويتها ودفنت أصولها ". (العويس، ب.ت: 1) .

من هذا المنطلق، علينا أن نقر بأن الإدارة المدرسية مهما صغر دورها، لابد لها أن تتفاعل مع العولمة، وتؤمن بأن ظاهرة العولمة ليست جديدة علينا، وتؤمن بضرورة تأصيل نفسها كإدارة إنسانية عليها أن تقدم كل إمكاناتها لتحقيق التوافق الإيجابي لمتطلبات العولمة الفكرية وما يتبعها على الإدارة المدرسية (الرشيدي، 2000: 17). واجمالاً فإن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة على مدير المدرسة يتمثل في الآتي (العويس، ب.ت: 31) :

- مدى استعداد مدير المدرسة للتكيف مع ثقافات واتجاهات وقيم متعددة ناتجة عن تعدد جنسيات الأشخاص الذين يتعامل معهم.

ü مدى استعداد وقدرة مدير المدرسة على التخلى عن الإدارة التقليدية واستبدالها بتوجهات إدارية معاصرة تضم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابتكاري والإبداعي وقيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والقيادة التشاركية.

ü مدى قدرة مدير المدرسة على تحقيق أكبر قدر من المنافسة الهادفة الواعية وتصميم استراتيجيات تنافسية مختلفه. فيما تقدمه من جودة للطلاب لتربطهم بسوق العمل.

ü مدى قدرة مدير المدرسة على تكوين رؤية استرايتجية مستقبلية تربط المدرسة بالمجتمع وتقيم شراكة بين المدرسة والبيئة الخارجية، تستثمر فيها الإمكانات وتشجع فيها الطاقات والمواهب الإبداعية.

3. سرعة التغيرات التكنولوجية.

تسيطر الثورة التكنولوجية على كافة المجالات، فالتغيرات التكنولوجية هي التي تميز العصر الحالي والتي أصبح لها عدة مسميات تعتمد " أساساً على العقل البشري والإلكترونيات الدقيقة والكمبيوتر وتوليد المعلومات واختزانها واستردادها وتوصيلها بسرعة متناهية " (محمد، 2000: 554) .

من هنا نقر أن التغيرات التكنولوجية هي نتاج الفكر الإنساني، فلا شك أن الإدارة المدرسية على كافة المستويات وبكل المسئوليات أحد العوامل الحاكمة في هذا النتاج الفكري، ولا يجوز مطلقاً أن تعدد الأفراد المبتكرين والمخترعين، ولا تعمل بما يحققونه من نتائج لصالح الإنسانية ولتسهيل مهمة البشرية . وتعتبر الإدارةالمدرسية من الأوائل في الاستفاده من التغيرات التكنولوجية حين تكون على وعي بما يلي:

- معرفة درجة التطوير التكنولوجي العالمي في المجال.
- الاعتماد على التكنولوجيا في تغيير أنماط العملية التعليمية للأفضل.
- تحقيق مكانة أقوى وأكبر للمؤسسة التربوية.

ولا شك أن من أهم عوامل النجاح في الإدارة المدرسية هو مقابلة التحدي التكنولوجي بالتحدي في تسخيره لخدمة أغراض وأهداف وبرامج الإدارة المدرسية .

4. تغير طبيعة قوى العمل:

قد يعتقد بعض العلماء للوهلة الأولى أن هذا التحدي لا يخص الإدارة المدرسية بقدر ما يخص المؤسسات والهيئات الأخرى، ولكن المدقق للدور الإجتماعي والاقتصادي للتعليم يجد أن هذا التحدي من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، وأن " طبيعة قوى العمل هي القوة الحاكمة في مداخل ومخارج كل المؤسسات التعليمية، وإلا فسوف يصبح سوق العمل في واد وخريج تلك

المؤسسة في واد آخر " (الرشيدي، 2000: 22)، وبدون قوى العمل لن تحقق الإدارة المدرسية رسالتها، فنحن نعلم أن المدرسة عبارة عن نظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات، من هنا كانت قوى العمل هي أهم المخرجات ومن ثم أهم التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.

فالتحدي الحقيقي يكمن في رفض سوق العمل لخريجي المؤسسة وتحويلهم إلى عاطلين " وهكذا نستطيع أن نؤكد أن طبيعة قوى العمل ومتطلباته. أصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة المدرسية على وجه الخصوص؛ لأنها الإدارة الوحيدة المواجهة للقوى العاملة، فإذا لم تكن قادرة على التفاعل مع تلك المتطلبات في الأعمال الحديثة والمتطورة حالياً وفي المستقبل، فإنها سوف تعاني من الرفض لكل التوجهات والتعليمات التي تقدمها لهؤلاء الخريجين في المستقبل " (الرشيدي، 2000: 22).

5. عجز الموارد الاقتصادية المتاحة وندرتها.

أصبحت ظاهرة طبيعية أن نجد الندرة في العديد من الموارد المطلوبة سواء أكانت مادية أم فنية أم بشرية، فقد تكون نتيجة مباشرة للسيطرة على نظريات العرض والطلب، ومن ثم يحتاج هذا الفكر الإقتصادي إلى أسلوب إداري لتنفيذه.

فالإدارة المدرسية بدأت تتأثر وتواجه هذا التحدي الخطير باعتبارها جزءاً من الإدارات المختلفة " وعليها أن ترسم خريطة استرايتجية وفقاً لظروف البيئة واحتياجاتها حتى لا تصبح الإدارة ذاتها شيئاً يمكن أن يستغني عنه من خلال أن مخرجاتها غير مقبولة في سوق العمل وغير ملائمة لطبيعة الأعمال الجديدة " (ياسين، 1998: 22) .

وبناءً على ذلك انتشرت أنواع مختلفة من التعليم الاستثماري وتم تصميم إدارة له على أعلى مستوي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من ذلك التعليم حتى يكون الخريج في حيز الندرة، ومن ثم، يصبح في ساحة الطلب السريع، ومن هنا يرتفع أجره وتقدر قيمته، وينعكس ذلك على نوع تعليمه وإعداده ومهنته وإدارته.

فيجب على الإدارة المدرسية " أن تعتمد على أعلى الوسائل العلمية في الوصول لمخرجاتها بالدرجة المطلوبة التي يتسابق عليها سوق العمل، ويعتمد تشغيلها وفق تخريجها، وبذلك نصل إلى التوازن المطلوب بين الندرة والجودة وتحقيق استرايتحية التنافس العالمي" (الرشيدي، 2000: 26)

6. التحول من الفكر الإقتصادي إلى الفكر المعرفي

مع دخول هذا القرن- الحادي والعشرين- أصبح للمعرفة قوة غريبة، حتي إن الدول القوية في العالم اتخذت من السيطرة على المعرفة ميزة إستراتيجية كبرى، بل يرى بعض أن المعرفة

أصبحت من أهم أسباب التفوق والتنافس، فكل من المعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة القوة الفعالة في كل موارد المجتمع المادية والبشرية.

كان علماء الاقتصاد يصنفون عوامل الانتاج بالعمالة ورأس المال، ولكن بدون المعرفة وتقنية المعلومات أصبح رأس المال مورداً هاماً قادراًعلى زيادة الثروة، " فهناك كثير من الحديث عن أهمية وكيفية التحول من الاقتصاد المعتمد على الموارد الاقتصادية غير المتجددة كالنفط إلى الاقتصاد المعتمد على تنمية الموارد البشرية عن طريق زيادة المعارف بأنواعها " (http://www.ociped.com).

فالمواد الخام مازالت تحتل عاملاً هاماً ولكن الأفكار المبتكرة تأتي في قمة الأهمية في كيفية استغلالها لزيادة المنافع الاقتصادية، " فالمعرفة أصبحت تستثمر آليات الاقتصاد في النمو وخلق الوظائف " (http://www.ociped.com).

فالطلاب نعتبرهم أصولاً وموارد، ولكنها تحتاج إلى تمكين المعرفة الفعالة ذات الجودة العالية، فالسؤال يأتي في كيفية تقديم أجود أنواع التعليم والمعرفة .

من هنا يأتي دور الإدارة المدرسية في مدى تحقيقها لهذا التحول والاستفادة منه، فعلى الإدارة المدرسية أن " تتحمل النصيب الأكبر من حيث الأخذ والعطاء، وعليها أن تسهم في تحقيق النضج الاجتماعي الذي تعمل فيه من خلال رفع مستوى الوعي والإدراك لأهمية هذا التحول " (الرشيدي، 2000: 28).

7. عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية

يعتبر عدم الاستقرار في الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية من أهم نتائج العصر الذي جاء نتيجة التغيرات السريعة والانفجار المعرفى وزيادة معدلات التغير في الأساليب التكنولوجية، فكل ذلك يمثل تحدياً واضحاً لجميع الادارات سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، فالإدارة المدرسية تعاني من التعددية في الأوساط الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تنعكس على سلوك التلاميذ والمعلمين، ومن ثم، عليها "أن تحقق أكبر قدر من التوازن حتى تستطيع السيطرة على الموقف والوصول بالسفينة التعليمية إلى بر الأمان بالرغم من ارتفاع الأمواج وقوة ارتطامها بالسفينة " (الرشيدي، 2000: 29).

وهكذا نتوصل من العرض السابق، إلى أن الساحة الإدارية تواجه مجموعة قوى لها تأثير مباشر على الهيكل الإداري، حيث تعمل هذه القوى على تصديع البناء الإداري القديم التقليدي، وتسهم في الإسراع إلى إقامة هيكل جديد على أساس هياكل الأنظمة الإدارية الجديدة .

وفي هذا الإطار يمكن ملاحظة أن النظم التعليمية تواجه الكثير من التحديات، هذا التحدى أجبر المؤسسات التعليمية وغيرها على اتباع الأنظمة الإدارية الجديدة، بما في ذلك تحسين جودة المدارس، فالتحديات التكنولوجية والإقتصادية، والطلب الإجتماعى، وكذلك الحاجة الماسة إلى استخدام الأفضل للمصادر النادرة من أجل التنمية، وجعل جميع الجهات تستجيب إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة التي أصبحت هدفاً في حد ذاته من أجل تحسين السياسات والإدارات التعليمية، فقد أثبتت معظم الدرسات أن التحدى الأساسى للمؤسسات التعليمية لا يقتصر على تقديم التعليم لكل المواطنين، ولكن التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية.

ويمكن إجمال التحديات في :

- تحديات تكنولوجية
- تحديات إقتصادية
- عولمة

فمجمل التحديات السابقة الذكر، تستهدف إلى تحقيق هدف واحد ألا وهو السعي وراء الجودة والاتقان. من هنا كان لابد على الإدارة المدرسية أن تواجه هذه التحديات عن طريق تخليها عن الأنظمة الإدارية القديمة والأخذ بمفاهيم الإدارة الجديدة لكي تكون بمثابة الدرع الواقي لتحديات وتقلبات العصر الحالي.

خامساً الاتجاهات الحديثة في فكر الإدارة المدرسية

مُقَدِّمَة

يعد العصر الحالي عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الهائل في جميع الميادين، ولعل الإدارة هي أحد تلك المجالات التي تطورت فيها الدراسات والأبحاث بشكل ملحوظ ترتب عليه التوصل إلى مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة كان من أهمها، في تقديري، مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وهي موضوع البحث الحالي، وكذلك الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، والإدارة بالتجوال وغيرها من الإدارات والتي سوف نخص كل واحدة على حدة، فأصبح الاهتمام بهذه المداخل والأساليب الحديثة " يعد من الأمور الهامة في إصلاح العملية الإدارية " (أبو الوفا ورفيقه، 2000: 147).

إذا تأملنا حال الإدارة المدرسية وما تواجهه من تحديات وقصور إداري فإننا نستطيع أن ندرك مدى الحاجة إلى ثورة إدارية شاملة، " فرغم الجهود الضخمة التي تبذلها المؤسسة التعليمية في الوطن العربي فإنها لا تخرج الكوادر المؤهلة تأهيلاً جيداً كافياً للوفاء باحتياجات المجتمعات واحتياجات أسواق العمل " (جوهر، 2002: 9)، فنجد الإدارة المدرسية في صراع بين قوتين " قوة الإحساس بضرورة التغيير، بينما القوة الثانية ناشئة عن الإلتزام القانوني والسياسي بالإبقاء على ما هو موجود من الأنظمة والأساليب والممارسات، ونتيجة لذلك نجد سلوك العاملين خليطاً متنافراً من الجديد والقديم، الإيجابي والسلبي" (جوهر، 2002: 10).

فمشكلة الإدارة بدأت تظهر بوضوح وبشكل جاد مع " تعقد التنظيم وتعظيم الأهداف من جهة وتطور ونمو المنظمات من جهة أخرى " (العمري، 2003: 4)، لذا ازدادت أهمية دراسة الإدارة بطريقة علمية لمواجهة مشاكل التخطيط والرقابة بالإضافة إلى المشاكل الأخرى المرتبطة بها والتي حالت دون مواكبة تطور المنظمات ونموها، وظهرت المداخل أو الأساليب الإدارية الحديثة من أجل التغلب على مشكلات أساليب الإدارة التقليدية والتي حددها الأستاذ هاني العمري أستاذ إدارة الأعمـــال والجـــودة الشاملـــة المساعد ومستشار تطبيق نظم الجودة الإدارية فيما يلي (العمري، 2003: 42) :

* كثرة الأخطاء.
* زيادة الوقت المقرر للعمليات.
* ترك المنظمة (التسرب).
* زيادة عدد الإجتماعات بدون نتائج.

* كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.

* زيادة شكاوي العاملين.

ندرك مما سبق، مدى الحاجة إلى التطوير في الإدارة المدرسية والإستعانة بأساليب وتقنيات جديدة في الإدارة تعمل على زيادة وفعالية الكفاءة الإدارية وفيما يلي شرح لبعض المداخل الإدارية التي من أهمها:

أ إدارة الأزمات: Crisis Management (CM)

يخلط الكثير من متخذي القرار عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات و أساليب الإدارة بالأزمات، في حين أن هناك فرقاً شاسعاً وكبيراً بين كل منهما، فإدارة الأزمة يقصد بها " كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " (الخضيري، 2003: 34)، في حين أن الإدارة بالأزمات Management By Crisis (CBM) تنتج عن " افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري " (الخضيري، 2003: 34)، "ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال العرض التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تخطيطها في الظروف العادية " (أحمد، 2002: 37)، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد " بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة، ويصبح الكيان الإداري ضحية تعاقب العديد من الأزمات المتوالية التي لا تترك مجالاً إلا واجتاحته بأعاصيرها " (الخضيري، 2004: 34) .

وعلى ذلك يمكن أن نؤيد "Armstrong" في تعريفه لإدارة الأزمة بأنها " عملية يتم التعامل فيها مع موقف متفجر، وكذلك بطريقة يتم فيها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة عدد من العمليات المتداخلة، وكذلك توجيه المسئولين عن صنع القرار لإيجاد حل سريع ومدروس للمشكلة الخطيرة التي تواجهها المؤسسة " (Armstrong, 2001: 93)

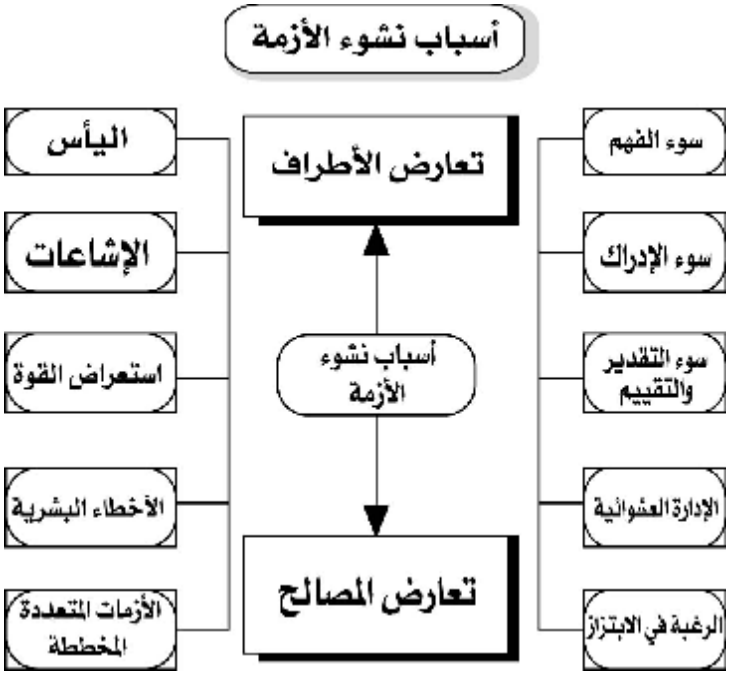
أسباب نشوء الأزمة:

لا تنشأ الأزمة من فراغ أو بدون سبب، بل هناك العديد من الأسباب التي تكون وراء حدوث الأزمة، إن الأزمات قد " يسببها تصرفات البشر أو الكوارث الطبيعية كالحرائق والفيضانات والأزمات يمكن أن يسببها عن قصد بعض العاملين في المؤسسة عندما يقدمون وجهة نظر خاطئة أو تسبب الأزمة بطريقة المصادفة نتيجة سوء تقديرهم أو نتيجة تاريخهم الحافل بالأخطاء المركبة" (Armstrong, 2001: 94).

حدوث الأزمة في حقيقته فشلٌ إداريٌ لمتخذي القرارات وهو ناتج عن حدوث خلل إداري معين، أو عدم معرفة أو خبرة ومن هنا فإن "حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة " (الخضيري، 2003: 65)، فالأزمة تنشأ نتيجة أسباب معينة يوضحها لنا شكل رقم (1) .

شكل رقم (1)

أسبـــــاب نشــوء الأزمــة



(الخضيري،2003: 65)

الأزمة التربوية:

شهدت الأنظمة التعليمية منذ نشأتها العديد من الأزمات التي أثرت على كفاءتها وجودتها في العمل، ولعل من أشهرها المشاكل التي تعرض لها النظام التعليمي في مصر (حجي، 2000: 406 - 408) والتي كان من أهمها :

* غياب الفلسفة التعليمية الواضحة.
* غياب الطابع القومي للتعليم.
* تخلف التعليم عن مواجهة المتغيرات المجتمعية.
* غياب الوعي الجماهيري بمشكلات النظام التعليمي وأهمية تطويره.
* انعدام التنسيق بين التربية المدرسية واللامدرسية.

* قصور في مضمون التعليم.
* النقل والإستعارة من الدول المتقدمة.
* عدم الأخذ بأسلوب المشاركة في وضع سياسات التعليم.
* ضعف الارتباط بين التعليم وسوق العمل.
* ارتفاع نسب الفاقد التعليمي.

ومن هنا، نستطيع أن نقول إن الأزمة التربوية عبارة عن " موقف مفاجئ وضاغط يواجه النطام التعليمي في أي مستوى من مستوياته وأي وحدة من وحداته يخلق قدراً من التوتر، ويشكك في كفاءة النظام واستمراريته إن لم يكن مستعداً لاحتواء الموقف " (صادق، 2001: 243)

أزمات الإدارة المدرسية:

يحدد بعض رواد الإدارة الأسباب المؤدية لأزمات الإدارة المدرسية فيما يلي (الرشيدي، 2000: 202-214):

أ) أزمة تحديد الأهداف التعليمية التربوية و تتمثل في:

1- عدم مراعاة خصائص نمو التلاميذ في المراحل التعليمية المختلفة.

2- اعتبار كل مرحلة تعليمية وحدة منتهية في ذاتها، وهذا ينعكس على وضع وتحديد الأهداف العامة والخاصة.

3- انخفاض نسبة الوعي والإدراك بين خطط التعليم وتطور ميول الناشئين في المراحل التعليمية المختلفة.

ب) أزمة التخطيط الزمني للعملية التعليمية

والتي تتمثل في:

1- مشكلات توزيع الوحدات الدراسية على العام الدراسي.

2- مشكلة الجدول المدرسي والتي تتمثل في عدم رغبة بعض المعلمين في فصول معينة، ورغبة الآخرين في عدم تدريس مواد معينة، ورغبة الإدارة في تنظيم معين قد لا يتفق مع هذه الفئة أو تلك.

ج) أزمة الحفاظ على معنويات عالية طوال وقت العمل المدرسي:

والتي تتمثل في الحفاظ على المبادئ التالية:

1- المحافظة على جعل العمل ممتعاً من خلال خطة مدروسة وطموحة للعام الدراسي.

2- مشاركة جميع أعضاء الهيئة التعليمية في وضع هذه الخطة.

3- الموضوعية في التعامل مع الأفراد وتحقيق الإنصاف والبعد عن المجاملة والتمييز.

د) أزمة عدم القدرة على حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي:

وينتج عن ذلك ما يلي:

1- عدم القدرة على اتخاذ أي قرار سليم.

2- وجود فجوة كبيرة بين القرار النظري والتطبيق العملي.

3- عدم القدرة على النمو والتطور وقصور الإدارة التعليمية.

فأزمة التربية ما هي الاّ نتاج لقصور في إدارة التعليم على المستوى المركزي أو المحلي أو الإجرائي أوهي جميعاً، ويتضح ذلك بجلاء في حالة (حجي، 2000: 408-409) :

* عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة للتعليم.

* وضع أهداف يستحيل تحقيقها.

* عدم استقرار في سياسات التعليم.

* وضع سياسات لا تلقى اتفاقاً، وترتبط غالباً بواضعها بحيث تكون سياسات أفراد لا سياسات مؤسسات.

* عدم وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط.

* جمود التنظيم سواء أكان ذلك في تنظيم الإدارة التعليمية أم في تنظيم التعليم نفسه.

* جمود نظام الإشراف التربوي على المستوى الإجرائي في المدرسة.

* إنعدام الرقابة على التعليم بما تتضمنه من متابعة وتقويم للأداء التعليمي داخل الفصل والمدرسة.

* دكتاتورية القرار التعليمي، حيث لا توجد تشاركية في مناقشة الأمور التعليمية وصنع القرارات

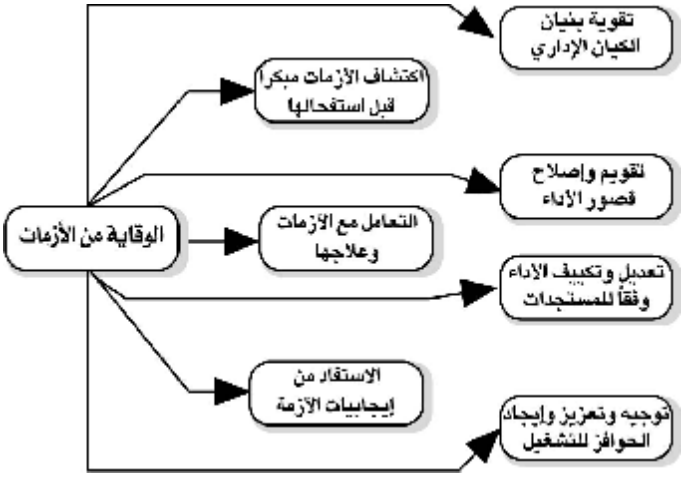
من هذا المنطلق، نلاحظ أننا نعيش في عالم الأزمات، فمتغيرات العصر وتقلباته السريعة أوجدت أزمة كبيرة في النظام التعليمي سواء أكانت هذه الأزمة نتيجة لظروف خارجة عن نطاق الإنسان، وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها، أم أنها ناتجة عن الإنسان نفسه مثل: سوء الفهم، سوء التخطيط، سوء التقدير، الإهمال، الإدارة العشوائية، الأخطاء البشرية، ضعف المراقبة والمتابعة، الصراع، وغيرها.

من هنا كان لا بد من إيجاد جهاز أو نظام وقائي يحمي الكيان الإداري أو المؤسسة التعليمية من الأزمات وعواقبها المدمرة، والوقاية هنا لا تعني عدم وقوع المؤسسة في الأزمة، ولكنها تكون بمثابة جهاز استشعار، أو قدرة على إدراك الخطر، من ثم تجنبه، فالجهاز يكون مهمته حماية المؤسسة أو الكيان الإداري من العوامل التي تؤدي إلى حدوث الأزمة. " ويقوم النظام الوقائي الدفاعي ضد الأزمات على فكرة جهاز المناعة داخل جسم الإنسان، حيث تكون مهمته الأساسية هي

مهاجمة أي دخيل أجنبي يحاول غزو الجسم الإنساني والتصدي السريع والقوي " (الخضيري، 2003: 457-458) وتتحد وظائف جهاز الاستشعار أو الوقاية بشكل رقم (2).

شكل رقم (2)

جهـــاز الوقـــايـــة مـــن الأزمـــات



(الخضيري، 2003: 466)

ب **إدارة الصراع** Conflict Management

إن وجود الصراع في النظم المختلفة شيء لا شك فيه، والصراع غالباً ما يظهر في فترات التطوير والتغيير، وإذا كان هناك تفاعل ونقاش في المنظمة، فلا مناص من أن يكون هناك صراع، فالصراع جزء من الطبيعة الإنسانية، ويجب أن يكون متوقعاً في المؤسسات والمنظمات، والنظام التربوي لا يشذ عن هذه الحقيقة، ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي في المؤسسة " فهو موجود في المؤسسات التربوية بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة" (Owens, 1981: 2) .

في حين يعتبر الصراع "مصطلح قيمي، لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيئ، فهو مصطلح حيادي وإن أثره على النظم وعلى سلوكيات الأفراد فيها يعتمد، وإلى حد كبير، على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله " (الطويل، 1999: 304).

تعريف إدارة الصراع:

تعرف إدارة الصراعات بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين، حيث أن الصراع في التنظيم أمر محتوم، كما أنه مفيد أحيانا ً" (عيد، 1995: 21)، ويشير هذا المفهوم إلى أن وجود صراع داخل التنظيمات شئ طبيعي في بيئة بها اختلاف وتعارض بين أهداف الأفراد وتطلعاتهم، ومن ثم فإنه " يكتسب صفة الشرعية،

وكما أكد "Barnard" أن التركيبة المفاهيمية لحرية الإرادة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماط اجتماعية تتميز بالتفاوض والتوتر والصراع " (الطويل، 1999: 308).

أساليب إدارة الصراع التربوي

يجب علينا أن لا نسيء الفهم في مفهوم إدارة الصراع، بمعنى أنه يجب ملاحظة أن إدارة الصراع " لا تعنى التقليل من حجم الصراع، وإنما رفع سوية الصراع إذا كان أقل مما يجب، بمعنى إذا كان الصراع ضعيفاً، فعلى القائد التربوي استثارة معلميه على رفع أساليب المناقشة إلى الحد المقبول والمتوسط، وإذا كان الصراع مرتفعاً، فيجب على مدير المدرسة أن يعمل على خفضه والتقليل منه إلى الحد المقبول" (العمايرة، 2001: 243).

وتُقسم بعض أساليب الصراع التربوي إلى (المهدي وزميله، 2000: 227) :

أولاً: الصراع داخل الفرد

يتكون الصراع الفردي Individual Conflict أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ القرار، وفي هذا الأسلوب نلاحظ أن الفرد يلجأ إلى استعمال أكثر من وسيلة دفاع سيكلوجية، (ميكانزمات الدفاع) في هذه الحالة، في حين لا يدرك الفرد استخدام هذه الوسائل، وتتدرج ميكانزمات الدفاع عند هذا الفرد من وسائل إيجابية نسبياً (مثل السمو، التفويض) إلى وسائل سلبية نسبياً مثل (الانسحاب، التبرير، الإسقاط).

ثانياً: الصراع بين الأفراد

ينتشر هذا النوع من الصراع في المؤسسات التربوية، و ينشأ بين فردين أو أكثر نتيجة تمسك كل فرد بوجهة نظر معينة، وهناك إجماع بشأن حدوث هذا الصراع يمكن رده إلى مصدرين، الأول " يشمل عدم الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات، وحالات الإختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف التربوية، والتي تقع ضمن الطرائق والوسائل، أما المصدر الآخر فيشمل الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والرفض خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه " (العمايرة، 2001: 23)، وغالباً ما تكون هذه المشاعر كرد فعل نتيجة التراكمات النفسية لموقف صراع ما.

وقد حدد كل من "بليك وموتون" أساليب عدة لإدارة الصراع بين الأفراد، ومن هذه الأساليب: أسلوب التجنب، أسلوب المجاملة، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة، وأسلوب التعاون.

ثالثاً: الصراع بين المجموعات

ويتمثل هذا الصراع بين أنظمة خارجية وقد حدد شحادة الأنظمة الخارجية في:

* الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المباشرة).

* الصراع بين الإدارات الوظيفية (التعليم المدرسي، التعليم المهني).
* الصراع بين الوظائف التنفيذية.
* الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

رابعاً: الصراع التنظيمي(الهيكلي)

يحدث الصراع الهيكلي داخل الإدارات و الأقسام في المنظمات أو داخل جماعات العمل في هذه المنظمات، مثل الصراع بين جماعة المستشارين، وجماعة التنفيذ، ويكون نتيجة لبناء هيكل المنظمة، ومما لا شك فيه أن هذا النوع من الصراع داخل المنظمات له آثار سلبية على سير العمل.

طرق التعامل مع الصراع في المنظمات التربوية:

قام الدكتور (حسام وزميله، 2000: 250) بوضع استراتيجية لإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، والتي تعمل على تخفيف حدة الصراع داخل المدرسة وهي :

أ) **التجنب،** ويندرج تحت هذه الإستراتيجية ثلاثة أساليب وهي :
1. الإهمال.
2. الفصل الجسدي بين الأطراف.
3. التفاعل المحدود.

ب) **التهدئة،** وتتحقق عن طريق ما يلي :
1. التخفيف.
2. التسوية.

ج) **استخدام القوة وتشمل** :
1. تدخل السلطة العليا.
2. السياسة.

د) **المواجهة** وتتمثل في :
1. التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة.
2. اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة.

ج الإدارة بالتجوال Wandering Administration

تعتبر الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة لها طابع خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم اعتماده على

وسائل الاتصال غير المباشرة اعتماداً كاملاً بل يقوم باستخدام مهاراته ومواهبه في تصميم وتخطيط أو تنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية (الخضيري، 2000: 25).

وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الفعلي للبرامج، ومعرفة ومعايشة سير العمل وإنتظامه على الطبيعة.

ويمكن تعريف الإدارة بالتجوال بأنها: " علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المشروع بشكل عام، والعاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم والإستجابة لرغباتهم، وبما ينعكس إيجابياً على رضاهم عن أنفسهم، فهي اختصار المسافات الجغرافية وإختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعلي في مواقع الأحداث، وتحقيق المعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوى العمل " (الخضيري، 2000: 31)، وتهتم الإدارة بالتجوال فيما يلي:

* البحث عن نقاط الضعف والحقيقة ومعرفة أين تكمن هذه النقاط.
* التعرف على مجالات الإنحراف ونواحي التلاعب والأساليب التي اتبعت لتغيير الواقع.
* استشفاف البيانات الحقيقية المتخفية من بين البيانات المزيفة المعلنة، واستخلاص الحقائق من بين كلمات غير واضحة المعالم.

من خلال هذا، ظهرت الحاجة إلى وجود (المدير الجوال) الذي يترك مكتبه ويتجول داخل المؤسسة ليقف على الحقائق الموضوعية ويتعامل معها بفاعلية من أجل تحقيق أكثر النتائج للمؤسسة.

مزايا الإدارة بالتجوال:

حدد الدكتور (الخضيري، 2000: 71) مزايا الإدارة بالتجوال بالآتي:

- تفويض أكثر للسلطة.
- تحسين قياس التنفيذ.
- تقييم أفضل للأفراد.
- ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي.
- تدريب أفضل وأكثر.
- إعادة توزيع العمل على الطبيعة.
- إعادة تنظيم العمل.
- المسئولية عن الخطط الذاتية.

ونريد أن نوضح بأنه لا يمكن أن تُحقق الإدارة بالتجوال هذه المزايا بدون معايشة ومعرفة شديدة بالواقع العملي الفعلي ومن ثم معايشة وتعميق الإحساس بالمشاركة التي ينتج عنها إدارة فعالة مؤثرة وناجحة.

من هنا، يمكن اعتبار الإدارة بالتجوال أداة ووسيلة فعالة من أجل صنع مستقبل أفضل يتناسب مع كثافة المتغيرات وتسارع الأحداث، ومن خلال الإدارة بالتجوال يمكن توفير الوقت والزمن، وتقليل الأوراق، والمخاطبات وتقليل الجهد والتكلفة الضائعة في الحوار والنقاش، والقضاء على الروتين وهنا لا بد من ذكر المقولة التي تقر بأن " تقدم أي مشروع يمكن أن يمتد بمقدار ما يمتد إليه تجوال المدير القائد داخل هذا المشروع " (الخضيري، 2000: 26)،

فالمدير من خلال هذه الإدارة يعيش مع الأزمة وينتقل إلى مكانها للتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها، فهي ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة كما يحدث بقدر ما هي معايشة ذكية للوضع القائم من أجل الوصول إلى الحقيقة والفهم العميق.

د الإدارة بالاستثناء Management By Exception

تعتمد هذه الإدارة على تفويض المدير لمجموعة من المهام أثناء ممارسته للسلطة، فهو يعطي تعليمات محددة ويتابع بصفة مستمرة، فالمدير يقوم بإعطاء حدود معينة يتحرك من خلالها المرءوسون " ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن هذا الإطار، وهذه الحالات الاستثنائية تمثل مشكلات وأزمات ومواقف صعبة لا يستطيع أحد مواجهتها والتصدى لها غير المدير " (أحمد، 2002: 64).

وتتميز الإدارة بالاستثناء بمزايا عدة نذكر منها كما أوضحها (Armstrong, 2001: 116) فيما يلي:

- تخلص المدير من الروتين والأعمال غير المهمة.
- تعطى المدير وقتاً كافياً للقيام بأعمال التخطيط والتنظيم ومراقبة العاملين.
- تزيد قدرة المدير من ممارسة الإدارة.
- تعمل على تقليص التأجيل في عملية اتخاذ القرارات.
- تنمي قدرة العاملين على صنع القرار وتولي المسئولية.

نلاحظ أن هناك تشابه بين مدخل الإدارة بالاستثناء ومدخل اللامركزية في بعض الجوانب كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء.

هـ إدارة المعرفة Knowledge Management

قد يكون من الصعب وضع تعريف موحد لإدارة المعرفة بإعتبارها مفهوم غريب على المجتمعات العربية، ولكن يمكن تعريفها بأنها " العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، وإختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي" (الزامل، 2003: 4).

في حين أن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة والإبتكار والقدرة على التكيف والذكاء، والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذا الجانب وتهتم بالتفكير الإبداعي والتعاون والمشاركة، وتعمل على تقوية العلاقة بين أفراد المجموعات وتشجيع الأفراد في المشاركة بخبراتهم (المسلم، 2003: 1).

و الإدارة من خلال القيم Management By Values (MBV)

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة كما يعتبره العالم الإداري " لين بلانجارد " وهو من أهم رواد هذا الأسلوب، وتنادي هذه الإدارة بأن على المؤسسة ألا تركز بشكل أساسي على النتائج، وعليها أن تركز أولاً على القيم والتي تتضمن تركيز وتوجيه معتقدات واهتمامات وتوجهات شعور الإدارة منها بخصوص العاملين نحو النوعية والأخلاقيات والنزاهة. (العسافي،2002: 1).

خصائص الإدارة من خلال لقيم:

قام الرائد الإداري "بلانجارد" بوضع عدة مبادئ أو عناصر للإدارة من خلال القيم تتمثل في:

أ) الرؤية الواضحة: بمعنى أن تكون واضحة وموضحة ومطبقة على كافة المستويات في المؤسسة.

ب) التحويل والتعزيز ويتضمن:

1. معاملة العاملين في المنظمة على أنهم شركاء في العمل.
2. مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بدون قيود.
3. توفير الفرص للعاملين للتعلم المستمر.
4. عقد دورات تدريب في مجالات التقدم الوظيفي.

ج- الأداء، ويشمل:

1. قياس أداء العاملين ومتابعتهم بالشكل الذي يحقق الأداء الأفضل.
2. عمل تغذية راجعة Feedback توضح مستوى تقدم العاملين في تحقيق أهداف الأداء.

د- العمل بروح الفريق ويندرج تحته:

1. تنظيم العاملين بشكل فرق عمل من أجل بناء علاقات إنسانية.

2. تقديم الدعم اللازم للموظف.

ه- الرفاهية والسعادة والتي تتمثل في:

1. توفير أقصى درجات الراحة والرفاهية للعاملين.
2. توفير بيئة عمل سليمة.

من خلال ما سبق، ندرك أن الإدارة بالقيم تنتمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، أي أنها تركز على الإنسان داخل المؤسسة وتنادي بالتمسك بالجوانب الإنسانية والأخلاقية، وتهتم بالجانب القيمي الذي يرفع من احترام الفرد، وتركز على القيم والأخلاق قبل تركيزها على النتائج، وتهتم بتشكيل فرق العمل في المؤسسة التعليمية.

ز الإدارة الاستراتيجية Strategic Administration

تواجه الإدارة مواقف تتسم بصعوبة تحقيق الأهداف نتيجة لتداخل بعض العوامل وتصاعد المتغيرات وتفاعلها مع بعضها البعض، مما ينتج عنه اختلال التوازن في النظام الإداري، ويعرف الدكتور على السلمي اختلال التوازن بأنه "عدم تحقيق الأهداف المرغوبة وإشارة إلى قصور في الأداء على مستوى المنشأة " (السلمي، ب.ت: 102)، وذلك نتيجة تعرض الإدارة لقفزات العصر المتلاحقة السريعة ومتغيراته التي تتمثل في (السلمي، ب.ت: 113) الآتي:

التفوق Superiority

الجودة الكاملة Upper quality

القيادة الفائقة Super leader ship

المعرفة الفائقة Super Knowledge

المنافسة الفائقة Superstition

سرعة التغير Change

من هذا المنطلق تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية في استعادة توازن النظام الإداري.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يعتبر الرائد الإداري المعاصر (الفريد شاندلر) – أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية أول من اهتم بالاستراتيجية في بحوثه الإدارية.

وهناك الكثير من التعاريف أطلقت على الإدارة الاستراتيجية من بينها:

الاستراتيجية و يعرفها أنسوف " Ansoff" بأنها " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبنية الخارجية لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية " (Ansoff, 1965: 10)

وحسب تعريف "أومايا" كما يعرضه لنا زين العابدين، بأن "جوهر الاستراتيجية الإتيان بالأسباب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها، والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار " (زين العابدين، 2000: 4).

أما الإدارة الاستراتيجية فهي: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنشأة ما " (توماس وآخرين، 1990: 27)، وتشير الإدارة الاستراتيجية إلى " منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة " (ياسين، 1998: 15)، فهي ذلك الأسلوب الإداري المتميز، الذي ينظر إلى المنشأة، في كليتها، نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive advantage التي تسمح بالتفوق . وتشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي " طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع وإتخاذ القرارات الاستراتيجية " (ياسين، 1998: 16)، فمن خلال التعريف السابق نلاحظ أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن أساليب ومفاهيم جديدة، وأدوات تحليل عصرية تستخدم في البناء التنظيمي. ويعرض لنا الأستاذ على السلمي مجموعة عناصر تتمثل في التعبير عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية وهي (السلمي، ب.ت: 118):

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التحيز المستند إلى كل من قدرات المنشأة.
- الابتعاد عن منطق الفردية، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين الشبكات المترابطة والمتفاعلة.
- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في نجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الإهتمام الأكبر من جانب الإدارة.
- إدراك أهمية التعامل في المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الاستراتيجي.

مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل المكونات الرئيسة لهيكل الإدارة الاستراتيجية فيما يلي(زين العابدين، 2001: 7):

- تحديد غرض ورسالة المنظمة.
- دراسة وتقويم البيئة الخارجية.
- تقييم البيئة التنظيمية الداخلية.
- قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة.
- دراسة هذه البدائل واختيار الأفضل منها.
- تهيئة الظروف لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي.
- تقييم البدائل الإستراتيجية.

وتأسيساً على ما سبق، فإن إدارة المدرسة في الوطن العربي تتسم في الوقت الحاضر بخصائص عدة أهمها (أبو الوفا، 1994: 15) :

- عدم وضوح الأهداف رغم تحديد المهام والواجبات.
- عدم وضوح أسس ومعايير تقويم الأداء.
- الإهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث ابراز فعالية المدرسة.
- الحساسية المفرطة تجاه آراء وانتقادات العاملين.
- التعامل مع العاملين بشكل فردي وليس جماعياً.
- المركزية الشديدة المفرطة في اتخاذ القرارات وسيطرة الإدارة العليا على كافة مجريات الأمور.
- التركيز على الاتصالات الرأسية.
- عدم القدرة على التعبير لإبداء الرأي حتى وإن طلب من الفرد ذلك.
- اعتماد كل من الإدارة والعاملين على وسائل الاتصال غير الرسمي للحصول على المعلومات غير المتوفرة عن طريق الاتصالات الرسمية.

ويعرض لنا الأغبري، 2000: 444-443) عدداً من المشكلات والتي تتمثل في:

- الافتقار إلى فلسفة واضحة ومحدة المعالم حول الإدارة المدرسية.
- الافتقار إلى استراتيجية وخطط واضحة ومحدة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس.
- الافتقار إلى استراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة وأثنائها.
- عدم توفر الموارد المالية اللازمة لمواكبة الخطط المقترحة.
- عدم وضوح النظم واللوائح التنظيمية، والافتقار إلى مرجعية معينة لتفسيرها.

فهذه المشاكل الإدارية الصعبة تستلزم تطبيق نظام إداري جديد يعمل على إعادة هندسة المنظمة. وبناء ثقافة جديد للمدرسة تلتزم بها المدرسة، وأعتقد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخل

ناجح وهو بمثابة الدرع الواقي للتحديات الخطيرة التي تنافس المدرسة، وذلك لأسباب أولها: إن إدارة الجودة الشاملة مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وثانياً: النجاح الكبير الذي حققته التجارب التي قامت بها بعض الدول الأخرى في المؤسسات التعليمية عند تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. من هنا كان لابد لنا من شرح وتحليل فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة –موضوع البحث- وذلك من اجل التغلب على المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية في مجتمعنا.

الجزء الثاني
إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management

مُقدِّمة

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات، والذي ظهر نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات اليابانية من ناحية والأمريكية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان، بفضل جودة منتجاتها من غزو الأسواق العالمية، وذلك نتيجة تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ونتيجة هذا التفوق الناتج عن هذه الفلسفة، بدأت المؤسسات التربوية تهتم بهذا الاتجاه، وأصبحت العديد من المؤسسات التربوية تنادي به .

من هنا أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمراً لابد منه، فهى بمثابة التحدي الكبير للمؤسسة التربوية التي تسعى من أجل تحسين مخرجاتها.

وبناءً عليه، سيتم شرح فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتفصيل، ولتحديد مفهومها من المنظور التربوي كان لابد من شرح الآتي:

- **الجودة ومفاهيمها**
- مفهوم الجودة في اللغة.
- مفهوم الجودة في المجال الصناعي.
- مفهوم الجودة في المجال التربوي.
- معرفة مداخل الإدارة في الجودة.
- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي، والذي يقودنا إلى:
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

أولاً الجودة ومفاهيمها :

أ الجودة في اللغة:

جاد الشيء جُودة وجَودة أي صار جيداً، وأَجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، ويقال: هذا شئ جَيد بين الجُودة والجَودة. وقد جاد جَودة وأجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله بجود جَودة (ابن منظور ، ج2 ، 2003 : 255-254) .

فلفظ الجودة ممكن أن يكون جُودة وجَودة وكلاهما بنفس المعنى. والجودة تعني الإتقان، وذلك بناءً على أن الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن أو أتقن عمله، كما تعني أيضاً التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم.

ب مفهوم الجودة في مجال الاقتصاد الصناعي:

تعددت الآراء والكتابات التي حاولت تحديد مفهوم الجودة (Quality)، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد مايلي:

تعرف الجودة وفقاً لعائلة المواصفات ISO 9000 على أنها " عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة، والضمنية " (السلطى والياس ، 1999 : 26)، فمن خلال التعريف نلاحظ أن الجودة تقتصر على مطابقة المواصفات وليس بالضرورة تعني درجة التميز (Excellence) أو التفوق.

ويشير جوران "Juran" إلى الجودة على أنها " ملاءمة المنتج للإستخدام" (Juran , 1993 : 4)، والواضح من خلال التعريف السابق هو تأكيد جوران على مدى الملاءمة للاستعمال بغض النظر عن حالة المنتج.

في حين يؤكد ديمنج "Deming " أن الجودة عبارة عن " تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات " (Deming, 1982: 14)، فهو يؤكد لنا أن الجودة يمكن تحقيقها عند تقليل الأخطاء، وتحسين العمليات. في حين يرى ايشيكاوا "Ishikawa" أن الجودة عبارة عن " جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، وجودة التشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الناس، وجودة الشركة، وجودة الأهداف " (Ishikawa , 1985 : 20) ، ومن الواضح أن مفهوم الجودة عن ايشيكاوا يشمل جميع الأشياء الموجودة في المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية.

أما عقيلى فقد عرفها على أنها " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات 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 " (عقيلى، 2000: 17)، في ضوء التعريف السابق نلاحظ أن الجودة تشمل التميز، وتسعى إلى تقديم أفضل ما يمكن للمنظمة، وإدخال السعادة في نفوس العملاء.

ويتعدى مفهوم الجودة في رأى وليام وهريت "William & Harriet" جودة المنتج نفسه ليشمل جودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف، وجودة المنظمة ككل (William & Harriet, 1983 : 50) . ونلاحظ أن هناك تشابهاً كبيراً بين تعريف كل من William & Harriet و Ishikaw، إذ إن الجودة تشمل جميع

الأشياء الموجودة في المنظمة، وهذا ما تؤكده الكتابات والأفكار الجديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة بما يسمى بالجودة الشاملة.

ومع التطور التكنولوجي أصبح مفهوم الجودة يركز على إرضاء العميل Customer Satisfaction، فيعرض لنا الدكتور حافظ أحمد وزميله، تعريفاً لمحمد الشعار ينص على أن الجودة هي " القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود " (حافظ وزميله، 2003: 152).

وتعرف (جامعة "Hull" للتعليم عن بعد) أن الجودة، كمصطلح، تعرف بطرق مختلفة ولكن ببساطة يمكن أن توصف بأنها " مدى ملاءمتها للهدف وللإستخدام (University of Hull,1999: 6)

وهناك العديد من التعريفات تطرق إليها علماء ومختصون في الجودة نستطيع أن نجملها بالآتي (السلمي، : 17):

- انخفاض نسبة العيوب.
- انخفاض في التالف.
- انخفاض شكاوى العملاء.
- انخفاض الحاجة إلى التفتيش.
- هي تحسين الأداء.
- هي المطابقة للاحتياجات.

وكما لاحظنا، فإنه يصعب وضع تعريف محدد للجودة، بالرغم من تشابه بعض الجوانب في التعاريف السابقة، والتي يستدل منها على ما يلي (الطراونه، 1996 : 115):

1. تركيز الجودة على سد أو تجاوز حاجات المستهلكين.
2. تطبيق الجودة على السلع، الخدمات، الأفراد، العمليات.
3. خضوعها لتغيرات مستمرة، حيث إن ما يمكن اعتباره جيداً اليوم قد لا يكون جيداً غداً.

ومن خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول: إن تعريف الجودة يأخذ جوانب متعددة لا يمكن حصرها في دائرة ضيقة، واختصاراً فإن هذه التعاريف المتعددة للجودة يمكن أن تتبلور في النقاط التالية:

- لا يوجد تعريف واحد شامل لكلمة " الجودة " حيث إن مفهومها يتغير بتغير الفرد.
- الجودة تسعى لإرضاء العملاء، وإدخال السعادة في نفوسهم.
- الجودة تشير إلى الإتقان.

- الجودة تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات العميل التي هي أساس التميز والتفوق.

ج مفهوم الجودة في المجال التربوي

على الرغم من أن مفهوم الجودة من أحدث المفاهيم التي ظهرت على الساحة التربوية في عصرنا الحالي، فإنه يعتبر من أكثر المفاهيم التي تختلف حولها الآراء. فمحاولة تعريف الجودة تعريفاً دقيقاً يعتبر " واحداً من أهم المهام الأكثر صعوبة التي تواجه الإدارة "، (Mann, 1989: 21)، فتعريف الجودة خاصة في المجال التربوي صعب للغاية، فإنه من " اليسير على أي منا نظرياً أن يتعرف على جودة العمل من خلال توظيف العديد من الكلمات التى تصف دون تحديد واضح لمعالمها من مثل: انه لعمل متقن، أو قيم، أو لافت للنظر، أو صحيح " (درباس، 1994: 20)، إلا أننا نجد صعوبة في إدراك العلاقة بين رمزية تلك الكلمات وما يقصد بالجودة في العمل التربوي.

وعلى أية حال، نحاول عرض بعض المحاولات في تعريف الجودة في المجال التربوي لنتمكن من فهم الجودة فهماً أكثر، فالجودة بحد ذاتها " تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير Standards والتميز Excellence على حد سواء " (Ellis, 1993: 3).

فهناك من عرفها على أنها " مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن " (البوهي، 2001: 376)، في حين يرى البعض على أنها عملية واقعية تستند على حقائق علمية، فهي " عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي، ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء " (أحمد، 2003: 17).

ويرى عشيبة أنها مجموعة معايير خاصة تقيس كل ما تحتويه المنظومة التعليمية بهدف تلبية حاجات الأفراد، فهي عبارة عن " جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات، التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في الجامعة " (عشيبه، 2000: 538).

ويشير "Malkova" على أن الجودة هي " المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتخرجون بواسطة قطاع التربية وفقاً لمعايير محددة لمستوى المعارف والمهارات والعادات والقيم التي يجب أن يصل إليها المتخرجون من المدارس " (Malkova, 1989: 36)، في حين يري آخرون أن الجودة عبارة عن تغيير شامل في ثقافة المؤسسة التعليمية، فهي " ثقافة جديدة في التعامل بمعايير

متفق عليها عالمياً، وتسعى إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية، بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة وتحقيق توقعات العملاء " (عبد الرحمن، 1996: 5).

ويرى بعض الدارسين أن الجودة في المجال التربوي تعنى " إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أننا إذا نظرنا على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع أهداف النظام، من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع " (المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002: 12).

وهناك من ميز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة وهي:

1. جودة التصميم (Design Quality)، وتعني تجديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل.
2. جودة الأداء (Performance Quality) , وتعنى القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.
3. جودة المخرج (Output Quality)، وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة (عليمات، 2004: 93).

ويشير الشافعي إلى أن الجودة في مجال التعليم عبارة عن " قدرة الإدارات التعليمية في مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من تخريج خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين " (الشافعي وزميله، 2000: 79).

وأخيراً، نجد أن تعريفات الجودة تتعدد وفقاً لتعدد جوانبها والجهة التي تعرفها. من هنا نوافق على نصيحة "Pirsing" في " دع الجودة دون تعريف، هذا هو السر" (Pirsing, 1976: 13).

د **الجودة من المنظور الإسلامي**

إن دين الإسلام هو دين الإتقان والجودة، فهو يدعو الناس إلى تقوى الله والبعد عن الخلل والخطأ، ويأمرنا بإتقان العمل وإجادته، والله ﷻ يحب من عبده الإتقان في العمل، ويقول رسولنا الكريم ﷺ ﴿ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾ (مجمع الزوائد،كتاب نصح الأجير وإتقان العمل، باب البيوع، [6460]، 175/4).

فجاءت الجودة في الإسلام بعدة صيغ مختلفة، فجاءت بمعنى الإحسان، كما جاءت بمعنى الإتقان، وجاءت أيضاً بمعنى المهارة، وحسن الاتباع، وحسن الأداء.

أما الإحسان فقد جاء ذكره في القرآن الكريم في مواضع عدة: تارة مقروناً بالإيمان، وتارة مقروناً بالإسلام، وتارة مقروناً بالتقوى، (البغدادي، 2004: 127).

[الإحسان مقروناً بالإيمان]

فالمقرون بالإيمان في قول الله ﷻ :

1. ﴿**لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُواْ وَعَمِلُواْ الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُواْ إِذَا مَا اتَّقَواْ وَّآمَنُواْ وَعَمِلُواْ الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَواْ وَّآمَنُواْ ثُمَّ اتَّقَواْ وَّأَحْسَنُواْ وَاللّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ**﴾ ﷺ {المائدة : 93 }

2. ﴿**إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَملاً**﴾ ﷺ {الكهف : 30 }

[الإحسان مقروناً بالإسلام]

والمقرون بالإسلام في قوله ﷻ :

1. ﴿**بَلَى مَنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِندَ رَبِّهِ وَلاَ خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلاَ هُمْ يَحْزَنُونَ** ﴾ ﷺ {البقرة : 112 }

2. ﴿**وَمَن يُسْلِمْ وَجْهَهُ إِلَى اللَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى وَإِلَى اللَّهِ عَاقِبَةُ الأمُورِ**﴾ ﷺ {لقمان : 22 }

[الإحسان مقروناً بالتقوى]

والمقرون بالتقوى في قوله تبارك وتعالى :

﴿**لِّلَّذِينَ أَحْسَنُواْ الْحُسْنَى وَزِيَادَةٌ وَلاَ يَرْهَقُ وُجُوهَهُمْ قَتَرٌ وَلاَ ذِلَّةٌ أُوْلَـئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ** ﴾ ﷺ {يونس : 26 }

تفسير النبي ﷺ للإحسان

فسر رسولنا الكريم ﷺ الإحسان في حديث جبريل عليه السلام : (أن تعبد الله كأنك تراه) فقوله ﷺ في تفسير الإحسان : (أنْ تَعْبُدَ الله كَأَنكَ تَرَاهُ) مشيراً إلى أن العبد يعبد الله تعالى على هذه الصفة، وهى استحضار قربه، وأنه بين يديه كأنه يراه، وذلك يوجب الخشية والخوفَ، والهيبةَ والتعظيم؛ كما جاء في رواية أبي هريرة رضي الله عنه : (أن تَخْشَى اللهَ كأنكَ تَرَاهُ).

فالإحسان هو " أن يَعْبُدَ المؤمن ربــهُ في الدنيا على وجه الحضــور والمراقبة، كأنه يراه بقلبه، وينظر إليه في حال عبادتــه؛ فكان جزاء ذلك : النظر إلى الله عَيَاناً في الآخــرة " (البغدادي، 2004: 128).

وصايا بالإحسان :

هناك العديد من الوصايا التي أوصى بها رسولنا الكريم ﷺ بالإحسان، ومنها وصيته لأبي ذر، وذلك كما روى إبراهيمُ الهَجَريُ، عن أَبي الأحْوَصَ، عن أبي ذر رضي الله عنه **قال :** (أوصاني خليلي ﷺ أن أخشى الله كأني أراه، فإن لم أكن أراه فإنه يراني).

أنواع الإحسان

يشرح لنا الدكتور علي عبد الحليم محمود أنواع الإحسان في التالي (محمود، 1993: 266):

1- الإحسان بمعنى : مراقبة الله ﷻ " فإنه يراك " .

2- الإحسان بمعنى : أن يحسن الإنسان إلى ربه .

3- الإحسان إلى النفس، بإلزامها ما أمر الله ﷻ ونهيها عما نهى .

4- الإحسان على المسلمين، بدعم روابط الأخوة في الله .

5- الإحسان إلى الخلق جميعاً، بمعنى حسن التعامل معهم" .

6- الإحسان بمعنى التجويد والإتقان، لأن الله ﷻ قد كتبه على كل شيئاً .

أما مفهوم الإتقان، فقد كان الرسول ﷺ يحث أتباعه على إتقان العمل ويرغب فيه، وقد ورد هذا المعنى في نصوص صريحة مثل قول رسولنا الكريم ﷺ ﴿ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ﴾، ونلاحظ هنا أن كلمة عمل جاءت نكرة تفيد العموم، وذلك لتشمل أي عمل يقوم به الإنسان.

وقد حث الإسلام المسلم على إتقان العمل، وأن يكون مسئولاً عن جودته، كما دعا إلى التحسين والجودة والإتقان في العمل، وجعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء لقوله ﷻ :

﴿إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾ ﷺ {الكهف : 30 }

﴿وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ ﷺ {النحل : 93 }

﴿وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ ﷺ {التوبة : 105 }

﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَملاً وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾ ﷺ {الملك : 2 }

﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ﴾ ﷺ {النحل : 97 }

وقول رسولنا الكريم ﷺ ﴿ من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له مثل أجر من عمل بها ولا ينقص من أجورهم شيء، ومن سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعده، كتب عليه مثل وزر من عمل بها ولا ينقص من أوزارهم شيء﴾ (صحيح مسلم، كتاب الزكاة، باب الحث على الصدقة، [1017]، 84/3).

وامتد الإتقان إلى كل شيء، حتى في ذبح الحيوان، ويتبين ذلك في قول الرسول ﷺ ﴿ إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم

شفرته، وليرح ذبيحته ﴾ (صحيح مسلم، كتاب الصيد والذبائح، باب الامر بإحسان الذبح، [1955]،254/5). وهكذا نجد امتزاج الجودة بالرحمة والرفق.

من خلال تتبع العديد من الأوامر المكلف بها المسلم نجد الرغبة الإلهية في العمل المتقن المجود، بل والاحسان وفى ذلك قول الله ﷻ :

﴿ **ادْعُ إِلِى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ** ﴾ ﷺ {النحل : 125 }

﴿**وَلاَ تَقْرَبُواْ مَالَ الْيَتِيمِ إِلاَّ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّى يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُواْ بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً** ﴾ ﷺ {الاسراء : 34 }

﴿ **وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُواْ الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِيناً**﴾ ﷺ {الاسراء : 53 }، وأي جودة بعد الحكمة والموعظة الحسنة والجدال الحسن.

وهناك معنى آخر للجودة في الإسلام ويقصد به "المهارة"، ودرجة إتقان الشيء فيقول المصطفى ﷺ ﴿ الماهر بالقرآن مع السفرة الكرام البررة، والذي يقرؤه ويتعتع فيه وهو عليه شاق له أجران﴾ (ابن ماجه، كتاب الأدب، باب ثواب القرآن، [2904]، 649).

والجودة تقصد بها أيضاً حسن الأداء لقوله ﷺ ﴿ صلوا كما رأيتموني أصلي﴾ (البخاري، كتاب الاذان، باب الاذان للمسافر، [631]، 203/1) ،وتأتي أيضاً بمعنى حسن الأداء لقوله رسولنا الكريم ﷺ ﴿ إن الله يحب من العامل أن يحسن﴾ (الألباني، [747]، 245/1).

ولقد سن الأمر الإسلامي للمسلم تحري الإجادة في حركته للحياة عبر أساليب وتوجيهات عدة كان منها (الشيخ، 2000: 22-20) :

1. **التنبيه إلى إحسان الله لعباده وكما صنعه، ليحثه على التأثر**، ويتبين ذلك في قوله ﷻ :

﴿**وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ** ﴾ ﷺ {القصص: 77 }

﴿ **صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ** ﴾ ﷺ {النمل: 88 }

﴿ **لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ**﴾ ﷺ {التين: 4 }

2. **الأمر باتباع أحسن الدين وأحسن التنزيل**، ويتبين ذلك في قول الله ﷻ :

﴿**وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا**﴾ ﷺ {النساء: 125 }

﴿ **وَاتَّبِعُوا أَحْسَنَ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمُ الْعَذَابُ**﴾ ﷺ {الزمر: 55 }

3. **الحث على التخلق بأخلاق الله والارتفاع لمعالي الأمور، وإدراك الجمال وتذوقه**. ويتبين ذلك في أحاديث رسولنا الكريم ﷺ التالية :

﴿إن الله تعالى كريم يحب الكرم، جواد يحب الجود، يحب معالى الأمور، ويكره سفاسفها﴾ (الألباني، [1800]، 370/1).

﴿إن الله جميل يحب الجمال، ويحب أن يرى أثر نعمته على عبده، ويبغض البؤس والتباؤس﴾ (الألباني، [1742]، 359/1).

﴿مثل المؤمن الذي يقرأ القرآن كمثل الأترجة، ريحها طيب، وطعمها طيب، ومثل المؤمن الذي لا يقرأ القرآن كمثل التمرة، لا ريح لها وطعمها حلو، ومثل المنافق الذي يقرأ القرآن مثل الريحانة، ريحها طيب، وطعمها مر، ومثل المنافق الذي لايقرأ كمثل الحنظلة ليس لها ريح وطعمها مر﴾ (النسائي، كتاب الايمان، باب مثل الذي يقرأ القرآن، [4952]، 765).

4. **إن الله جعل الإحسان أعلى مراتب الدين بعد الإسلام والإيمان، كما كتبه على كل شيء** ويتبين ذلك من خلال حديث جبريل عليه السلام : ﴿كان النبي صلى الله عليه وسلم بارزا يوما للناس فأتاه جبريل فقال ما الإيمان قال أن تؤمن بالله وملائكته وبلقائه ورسله وتؤمن بالبعث قال ما الإسلام قال الإسلام أن تعبد الله ولا تشرك به وتقيم الصلاة وتؤدي الزكاة المفروضة وتصوم رمضان قال ما الإحسان قال أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك﴾ (البخاري، كتاب الايمان، باب سؤال جبريل، [48])

هـ قيم الجودة في التعليم

استطاع "أركارو" تحديد عدة قيم رئيسية عن الجودة في التعليم والتي تتمثل في (Arcaro, 1995: 60-62):

- **المشاركة**، والتي تأتى عن طريق تحمل الطلاب والآباء ورجال الأعمال المسئولية بامتلاكهم لمهارات الجودة وحل المشكلات. ونلاحظ من خلال هذه القيمة مدى أهمية مشاركة العميل الداخلي(الطلاب) والخارجي(رجال الأعمال) في تحقيق الجودة والتميز.
- **المبادأة**، وتشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين يجب أن يخلقوا لأنفسهم قيم جودة محددة داخل المؤسسة، وذلك بالتخلي عن الأساليب الروتينية المتبعة داخل المؤسسة.
- **التطوير المستمر**، وذلك لتحقيق تدعيم قيم التربية لدى الطلاب من خلال التفاعل المستمر والعمل على تحقيق التوازن والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال التخطيط والتقويم المستمر. وتدل هذه القيمة على أهمية التطوير الشامل والمستمر في تحقيق التميز.

- **سرعة رد الفعل**، ويقصد بها الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلك من خلال تحسين زمن الاستجابة وما يتطلبه من مراجعة العمليات والأهداف والأنشطة من خلال عمليات القياس المستمر والذي يؤدى إلى تحسين في الجودة، إذ تمثل عملية رد الفعل أهمية كبيرة في تحقيق رضا العميل.
- **الرؤية الاستراتيجية**، لدى كل من الطلاب والمعلمين والآباء وترجمتها إلى خطط مستقبلية، إذ لا تقتصر على فئة معينة في المؤسسة التعليمية، بل تشمل جميع أعضاء المؤسسة، أى أن كل شخص بمثابة رائد جودة.
- **المنفعة والتعاون**، مع سائر المؤسسات الإنتاجية في المجتمع من خلال تبادل المنافع بين المؤسسة التربوية ومؤسسات المجتمع المدني.

ثانياً مداخل الجودة في الإدارة

بعد استعراض مفهوم الجودة ننتقل إلى عرض ومناقشة مداخل الجودة في الإدارة والتي تشمل ما يلي:

أولاً: حلقات الجودة.

ثانياً: التوقيت المناسب.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة.

أ مدخل حلقات الجودة Quality Circles(QC)

مع تأثير الثورة التكنولوجية والمعرفية وتطور تكنولوجيا المعلومات، ومدى حاجة الإدارة إلى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات أصبحت الإدارة تسعى إلى استثمار العنصر البشري وكيفية مشاركته في الأعمال الإدارية. من هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى استخدام أساليب جديدة للمشاركة في العمل الإداري، فظهرت مفاهيم عصرية إدارية جديدة لأساليب جديدة، و " أصبحت المشاركة في الإدارة تعنى مزيداً من التعاون والتفاوض والتحاور بين الإدارة والعاملين أفراداً وجماعات " (سلامة، 2000: 265)، وكان من أهم الأشكال التي ظهرت في ميدان المشاركة في الإدارة ما يعرف بحلقات الجودة Quality Circles.

وقد ظهر مفهوم حلقات الجودة في اليابان عام 1969، إذ تعد من أبرز ملامح أساليب الإدارة اليابانية التي بهرت العالم . وقد تركز الإهتمام بالفكر على جانبين : " الأول: إنتاجي، ويعتبرها وسيلة فعالة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الإنتاج. والثاني: سلوكي، ويرى في الفكرة مدخلاً لزيادة رضا العاملين عن العمل، وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة (الموجي، 1995: 1).

وتعد دوائر الجودة " أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، تقوم على فلسفة Ringi Seido أو أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى " (الموجي، 1995: 4)، وتهدف أساساً إلى " تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة مع مراعاة الجانب الإنساني والحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وتقوم على التطوير الذاتي والعمل الجماعي والإبداع، والوعي بالجودة وتحسين مستوى الأداء" (مور وزميله، 1991: 27).

وتعرف حلقات الجودة بأنها " مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها" (عبد المحسن، 1999: 9). في حين يشير بعضهم إلى الجودة على أنها " وحدات عمل ذاتية Autonomus تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى12 عاملاً) يديرها

ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي " (الموجي، 1995: 5).

من هذا المنطلق، يمكن القول بأن حلقات الجودة هي:

- نوع من أنواع الإدارة التشاركية.
- أسلوب من أساليب الاستثمار البشري في المؤسسة التعليمية.
- منتدى لحل المشكلات بأساليب علمية.
- تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة.
- مشاركة أفراد المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات الإدارية.

1) أهداف حلقات الجودة

يعرض لنا الدكتور عبد المحسن أهداف حلقات الجودة كما لخصها (Kaoru) أحد المؤسسين لفكرة حلقات الجودة في النقاط التالية (عبد المحسن، 1999: 92-91) :

1. إيجاد اتجاهات إيجابية لدى العاملين بأهمية حلقات الجودة.
2. تطوير شخصية العاملين بالحلقة.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين.
4. تشجيع العاملين على الإبتكار.
5. التنمية الإدارية لقيادة الحلقة.
6. إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين.

2) آلية العمل في حلقات الجودة

تتمتع حلقات الجودة بعدة خصائص منها (Ross, 1952: 6):

1. لابد من وجود قائد لكل حلقة، ولا مانع أن يكون قائد الحلقة من أعضاء الحلقة.
2. التدريب المستمر لأعضاء الحلقة على مفاهيم رقابة الجودة وأساليب حل المشكلات.
3. يُعقد اجتماع الحلقة دائماً بعد أوقات الدوام الرسمي.
4. الالتحاق بالحلقة يكون اختيارياً، كذلك الانسحاب منه.
5. تتحمل الإدارة العليا كافة المصروفات، وتلتزم بكافة التوصيات التي تقدمها الحلقة، وتعمل على تطوير فاعلية الحلقة.
6. تستمد الحلقة الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا.

ولابد لنا من التذكير، بأن حلقات الجودة ليست الدواء الشافي، ولكن " قد تكون لها نتائج مؤثرة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين والروح المعنوية، والالتزام بأهداف المؤسسة، وفي حالة عدم وجود الدعم فإنها سوف تفشل " (Geoffrey, 1999: 31) .

وتجدر بنا الإشارة إلى أن أعضاء الحلقة قبل أن تبدأ بحل المشكلات، لابد لها من تعلم الأساليب الإحصائية وطرق حل المشكلات والتي تتمثل في أدوات إدارة الجودة الشاملة والتى سوف نناقشها لاحقاً.

ونستخلص من العرض السابق، أن حلقات الجودة تقوم على أسس ومبادئ معينة تتمثل في الإنضمام الاختياري للحلقة والتنافس البناء والتركيز على أهم المشكلات التي تواجها المؤسسة والثقة المتبادلة بين أعضاء الهيكل التنظيمي واعتمادها على الحقائق في تفسير نتائجها.

ويعتبر مدخل حلقات الجودة فلسفة واسعة، ولا مجال لبحث هذه الفلسفة وتفاصيلها في هذه العجالة، لكن ما يهمنا هو التعريف بهذه الفلسفة والاهتمام ببعض الجوانب الرئيسية فيها . إذ يعتبر مدخل حلقات الجودة مهماً جداً ولا يمكن فصله عن إدارة الجودة الشاملة.

ب التوقيت المناسب JUST IN TIME (JIT)

ظهر مدخل التوقيت المناسب في أواخر الثمانينات، في حين أنه لم يجد بعد التأييد والاقتناع الكافي الذي حظيت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة. فالتوقيت المناسب عبارة عن فلسفة وليس أسلوباً كما يعتقد البعض، فهي فلسفة مثل إدارة الجودة الشاملة، وقد انتشر في قطاع الأعمال وبخاصة في الإنتاج والشراء (Tom, 2003: 4).

هناك مبادئ عدة لفلسفة التوقيت المناسب يلخصها لنا (القحطاني، 1993: 7) فيما يلي:

أ- توفر متطلبات العمل في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليه، وذلك لتقديم الخدمة المباشرة.

ب- إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة.

ج- اختصار الوقت المطلوب لإنهاء العمل.

د- تهيئة الموظف بالشكل الذي يجعل أي موظف يستطيع أن يؤدي أي عمل يكلف به، مما يتطلب تدريب الموظفين على جميع الأعمال التي قد يكلف بأدائها يوماً ما.

ه- التركيز على أداء الأعمال على شكل حصص صغيرة، مما يسهل التعامل معها ويحد من الإسراف وإعادة العمل وسهولة كشف أسباب الأخطاء عند وقوعها، ورفع الروح المعنوية وخفض وقت الإنتاج والتقليل من العيوب في الخدمة.

نلاحظ أن، فلسفة التوقيت المناسب(JIT) تعطي الفرصة الكافية لأن تحقق المؤسسة أهدافها بشكل مناسب وفي الوقت المحدد دون تأخير.

ج إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

يرى بعض الدارسين أن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة، بدأ أولها عندما أدخل ديمنج مفهوم الجودة إلى اليابان في الخمسينات، وظهرت الموجة الثانية عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، والآن تشهد الموجة الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم، وأخذت تنتشر هذه الفلسفة بشكل سريع على الرغم من حداثتها، فماذا يقصد بها؟

وفيما يلي سنتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي تمهيداً للتوصل إلى مفهومها في المجال التربوي.

1)إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية

عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institution إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (جودة، 2004: 22) .

في حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة " أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، ويشمل نظامها كافة مراحل التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع المورد، ومروراً بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع الأفراد " (حافظ وزميله، 2003: 153).

وهناك تعريفاً أكثر شيوعاً وهو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة، بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهى خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسين المستمر " (هيجان، 425:1994)، ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها " ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل " (Logothetis, 1992: 1). ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة عل النحو التالي:

الإدارة: تعنى التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: وتعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات المقدمة له(Cohen &, 1993: xi-xii).

لو دققنا النظر في التعريف السابق لوجدنا أن التعريف لدى الإدارة لابد له أن يشمل التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، في حين أن الشاملة لابد لها أن تسعى إلى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة من خلال مشاركة جميع موظفي المنظمة.

وهناك من ذهب إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل (المستفيد) وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت " (Denhardt, 1991: 287).

في حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات والتي تسعى إلى إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر، فتعرف على أنها: " نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشكلية " (الصيرفي، 2003: 199).

أما العمري فيرى أنها " منهج تطبيقي شامل أساسه العمل الجماعي يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات " (العمري، 2003 : 5).

ومهما كانت نقاط الاختلاف بين هذه التعاريف أو غيرها فإنه يمكن القول بأن هناك عدداً من الأفكار المشتركة بين الباحثين فيما يتعلق بهذا المفهوم، ويمكن تلخيصها فيما يلي (هيجان، 1994: 413) :

1. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
2. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدى بها العمل.
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
4. اشراك جميع الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة.
5. الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

في حين يرى (الصيرفي، 2003: 200-199)، أن جوهر إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1. تأسيس فكرة التحسين المستمر.
2. العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوى.
3. جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
4. استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
5. جعل عملية الجودة مصممة، وليست تفتيشاً عن العيب.
6. وضع أهداف محددة للوصول إليها.
7. العمل على استيعاب أثر الاختلاف على العمليات.

من هنا نلاحظ أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو توسيع مفهوم الجودة.

2)إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي

أما في القطاع التربوي نجد إسهامات لا بأس بها لتحديد معنى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

هناك من يرى إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي تعني " استراتيجية تستهدف دفع إدارة المدرسة على الالتزام بالتحسين المستمر والأساليب الإدارية عن طريق تحسين المدخلات، العمليات، المخرجات، وخلق مناخ يشجع جميع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير إتجاه تقليل الهدر وتعظيم المردود التربوي " (البوهي، 2001: 377). ونلاحظ من التعريف السابق أنه يركز على عملية التحسين المستمر بالإضافة إلى التركيز على العمليات وذلك من اجل التوصل على الأهداف المنشودة، ألا وهي تعظيم المردود التربوي.

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 يضفي تغيراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات " (الشافعي وزميله، 2000: 80)، وينادى التعريف السابق بخلق ثقافة مؤسسية جديدة من أجل التمهيد لمدخل إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن الإشارة إلى أن الجودة الشاملة عبارة عن " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدى تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوي العاملين " (أبو مايله، 2001: 411)، إذ يشير لنا التعريف إلى مدى أهمية إدارة الجودة

الشاملة في خلق التعاون الفعال والتنافس الإيجابي من خلال فرق العمل، والتي تؤدي بدورها إلى راحة المستفيدين.

وهناك من ذهب إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التربية هي " الاستراتيجية الإدارية التي ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي بهدف تحقيق التحسين المستمر لعمل المؤسسة " (Arcaro, 1995: 10)، وفي ضوء التعريف السابق نلاحظ أنه يرتكز على ثلاثة أسس هي:

1. الإدارة: من خلال الاستخدام الأمثل للعمليات التنظيمية التي يتم من خلال تسيير أعمال المؤسسة التربوية.
2. الجودة: وتتمثل في الحصول على نتائج مرضية خالية من العيوب.
3. الشمولية: ويظهر ذلك من خلال تضافر جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعرض لنا بعض مفاهيم عدةً لإدارة الجودة الشاملة منها (النجار، 2002: 74-73):

1. أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للإدارة وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.
2. هي استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة، وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
3. هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية (الفعالية) بأكفأ الأساليب (أقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة).

ومن ناحية أخرى نجد أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا " حسن إدارة النظام التربوي في مختلف مستوياته على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر " (مازن، 2003: 30)، فمن خلال هذا التعريف نجد أن التحسين هو جوهر إدارة الجودة الشاملة، حيث إن أساس إدارة الجودة الشاملة هو أن " كل عضو في المؤسسة، وعلى أي مستوى، مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الناتج أو الخدمة " (Geoffrey, 1999: 19).

وهناك من ذهب إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني " إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فإن جودته تعنى أن تكون هذه المخرجات بشكل جيد ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع (عشيبه، 2000: 536)، ومن هنا يكتمل النظام التعليمي بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتي ينتج عنها تغذية راجعة Feedback.

ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة سواء لمؤسسة تعليمية أو تجارية تعني " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها " (عقيلي، 2001: 31)، ويؤكد عقيلي أن هذا النهج الجديد الشامل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاعتماد على قاعدة " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى ".

ويعرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في الإدارة، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر معتمدة في ذلك على فرق العمل " (Jablonski, 1990: 72)، ويتضمن تعريف جابلونسكي المقومات الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي :

أ- الإدارة التشاركية، وتأتي من خلال ما يلي:

1. إكساب العاملين في المدرسة المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بوجه صحيح.
2. سعي الإدارة إلى إحداث التغيير داخل المدرسة عن طريق تحريك المواهب.

ب- استخدام فرق العمل من خلال :

1. فهم لعمل المنظمة، وتقديم بعض التوصيات اللازمة للإدارة.
2. الاعتماد على مدخل فرق العمل الذي يمكن الأفراد من المشاركة في العمليات اليومية للمنظمة.

ج- التحسين المستمر

ويعرفها درباس بأنها " أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً إلى تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مراكز المؤسسة محلياً وعالمياً وزيادة نصيبها في سوق العمل " (درباس، 1994:)، ويتضمن هذا التعريف عناصر عدة مهمة وهي:

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن طريقة لتأدية عمل وليست مجرد برنامج.
- عدم اقتصار إدارة الجودة الشاملة على نشاط معين، بل شاملة لجميع نشاطات المؤسسة.
- رضا المستفيد(الطلاب، والعاملين) هدف تحسين الجودة.

v ملائمة المنتج(الطالب) لسوق العمل.

ومما سبق، يمكن التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التربية تعني.

- إشراك جميع العاملين في العمل الإداري.
- سعى الإدارة إلى عملية التحسين المستمر، وهى أساس إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على العمليات بدلاً من النتائج.
- التركيز على رضا المستفيد.
- استثمار العنصر البشري وتنمية قدراته ومواهبه.
- تلبية احتياجات الطلاب والعاملين.
- خلق ثقافة مؤسسية جديدة تعمل على تنظيم العمل.
- التركيز على الحقائق من خلال استخدام الأدوات الإحصائية.

وتأسيساً على ما سبق، تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية جديدة، تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحى المدرسة، سواء أكان ذلك في القيم، أم الأنظمة، أم النمط الإداري، أم في غير ذلك".

ومهما اختلفت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، فهناك مجموعة من الأسس والمبادئ المشتركة بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (الحمالي، 2003: 12) :

- § دراسة وتطوير نظم وأساليب وإجراءات العمل بصفة مستمرة.
- § إنجاز العمل لا يتم بصورة عشوائية وإنما بخطوات وأساليب علمية.
- § إتاحة الفرصة للعاملين كي يسهموا في عملية التطوير.
- § تخفيض نسبة التباين بين النتائج والتوقعات إلى أدنى حد ممكن.
- § تحقيق رضا المستفيد داخل المؤسسة وخارجها.
- § الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة يتم وفقاً لحاجة العمل.
- § لابد من تحقيق أهداف واضحة ومستقرة للعمل، وكذلك وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية.

وفي ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متطور وجديد في الإدارة المدرسية، فإنه يتعين على المؤسسات التربوية بدءاً من مرحلة ما قبل المدرسة ووصولاً إلى الجامعات وكليات الدراسات العليا، أن تربطها علاقة فيما بينها، بمعنى البعد عن الفجوات والقفزات ما بين المرحلة والأخرى، وأن تعتمد الواحدة منها على الأخرى ضمن نظام مجتمعي دائم التغيير ومعقد إلى حد بعيد

(أبو مايله، 2001: 406) . من هنا كان لابد على جميع القائمين على الأنظمة التربوية أن يعيـــدوا النظر في هيكلية الإدارة وإدخال بعض التعديلات والإصلاحات في نظمهـــا للوصـــول إلـــى إدارة إنسانية فعالة.

3)إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري

يعـــود الفضـــل في الحديث عن إدارة الجـــودة الشاملـــة إلى مساهمـــات العديد من العلمـــاء الأمريكيين واليابانيين، الذين قاموا ببذل قصارى جهدهم في دراسة الجودة، ومن أمثالهم: ديمنج "Deming ÷ جوران "Juran" وكر وسبي "Crosby"، ويعتبر ديمنج هو أول من ركز على أمور عدة منه (الطائي وزميله، 2003: 25) :

- مسؤولية الإدارة بشكل دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من مزاولة عملهم اليومي وكجزء من وظيفة الإدارة.
- أهمية تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي.
- ضرورة وجود دوافع داخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في كافة المجالات.
- يميل ديمنج للاعتقاد بنظرية (Y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم للعمل.

ومن منظور الإدارة فإن جودة التعليم تتطلب أمور عدة، وهي ما يلي(جوهر، 2002 : 28):

- التركيز على تحسين الأداء التعليمي والأداء الإداري.
- العمل الحثيث على تقليل تكلفة التعليم مع زيادة عوائده المتوقعة.
- تحقيق مبدأ المساءلة بين المدرسة والمجتمع.
- الانفتاح على المجتمع مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوبة.
- القضاء على كل احتمالات عدم رضا المجتمع عن برامج المدرسة وأنشطتها التربوية.
- السعي الحثيث نحو الإقلال من الرقابة على الإدارة المدرسية وتنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بها.
- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
- الاهتمام بتطوير التعليم وتحسين ظروفه في المدرسة والمجتمع.
- شيوع اتجاهات طيبة نحو المدرسة والعمل المدرسي من جانب المعلمين والعاملين والمجتمع.

من خلال العرض السابق، نجد الأمور التي اعتبرها ديمنج وغيره أساس الإدارة هي بمثابة حل المشكلة الأساسية التي نواجهها في مدارسنا، ألا وهي الفجوة التي تفصل بين الهيكـــل

المؤسسي "Structure"، والعاملين "People"، والنظام الإداري "System". ويأتي ذلك عن طريق العمل الجماعي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظام المؤسسي وتبني نظرية (Y).

4)أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

1. 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 (عبد العزيز، 1999: 62-60):
2. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده والوفاء بها .
3. تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
4. أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
5. تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
6. بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
7. توفير المعلوات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة.
8. تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

في حين حدد "عليمات" بعض المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية منها (عليمات، 2004: 128) :

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الادارية .
2. التخلص من الروتين والاجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً.
3. ارضاء الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
4. مشاركة جميع أعضاء العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية.
5. المساعدة على ايجاد 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 إنضباط أكثر.
7. ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
8. المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.

في حين يحدد البعض أهميتها في (عشيبة، 2000: 539) :

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

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

3. تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.

ويعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس ضرورة ملحة في الوقت الحاضر لأسباب كثيرة نذكر منها (كامل، 2002: 602):

1. أن يكون الخريج قادراُ على استيعاب التطور التكنولوجي السريع.

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

3. مواكبة التغيرات الاقتصادية المصاحبة للنظام العالمي الجديد.

4. التوسع في التعليم وزيادة الاقبال عليه.

في حين تعتبر إدارة الجودة الشاملة إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية، وذلك لأنها تقدم المزايا التالية (مدني، 2002: 8) :

1. تدعو إدارة الجودة الشاملةللتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير .

2. تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقييم الأداء، وهو أحد أهداف إجراءات التطوير الحالية.

ثالثاً إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

تم تقسيم رواد إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مجموعات، ولكي نمكن القارئ من اســتيعابها نرتبها كما يلي (The Quality Gurus, 1998: 1-9) :

1. **الرواد الأمريكان الأوائل الذين نقلوا الجودة إلى اليابان في أوائل عام 1950 وهم :**	
إدوارد ديمنج W. Edward Deming	
جوزيف جوران Joseph Juran	
أرموند فيجنيوم Armand Feigenbaum	
2. **رواد اليابان وهم:**	
كاروا ايشيكاوا Kaoru Ishikawa	
3. **موجة الأوروبيين الجدد وتتمثل في**	
فيليب كروسبي Philip Crospy	

Tom Peters توم بيتر	

جاءت إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة لتعزز وتعمق أهمية إدارة الجودة الشاملة، فكانت بمثابة محاولات فكرية نحاول أن نتناولها باختصار فيما يلي:

أ إدوارد ديمنج W. Edward Deming :

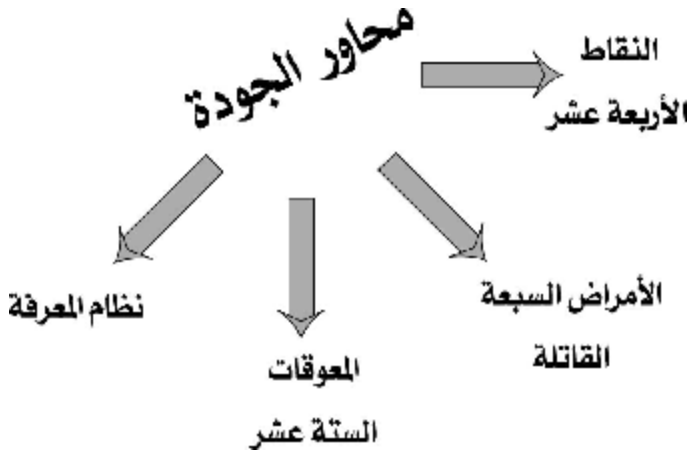
ولد إدوارد ديمنج في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1900)، وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة "بيل"، وتوسعت خبرته في مجال الضبط الإحصائي للعمليات Statistical Process Control ، نقل خبرته في مجال الضبط الإحصائي إلى اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، فوجد تأييداً كبيراً لأفكاره مما دفعه إلى إنتاج إسهامات عدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة.
2. الأمراض التنظيمية السبعة القاتلة التي تعيق إدارة الجودة الشاملة.
3. المعوقات الستة عشر.
4. نظام المعرفة العميقة.

وشكل رقم(3) يوضح إسهامات ديمنج.

شكل رقم(3)

إسهامات ديمنج



1. المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة

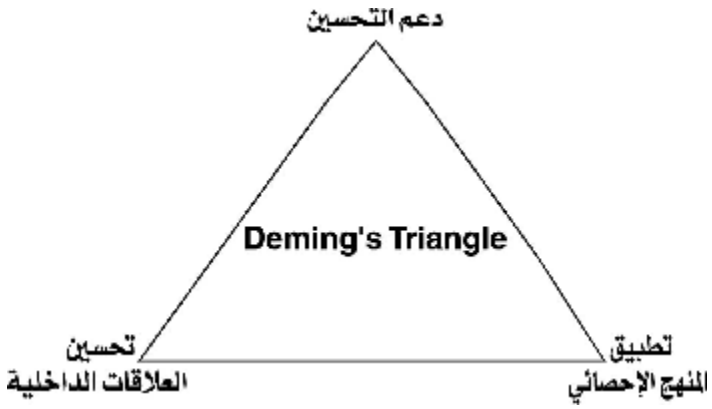
بنيت فلسفة ديمنج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر والتي تمثل العمود الفقري لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها فيما يلي (Mann, 1989: 44-45):

1. إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
2. تبنى فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
3. التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط.
5. التحسين المستمر الدائم لكل نظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية.
6. الاهتمام في التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
7. تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة والاهتمام بالقيادة بهدف زيادة تفاعل وأداء العنصر البشري.
8. طرد الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية من أجل نجاح المؤسسة.
9. إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.
10. التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين؛ لأنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية.
11. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
12. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
13. تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
14. تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

بناءً على ما تقدم، نلاحظ أن مبادئ ديمنج تركز على مجموعة من الأسس التي يجب على المؤسسة وأن تتبناها من أجل تحقيق الأهداف، ولكن هناك من أساء فهم هذه النقاط الأربعة عشر، واعتقد أنه لابد من تطبيقها على التوالي والترتيب، ولكن في الحقيقة كان ديمنج يقصد مجموعة أسس نظمها على هيئة هرم يوضحها شكل رقم (4) .

شكل رقم (4)

مثلــث ديمنـــج



2. الأمراض التنظيمية السبعة القاتلة التي تعيق إدارة الجودة الشاملة

أشار ديمنج إلى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة، وأطلق عليها الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات The Seven Deadly Diseases (Deming, 1986: 97-98):

1. عدم وجود استقرار في الهدف.
2. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
3. تقييم أداء التقارير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق ويقصد بها عدم كفاءة أنظمة التقييم لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة.
5. الإدارة بالنماذج المعروفة دون اعتبار للنماذج غير المعروفة.
6. الإدارة على أساس الكم فقط.
7. التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والأمور القانونية.

3. المعوقات الستة عشر

توصل ديمنج إلى معوقات عدة لها تأثير كبير في عدم نجاح تطبيــق إدارة الجــودة الــشاملة وهي (Turner, 1998: 4)

1. الأمل بالحلول الفورية.
2. البحث عن الأمثلة للمشاكل .
3. التعليم السيء للطرق الإحصائية .

4. استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
5. الحلول الافتراضية.
6. التعليم الخاطئ بالمدارس.
7. الانطلاقات الفاشلة.
8. الاستخدام السيئ للحاسب الآلي .
9. نقص النماذج.
10. الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط .
11. مغالطة مبدأ (صفر عيب) .
12. الحاجة لتوافر الجهود.
13. عدم دعم الإدارة العليا.
14. العمل الانفرادي.
15. النظر للربح القصير الأمد.
16. عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

4. نظام المعرفة العميقة The system Of Profound Knowledge

يتمثل نظام ديمنج للمعرفة العميقة في العناصر التالية (الزهيري، 1999: 330-329):

1. التقدير لمعرفة النظام السائد من خلال نظرية المعرفة وعلم النفس، الذي يتطلب الفهم الجيد لمبادئ ديمنج الأربعة عشر للاستفادة منها في المعرفة، والتحويل إلى الأسلوب الجديد للإدارة ويمكن أن يتحقق التحويل عن طريق ما يأتي:

- إدراك المعنى الجيد للفرد.
- الحاجة إلى التفاعلات بين الناس.
- فهم المدير لحاجات الأفراد وإدراكه بأنهم مختلفون، وأن هناك فروقاً بينهم، وأنه في حاجة ماسة إلى فهم الأداء من خلال النظام، ومسؤولية الإدارة.
- معاملة المعلم للتلميذ بطريق سليمة، وإزالة الخوف لديه والاعتماد على التقارير والإحصائيات.
- العمل على استخدام معايير الأداء، ومعالجة العمليات.

من خلال فلسفة نظام ديمنج للمعرفة العميقة، نستنتج **أنه** لا بد لمدير المدرسة أن يكون على اطلاع واسع بعلم النفس وفروعه سواء أكان علم نفس الأفراد، أم علم نفس المجتمع، من أجل القدرة على إدارة النظام الإداري بطريقة سليمة والتي تتمثل في إدارة العنصر البشري وفق أسس علمية وقرارات سليمة تأخذ بالاعتبار الفروق بين الأفراد وتحقيق الرضا لديهم وإشباع رغباتهم

وإزالة الخوف عنهم. وذلك لا يحدث إلا من خلال التدريب الشامل الواسع للمدير على أسس إدارة العنصر البشري.

معايير إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج

قام "Deming" بوضع معايير عدة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي:

1- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.

2- تبنى الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدى لكى يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية والمبادرة.

3- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.

4- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة، وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.

5- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل فرد في المجتمع بعد تخرجه.

6- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.

7- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.

8- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات.

9- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاونى بناء.

10-االتخلي عن ترديد الشعارات والنصائح المباشرة واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.

11-تشجيع السلوك القيادى الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.

12-تحسين وتفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.

13-إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتى من قبل كل فرد.

14-تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعى نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع.

ب جوزيف جوران Joseph Juran

جوزيف جوران هو عالم أمريكي، ويعتبر من الرواد الأوائل الذين أسهموا في نشر إدارة الجودة الشاملة، وهو صاحب العبارة المشهورة " الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن يكون مخططاً لها " برزت اهتماماته في مجال الجودة عام 1950 عندما أصدر كتابه " السيطرة النوعية"، وكان من أهم إسهاماته وضع عشر خطوات هامة لابد للمؤسسة وأن تتبعها عند تطبيقها برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتشتمل هذه الخطوات على ما يلي(Uselas, 1993: 37):

1. نشر الوعي بضرورة الحاجة إلى التحسين والتطوير للجودة.
2. تحديد أهداف التحسين المستمر.
3. توفير التدريب لكل فرد.
4. تبني أسلوب حل المشكلات.
5. تقدير الجهود المتميزة.
6. تدوين النتائج والعلاقات التي يحصل عليها الأفراد والأقسام والاحتفاظ بها كبيانات.
7. توثيق ما ينجز من أعمال.
8. إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة.
9. الاعتراف بالإنجاز.
10. بناء تنظيم لتحقيق الأهداف من خلال تأسيس مجلس للجودة.

وقد قام جوران "Juran" بتوضيح هذه الخطوات من خلال ثلاثة أبعاد وهي (الطراونة، 1996: 118) :

1. تخطيط الجودة.
2. رقابة الجودة.
3. تحسين الجودة.

نلاحظ أن جوران "Juran" ركز على عملية التحسين، وإشراك جميع الموظفين وتدريبهم على أساليب حل المشكلات من أجل تحقيق الجودة، إذ اعتبرها نقطة انطلاق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ج **فيليب كروسبي Philip Crosby**

يعد كروسبي "Crosby" من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، وانتشرت شهرته عام 1979 بعد نشر كتابه "Quality Is Still Free" وهو أول من طرح مصطلح "Zero Defect Management" إذ يقصد بها إدارة بلا عيوب.

ولعل أشهر إسهاماته هي النقاط الأربعة عشر التي تنادي بـــ (Crosby, 1979: 149-222):

1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
2. تكوين فرق لتحسين الجودة.
3. استخدام القياس كأداة موضوعية.
4. تحديد تكلفة الجودة.
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
7. التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
8. التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
9. تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار " صناعة بلا عيوب".
10. تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
12. التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً إضافية في تحسين الجودة.
13. تشكيل مجالس للجودة من مهامها القيام بعملية التنسيق بين أعضاء فريق تطوير الجودة.
14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

ومن أشهر إسهاماته أيضاً وضع ما يسمى بالافتراضات الخاطئة عن إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في (Crosby, 1979: 24-28):

1. الاعتقاد بأن الجودة تعني كون الشيء جيداً، أو أنها الترف أو البريق أو الوزن.
2. الاعتقاد بأن الجودة غير ملموسة وبالتالي فهي لا تخضع للقياس.
3. الاعتقاد بوجود ما يسمى باقتصاديات الجودة Economics Of Quality.
4. الاعتقاد بأن مشكلات الجودة تأتى عن طريق العاملين في المنظمة.
5. الاعتقاد بأن الجودة تأتي من قسم الجودة.

نلاحظ مه خلال إسهامات كروسبي أنها أكدت على ما يلي:

- العيوب الصفرية "Zero Defect" والتي تعنى اتجاه منع العيوب، أي عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى.
- عملية التحسين المستمر.
- تقبل الإدارة العليا لإدارة الجودة

د **كوري إيشيكاوا Kaoru Ishikawa**

يعد "ايشيكاوا" من أهم رواد الجودة في اليابان، حيث إنه حصل على جائزة ديمنج تكريماً له لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة، ويعتقد إيشيكاوا بأن هناك سبع أدوات علمية خاصة بإدارة الجودة الشاملة، إذ اهتم بالتركيز على هذه الأدوات من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الأدوات خريطة باريتو، المدرجات التكرارية، وغيرها من الأدوات التي سيتم شرحها بالتفصيل في جزء (أدوات إدارة الجودة الشاملة).

نلاحظ أن اهتمامات ايشيكاوا قد تركزت على الأدوات الإحصائية، إذ اعتبرها جوهر تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى جانب ذلك اهتم بالوحدات الذاتية اهتماماً كبيراً والتي أسماها بحلقات الجودة Quality Circles .

مما سبق يجب التذكير بأن إسهامات رواد الجودة تمركزت فيما يلي:

- **ü** الاهتمام بعملية التحسين المستمر.
- **ü** تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة التزاماً كلياً من الإدارة العليا.
- **ü** الاهتمام بالعميل (المستفيد)
- **ü** إشراك جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
- **ü** العمل الجماعي.
- **ü** استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

وفي جدول رقم (1) قامت الباحثة بعمل مقارنة بين كبار رواد إدارة الجودة حول العناصر الأساسية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (1)

يوضح أهم إسهامات رواد إدارة الجودة

المفكر	رؤيته حول أهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
ديمنج "Deming"	1. دعم عملية التحسين المستمر. 2. طرد الخوف من مخيلة الموظفين. 3. البعد عن الشعارات. 4. تطبيق المنهج الإحصائي. 5. تحسين العلاقات الداخلية.

جوران "Juran"	1. التخطيط للجودة 2. تحسين الجودة 3. كل فرد مسؤول عن الجودة، ولا تقتصر عملية تحقيق الجودة على مجلس الجودة فقط.
ايشيكاوا "Ishikawa"	1. التركيز على الوحدات الذاتية. 2. استخدام الأدوات الإحصائية السبع.
كروسبي "Crosby"	1. الاهتمام بسياسة منع وقوع الأخطاء Zero Defect. 2. التركيز على عملية التحسين المستمر للمؤسسة.

رابعاً فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة ترتكز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور، وتتضح في الآتي (أبو سعده وعبد الغفار، 1995: 145-146) :

أ- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة

إن عملية التغيير في الإدارة ليست عملية عشوائية، بل هي عملية دقيقة مدروسة، مبنية على أسس ومبادئ علمية، فالتغيير في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحدث " في النظم التعليمية نتيجة الرغبة في مواكبة الحياة، وتشير أدبيات التغيير التربوي أن معظم البحوث حول ظاهرة التغيير تأتي من منظور سياسات تعليمية أو إدارية، ولكل فئة تتأثر بالتغيير التربوي موقفها الخاص من التغيير، فالسلطات العليا تنظر إلى الأمر من منظور يحل لها مشاكلها التعليمية والمدرسية، والآباء وأولياء الأمور ينظرون من زاوية تحسين العملية التعليمية والجودة النوعية لأبنائهم " (منصور، 1995: 165).

وتتبلور عملية التغيير في المجال الإداري فيما يلي(أبو الوفا، 1995: 51-50) :

تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط، ولا تتيح للموظفين فرصة المشاركة والشعور بالانتماء.

- إجراء التعديلات اللازمة على الأساليب، كالإهمال وعدم الشعور بالمسئولية والتمسك الحرفي بالإجراءات وعدم المرونة وضعف القيادة وقلة المعرفة الإدارية.
- عمل نظام حوافز يستثير طاقات العاملين، ويحرر إرادتهم ويحشر إمكاناتهم.

v زيادة الموارد المتاحة للتنظيم، أو إضافة موارد جديدة تفوق الموارد السابقة أو محاولة إعادة توجيه الإمكانات المتاحة إلى استخدامات أفضل أو ترشيد استخدام تلك الإمكانات.

نلاحظ أن عملية التغيير عملية أساسية جوهرية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يعني، كما استخلصنا من العرض السابق، أن أجزاء العمل التنظيمي متمثلة في:

أهداف الإدارة.

سياسة الإدارة.

الأساليب المستخدمة في حل المشكلات.

بالإضافة إلا أن عملية التغيير ليست عملية عفوية، بل تحتاج إلى تخطيط ومهارات قيادية سليمة ورؤية مستقبلية ناجحة، واستخدام أمثل للمهارات من أجل تحقيق نتائج مرغوبة من عملية التغيير.

ب- السعي إلى تحقيق التميز

ويقصد بتحقيق التميز هنا أن المؤسسة دائماً تسعى إلى الوصول إلى مركز متميز من خلال جودة برامجها التعليمية التي تقدمها، فالمؤسسة تعمل على أن يلتحق بها أفضل الطلاب، وتمدهم بأفضل خدمة تعليمية، لكى تحصل على أفضل المخرجات من أجل إرضاء الزبون، وبهذه المرحلة تسعى المدرسة إلى التنافس الذي يحقق لها التميز، ويقصد به التنافس البناء الذي تنادي به فلسفة إدارة الجودة والذي يحقق الرضا لجميع العاملين في المدرسة.

ج- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي

يمثل العمل الجماعي أحد الأعمدة الرئيسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن تكون هناك " رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات والمهام الموكولة لكل فرد، مع توفر السلطات والصلاحيات المناسبة " (أبو سعدة، 1995: 146)، فالتركيز على عملية العمل الجماعي تتيح الفرصة لتفجير المواهب والطاقات الابتكارية، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات، والعمل بروح الفريق وتكوين منظمات مترابطة ومتفاعلة، ومن هذه الأهمية كان لابد من وجود بعض التقنيات الخاصة بالعمل الجماعي، والتي تقوم بدورها بتعزيز العلاقات بين الأفراد وإثارة المواهب الكامنة وتفجير الطاقات.

فتقنيات العمل الجماعي تضفي تنوعاً على هيكلية الاجتماع، مما يترتب عليه الأثر الطيب في تخفيف حدة الارهاق في الاجتماعات المطولة، ومن أهم تقنيات العمل الجماعي ما يلي (كابر، 2000: 341) :

1. الحوار والمناقشة.
2. العمل الزوجي.

3. كرة الثلج :

وهي طريقة تُمكن من تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف بين أعضاء الفريق، فهي مفيدة في الوصول إلى إ جماع بأغلبية الآراء، إذا كان الفريق يحتاج للتوصل إلى قرار مشترك، فيمضي كل فرد دقيقتين أو ثلاثة في التعبير الكتابي عن رأيه وموقفه، وعلى إثر ذلك، يجتمع الحضور زوجاً أو ثلاثياً ويتوصلون إلى نظرة مشتركة، بعد ذلك تجتمع هذه الفرق الصغيرة مع فرق أخرى، وهكذا إلى حد التوصل إلى قرار جماعي.

المائدة المستديرة

تستند فكرة المائدة المستديرة في طواف القائد في الغرفة لسماع رأى كل الحضور بالتناوب وبدون توقف، وهذه التقنية صالحة في حالة وجود مساهمة غير متكافئة من قبل مجموعة ما، أو في حالة سيطرة شخص أو شخصين على عملية النقاش، فتعطى هذه الأداة لكل فرد فرصة التعبير عن رأيه، كما تستخدم في حالة ما إذا كان هناك شخص أو شخصان يلتزمان الصمت في الفريق.

د - الرؤية المشتركة

يقصد بها ضرورة وعي جميع أفراد المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع أفراد المؤسسة، وذلك من أجل زيادة فعالية المؤسسة، في حين يبحث كل واحد منهم على السبل التي تمكنه من تحسين طرق أدائه لواجباته الوظيفية. ولقد تم تشبيه فكرة إدارة الجودة الشاملة في أداء العمل بخلية النحل، حيث نجد آلافاً من صغار العاملين، كل منهم يؤدي عملاً صغيراً، ولكن الجميع يسعون إلى تحقيق الهدف الأساسي (أبو سعدة وعبد الغفار، 1995: 146). من هنا نجد أن كل فرد في المؤسسة لابد أن يكون رائد جودة ملماً بمفهومها وفلسفتها وأدواتها ومبادئها من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.

هـ التركيز على العميل داخل المنظمة

لابد لنا من توضيح مفهوم العميل في المؤسسة التعليمية، ومن الضروري عند تكييف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، أن نتذكر بعض الفروقات بينها وبين المؤسسات الصناعية :

- المدرسة ليست مصنعاً.
- الطالب ليس منتجاً
- تربية الطالب وتعليمه هو الناتج "المنتج"
- اتمام المنتج بنجاح يتطلب من الطالب أن يشارك بفعالية في إدارة عملية التعلم.

في الصناعة تتطلب إدارة الجودة الشاملة من كل مدير في كل عملية أن يحدد له زبوناً، والمربون ليسوا معتادين على مصطلح " الزبون"، إنهم يعتقدون أن عملية ما يجب أن تستمر لأننا

دائماً كنا نعملها بهذه الطريقة . وفيما يلي ترتيب الزبون في مجال التربية حسب أهميتهم كما حددها (Geoffrey, 102 :1999):

- الطلبة أنفسهم، لأنهم يعيشون مع المنتج بقية حياتهم.
- آباء الطلبة؛ لأنهم كذلك سوف يعيشون مع المنتج، وهم بشكل عام الذين يدفعون لقاء هذا المنتج.
- أصحاب العمل في المستقبل، هؤلاء الذين يتوجب عليهم أن يدفعوا ليجنوا فوائد تربية الطلبة وتعليمهم.
- المجتمع، بشكل عام، فمثلاً الحكومة التي تدفع قسطاً كبيراً من تكاليف التربية والتعليم، ويرغبون أن يصبح الطالب راشداً عضواً مُسْهِماً في المجتمع.

من هنا يمكن تقسيم زبائن المؤسسة إلى :

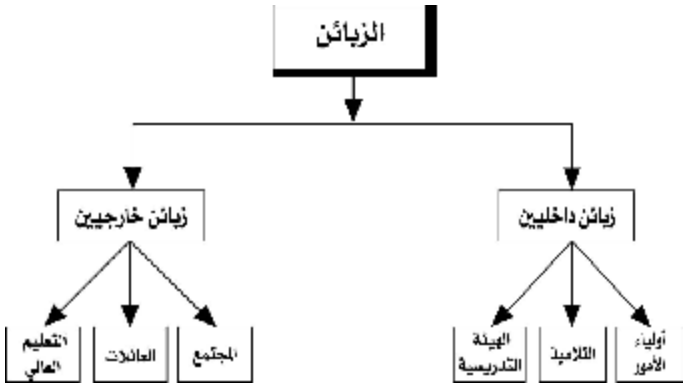
زبائن داخليين Internal Customers.

زبائن خارجيينExternal Customers.

والشكل رقم (5) يوضح تقسيم الزبائن داخل المؤسسة التعليمية.

شكل رقم (5)

تقسيم الزبائن في المؤسسة التعليمية



من هنا نجد أن الزبون يمثل أحد الأسس الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل أنظمة إدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة تعليمية " تسمح للمعلمين وأولياء الأمور والمسئولين من الحكومة وممثلي الجامعات المختلفة وأرباب العمل بالتعاون من أجل توفير الموارد التي يحتاجها الطلاب لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية وسوق العمل (أحمد، 2003: 19).

خامساً مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الادارية الحديثة، والتي تقوم على عدد من المبـــادئ غير متفق عليها بشكل عام، وتمثل العمود الفقري لها. وقد تم بذل جهد كبير لترجمة ونقل أفكـــار إدارة الجودة الشاملة من المجال الصناعي إلى المجال التربوي. ففـــي عـــام 1992، قـــام ويفيـــر "Weaver" بدراسة تعرف فيها على المبادئ الإدارية والجودة التعليمية، بالإضافة إلـــى مجموعـــة التقنيات اليابانية والنجاح الياباني، وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى أساسين اثنين وهمـــا (خليل والزهيري، 1999: 322):

الأول: صدارة رضا الأفراد.

الثاني: تغيير يعتمد على مبادئ ديمنج الأربعة عشر والتي صنفت إلى:

أ- علاقات الأفراد الموجبة.

ب- الحشد المستمر للبيانات الإحصائية.

ج- ابتكار بيئة متغيرة باستمرار.

د- تكييف إدارة الجودة الشاملة في الأوضاع التربوية التي تخص المعلم والطالب وفلسفة التقييم.

في حين أن المبادئ الأربعة عشر التي وضعها ديمنج في السبعينات والتي شـــكلت منظومـــة متكاملة لتحقيق الجودة، تم تطويعها في المجال التربوي، وسميت " بأساسيات الجودة فـــي التعلـــيم"، وتضمنت هذه الأساسيات ما يلي (Rieley: 1992: 191-203) :

1. تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس أن التعليم يوجد في بيئة تنافسية كبيرة، وعلى الـــنظم التعليمية أن تقوم بإكساب طلابها مهارات جديدة مناسبة للوظائف الموجودة حالياً ولمتطلبات ســـوق العمل التي باتت أكثر تعقيداً من الأمس.

2. تنمية ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، والرغبة في إحداث التجديد كماً وكيفاً علـــى جميـــع المستويات التعليمية.

3. العمل على تحسين الخدمات التعليمية وأداء الطلاب باعتبار أن التنافس في المؤسسة التعليمية هو هدف أساسي.

4. تزويد هيئات التدريس والاداريين بالأساليب الضرورية وبالأدوات المناسبة التى تساعدهم علـــى تحسين العملية التعليمية.

5. التقليل من الحاجة إلى الاختبار والتفتيش على المبادئ والخدمات التعليمية.

6. مشاركة هيئات التدريس والإداريين والطلاب في المسؤولية، وتشجيعهم على التحـــدث بحريـــة والعمل على تحسين مستويات الأداء.

7. إزالة الخوف الذي يسلب طلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم ويؤدي إلى عجزهم عن أداء أعمالهم.

8. إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في عملية تحسين الجودة.

9. ابتكار طرق جديدة لتقليل كلفة التعليم.

في حين يري "تنر" و"ديتور" أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتكون من الآتي (Tenner &Detoro, 1992: 33):

1. التركيز على العملاء.

2. التركيز على العملية والنتائج معاً.

3. الوقاية بدلاً من النتائج.

4. الاستفادة من خبرات القوى العاملة.

5. اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

6. التغذية العكسية.

ويحدد الدكتور ديمنج "Deming" مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم كما أشار إليها في مقاله " ثورة الجودة في التعليم "Quality Revolution in Education " والذي أسماها بالأعمدة الأربعة وهي (Mehrotra, 2004 :5) :

1. العلاقات الموجبة بين الأفراد.

2. التحسين المستمر والتقييم الذاتي.

3. نظام العمليات المستمرة.

4. القيادة.

في حين تم تحديد بعض المبادئ بطريقة أخرى، وهي كالتالي (أحمد، 2003: 167):

1. التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية والإنسانية.

2. دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.

3. تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.

4. التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.

5. شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة، وجميع العملاء الخارجيين، وجميع العاملين.

6. تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة، ومن ثم مخرجاتها، وهي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.

7. استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة " الجودة الشاملة " تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى، وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها.

8. التركيز على روح الفريق للتحول إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self Managing Teams من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة Flat Organization في مقابلة الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حالياً.

9. الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.

10. تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي "Assertive Skills" (اكسب وساعد الآخرين على الكسب Win - Win Approach) .

11. استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية Organization Justice.

وقد وضح هتشنز "Hutchins " أن إدارة الجودة الشاملة تتكون ،على الأقل، من مبدأين أساسيين هما (Hutchins, 1993: 6) :

1. وجود استراتيجية عمل معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة هدفها التعرف على نقاط الضعف والقوة لدى المنافسين.

2. وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق معدلات أسرع للتحسين في أداء جوانب العمل والخدمات كافة تفوق المعدلات التي يحققها المنافسون الآخرون.

في حين يرى آخرون أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تشجيع التغيرات التي يجب أن يقوم بها المديرون والتي قام ديمنج بشرحها ولخصها، البعض في أربع فئات وهي (أحمد، 2003 : 153-154) :

1. علاقات الزبون.

2. تفويض الموظف.

3. التجميع والاستخدام المستمران للبيانات الإحصائية.

4. خلق بيئة تدعم الوحدة والتغيير.

وقد صاغ ديمنج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على النحو التالي (خليل والزهيري، 2001: 340) :

1. قيادة تعرف أهدافها وتتفق عليها، كما تعرف شروط وعقبات أدلة الجودة الشاملة.

2. قيادة يكون لديها شجاعة التخاصم مع الأشياء التقليدية.

3. قيادة تعين مديراً لتحسينات الجودة، وتكون قادرة على الوصول للإدارة العليا مباشرة.

4. قيادة تشكل بشكل سريع، وتعمل على تصاعد المنظمة، وعلى التحسينات المستمرة من خلال المؤسسة التعليمية.

5. قيادة توضح للمستخدمين ضرورة التغيرات الضرورية التي تتضمن كل شخص في المنظمة.

وتتبلور أفكار ديمنج التربوية في تحويل الأقلية في التفوق بحيث تكون الأغلبية عالية الأداء، وأهم أفكار ديمنج ما يلي (أحمد، 2003: 172):

1. تطوير أهداف ثابتة للمؤسسات التربوية ترتكز على الجودة في تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم بحيث تظهر المنافسة، وإعدادهم للمستقبل وتزويدهم بخبرات تعلم ممتعة تنمي إمكاناتهم بشكل كامل.

2. تبني فلسفة تربوية جديدة للتحسين المستمر اللانهائي تتماشى مع عصر الاقتصاد.

3. استبعاد عمليات التفتيش وإحلال الجودة الشاملة.

4. إيجاد علاقات عمل تُبنى على الثقة والانتماء.

5. تحسين خدمات المواد التعليمية وزيادة الإنتاجية.

6. وضع برامج تدريب أثناء الخدمة.

7. إيجاد القيادة التشاركية وتحديث الاجراءات القيادية باستمرار.

8. إيجاد الجو النفسي الملائم للعمل، بمعنى استبعاد الخوف بحيث يمكن لكل فرد أن يعمل بفعالية في المؤسسة.

9. كسر الحواجز الإدارية، وكل الأعضاء يسهم في الإنتاج.

10. إبعاد الشعارات والعمل على إيجاد نواتج جيدة.

11. إحلال القيادة للجميع، وإبعاد الادارة بعدد الأهداف.

12. إبعاد التدرج الهرمي الاداري، وايجاد الانتماء والاحترام للأفراد.

13. التربية المستمرة وإعادة التدريب.

14. إيجاد اتجاهات تشير إلى أن الجميع يعمل ويشارك ويغير.

وقد أكد "مصطفى والأنصاري" أن نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي مرتبط إرتباطاً قوياً بالاهتمام بعدد من المبادئ الحاسمة ذات العلاقة ببيئة العمل ، وتتمثل هذه المبادئ في (مصطفى والأنصاري، 2002: 35) :

1- تحقيق رضا المستفيد.

2- إجراء التقييم الذاتى وصولا لتحسين الأداء.

3- الأخذ بأساليب العمل الجماعى وتشكيل فرق العمل.

4- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.

5- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.

6- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغير.

7- إرساء نظام للعمليات المستمرة.

8- القيادة التربوية الفعالة.

من خلال عرض الآراء السابقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، نجد أن جميع العاملين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة اشتقوها من مبادئ ديمنج، وهذا يدل على أن مبادئه هي الأكثر شيوعاً في مجال التربية خاصة. في حين أن هذه المبادئ وإن كانت صالحة للمجال الصناعي، فإنها لا تختلف كثيرا في المجال التربوى عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم فى المجال التربوى تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين وإدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات.

في حين نجد أن معظم الآراء -السابقة الذكر- الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت تدور حول:

1. رضا العميل.
2. استثمار العنصر البشري.
3. أداء العمل باالشكل الصحيح من أول مرة.
4. وضع مقاييس للأداء.
5. الإدارة التشاركية.
6. استخدام فرق العمل .
7. التركيز على العمل الجماعي.
8. التحسين المستمر في العمليات.
9. اتخاذ القرارات على أسس علمية.

وبعد استعراض آراء واقتراحات الآخرين بخصوص تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، تحاول الباحثة في هذه الدراسة إجمال هذه المبادئ وتلخيصها في النقاط الرئيسية التالية:

- التركيز على العميل.
- القيادة الفعالة.
- الإدارة بالحقائق.
- التحسين المستمر.

- العمل بالمشاركة.
- السعي إلى إحداث التغيير.

سادساً مداخل تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية إلى وجود بعض المداخل التي أخذت بها إدارةهذه المؤسسات تحقيقاً لإدارة الجودة الشاملة، ولعل أهم هذه المداخل ما ينادي به علماء الإدارة، ومنها على سبيل المثال (عليمات، 2004: 99):

1)تدعيم اللامركزية

تلجأ الإدارة إلى إستخدام أسلوب اللامركزية من أجل تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن لهذه اللامركزية شروطاً ومتطلبات يجب توافرها ومنها:

- § وضوح الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة في نظر العاملين.
- § التدريب الكافي للعاملين في حمل المسئوليات.
- § ممارسة الرقابة في نفوس العاملين.

2)الإدارة بالاستثناء

وهي تشبه في بعض جوانبها مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء وكفاءتها، وتنطلق من فكرة بسيطة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما يمكن تصنيفها تحت صنفين اثنين أساسيين:

- الصنف الأول: وهو أعمال نمطية متكررة، وهذا النوع من الأعمال ينبغي دفعه إلى الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد معها بحكم النمطية والتكرار. وأعمال جديدة متغيرة.
- الصنف الثاني: يختص بأعمال جديدة متغيرة، وهذا النوع يترك للقيادات العليا في اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو المفاجأة التي لم يسبق التعامل معها من قبل،وبهذا تكون النتيجة زيادة كفاءة الإدارة.

هذا وينطبق على الإدارة بالاستثناء ما ينطبق على أسلوب اللامركزية من حيث أن لها شروط ومتطلبات لا يتحقق بدونها أى نجاح.

3)إدارة الوقت

أصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر، وقد أدرك الإداريون العرب أهمية الوقت، وبدأوا يخططون له ويستفيدون منه، غير أن هناك مصادر إهدار الوقت في إدارة المؤسسات الانتاجية والخدمية بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة، ومنها:

أ- مصادر شخصية نابعة من سلوكيات المديرين وعاداتهم.

ب- مصادر اجتماعية نابعة من سلوكيات الناس المتعاملين مع المؤسسات.

ج- مصادر نابعة من تعقيدات النظم والإجراءات.

د- مصادر فنية نابعة من عدم استخدام الأجهزة التي صنعت من أجل إختصار الوقت في إنجاز الأعمال.

ه- كثرة الاجتماعات العامة دون داعٍ، بالإضافة إلى كثرة التقارير والمذكرات الداخلية دون أن تكون لها أهمية كبيرة.

سابعاً نماذج إدارة الجودة

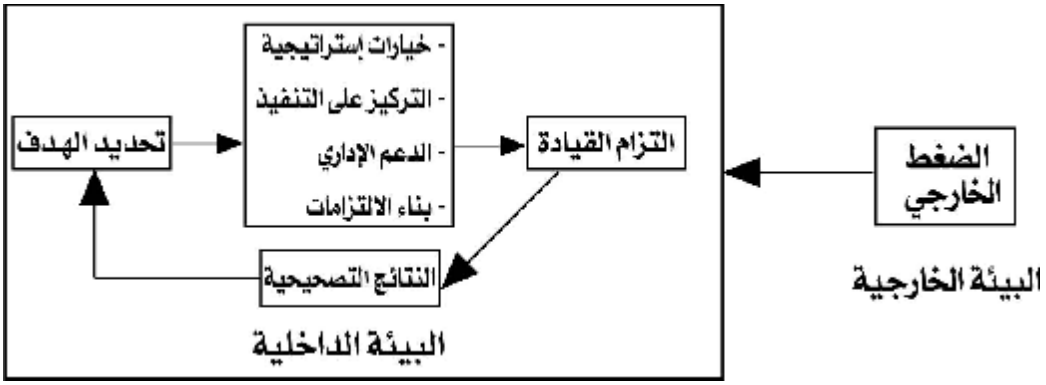
هناك بعض النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها :

أ- نموذج آرفن

قام آرفن باقتراح أبعاد عدة تمثل استراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تشمل (الخطيب، 2001: 264) :

1. الضغط الخارجي من أجل التغيير - المتغيرات الداخلية والخارجية – في عملية التغيير والتي تشمل زيادة حركة العولمة الإدارية، سرعة التغيرات التكنولوجية .
2. التزام القيادة، ويتمثل في دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة.
3. خيارات استراتيجية : سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أم توفير الدعم الاداري، أم وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات التغيير.
4. النهج التقييمي، والذي يعتمد على اختيار مؤشرات تقييم حديثة في المؤسسات التعليمية لقياس مدى التقدم.
5. خصوصية الهدف، وتتمثل في الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. وشكل رقم (6) يبين عناصر نموذج آرفن لإدارة الجودة الشاملة :

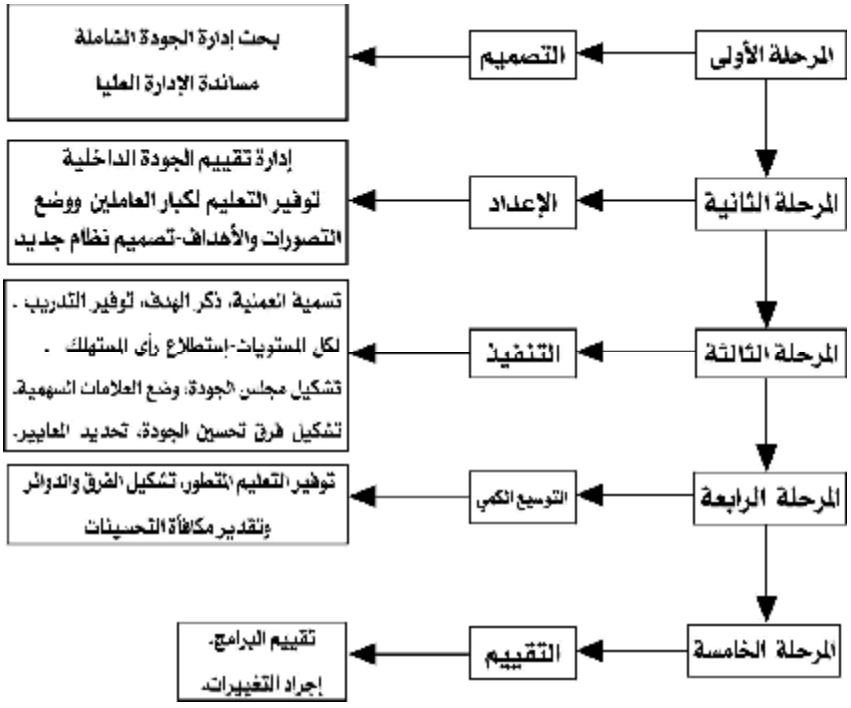
شكل رقم (6) يوضح نموذج أرفن



ب- نموذج (Ashok & Motwani) لإدارة الجودة الشاملة

يعرض لنا الدكتور (الخطيب، 2001: 265)، نموذج لِ Ashok وMotwani اللذين قاما بعمل نموذج كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يوضحها شكل رقم (7).

شكل رقم (7) يوضح نموذج Ashok لإدارة الجودة الشاملة



والجدير بالذكر فإن هناك بعض التصورات التي عرضها بعض كتاب إدارة الجودة حديثاً، والتي تمثل عوامل أساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة من بينها:

ج- تصور البيرتش وزيمك

يهدف هذا التصور إلى(القحطاني، 1993: 20):

1. المشاركة في تحسين الأداء بدءاً بالإدارة ونزولاً حتn ننتهي بالموظفيين.
2. قياس الأداء الذي يتم من خلال الوسائل الإحصائية وجدولة الأداء.
3. توفير المعلومات الأولية مثل وضوح أهداف المنظمة، والوظائف، والمعلومات المرتدة (العكسية) عن مستوى الأداء في تحقيق الأداء الرفيع.
4. المتابعة المستمرة التي تدل على أن المنظمة قد جعلت الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية، وليست فقط مجرد برنامج مؤقت.

د- **تصور** Burstein و Sedllak

وقد صور Burstein & Sedllak عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يلي : (Burstein & Sedllak, 1998: 31)

1. التزام الادارة العليا بالجودة الانتاجية في تصرفاتها، وعدم تفويض الاشراف عليها للإدارات الدنيا في الهرم الوظيفي.
2. التوجه نحو خدمة العميل على جميع مستويات الإدارة.
3. ضرورة العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات.
4. التدريب على مهارات الجودة المناسبة مع الاهتمام بالإجراءات الإحصائية.
5. تطوير نظام المكافئات ونظام خاص بتقدير المتميز من الموظفين.
6. القضاء على كل معوقات تحسين الجودة والانتاجية.
7. توفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والانتاجية.

من خلال العرض السابق للعناصر المكونة لنماذج إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أنها في جملتها ركزت على ما يلي:

1. التحليل العلمي واستخدام الأدوات الإحصائية.
2. السعي لرضا المستفيد .
3. التحسين المستمر.
4. تقدير المتميزين.
5. العمل بالمشاركة.
6. الاهتمام بتدريب الموظفين.

ولو دققنا النظر نجد أنها جميعاً تنادي بتبني مهارات إدارة الجودة الشاملة التي حددها وارين شمدت وجيروم فانجا في كتابهما مدير الجودة الشاملة والتي تتلخص في :

- الإدارة بالحقائق والتي تتمثل في التحليل الإحصائي والأدوات الإحصائية.
- تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت، وذلك من خلال مكافأة الموظفين على المشاركة في تحقيق الأداء المطلوب.
- بناء المنشأة التي تتصف بالتطور والتحسين المستمر للأداء، ويظهر ذلك في بند رقم (4) من برنامج Burstein & Sedllak الذي ينص على المتابعة المستمرة التي تدل على أن المنظمة قد جعلت الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية، وليست فقد مجرد برنامج مؤقت.
- تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة، وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

ثامناً التحسين المستمر

أ فلسفة التحسين المستمر

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجرى في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتى المنظمة الداخلية والخارجية " (عقيلى، 2001: 129). فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى " الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة " (جودة، 2004: 181).

في حين نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالى البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعنى الزوال" (عقيلى، 2001: 130). وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في " قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملى يحقق باستمرار رضا تام للزبون " (كاظم وزميله، 2001: 151).

نستنتج من ذلك، أن التحسين المستمر يمثل العمود الفقرى لإدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على ضمان البقاء للمؤسسة التعليمية، فالمنظمة تميل لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز. وكما أشرنا سابقاً, فالتحسين المستمر يمثل الركن الأساسي في مثلث ديمنج "Deming" الممثل لمبادئه الأربعة عشر (انظر ص103).

بعد التوضيح السابق لإستراتيجية التحسين المستمر بشكل عام نعرض فيما يلي بعض المتطلبات والمبادئ لهذا التحسين والتي تتمثل في (عقيلى، 2001: 133):

- § تحديد أهداف التحسين.
- § تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
- § توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- § تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- § تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- § جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- § التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وحتى تؤتي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:

1- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.

2- إن التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.

3- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.

4- لا يعنى عدم وجود أخطاء توقف التحسين.

5- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً.

وبناءً عليه، نستطيع القول إن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية. بل لها عدة متطلبات ومبادئ في حين أنها لا تعني الترميم، بمعنى أنه إذا حدث كسر في شيء ما لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور. وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت. ولا استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.

ب طرق التحسين المستمر

هناك طريقتان للتحسين المستمر:

1) **الطريقة اليابانية (Kaizen)**، وتعني فعالية النشاطات قصيرة المدى.

ويطلق على هذه الطريقة النظام الإداري "Kaizen" وتم ابتكار هذا النوع من الإدارة على يد الدكتور مساكى أماى (Dr. Masaaki Imai) -رئيس وصاحب معهد "Kaizen" في طوكيو- وقد قام بفتح العديد من الفروع لمعهده في دول العالم المختلفة.

وتتكون كلمة Kaizen –كلمة يابانية- في اللغة اليابانية من مقطعين:

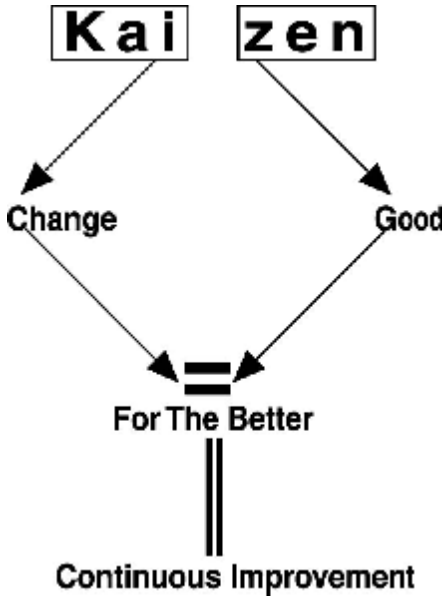
المقطع الأول (Kai) ويعنى (change) التغير.

والمقطع الثاني (Zen) ويعنى الجيد.

وبناء عليه فتعنى كلمة "Kaizen" التغير الجيد، وتساوى عملية التحسين المستمر، يوضحها شكل رقم (8).

شكل رقم (8)

تحليل كلمة Kaizen



وتهدف طريقة كيزن "Kaizen" إلى إعطاء " الفكر أفقاً واسعاً طويل الأمد مبنياً على الأمان والاستقرار والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل تجعل من الممكن لكثير من الأفكار التحسينية قدرة على النجاح" (المينف، 1998: 215).

وتتلخص طريقة "Kaizen" في إجراء التحسينات في كل المجالات وفى جميع الأوقات. وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة من أهمها (جودة، 2004: 191)

1- التركيز على العميل.

2- روح التعاون وعمل الفريق .

3- التوقيت المطلوب. (JIT).

4- حلقات الجودة.

5- علاقات الإدارة مع العاملين.

6- استخدام التكنولوجيا في العمل.

ولا يمكن التركيز على عنصر دون الآخر من العناصر السابقة. إذ تتفاعل مع بعضها بعض وكل عنصر يرتكز على العنصر السابق له، فأسلوب "Kaizen" يركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لإختراع تقنية جديدة وبعد استنفاد كافة الإمكانات لاستغلال ما هو متوفر "

(المينف، 1998: 216)، وقد قام Masaaki بالتعبيرعن فكرة "Kaizen" من خلال المظلة التي يوضحها شكل رقم(9).

شكل رقم(9)

مظلة Kaizen

وقد يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس "Five Step plan" لتطبيق طريقة "Kaizen"، ويقصد بها " أسلوب يستخدم ليحافظ على استقرار بيئة الجودة في المنظمة "

ويطلق عليه أحيانا The Five S's, وتم اشتقاق مصطلح The Five S's من الحروف الأولى للكلمات اليابانية وهي: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, and Shitsuke

وجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2)

يترجم كلمات خطة الخطوات الخمسة "Five Step Plan"

Japanese	English	Meaning	Arabic
Seiri	Structurise	Straighten up	**ترتيب الأشياء بشكل منطقي**
Seiton	Systemize	Put things in order	**الترتيب المنهجي**
Seiso	Sanitize	Clean up	**تنظيف مكان العمل**
Seiketsu	Standardize	Hygienic	**التعقيم الشامل**
Shitsuke	Self-discipline	Discipline	**الإنضباط**

ونحاول فيما يلي شرح كل مصطلح على حدة: (راجع جودة، 2004: 193: 190)

1- Straighten up: ويقصد به الفرز، أي ترتيب الأشياء بشكل منطقى، ويقصد به عملياً مقاومة الرغبة التقليدية بالإحتفاظ بالأشياء القديمة التي لايستفاد منها والتخلص من الأشياء غير المستخدمة.

2- Put things in order ويقصد به الترتيب المنهجي، أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع وللاستخدام بدون إضاعة الوقت.

3- Clean up ويقصد به تنظيف مكان العمل. ويشير إلى قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم.

4- التعقيم الشامل Hygienic: وتكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى السابقة الذكر باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة.

5- Descipline : ويقصد به الانضباط: أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب.

فنحن لو قمنا بتقييم المدارس على أساس الخطوات الخمسة السابقة لو جدناها للأسف ما زالت تتمسك برغبتها التقليدية في الحفاظ على الأشياء القديمة وعدم تجديدها، وخير مثال على ذلك هو الخطة المدرسية، فعندما نطلب نسخة من الخطة السنوية نلاحظ أن الإدارة تقوم بإعطائنا وثيقة، ومن المحتمل أن تكون هذه الوثيقة معدة من العام الماضى، ولكن يتم استخدام عنصر التكنولوجيا هنا في طبع المادة القديمة بطريقة مرتبة على أنها الخطة الجديدة، وهذا السبب هنا في أن المدرسة لا توجد عندها رغبة في كسر القديم أو التخلي عنه.فالمشكلة التي تواجه مدارسنا. " لا تكمن إطلاقاً في كيفية ادخالك لأفكار جديدة ومبدعة في رأسك، بل في إخراج الأفكار القديمة منه ".(مبتدع بطافة فيزا).

خصائص أسلوب Kaizen:

بما أن التحسين المستمر عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة. وطريقة Kaizen تمثل من أهم الطرق في عملية التحسين المستمر، كان لا بد لنا أن نعرض أهم خصائص أسلوب Kaizen التي تتمثل في (كاظم، 2001: 154) :

الأثر الذي يحدثه التغير	طويل الأمد غير مفاجئ.
التقدم	بخطوت صغيرة ولكن منخفضة.
الإطار الزمنى	مستمر وتزايدى.
التغيير	متواصل وتدريجى.
المدخل	أساسه جهود الفرد والجماعة.
أسلوب العمل	المحافظة على ما أنجز، وتحسين ما يمكن تحسينه.
المتطلبات العمل	استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه.
الفائدة	عمل مدروس في ظل اقتصاد ذي نمو بطيء.

فمن خلال ما سبق، نجد أن العنصر الأساسي في عملية "Kaizen" هو الالتزام باجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل، ويتم التركيز على العنصر البشري فيه أكثر من العنصر المادي.

2) الاتجاه الأمريكي Breakthroughs

تختلف الطريقة الأمريكية اختلافاً كلياً عن الطريقة اليابانية "Kaizen"، فهى تمثل الاتجاه المعاكس للطريقة اليابانية، فهي تركز على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة،

فعملية الإحلال هذه هي التي تمثل التحسين، الذي يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة كما يسميها الأمريكان one shot وذلك من أجل تحقيق تحسينات .

ونلاحظ أن الطريقة الأمريكية تعتمد على أساليب التكنولوجيا المعقدة والمتطورة جداً، وإمكانات مالية كبيرة في حين أنها تركز على العنصر البشري في عمليات التحسين كاليابانيين، بل تنحصر تركيزها على التكنولوجيا المتطورة والمتعددة. وبعد تحقيق هذه الضربة كما يسمونها يبدأون التفكير بضربة جديدة أخرى على نفسه المنوال (عقيلي، 2001: 135). والجدول رقم (3) يوضح المقارنة بين الطريقتين :

جدول رقم (3)

يوضح الاختلافات بين الطريقة اليابانية والأمريكية

وجه المقارنة	الطريقة اليابانية	الطريقة الأمريكية
طريقة التحسين	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا تحتاج إلى إجراء تغيرات جذرية.	يتم التحسين على دفعات قصيرة الآجل تحقق تغيرات جذرية.
وتيرة التحسين	خطوات مستمرة خطوة خطوة دون التسرع دفعة واحدة بشكل متقطع وعلى مدى زمنى طويل.	خطوات واسعة متلاحقة منقطة وفورية وكل فترة زمنية.
أسلوب التحسين	إصلاح وهدم في آن واحد.	هدم وإعادة بناء.
التفكير في التحسين	تفكير جماعى.	تفكير فردى .
المعنيون بالتحسين	كل من يعمل في المنظمة.	نخبة مختارة وممتازة من العاملين.
متطلبات التحسين	استثمارات مالية عادية والاعتماد على الجانب الإنساني.	استثمارات مالية كبيرة والاعتماد على الجانب الفنى.
التكنولوجيا	تكنولوجيا سهلة والعنصر البشري هو المفكر والمبدع هو الذي يوجد التحسينات وليست التكنولوجيا.	التكنولوجيا المتطوة والإختراعات الجديدة، والنظريات الحديثة هي التي توجد التحسين المستمر المتميز.

من خلال الطريقتين السابقتين نلاحظ، أن كلتا الطريقتين تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة، ولكن من وجهة نظري هناك أفضلية تأتي في صالح الطريقة اليابانية: وذلك للأسباب التالية:

1- إن الطريقة اليابانية تسطيع أن تتبناها أية مؤسسة؛ وذلك لأنها تتسم بالسهولة والبساطة وعدم التعقيد، في حين أن الأمريكية لا يمكن تحقيقها الإ في ضوء إمكانيات مادية ضخمة وهائلة.

2- إن الطريقة اليابانية تعتمد على استثمار العنصر البشري أكثر من الجانب الفني لما فيه من تحقيق إيجابيات كثيرة، في حين أن الطريقة الأمريكية تهمل العنصر البشري وتركز على التكنولوجيا المتطورة.

3- في الطريقة اليابانية يتم الحصول على نتائج وتحسينات تؤدي إلى أرباح مع إشباع معنوي وتقدير لدى العاملين على عكس الاتجاه الأمريكي الذي يكون هدفه الحصول على نتائج وتحسينات تؤدي إلى أرباح ضخمة فقط.

4- تعتمد الطريقة اليابانية Kaizen على العمل الجماعي لما فيه من مميزات حسنة في خلق الألفة وروح المزاملة بين أعضاء المنظمة، وبالتالي تعطى إحساساً لكل فرد بأنه رائد جودة ومسئول عن التحسينات، على عكس الطريقة الأمريكية التي تضع كل الاهتمام على نخبة مختارة ومميزة من العاملين. وبالتالى تقتصر عملية التحسين على هذه النخبه فقط.

ج مداخل التحسين المستمر

يوجد هناك العديد من المداخل لعملية التحسين المستمر وهي :

1) مدخل PDCA (دورة خطط – نفذ – اختر – خذ إجراءً)

يسمى هذا المدخل بدورة –أو دائرة خطط- نفذ- اختر- خذ إجراءً Plan- Do- Check- Act (PDCA) ويطلق عليها اليابانيون اسم دورة ديمنج "Deming cycle " أو عجلة ديمنج " Deming Wheel " ويسميها ديمنج نفسه دورة شوهارت Shewhart cycle على اسم شوهارت "Walter" Shewhart -أخصائي جودة- (كيلادا، 2004: 115). وذلك لأن "شوهارت" هو الذي استنبط هذه الفكرة، وقام ديمنج بتطويرها ويركز هذا المدخل على " أهمية تكامل العمل الإدارى في حلقات متتابعة تفيد كل منها الأخرى للتأكيد على الوصول إلى الأهداف (الصيرفى، 2003: 320). ويرمز كل حرف من حروف هذا المدخل إلى ما يلي: (Samadov, 2003: 4):

1. **Plan** خطط :

وتشتمل هذه المرحلة على ما يلى:

- ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالى.

- في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء.
- حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء.
- ضع خطة من أجل تلافي الأخطاء وإدخال التحسين.
- حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.

وتعد مرحلة التخطيط في دائرة ديمنج المرحلة الأولى والمهمة من حيث يتم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة من أجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء والاتفاق على مستوى الجودة.

2. **DO** نفذ :

تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- ضع خطة التحسين موضع التنفيذ.
- جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية.
- ارصد وسجل أي تغييرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه.
- اجمع معلومات بشكل مستمر ومنظم من أجل تقييم خطة التحسين.

ونلاحظ في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الاقتراحات، ويتم الاتفاق على الحل الأمثل.

3. **Check** دقق :

تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- يتم خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها.
- حدد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها.

فمن خلال هذه العملية يتم قياس النتائج وتقييمها، والتأكد من أن هناك نجاحاً في جهود التحسين أم لا.

4. **Act** اعمل :

تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

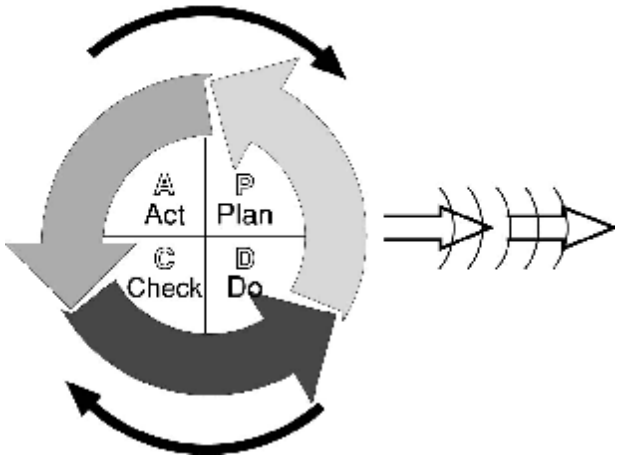
- إذا كانت نتائج التقييم إيجابية، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر، وعممه على كافة المعنيين به.
- درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلاً.
- عمم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة.
- إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية، نقح خطة التحسين في حالة كون الأخطاء بسيطة، أما إذا كانت الأخطاء كبيرة، الغ مشروع التحسين، واستبدل به بمشروعاً آخر.

نلاحظ أن هذه المرحلة تهدف، إلى مدى نجاح النتائج بمعنى أنه إذا كانت النتائج قد أدت ثمارها فإن خطة التحسين يتم اعتمادها وتطبيقها على المجالات الآخرى في المنظمة، ولكن في حالة عدم الرضا عن النتائج يتم تعديل خطة التحسين أو الغاؤها. كما أن تطبيق عملية " خطط- نفذ-راجع- صحح بشكل موضوعي تمكن المنشأة من تحقيق تحسينات الجودة وإقامة المنشأة القادرة على التعلم من خلال جميع العمليات " (فاتجا وشمدت، 1997: 107).

في حين أن مدخل PDCA يشكل مدخلاً ناجحاً، ويمكن تطبيقه في أي نشاط في المنظمة سواء أكانت صناعية أم تعليمية. ففكرتها تبدأ بالتفكير والتخطيط، وبعد ذلك التنفيذ، ثم مرحلة المراقبة أو الفحص، وفي نهاية المطاف يتم التحقق من النتائج، فإذا تحققت يتم التحسين، وإن لم تتحقق يتم التصحيح في حين يجب أن نأخذ بنصيحة الدكتور (كيلادا، 2004: 116) بأنه " قبل أن تتخذ أي إجراء، أو تنفيذ أي نشاط يجب أن تمارس الحصول على صورة ذهنية للحركة الدائرية للدورة، أي أنه في كل مرة تدور العجلة فإنها تتحرك للأمام قليلاً، قليلاً، خطوة بخطوة ..... فإذا كررت المهمة مئات المرات، أو أكثر وطبقت هذه الدائرة في كل مرة فمع المرة المائة من الواضح أن تكون قريباً من الوصول إلى الكمال" ، وشكل رقم (10) يبين ذلك.

شكل رقم (10)

دورة PDCA



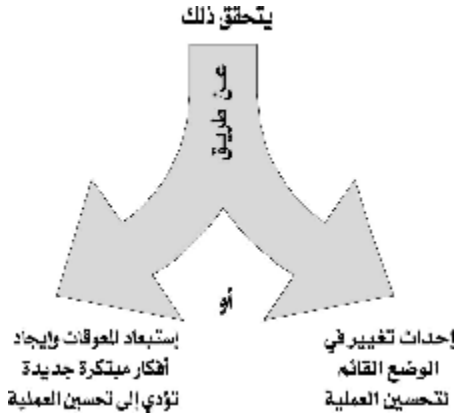
نلاحظ من الشكل رقم (10) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتم في نظام دائري Circular System وليس في نظام خطى Liner System، إذ تعتمد دائرة PDCA على:

1- تحليل العملية والتفكير في كيفية تحسينها.

2- التخطيط لتحقيق هذا التحسين.

3- تسجيل النتائج ودراستها وتصميمها.

4- اتخاذ القرار في النهاية.

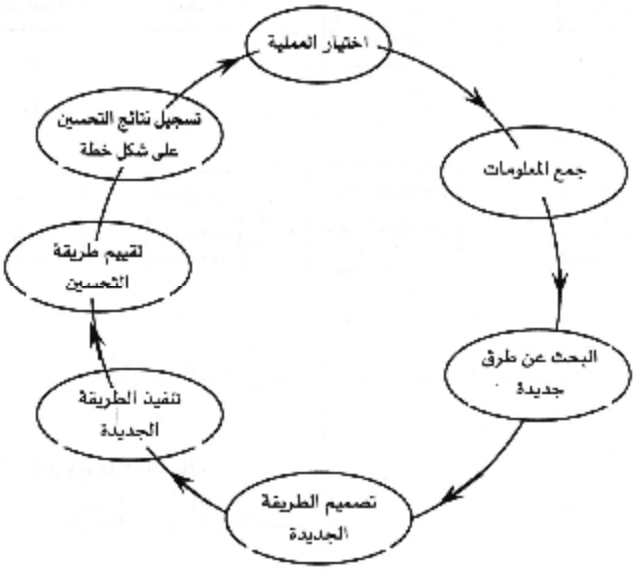


2) مدخل دائرة الجودة المستمرة

ويشتمل هذه المدخل على سبع مراحل يوضحها شكل رقم (11)

شكل رقم (11)

النموذج الدائري



1- اختيار العملية Select Process

2- جمع المعلومات Collecting Data

3- البحث عن طريق جديدة Seek way to improve it

4- تصميم الطريقة الجديدة Design to Improved Process

5- تنفيذ الطريقة الجديدة Implement the Improved Process

6- تقييم طريقة التحسين evaluation

7- تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة Documents

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل السبع: (الصيرفي، 2003: 322):

1- اختيار العملية المطلوب تحسينها.

2- جمع معلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلى.

3- البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.

4- تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين.

5- تنفيذ وإنجاز طريقة التحسين.

6- تقييم طريقة التحسين.

7- تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة، ووضع برنامج تدريبي لتعديل طريقة التحسين من خلال رفع المهارات.

تاسعاً أدوات إدارة الجودة الشاملة

تم -بحمد الله- استعراض مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في الجزء السابق، أما هذا الجزء فنتناول فيه بعض الأدوات والوسائل العلمية الإحصائية التي تساعد في عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل عنصراً هاماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من الأدوات الإحصائية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، غير أن هناك إجماعاً عاماً بين الباحثين، على أن هناك سبع أدوات حديثة هي (كاظم وزميله، 2001: 163) :

أ مخطط باريتو.

ب مخطط السبب والنتيجة.

ج قوائم المراجعة.

د المدرجات التكرارية.

ه مخططات التشتت (التبعثر).

و خرائط التدفق.

ز خرائط المراقبة.

شكل رقم (12)

أدوات إدارة الجود الشاملة

وسوف نتناول الأدوات السابقة الذكر والشائعة الإستخدام بشيء من الإيجاز :

أ مخطط باريتو Pareto Diagram

يعد مخطط باريتو من الأساليب الناجحة عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يستخدم " لكل من البيانات الكمية والبيانات الوصفية، ويقارن المخطط بين مسببات المشكلة من ناحية عدد مرات تكرار وجودها " (كوتمان، 1994: 90)، ويستخدم من أجل التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها بطريقة سهلة . فمبدأ مخطط باريتو يعتمد على فصل الأقلية الحيوية والأكثرية المفيدة، في حين أنه يعتمد بشكل كلي على قوائم الفحص Check Lists ، ويطلق على مخطط باريتو اسماً آخر هو " قاعدة 80-20 " ويرتكز هذا التحليل على " قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي، فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب" (Wormer : 4). ويهدف مخطط باريتو إلى إظهار الأسباب الأكثر تكراراً من أجل لفت نظر الإدارة إليها.

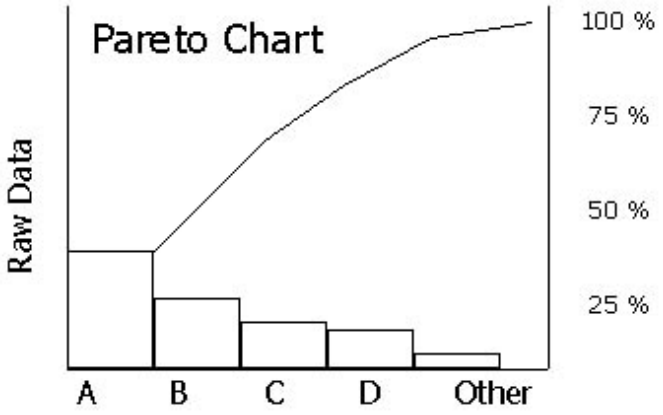
التسمية

تعــود تسميــة باريتو إلى العالم الإقتصادي الإيطالي المشهور فليفريدو باريتو " Vilfredo Pareto "، الذي قام بتصميم المخطط في نهاية القرن التاسع عشر، عندما قام بعمل دراسة هدفت إلى تحديد مدى توزيع الثروة في بلاده، وأظهرت النتائج إلى أن ما يقارب 80% من الثروة مملوكة لما يقارب 20% من السكان فقط.

ويعتبر مخطط باريتو " من أقوى الأدوات التى ابتكرها الإنسان، وفي الحقيقة أن 20% من القضايا تؤدى إلى 80% من التأثير، ولهذا نجد أن تحديد لــ 20% أو العوامل القليلة الحاكمة تؤدي إلى توفير جهد كبير " (توفيق، 2003: 395) .وبهذا يكون هدف مخطط باريتو هو ترتيب مشكلة معينة طبقاً للأولويات، وذلك من أجل معرفة أهمية كل مشكلة بالنسبة للأخرى، وكذلك حجم المشكلة. وشكل رقم (13) يوضح هيئة مخطط باريتو وللاطلاع أكثر انظر شكل رقم (20) ص (164) من فصل النتائج، فقد قامت الباحثة بإستخدام مخطط باريتو في تفســير النتائج باستخــدام برنامج (SPC XL).

شكل رقم (13)

مخطط باريتو



ب مخطط السبب والنتيجة Cause & Effect Diagram

يطلق عليه أحياناً مخطط ايشيكاوا "Ishikawa Diagram " نسبة إلى عالم الجودة Ishikawa الذي كان له دور في تطوير هذا المخطط، كما يطلق عليه أحياناً مخطط عظمة السمكة "Fishbone Diagram "؛ لأن مظهره الخارجي يشبه عظمة السمكة (Oakland, 1989: 186) .

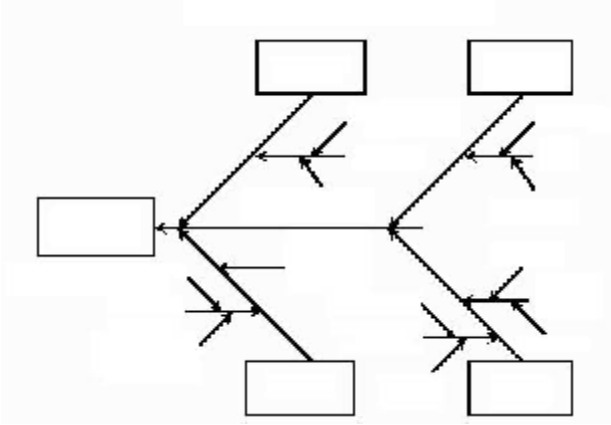
ويستخدم هذا المخطط عادة بعد جلسة العصف الذهني، ويكون الهدف منه تسهيل المشكلات المعقدة عن طريق طرح الأسباب، ومن ثم تحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن التغلب عليها. فهوأسلوب لتحديد المشكلة وأسبابها الرئيسية والفرعية، فإذا كانت الأسباب الرئيسية للمشكلة على سبيل المثال (العمالة، المواد الخام، والمعدات) فإن ذلك سبب رئيسي ينبع منها أسباب فرعية أدت إلى حدوثه تختلف في تأثيرها (كاظم وزميله، 163: 2001).

ويعتمد مخطط السبب والنتيجة على " تحديد المشكلة بشكل دقيق، ثم تحديد الأسباب الرئيسية، وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة، وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة " (الصيرفي، 2003: 334)،شكل رقم (14) يوضح مخطط السبب والنتيجة، إذ نلاحظ أن المشكلة الأساسية تكتب على رأس السمكة في حين يكون هناك خط رئيسي يتفرع منه خطوط تمثل الأسباب الرئيسية Main causes بينما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية Sub

causes. للاطلاع أكثر انظر شكل رقم(26) ص (181)، إذ قامت الباحثة باستخدام مخطط السبب والنتيجة في تفسير نتائج الدراسة.

شكل رقم (14)

مخطط السبب والنتيجة



ج قوائم المراجعة Check Lists

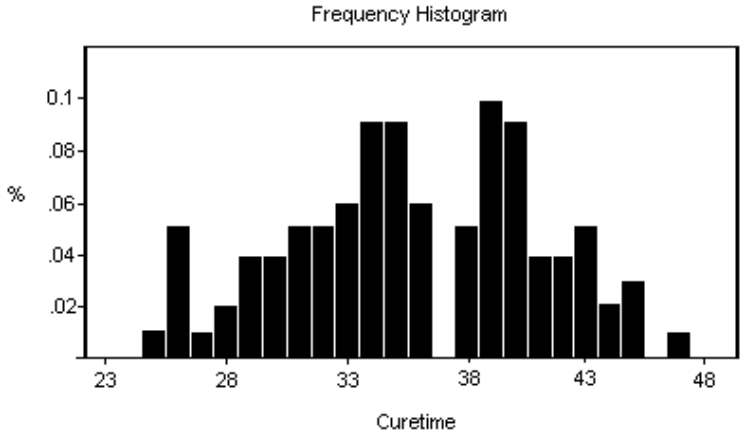
هي أداة تسهل عملية جمع البيانات من خلال تزويد المنظمة بنموذج معياري لتسجيل المعلومات، وتمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنظمة والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب مما يساعد المسئولين على دراستها، فهي تساعد أيضاً على بلورة المعلومات وتهيئتها للتحليل الكمي (جودة، 2004: 265).

د المدرجات التكرارية Histograms

تعد المدرجات التكرارية Histograms تصويراً مرئياً لانتشار البيانات وتوزيعها، فهي أشكال تبين تكرار البيانات بشكل أعمدة يسهل احتساب الوسط والوسيط والمنوال (Wormer: 6).
انظر شكل رقم (15)

شكل رقم (15)

يوضح المدرج التكراري

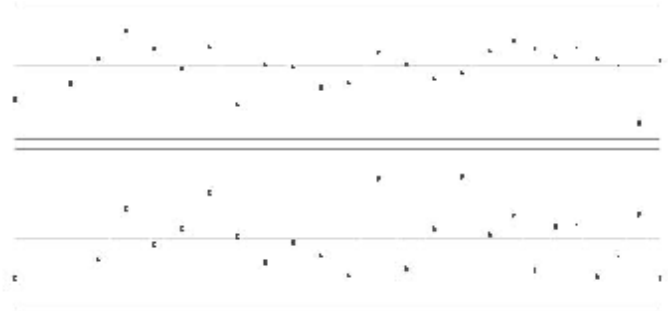


هـ مخطط الرسم البياني الانتشاري Scatter Diagram

يستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن، في حين يتم قياس تردد حدوث عملية معينة بالنسبة لشيء ما يحدث خلال العملية، فمن خلال المخطط " يتبين ماذا يحدث لمتغير معين نتيجة تغير في المتغير الآخر " (:Wormer)، وتعتبر هذه الأداة من أسهل أدوات إدارة الجودة الشاملة. وشكل رقم (16) يوضح ذلك.

شكل رقم(16)

مخطط الرسم البياني الانتشاري

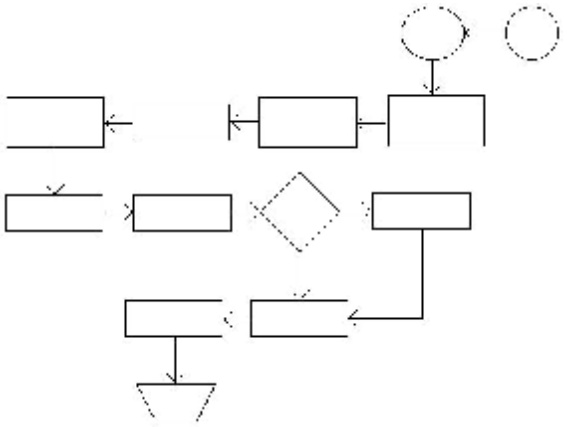


و خريطة التدفق Flow Chart

تستخدم خريطة التدفق لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها: توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى، وتوحيد طرق العمل والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة (جودة، 2004: 269). فهي عبارة عن مخططات تمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح مسار العملية بعد كل خطوة. فالهدف يكمن في " المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية " (توفيق، 2003: 359).انظر شكل رقم (17) وللإطلاع انظر ملحق رقم(5).

شكل رقم(17)

خريطة التدفق



ز خريطة المراقبة Control Chart

تعد خريطة المراقبة من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الدكتور ديمنج " تحدث عن مدى الحاجة لإستخدام خرائط المراقبة أكثر من أية أداة إحصائية أخرى في تحليل العمليات " (Wormer: 8)، وتستخدم في مراقبة أداء العمليات، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاث خطوات أفقية (جودة، 2004: 276):

الأول ويمثل الخط الأوسط Control Line.

أما الثاني فيمثل الخط الأعلى للرقابة Upper Control Limit (URL).

الثالث ويمثل الحد الأدنى للرقابة Lower Control Limit.

من هنا نلاحظ أن خريطة المراقبة تستخدم في مراقبة العملية بغرض تقليل التغييرات وتقيدها بتلك التي تنتج من المسببات غير المحددة، مما يحتفظ بالعملية تحت المراقبة (التحكم) Under Control.

من خلال العرض السابق لأدوات إدارة الجودة الشاملة، نجد أنه لا يمكن تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بدون أدواتها، فهي تمثل عصب إدارة الجودة الشاملة وسر نجاحها كونها أساليب علمية تعتمد على الحقائق ولا مجال للتكهنات والآراء الشخصية في عملية اتخاذ القرارات. في حين أنه لا يمكن القيام بعملية التحسين المستمر بدون الأدوات السبعة السابقة الذكر، ولا تتم عملية حلقات الجودة باستثناء أدوات إدارة الجودة الشاملة.

ونود أن نشير إلى أن أدوات إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على الأدوات السابقة الذكر، بل هناك العديد من الأدوات، ولا مجال لنا في هذا المقام لعرضها وشرحها، بل تم التركيز على أكثرها شيوعاً.

إجـــراءات الدراســة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصـــل الرابـــع
إجـــراءات الدراســـة

تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مديري المدارس الثانوية بمدارس محافظات غزة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، من أجل وضع تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية بإدارة الجودة الشاملة . ولتحقيق هذا الهدف تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة(الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

أولاً منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية "**تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة** " ، ويبحث المنهج الوصفي في " حاضر الحوادث والأشياء كما هو، بغرض فهمه والاستفادة من ذلك في توجيه المستقبل المباشر بالتصحيح أو التحديث أو التوضيح أو اقتراح معرفة متخصصة جديدة " (حمدان ،1989 : 25).

إذ يختص بوصف الواقع من أجل فهمه وكيفية التعامل معه " فهو تمهيد منطقي لوصف واقع الحوادث والأشياء، ماضيها المباشر الذي يخص هذا الواقع ويؤثر عليه بغرض الاستفادة من ذلك في توجيه المستقبل أو اقتراح بدائل مجدية له " (حمدان ، 1989: 26)، ففي حالة استخدام المنهج الوصفي القائم على التحليل والتفسير يفيد هذه الدراسة في تحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر وإبراز إمكانية الاستفادة من هذا المدخل في الميدان التربوي مع الإعتماد على البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المدارس بإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (102) مديراً ومديرة، وذلك وفقاً لإحصائية 2004-2003 التي تم الحصول عليها من وزارة التربية والتعليم خاصة بمحافظات غزة، والجدول رقم (4) يوضح توزيع مدراء مدارس الثانوية في محافظات غزة.

جدول رقم (4)

يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب مدارس محافظات غزة

المحافظة	عدد المدراء	النسبة المئوية
غزة	35	34.3
شمال غزة	18	17.6
خان يونس	36	35.3
رفح	13	12.7
المجموع	102	

وتم تطبيق أداة الدراسة (الإستبانة) على مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (102) مديراً ومديرة تابعين لوزارة التربية والتعليم، وقد استجاب منهم (89) مديراً ومديرةً، وبقيت (13) استبانة لم تتمكن الباحثة من الحصول عليها، وذلك نتيجة الأوضاع الصعبة التي كانت تمر بها محافظات غزة في تلك الفترة من عمليات الحصار والاجتياح، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة حوالي 87,3% من المجتمع الأصلي، إضافة إلى أن جميع الاستبانات المستردة كانت مرضية، ولم يتم استبعاد أية واحدة منها .

ثالثًا أداة الدراسة :

هناك العديد من الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل مشكلته، ومن أهم هذه الأدوات استخداما في البحث العلمي: المقابلة الشخصية، وسائل الملاحظة، المقاييس الاجتماعية، والاستبيانات.

ويعد الاستبيان من " أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد (أبوعلام ، 2001 : 417)، في حين يوصف الاستبيان بأنه عبارة عن " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية " (الأغا والأستاذ ، 2000 :116)، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية ومناسبة لمشكلة الدراسة .

وبعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية :

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (69) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- تم عرض الاستبانة على أحد عشر محكماً من المحكمين في مجال التربية وعلم النفس والإدارة . والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

تقنين الأداة

تعتبر أداة جمع البيانات ضرورة لازمة لأية دراسة مهما كان نوعها، وتحتاج هذه الأداة إلى صفتين أساسيتين، لابد من توافرهما في أدوات جمع البيانات وهما: الصدق والثبات، وكلتاهما تمتلك " أهمية خاصة في البحوث التربوية والنفسية، لأن القياس في هذين المجالين قياس غير مباشر . ولذلك يجب التأكد من أن ما تقيسه أدوات البحث يمكن الثقة فيه و الاعتماد عليه في جمع البيانات " (أبوعلام ، 2001 : 439)، وقد مرت أداة الدراسة الحالية بطرق عدة من أجل حساب معامل الصدق والثبات والتي تمثلت فيما يلي :

1) **الصدق** *Validity*

الصدق خاصية من خواص القياس، ويشير إلى "الاستدلالات الخاصة التي نخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها " (أبوعلام، 2001: 439)، وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

- **صدق المحكمين** *Referees Validity*

ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في الإدارة والتربية وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، هذا وقد طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الأربعة للاستبانه، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء هذه الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (60) فقرة بدلاً من (69) موزعة كما في الجدول رقم (5). والملحق رقم(2)، يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول (5)
يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

المجال	عدد الفقرات
أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة	13
ثانياً اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة	15
ثالثاً ممارسات إدارة الجودة الشاملة	18
رابعاً التحسين المستمر	14
مجموع فقرات الاستبانة ككل	60

- **صدق الاتساق الداخلي** ***Internal Consistency***

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون "*Person*" بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون "*Person*" بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (*SPSS*)، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (6)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول "مفهوم إدارة الجودة الشاملة "

الفقــرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1. أرى أن إدارة الجودة تهتم بمشاركة العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	0.842	دالة عند 0.01
2. أعتقد أن العمل الجماعي هو مغذي إدارة الجودة الشاملة.	0.844	دالة عند 0.01
3. أعتقد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً لتطوير شامل لمراحل العمل كافة.	0.916	دالة عند 0.01
4. أرى أن جوهر إدارة الجودة هو عملية التحسين المستمر.	0.774	دالة عند 0.01
5. أرى أن إدارة الجودة تقوم على مبدأ الإتقان في العمل.	0.870	دالة عند 0.01
6. أحاول نشر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين في المدرسة.	0.813	دالة عند 0.01
7. أدرك بأن إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم ومحدد الأهداف.	0.668	دالة عند 0.01
8. أعتقد أن إدارة الجودة تحتاج إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز.	0.772	دالة عند 0.01
9. أرى أن إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الطلاب والعاملين.	0.787	دالة عند 0.01
10. أجد أن تصحيح الأنظمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة.	0.688	دالة عند 0.01
11. أعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات المدرسية.	0.737	دالة عند 0.01
12. أجد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في الحد من المشكلات المدرسية.	0.700	دالة عند 0.01
13. أرى أن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المدرسة.	0.701	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.449

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.349

جدول رقم (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية

للمجال الثاني " الاتجاه نحو إدارة الجودة الشاملة "

الفقـــــرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1. أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من التحسينات قصيرة الأجل.	0.434	دالة عند 0.05
2. أميل إلى توفير فرص ممارسة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	0.692	دالة عند 0.01
3. أعتقد أن تفويض السلطات أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية في وضع السياسات.	0.554	دالة عند 0.01
4. لدي الثقة الكافية في الاهتمام بالعاملين اختباراً وتدريباً ومشاركة وتقديراً.	0.595	دالة عند 0.01
5. أميل إلى حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب علمية.	0.570	دالة عند 0.01
6. أعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل.	0.740	دالة عند 0.01
7. أحاول تقدير المتميز من العاملين دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.	0.614	دالة عند 0.01
8. أنظر إلى كل فرد على أنه رائد جودة.	0.660	دالة عند 0.01
9. أعتقد أن أسلوب المساندة في متابعة الأمور أمرا مجد.	0.729	دالة عند 0.01
10. أعتقد أن مناقشة المعلم في الأخطاء التي يقع فيها لها تأثير كبير في النظام الإداري.	0.707	دالة عند 0.01
11. أميل إلى توظيف الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة.	0.730	دالة عند 0.01
12. تحديد الأولويات وفق معايير عامة متفق عليها	0.730	دالة عند 0.01
13. اهتم بعمل استطلاع آراء لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة على العاملين.	0.597	دالة عند 0.01
14. أحاول أن أقبل التغيير باعتباره أمراً واقعياً.	0.542	دالة عند 0.01
15. أسعى إلى التعرف وتعريف الآخرين على مبادئ إدارة الجـــودة الشاملة.	0.496	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.449

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.349

جدول رقم (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "ممارسات إدارة الجودة الشاملة"

الفقـــرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1. تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات.	0.472	دالة عند 0.01
2. يتم استخدام مخطط عظمة السمكة *Fishbone Diagram* في تحليل المشكلات.	0.590	دالة عند 0.01
3. تركـــز الإدارة علـــى اســـتخدام المـــدرجات التكراريـــة *Histogram* في تفسير النتائج	0.635	دالة عند 0.01
4. تعزز الإدارة استخدام مهارات العمل الجماعي مثل كرة الثلج والعمل الزوجي.	0.718	دالة عند 0.01
5. تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي فـــي بنـــاء خطة العام الدراسي.	0.761	دالة عند 0.01
6. تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهـــة الأزمـــة التعليمية.	0.719	دالة عند 0.01
7. تستعين الإدارة بأسلوب خريطة بـــاريتو *Pareto Chart Technique* في تشخيص سبب الفشل الدراسي لدى الطلبة.	0.733	دالة عند 0.01
8. تعتمـــد الإدارة علـــى أســـلوب العـــصف الـــذهني *Brainstorming* في تقـــديم الحلـــول المقترحـــة للمـــشكلات الإدارية.	0.783	دالة عند 0.01
9. تعتمد الإدارة على أسلوب دي بونـــو *De Bono* للتفكيـــر العلمي .	0.701	دالة عند 0.01
10. تستعين الإدارة بأساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين فرق العمل.	0.525	دالة عند 0.01
11. تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تـــساعد علـــى اتخـــاذ القرار.	0.775	دالة عند 0.01
12. تعزز الإدارة قدرة المدرســـة علـــى تبنـــي أســـلوب حـــل المشكلات.	0.603	دالة عند 0.01
13. يتم مراقبة العمليات اليوميـــة وأثرهـــا علـــى التطـــورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء.	0.714	دالة عند 0.01
14. تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية للاستفادة من التغييـــر عندما يحدث.	0.660	دالة عند 0.01
15. تركز الإدارة على استعمال أسلوب بيرت *Pert* في عملية التخطيط.	0.729	دالة عند 0.01
16. تشرك الإدارة المجتمع المحيط بالمدرسة بحل المشكلات.	0.519	دالة عند 0.01
17. تعتمد الإدارة على برنامج *Power point* في إلقاء المحاضرات بين فريق العمل.	0.393	دالة عند 0.01
18. تركز الإدارة على برنامج *Access* لتصنيف الكتب داخل	0.514	دالة عند 0.01

الفقــرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المكتبة المدرسية.		

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.449

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.349

جدول رقم (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

" التحسين المستمر"

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1. تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإدارية.	0.535	دالة عند 0.01
2. تهتم الإدارة بعمل وحدات ذاتيــة (Autonomous) مــن العاملين.	0.755	دالة عند 0.01
3. تقوم الإدارة بتدريب الوحدات الذاتيــة علــى الأســاليب الأساسية لحل المشكلات.	0.780	دالة عند 0.01
4. يتم استخدام عجلة ديمنج (PDCA) للتحسين المستمر.	0.429	دالة عند 0.05
5. تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار.	0.635	دالة عند 0.01
6. تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء.	0.752	دالة عند 0.01
7. يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم.	0.633	دالة عند 0.01
8. تنمي الإدارة فكرة التعليم المستمر لــدى كــل شــخص فــي المدرسة.	0.536	دالة عند 0.01
9. تقوم الإدارة باستخدام خريطة التدفق في عملية تحسين الجودة.	0.681	دالة عند 0.01
10. تحرص الإدارة على وجود مركز تعليمي لها.	0.440	دالة عند 0.05
11. تقوم الإدارة العليا بتدريب القادة على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين.	0.818	دالة عند 0.01
12. تتشاور الإدارة العليا مع المدراء والمعلمين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل.	0.691	دالة عند 0.01
13. تسعى الإدارة دائماً للتكيف مع البيئة وعمل علاقات ناجحة مع أفراد المجتمع.	0.707	دالة عند 0.01
14. يتم استعراض النظريات الحديثة في إدارة المدرسة.	0.642	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.449

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.349

يتضح من الجداول السابق أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 ، 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، وجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول رقم(10)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

	المجموع	أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	ثانيا: اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة	ثالثا: ممارسات إدارة الجودة الشاملة	رابعا: التحسين المستمر
المجموع	1				
أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.791	1			
ثانياً اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة	0.798	0.720	1		
ثالثاً ممارسات إدارة الجودة الشاملة	0.799	0.352	0.406	1	
رابعاً التحسين المستمر	0.807	0.393	0.420	0.821	1

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.449

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.349

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2) الثبات *Reliability*:

يقصد بالثبات " الحصول على النتائج نفسها تقريباً عند تكرار القياس في الظروف نفسها باستخدام المقياس نفسه " (الأغا والأستاذ ، 2000 : 108) ، وتم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

- **طريقة التجزئة النصفية** *Alfa-Split*

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين، واعتبرت العبارات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول، والفقرات الزوجية هي فقرات النصف الثاني، وتم حساب معامل

الإرتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون، والجدول رقم (11) يوضح ذلك .

جدول رقم (11)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة
وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة	13	0.912	0.941
ثانياً اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة	15	0.745	0.747
ثالثاً ممارسات إدارة الجودة الشاملة	18	0.846	0.916
رابعاً التحسين المستمر	14	0.833	0.909
مجموع فقرات الاستبانة ككل	60	0.470	0.639

* تم استخدام معامل جتمان (Guttmann) في البعد الأول والثاني وذلك لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.747)، وأن معامل الثبات الكلي (0.639)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

- **طريقة ألفا كرنباخ** *Alfa-Cronbach*

تم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة أخرى وهي ألفا كرنباخ، حيث تعتبر " أنسب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسمية كالاستبيانات أو مقاييس الاتجاه حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل فقرة " (علام ، 2001 : 469)، وهي ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشتمل على عدة أبعاد، حيث أنها أيضاً " تستخدم للحصول على الثبات عندما تكون الأداة من أبعاد أو مجالات " (الآغا والأستاذ ، 2000 : 110)، وتم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم(12)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك للاستبانة ككل

الأبعـــاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة	13	0.946
ثانياً اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة	15	0.887
ثالثاً ممارسات إدارة الجودة الشاملة	18	0.915
رابعاً: التحسين المستمر	14	0.876
مجموع فقرات الاستبانة ككل	60	0.956

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.876)، وأن معامل الثبات الكلي (0.956)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

رابعاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الحاسب الآلي في تحليل ومعالجة البيانات، وتم الاعتماد على البرامج التالية :

- الرزم الإحصائية (SPSS)
- برنامج (*EXCEL*)
- برنامج (SPC XL) لتخطيط باريتو.

في حين تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية
- معامل ارتباط بيرسون "Pearson" لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية لإيجاد معامل ثبات الاستبانة .
- 4-معادلة جتمان (*Guttman*) للتجزئة النصفية غير المتساوية.
- 5-معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة .

خامساً خطـوات الدراسة:

تتمثل خطوات الدراسة فيما يلي:

- تحديد الإطار العام للدراسة.
- عرض الدرسات السابقة.
- الاطلاع على أدبيات الموضوع وإعداد الإطار النظري.
- تصميم أداة الدراسة.
- عرض الأداة على لجنة من السادة المحكمين من أهل الإختصاص في مجال الإدارة والتربية.
- التأكد من صدق وثبات الأداة.
- اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة.
- خرجت الباحثة بمجموعة نتائج تم تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- تم التوصل إلى عدة استنتاجات قدم بناءً عليها مجموعة توصيات.
- تم تصميم تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانويـــة بمحافظـــات غزة.

تفسير نتائج الدراسة

- **النتائج الخاصة بإجابة السؤال الأول**
- **النتائج الخاصة بإجابة السؤال الثاني**

الفصل الخامس

تفسير النتائـــج

يحتوى هذا الفصل على عرض نتائج أسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها إضافة إلى الجداول التي تلازمها.

أولاً عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على " **ما مدى تبني مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟** "

وللاجابة عن السؤال الأول من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، الوزن النسبي، وذلك كما هو مبين في الجداول التالية.

وتظهر هذه الجداول أن نسبة الاستجابات قد تراوحت في المتوسط الحسابي(4.14) كحد أعلى و (1.34)، أما البالنسبة للوزن النسبي فقد تراوحت ما بين (82.82) كحد أعلـــى و(26.82) كحـــد أدنى، واعتبرت الباحثة أقل من (59) في قيم الوزن النسبي كحد أدنى للمشكلات.

وقد تم وضع معيار للحكم على المشكلة من :

71.06 - 82.82 مشكلة عالية.

71 - 59.06 مشكلة متوسطة.

59 – 26.82 مشكلة ضعيفة.

وفيما يلي تفسير النتائج وفقاً لكل بعد من أبعاد الاستبانة .

البعد الأول والثاني ويتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة واتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة.

يوضح جدول رقم(13) بعض النتائج منها:

جدول (13)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والوزن النسبي والترتيب (ن = 85)

م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
1.	أرى أن إدارة الجودة تهتم بمشاركة العـــاملين في المدرسة فـــي عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات الإدارية.	ك	1	10	18	33	23	322	3.79	75.76	9	19
		%	1.18	11.76	21.18	38.82	27.06					
2.	أعتقد أن العمل الجماعي هو مغذي إدارة الجودة الشاملة.	ك	0	8	10	33	34	348	4.09	81.88	2	3
		%	0.00	9.41	11.76	38.82	40.00					
3.	أعتقد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً لتطوير شامل لمراحل العمل كافة.	ك	0	6	15	37	27	340	4.00	80	3	5
		%	0.00	7.06	17.65	43.53	31.76					
4.	أرى أن جوهر إدارة الجودة هو عمليـــة التحسين المستمر.	ك	0	8	17	36	24	331	3.89	77.88	7	13
		%	0.00	9.41	20.00	42.35	28.24					

م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
.5	أرى أن إدارة الجودة تقوم علـــى مبـــدأ الإتقان في العمل.	ك	0	5	16	40	24	338	3.98	79.53	5	7
		%	0.00	5.88	18.82	47.06	28.24					
.6	أحاول نشر الاطمئنان والأمن الـــوظيفي بين العاملين في المدرسة.	ك	0	5	15	31	34	349	4.11	82.12	1	2
		%	0.00	5.88	17.65	36.47	40.00					
.7	أدرك بأن إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم ومحدد الأهداف	ك	0	4	22	35	24	334	3.93	78.59	6	12
		%	0.00	4.71	25.88	41.18	28.24					
.8	أعتقد أن إدارة الجودة تحتاج إلى تظافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز.	ك	0	8	18	26	33	339	3.99	79.76	4	6
		%	0.00	9.41	21.18	30.59	38.82					
.9	أرى أن إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد مـــن خلال إرضاء الطلاب والعاملين.	ك	1	8	24	35	17	314	3.69	73.88	12	24
		%	1.18	9.41	28.24	41.18	20.00					
.10	أجد أن تـــصحيح الأنظمـــة بالطريقـــة الصحيحة من المرة الأولى أســـاس إدارة الجودة الشاملة.	ك	0	9	16	42	18	324	3.81	76.24	8	17
		%	0.00	10.59	18.82	49.41	21.18					
.11	أعتبر إدارة الجودة الـــشاملة هـــي الطريقـــة المنهجية لضمان سير النشاطات المدرسية.	ك	0	6	26	39	14	316	3.72	74.35	11	22
		%	0.00	7.06	30.59	45.88	16.47					
.12	أجد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لـــه دور كبير في الحد من المشكلات التـــي تواجه المدرسة	ك	1	6	23	37	18	320	3.76	75.29	10	20
		%	1.18	7.06	27.06	43.53	21.18					
.13	أرى أن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المدرسة.	ك	0	4	36	31	14	310	3.65	72.94	13	25
		%	0.00	4.71	42.35	36.47	16.47					

يتضح من الجدول السابق أن أعلى ثلاث فقرات كانت :

1- الفقرة رقم (6) والمتعلقة بـــ "أحاول نشر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين في المدرسة" احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد والثانية في الاستبانة ككل بوزن نسبي قدره (82.12%)

2- الفقرة رقم(2) والمتعلقة بـــ " أعتقد أن العمل الجماعي هو مغذي إدارة الجودة الشاملة." احتلت المرتبة الثانية في البعد والثالثة في الاستبانة ككل بوزن نسبي قدره (81.88%)

3- الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـــ "أعتقد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً لتطوير شامل لمراحل العمل كافة " احتلت المرتبة الثالثة في البعد والخامسة في اللاستبانة ككل بوزن نسبي قدره (80%).

كما يتضح أن أدنى ثلاث فقرات كانت :

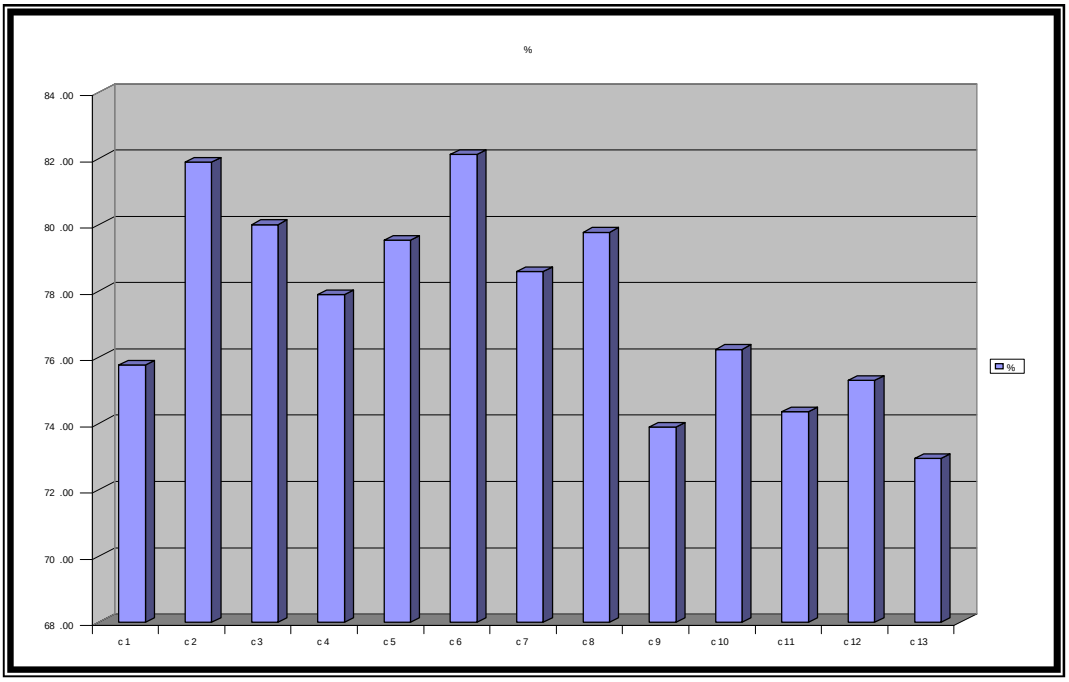
1- الفقرة رقم (11) والمتعلقة بـــ "أعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات المدرسية" احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (74.35%).

2- الفقرة رقم (9) والمتعلقة بـــ "أرى أن إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الطلاب والعاملين " احتلت المرتبة الثانية عشرة بوزن نسبي قدره (73.88%).

3- الفقرة رقم (13) والمتعلقة بـــ "أرى أن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المدرسة. " احتلت المرتبة الثالثةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (72.94%).

شكل رقم (18)

مدرج مئوي يوضع الوزن النسبي المئوي لفقرات البعد المتعلق بمفاهيم الجودة الشاملة



جدول (14)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة

تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 85)

م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
.1	أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من التحسينات قصيرة الأجل.	ك	1	1	20	48	15	330	3.88	77.65	7	14
		%	1.18	1.18	23.53	56.47	17.65					
.2	أميل إلى توفير فرص ممارسة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	ك	0	1	16	38	30	352	4.14	82.82	1	1
		%	0.00	1.18	18.82	44.71	35.29					
.3	أعتقد أن تفويض السلطات أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية في وضع السياسات.	ك	0	7	15	39	24	335	3.94	78.82	4	9
		%	0.00	8.24	17.65	45.88	28.24					
.4	لدي الثقة الكافية في الاهتمام بالعاملين اختياراً وتدريباً ومشاركة وتقديراً.	ك	0	5	19	42	19	330	3.88	77.65	8	15
		%	0.00	5.88	22.35	49.41	22.35					
.5	أميل إلى حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب علمية.	ك	0	4	16	46	19	335	3.94	78.82	5	10
		%	0.00	4.71	18.82	54.12	22.35					
.6	أعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل.	ك	0	7	12	33	33	347	4.08	81.65	2	4
		%	0.00	8.24	14.12	38.82	38.82					
.7	أحاول تقدير المتميز من العاملين دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.	ك	0	7	19	32	27	334	3.93	78.59	6	11
		%	0.00	8.24	22.35	37.65	31.76					
.8	أنظر إلى كل فرد على أنه رائد جودة.	ك	0	7	18	44	16	324	3.81	76.24	10	18
		%	0.00	8.24	21.18	51.76	18.82					
.9	أعتقد أن أسلوب المساندة في متابعة الأمور أمرا مجد.	ك	0	3	28	36	18	324	3.81	76.24	9	16
		%	0.00	3.53	32.94	42.35	21.18					
.10	أعتقد أن مناقشة المعلم في الأخطاء التي يقع فيها لها تأثير كبير في النظام الإداري.	ك	0	11	23	37	14	309	3.64	72.71	13	26
		%	0.00	12.94	27.06	43.53	16.47					
.11	أميل إلى توظيف الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة.	ك	0	1	17	53	14	335	3.94	78.82	3	8
		%	0.00	1.18	20.00	62.35	16.47					
.12	تحديد الأولويات وفق معايير عامة متفق عليها	ك	6	31	21	22	5	244	2.87	57.41	15	32
		%	7.06	36.47	24.71	25.88	5.88					
.13	اهتم بعمل استطلاع آراء لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة على العاملين.	ك	0	4	27	41	13	318	3.74	74.82	11	21
		%	0.00	4.71	31.76	48.24	15.29					
.14	أحاول أن أقبل التغيير باعتباره أمراً واقعياً.	ك	0	7	25	38	15	316	3.72	74.35	12	23
		%	0.00	8.24	29.41	44.71	17.65					
.15	أسعى إلى التعرف وتعريف الآخرين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	ك	1	9	27	38	10	302	3.55	71.06	14	27
		%	1.18	10.59	31.76	44.71	11.76					

يتضح من الجدول السابق أن أعلى ثلاث فقرات كانت :

1- الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـــ " أميل إلى توفير فرص ممارسة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل " احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد والأولى في الاستبانة ككل بوزن نسبي قدره (82.82%).

2- الفقرة رقم(6) والمتعلقة بـــ " أعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل " احتلت المرتبة الثانية في البعد والرابعة في الاستبانة ككل بوزن نسبي قدره (81.65%).

3- الفقرة رقم (11) والمتعلقة بـــ " أميل إلى توظيف الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة" احتلت المرتبة الثالثة في البعد والثامنة في الاستبانة ككل بوزن نسبي قدره (78.82%).

كما يتضح أن أدنى ثلاث فقرات كانت :

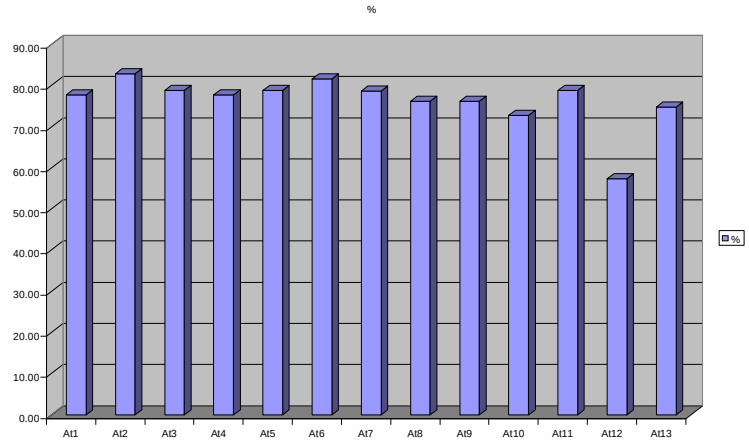
1- الفقرة رقم (10)والمتعلقة بـــ "أعتقد أن مناقشة المعلم في الأخطاء التي يقع فيها لها تأثير كبير في النظام " احتلت المرتبة الثالثةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (72.71%).

2- الفقرة رقم (9) والمتعلقة بـــ " تسعى إلى التعرف وتعريف الآخرين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة" احتلت المرتبة الرابعةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (71.06%).

3- الفقرة رقم (12) والمتعلقة بـــ " تحديد الأولويات وفق معايير عامة متفق عليها " احتلت المرتبة الخامسة عشرةَ بوزن نسبي قدره (57.41%).

شكل رقم (19)

مدرج مئوي يوضع الوزن النسبي المئوي لفقرات البعد المتعلق بالاتجاه نحو الجودة الشاملة



يتضح لنا من جدول رقم (14-13) ما يلي:

الحاجة إلى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراك العاملين داخل المدرسة لأهمية الجودة. في حين أن هناك رؤية ساذجة عن إدارة الجودة الشاملة مبنية على الابتسام بوجه كل شخص موجود في المؤسسة والتماشي مع كثير من الأمور خلال العمل. فمنهم من يعتقد أنهم يطبقون إدارة الجودة الشاملة، ولكن، بمنطلق آخر، لا يتواءم مع المصطلحات المذكورة في الاستبانة وهذا على حد علمهم. ومن ناحية أخرى، نلاحظ من خلال البعدين الأول والثاني، أن العاملين يغلب عليهم نوع من أنواع الشك "Skepticism" نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بمعنى رغم تقبل بعض الأفراد لأفكار الجودة، فإنهم في حاجة إلى الاقتناع بإمكانية تطبيقها.

في حين أن هناك توجهاً لا بأس به نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته جميع استجابات البعد الثاني الخاص باتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ جميع الإستجابات كانت مرتفعة. فهذه الاستجابات يمكن أن يطمئن لها الشخص عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

البعد الثالث: ممارسات إدارة الجودة الشاملة

يتضح من جدول رقم (15)

جدول (15)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 85)

م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
.1	تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات.	ك	11	46	21	7	0	194	2.28	45.65	9	45
		%	12.9	54.1	24.7	8.24	0					
.2	يتم استخدام مخطط عظمة السمكة Fishbone Diagram في تحليل المشكلات.	ك	49	29	5	2	0	130	1.53	30.59	14	55
		%	57.65	34.12	5.88	2.35	0.00					
.3	تركز الإدارة على استخدام المدرجات التكرارية Histogram في تفسير النتائج	ك	43	36	5	0	1	135	1.59	31.76	13	53
		%	50.59	42.35	5.88	0.00	1.18					
.4	تعزز الإدارة استخدام مهارات العمل الجماعي مثل كرة الثلج والعمل الزوجي.	ك	34	33	13	2	3	162	1.91	38.12	11	50
		%	40.00	38.82	15.29	2.35	3.53					
.5	تستند الإدارة على عملية التخطيط	ك	5	31	27	10	12	248	2.92	58.35	2	29

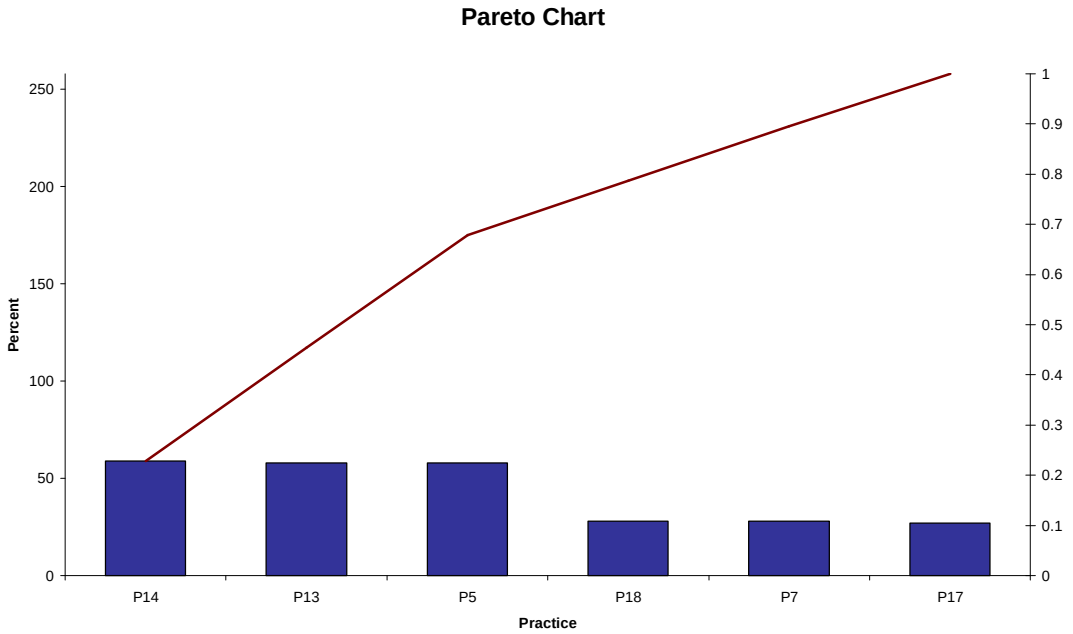
م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
	الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي.	%	5.88	36.47	31.76	11.76	14.12					
.6	تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية.	ك	10	49	13	7	6	205	2.41	48.24	8	43
		%	11.76	57.65	15.29	8.24	7.06					
.7	تستعين الإدارة بأسلوب خريطة باريتو Pareto Chart Technique في تشخيص سبب الفشل الدراسي لدى الطلبة.	ك	59	22	2	2	0	117	1.38	27.53	17	59
		%	69.41	25.88	2.35	2.35	0.00					
.8	تعتمد الإدارة على أسلوب العصف الذهني Brainstorming في تقديم الحلول المقترحة للمشكلات الإدارية.	ك	25	25	26	7	2	191	2.25	44.94	10	46
		%	29.41	29.41	30.59	8.24	2.35					
.9	تعتمد الإدارة على أسلوب دي بونو De Bono للتفكير العلمي .	ك	41	35	7	2	0	140	1.65	32.94	12	52
		%	48.24	41.18	8.24	2.35	0.00					
.10	تستعين الإدارة بأساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين فرق العمل.	ك	3	47	23	7	5	219	2.58	51.53	6	40
		%	3.53	55.29	27.06	8.24	5.88					
.11	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار.	ك	7	43	22	10	3	214	2.52	50.35	7	41
		%	8.24	50.59	25.88	11.76	3.53					
.12	تعزز الإدارة قدرة المدرسة على تبني أسلوب حل المشكلات.	ك	5	26	39	12	3	237	2.79	55.76	4	36
		%	5.88	30.59	45.88	14.12	3.53					
.13	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء.	ك	3	32	26	18	6	247	2.91	58.12	3	30
		%	3.53	37.65	30.59	21.18	7.06					
.14	تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية للاستفادة من التغيير عندما يحدث.	ك	0	35	27	15	8	251	2.95	59.06	1	28
		%	0.00	41.18	31.76	17.65	9.41					
.15	تركز الإدارة على استعمال أسلوب بيرت Pert في عملية التخطيط.	ك	64	13	4	3	1	119	1.40	28	15	56
		%	75.29	15.29	4.71	3.53	1.18					
.16	تشرك الإدارة المجتمع المحيط	ك	4	27	43	9	2	233	2.74	54.82	5	37

م.	الفقرة	البيا ن	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجا ت	المتوسـ ط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
	بالمدرسة بحل المشكلات.	%	4.71	31.76	50.59	10.59	2.35					
.17	تعتمـــد الإدارة علـــى برنـــامج Power point فـــي إلقـــاء المحاضرات بين فريق العمل.	ك	62	18	4	1	0	114	1.34	26.82	18	60
		%	72.94	21.18	4.71	1.18	0.00					
.18	تركـــز الإدارة علـــى برنـــامج Access لتصنيف الكتب داخـــل المكتبة المدرسية.	ك	59	20	5	1	0	118	1.39	27.76	16	58
		%	69.41	23.53	5.88	1.18	0.00					

قامت الباحثة برسم خريطة باريتو يوضحها شكل رقم(20) لتوضيح أدنى فقرات وأعلـــى فقـــرات حصل عليها البعد الثالث والذي يتمثل بممارسات إدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم(20)

خريطة باريتو خاصة ببعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة



يتضح من الجدول السابق أن أعلى ثلاث فقرات كانت:

1- الفقرة رقم (14)، والمتعلقة بـــ "تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية للاستفادة من التغيير عندما يحدث" احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد بوزن نسبي قدره (59.06%).

2- الفقرة رقم(5)، والمتعلقة بـــ " تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي" احتلت المرتبة الثانية في البعد بوزن نسبي قدره (58.53%).

3- الفقرة رقم (13)، والمتعلقة بـــ " يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء" احتلت المرتبة الثالثة في البعد بوزن نسبي قدره (58.12%).

كما يتضح أن أدنى ثلاث فقرات كانت:

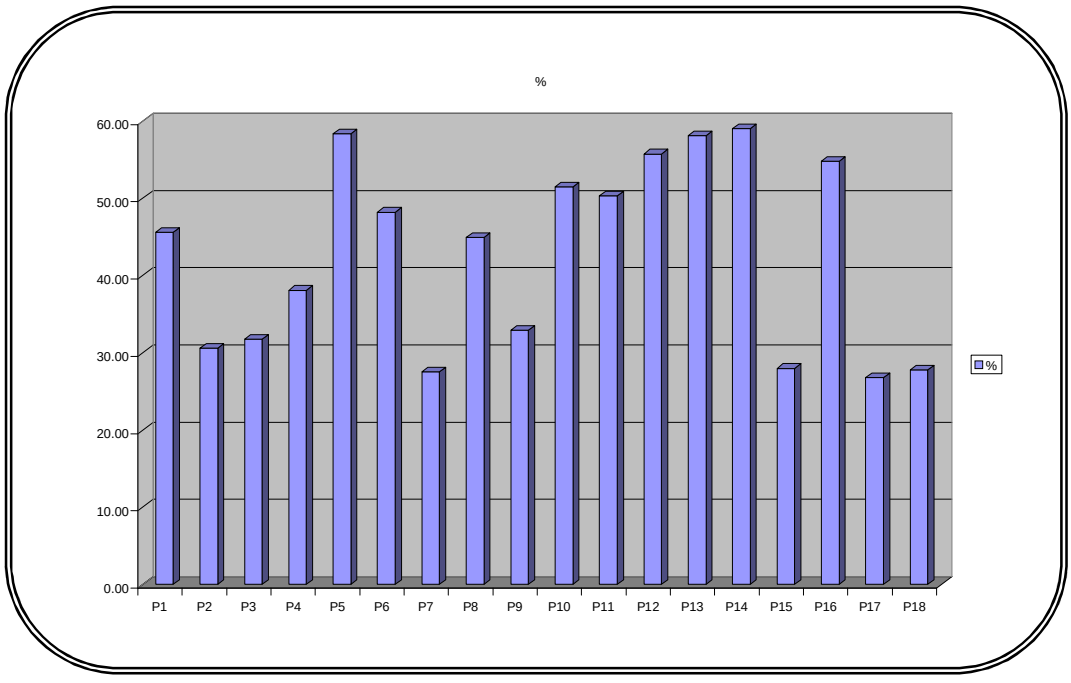
16- الفقرة رقم (18)، والمتعلقة بـــ "تركز الإدارة على برنامج Access لتصنيف الكتب داخل المكتبة المدرسية " احتلت المرتبة السادسةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (27.76%).

17- الفقرة رقم (7)، والمتعلقة بـــ " تستعين الإدارة بأسلوب خريطة باريتو Pareto Chart Technique في تشخيص سبب الفشل الدراسي لدى الطلبة" احتلت المرتبة السابعةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (27.53%).

18- الفقرة رقم (17)، والمتعلقة بـــ "تعتمد الإدارة على برنامج Power point في إلقاء المحاضرات بين فريق العمل " احتلت المرتبة الثامنةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (26.82%).

شكل رقم (21)

مدرج مئوي يوضح الوزن النسبي المئوي لفقرات البعد المتعلق بممارسات الجودة الشاملة



عبارة رقم (1) " **تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات** " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.28) أما الوزن النسبي فقد بلغ (45.65) .

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم تركيز الإدارة المدرسية على الحقائق كأساس لإتخاذ القرارات، فهي تعتمد على التكهنات والافتراضات الشخصية في اتخاذ قراراتها الإدارية، أو على بيانات غير مؤكدة وهي " معلومات صادرة عن أمثلة أو ملاحظات متفرقة " (شمدت وفانجا ، 1997 : 77)،

وبما أن الإدارة لا تستند على الحقائق في عملية اتخاذ القرارات، فهي تعتمد اعتماداً كلياً على البيانات والمعلومات الخاصة محل القرار من مصادرها الأولية والتي تشمل " سجلات المنظمة أو تقاريرها السنوية أو من الإحصائيات التي تنشرها دوائر الإحصاء " (كنعان ، 2003 : 135) .

يتبين لنا من خلال التفسير السابق أن الإدارة المدرسية لا تعتمد على الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة وصحيحة، في حين أن عملية القرارات الإدارية تعتبر " جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل في علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية (كنعان ، 2003 : 9).

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة درباس (1994).

عبارة رقم (2) "**يتم استخدام مخطط عظمة السمكة Fishbone Diagram في تحليل المشكلات**" فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.53) أما الوزن النسبي فقد بلغ (30.59) .

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الكوادر الإدارية المدربة والمؤهلة على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تحرص دائماً عل جودة العمليات " فلا يمكن الحصول على جودة مخرجات بدون الاهتمام بجودة العمليات "(Creech , 1994 : 6) .

عبارة رقم (3) " **تركز الإدارة على استخدام المدرجات التكرارية Histograms في تفسير النتائج** " فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.59) أما الوزن النسبي فقد بلغ (31.76) .

يرجع ذلك إلى عدم استخدام مبدأ القياس العلمي في تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى التخلي عن المؤشرات الإحصائية في تحليل النتائج . ومن ناحية أخري فإن الإدارة ربما تركز على

الخبرة وحدها تركيزاً كبيراً في عمليات اتخاذ القرارات، وهذا ما يعارضه ديمنج Deming في مقولته المشهورة " لا قيمة للخبرة ما دمنا نقوم بفعل الأشياء الخاطئة " (Giertz, 1999: 297)

من خلال ما سبق نجد أن الإدارة المدرسية تتجه نحو الاهتمام بالنتائج وعدم إعطاء الأهمية اللازمة لأسلوب العمل، في حين أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن " الحرص على الجودة يجب أن يتم في المراحل الأولى في عمليات الانتاج (كمدخل) وليس الاهتمام بها في المراحل الأخيرة (كمخرج) (Tribs, 1999 : 4)، ولعل هذا المبدأ هو الذي يميز ادارة الجودة الشاملة عن الإدارات الأخرى.

عبارة رقم (4) " **تعزز الإدارة استخدام مهارات العمل الجماعي مثل كرة الثلج والعمل الزوجي**" فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.91) أما الوزن النسبي فقد بلغ (38.12) .

يرجع ذلك إلى ضعف تقنيات العمل الجماعي، وإلى عدم الأخذ بأساليب العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل، والذي ينتج عن عدم تفويض السلطات، وانعدام العمل بالمشاركة. إذ ينتج عن ذلك مركزية خانقة في اتخاذ القرارات. وتعتبر المركزية الخانقة أحد أهم العقبات التي تواجه المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وهذا ما أكده أبو عودة (1998) .

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من درباس (1994)، ودراسة Adomaitiene & Ruzevicius (1999)

عبارة رقم (5) " **تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي** " فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.92)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (58.35) .

يفسر ذلك بعدم رغبة الإدارة في استخدام مصطلحات مثل التخطيط الاستراتيجي أو ما شابه ذلك من المصطلحات، وذلك لاعتقادها بأن هذه المصطلحات ذات صبغة اقتصادية، وأنه لا يمكن تخطيط التعليم كما لا يمكن قياسه . أو ربما عدم تقبل مفاهيم جديدة والاعتماد على الخطة السنوية بتقديم أعذار مثل :

- القيام بخطة طويلة المدى يستلزم الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، إنه من الصعب التخطيط للعام المقبل، فما بالك بالتخطيط طويل المدى.

وأحياناً عندما تسأل مدير مدرسة ما عن مدى استخدامه للتخطيط الاستراتيجي، يجيب بأنه يستخدم هذا النوع من التخطيط وذلك بمجرد أنه سمع عنه، وغالباً تقدم الإدارة للزائر خطة دراسية

تكون معدة من العام الدراسي الماضي في صورة مادة مطبوعة على أنها نوع من التخطيط الاستراتيجي.

عبارة رقم (6) " **تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية** " فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحســـابي لهذه العبـــارة (2.41) أما الوزن النسبي فقد بلغ (48.24) .

يفسر ذلك بعدم مواكبة مدير المدرسة للأساليب والاتجاهات الجديدة في إدارة المدرسة مثل إدارة الأزمات ، على اعتبار أن إدارة الأزمة عبارة عن آلية إدارية يتم استخدامها في المؤسسات التربوية من أجل منع وقوع أزمة معينة .

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من أبو عودة (1998)، البستان (1996)، باعباد (1994) .

عبارة رقم (7) " **تستعين الإدارة بأسلوب خريطة باريتو Pareto Chart Technique في تشخيص سبب الفشل الدراسي لدى الطلبة** " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.38)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (27.53) .

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم استخدام أدوات عرض البيانات وتحليلها، والتي تشمل أدوات إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى قادة مفكرين لهم القدرة على التكيف مع التغيير، ويتحدون الطريقة التقليدية في عرض البيانات . بالإضافة إلى اعتماد الادارة على الأهداف الرقمية التي تحددها المدرسة بمعني " ارفع علامات الاختبار بواقع 10% مثلاً، واخفض علامة الرسوب 15% . من هنا نلاحظ الاهتمام بالكم دون الكيف، وذلك بالاعتماد على مبدأ الأرقام كمؤشر للفعالية . وهذا ما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة . بالإضافة إلى نقص الخبرة في الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الكمبيوتر وما يتبعه من برامج جديدة مناسبة مثل برنامج (SPC XL).

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من الشرقاوي (2002) أبو مايله (2001)، (1997) Lagrosen, درباس (1994) .

عبارة رقم (8) " **تعتمد الإدارة على أسلوب العصف الذهني Brainstorming في تقديم الحلول المقترحة للمشكلات الإدارية** " فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحســـابي لهذه العبـــارة (2.25)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (44.94) .

يرجع ذلك إلى أسباب عدة منها: اعتماد الإدارة على الطرق التقليدية في حل المشكلات المدرسية، والسعي وراء الروتين في سير العمل، وعدم تركيز الإدارة على تطبيق إدارة الأفراد والجماعات والتي لا تأتي إلا من خلال تركيز القائد على خلق وتنمية روح الفريق باعتبار أن

أسلوب العصف الذهني من الأساليب المنهجية العلمية لتوليد الأفكار، أو بمثابة تطبيق عملي لمفهوم العمل الجماعي الفعال.

فمثلاً لو سؤل مدير ما عن مدى استخدامه لأسلوب العصف الذهني في حل المشاكل المدرسية، غالباً ما نسمع الآتي: نعم، فنحن نعتمد عليه اعتماداً كلياً في اتخاذ القرارات . ولكن، نتساءل: هل يتم استخدامه بطريقة صحيحة وفقاً لمبادئه العلمية؟ أو مجرد أنه سمع عنه؟ فهذا يعني أنه قام بممارسته عملياً.

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من أبو الوفا (1998)، , درباس (1994) .

عبارة رقم (9) " **تعتمد الإدارة على أسلوب دي بونو De Bono للتفكير العلمي**" فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحســـابي لهذه العبـــارة (1.65)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (32.94) .

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم استخدام أدوات التحليل العلمي أو المهارات الفنية المتبعة في أسلوب حل المشكلات أو تحليلات الماتريكس (Matrix). وذلك نتيجة أن الإدارة تسعى إلى الارتقاء بمستوى الطالب دون إعطاء أهمية إلى الأساليب العلمية في حل المشكلات.

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من أبو الوفا (1998)، , درباس (1994) .

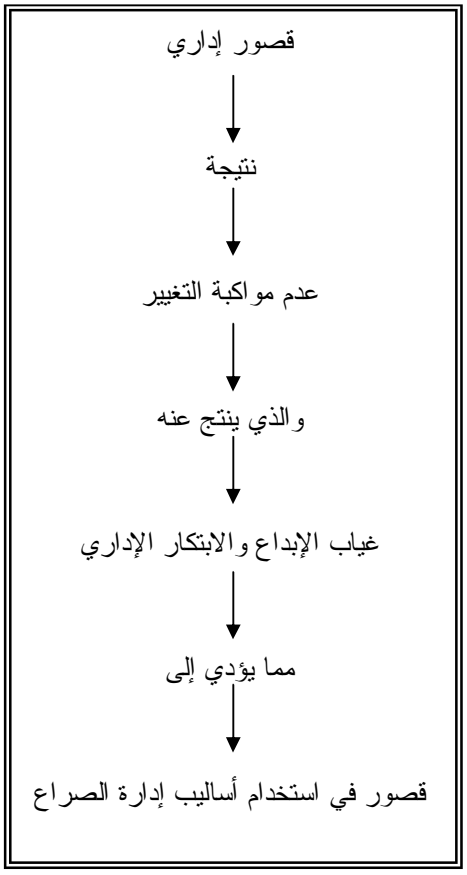
عبارة رقم (10) " **تستعين الإدارة بأساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين فرق العمل.**" فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلـــغ المتوســـط الحـــســـابي لهـــذه العبـــارة (2.58)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (51.53) .

تعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها: ضعف الكفايات الأساسية للإدارة الذاتية التي تزيد من فعالية مدير المدرسة مثل: إدارة الوقت، وإدارة الأزمات والذي يرجع إلى الروتين الذي يعمل على عرقلة سير العمل بالمدارس الثانوية، أي الاعتماد على الأسلوب التقليدي في سير العملية الإدارية، إذ إن " المنظمات التعليمية القائمة حالياً بتنظيماتها التقليدية تتسم بالانفصال، وقلة أو ضعف الفاعلية مع سرعة التغيير وحركة المجتمعات المتلاحقة نحو التحديث والتطوير" (عيد، 1995: 18)

فالواقع الإداري في المدارس يتميز في شكل (22):

شكل رقم(22)

يوضح الواقع الإداري في المدارس



ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من أبو الوفا (1998)، البستان (1996).

عبارة رقم (11) "**تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار**" فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.52)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (50.35) .

تعزو الباحثة ذلك إلى: ضعف نظام المعلوماتية في المجال التربوي، ويمثل هذا السبب المعوق الرئيسي من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعود ذلك إلى أسباب مادية تتمثل في ارتفاع تكلفة الاتصالات الإلكترونية وتغطية الإنترنت، وسرعتها أو عدم استخدام الحاسب في الحصول على المعلومات كمصدر أساسي في عملية اتخاذ القرارات

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، قد يرجع ذلك إلى وجود معوقات بشرية تتمثل في عدم تأهيل الكوادر البشرية المدربة على استخدام نظم الاتصالات، ومن ثم ينتج عنه ضعف في نظام المعلوماتية مما يخلق صعوبات كثيرة في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري.

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة أبو الوفا (1998).

عبارة رقم (12) " **تعزز الإدارة قدرة المدرسة على تبني أسلوب حل المشكلات** " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.79)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (55.76) .

يرجع ذلك إلى عدم استخدام مهارات وأساليب حل المشكلات المدرسية بالطريقة العلمية، وبالأخص المهارات الفنية المتبعة في أسلوب حل المشكلات Problem Solving نتيجة عدم توفر كوادر بشرية مدربة للقيام بذلك، ومن ناحية أخرى تسعى الإدارة إلى إيجاد الحلول السريعة دون الوصول إلى جذور المشاكل التي تتعرض لها.

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة أبو الوفا (1998).

عبارة رقم (13) " **يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء** " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.91)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (58.21) .

يرجع ذلك إلى افتقاد الإدارة إلى النماذج الحديثة للتقييم المؤسسي والأساليب المستخدمة لإجراء تقييم داخلي للمؤسسة .

عبارة رقم (14) " **تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية للاستفادة من التغيير عندما يحدث** " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.95)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (59.06) .

ربما يرجع ذلك إلى وجود ميول لا بأس فيه بمواكبة التطور.

عبارة رقم (15) " تركز الإدارة على استعمال أسلوب بيرت Pert في عملية التخطيط " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.40)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (28).

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم اعتماد الإدارة المدرسية على استخدام تقنيات وأساليب متطورة وحديثة في مجال بحوث العمليات، والتي تسعى إلى تحسين كفاية العمليات التي يتم تنفيذها، أو تخطيطها للمستقبل ومن أشهره النظام الشبكي الجديد والمسمى بأسلوب تقويم البرامج ومراجعته Program Evaluation & Review Technique (PERT).

عبارة رقم (16) " **تشرك الإدارة المجتمع المحيط بالمدرسة بحل المشكلات** "، فقد أشـــارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحســـابي لهذه العبـــارة (2.74)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (54.82).

يعود ذلك إلى عدم وجود رؤية مشتركة بين المدرسة والبيئة يتم فيها مشاركة الإدارة للمجتمع المحلي في مشكلاته وتطلعاته .

عبارة رقم (17-18) " تعتمد الإدارة على برنامج Power point في إلقاء المحاضرات بين فريـــق العمل " و " تركز الإدارة على برنامج Access لتصنيف الكتب داخـــل المكتبـــة المدرســـية " فقـــد أشـــارت نتائج هاتين العبارتين إلى درجة استجابة ضعيفـــة، فقد بلغ المتوسط الحســـابي للعبـــارة الأولى (1.34)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (26.82)،في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانيـــة (1.39)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (27.76)، حيث سجلت أدنى الاستجابات.

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم استخدام تكنولوجيا وتقنيات المعلومات والتطبيقات المختلفة لأنظمة الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية، ربما يرجع ذلك لأسباب مالية. وإذا ما وجد الحاسب في المدرسة فإنه ينقصه الاستخدام الذكي لبرامجه واستغلاله ليتلاءم مع الأساليب الإدارية.فعدم وجود أنظمة معلوماتية فعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب يعتبر من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

البعد الرابع: التحسين المستمر

يتضح من جدول رقم (16)

جدول رقم (16)

ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد التحسين المستمر

تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 85)

م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
.1	تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإدارية.	ك	10	14	41	16	4	245	2.88	57.65	1	31
		%	11.76	16.47	48.24	18.82	4.71					
.2	تهتم الإدارة بعمل وحدات ذاتية ((Autonomous من العاملين.	ك	35	38	4	7	1	156	1.84	36.71	12	51
		%	41.18	44.71	4.71	8.24	1.18					
.3	تقوم الإدارة بتدريب الوحدات الذاتية على الأساليب الأساسية لحل المشكلات.	ك	27	40	10	7	1	170	2.00	40	11	49
		%	31.76	47.06	11.76	8.24	1.18					
.4	يتم استخدام عجلة ديمنج (PDCA) للتحسين المستمر.	ك	53	21	9	1	1	131	1.54	30.82	13	54
		%	62.35	24.71	10.59	1.18	1.18					
.5	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار.	ك	3	36	26	15	5	238	2.80	56	3	34
		%	3.53	42.35	30.59	17.65	5.88					
.6	تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء.	ك	4	52	16	10	3	211	2.48	49.65	7	42
		%	4.71	61.18	18.82	11.76	3.53					
.7	يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم.	ك	0	39	28	14	4	238	2.80	56	4	35
		%	0.00	45.88	32.94	16.47	4.71					
.8	تنمي الإدارة فكرة التعليم المستمر لدى كل شخص في المدرسة.	ك	4	27	34	17	3	243	2.86	57.18	2	33
		%	4.71	31.76	40.00	20.00	3.53					
.9	تقوم الإدارة باستخدام خريطة التدفق في عملية تحسين الجودة.	ك	65	12	4	2	2	119	1.40	28	14	57
		%	76.47	14.12	4.71	2.35	2.35					
.10	تحرص الإدارة على وجود مركز تعليمي لها.	ك	18	46	14	5	2	182	2.14	42.82	10	48
		%	21.18	54.12	16.47	5.88	2.35					
.11	تقوم الإدارة العليا بتدريب القادة على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين.	ك	18	36	17	12	2	199	2.34	46.82	8	44
		%	21.18	42.35	20.00	14.12	2.35					
.12	تتشاور الإدارة العليا مع المدراء والمعلمين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل.	ك	17	42	18	7	1	188	2.21	44.24	9	47
		%	20.00	49.41	21.18	8.24	1.18					
.13	تسعى الإدارة دائماً للتكيف مع البيئة	ك	8	39	18	12	8	228	2.68	53.65	6	39

م.	الفقرة	البيان	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب في البعد	الترتيب في الاستبانة
	وعمل علاقات ناجحة مع أفراد المجتمع.	%	9.41	45.88	21.18	14.12	9.41					
14.	يتم استعراض النظريات الحديثة في إدارة المدرسة.	ك	1	38	36	6	4	229	2.69	53.88	5	38
		%	1.18	44.71	42.35	7.06	4.71					

يتضح من الجدول السابق أن أعلى ثلاث فقرات كانت:

1- الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـــ "تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإدارية" احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد بوزن نسبي قدره (57.65%).

2- الفقرة رقم(8) والمتعلقة بـــ " تنمي الإدارة فكرة العاملين التعليم المستمر لدى كل شخص في المدرسة" احتلت المرتبة الثانية في البعد بوزن نسبي قدره (57.18%).

3- الفقرة رقم (5) والمتعلقة بـــ " تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار" احتلت المرتبة الثالثة في البعد بوزن نسبي قدره (56%).

كما يتضح أن أدنى ثلاث فقرات كانت:

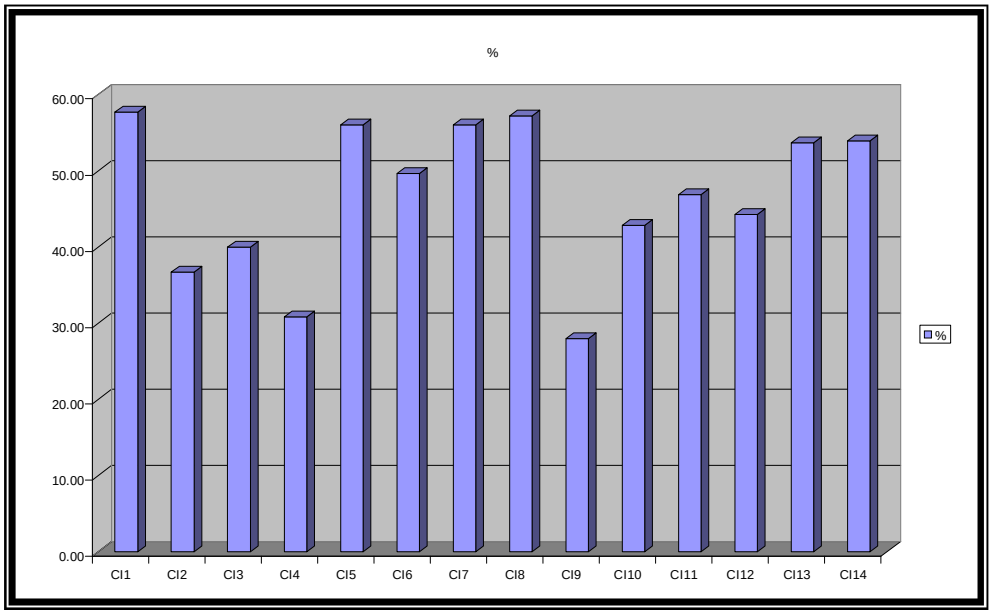
11- الفقرة رقم (2)والمتعلقة بـــ "تهتم الإدارة بعمل وحدات ذاتية (Autonomous من العاملين " احتلت المرتبة الثانيةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (36.71%).

12- الفقرة رقم (4) والمتعلقة بـــ "يتم استخدام عجلة ديمنج (PDCA) للتحسين المستمر" احتلت المرتبة الثالثةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (30.82%).

الفقرة رقم (9) والمتعلقة بـــ " تقوم الإدارة باستخدام خريطة التدفق في عملية تحسين الجودة " احتلت المرتبة الرابعةَ عشرةَ بوزن نسبي قدره (28%).

شكل رقم (23)

مدرج مئوي يوضع الوزن النسبي المئوي لفقرات البعد المتعلق بالتحسين المستمر للجودة الشاملة



عبارة رقم (1) " **تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإدارية** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.88)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (57.65) .

ربما يرجع ذلك إلى أن هناك اتجاهات حول تحسين العملية الإدارية.

عبارة رقم (2) " **تهتم الإدارة بعمل وحدات ذاتية Autonomous من العاملين**"، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.84)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (36.71) .

نلاحظ أن هذه العبارة تصنف من أضعف العبارات في هذا البعد، تعزو الباحثة ذلك إلى عدم اقتناع الإدارة بجدوى التغيير، أي أن هناك عدم اهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يسعى إلى الاهتمام بالعاملين، وهذا يعكس سير الإدارة من الأعلى إلى الأسفل وهو عكس ما تناديه إدارة الجودة الشاملة.

عبارة رقم (3) " **تقوم الإدارة بتدريب الوحدات الذاتية على الأساليب الأساسية لحل المشكلات** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (40) .

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم الاهتمام في النظريات الخاصة بديناميات الجماعة مثل نظريات السلوك التنظيمي، ونظريات الدافعية والقيادة وبناء الفريق التي تعزز مدخل العمل الجماعي القائم على الاهتمام بفريق العمل ونبذ العمل الفردي.

عبارة رقم (4) " **يتم استخدام عجلة ديمنج (PDCA) للتحسين المستمر** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.54)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (30.28) .

تشير إلى أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثانية في أدنى ثلاث فقرات، تعزو الباحثة ذلك إلى: عدم الوعي بطرق التحسين انظر ص (125)، وعدم الإهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ يمثل التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى السعي إلى حل المشكلات عن طريق الطرق الروتينية القديمة والاعتماد على الخبرة فقط في مواجهة المشكلات المدرسية، وهذا ما يتنافى مع مقولة ديمنج بأن " الخبرة وحدها لا تعلم شيئاً، فإذا لم يكن لديك نظرية تزودك بإطار مرجعي عام لفهم خبرتك فإنك لن تجمع ثلاثين سنة من الخبرة، بل ستكرر خبرة سنة واحدة ثلاثين مرة.

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من أبو الوفا (1998).

عبارة رقم (5) " **تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.80)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (56) .

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة لا تعطى أهمية لعملية التحديث التي تؤدى إلى عملية التحسين، فهي تعتمد في عملية التقييم على النتائج، وليست على أساليب العمل، وهذا يتعارض مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة، اذ تهتم بالعمليات أكثر من النتائج فالإدارة يجب أن " تركز على العمليات وليس على النتائج من أجل الوصول إلى نتائج فعالة" (Myron , 1999 : 6).

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية حول هذه المشكلة دراسة كل من أبو الوفا (1998) .

عبارة رقم (6) " **تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.48)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (49.65) .

تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف المجال في البحث التربوي ومواصلة التطورات الجديدة في مجال التقييم والنظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، أو عدم استناد الإدارة في تحقيق أهدافها على مؤشرات قياس الأداء وافتقارها إلى تبني أسلوب التوحيد القياسي للمعلومات الذي يسهل عملية تقييم الأداء.

عبارة رقم (9) " **تقوم الإدارة باستخدام خريطة التدفق في عملية تحسين الجودة** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.40)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (28) .

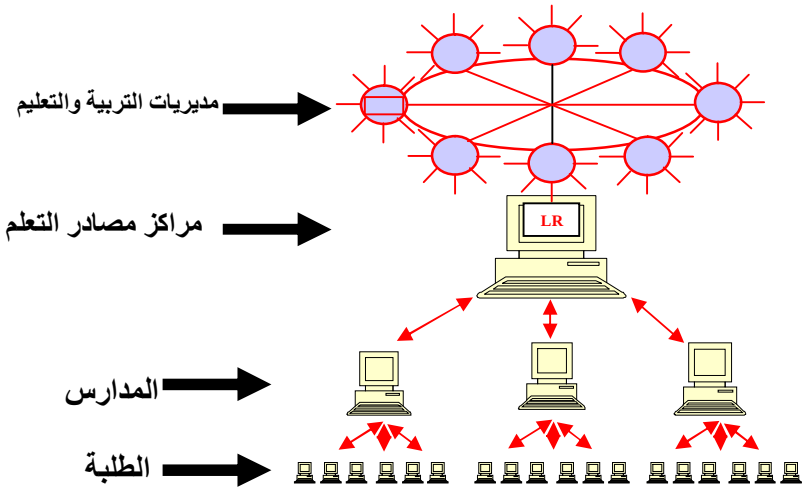
تعزو الباحثة ذلك إلى عدم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في عمليات اتخاذ القرارات وعملية تتبع النشاطات المدرسية. مما يدل على أن الإدارة لا تقوم بإجراءات نحو تحسين الجودة داخل المدرسة بالطرق الصحيحة.

عبارة رقم (10) " **تحرص الإدارة على وجود مركز تعليمي لها** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.14)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (42.82) .

يرجع ذلك إلى عدم تعزيز الإدارة لمهارات البحث والاستكشاف لدى الطلبة ، وعدم مساعدة المعلمين في تبادل الخبرات في تطوير المواد التعليمية أو تمكينهم من اتباع أساليب حديثة في تصميم مادة الدرس وتطويرها. ومن ناحية أخرى عدم الاهتمام بتطوير البنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إذ لابد من تطبيق شكل رقم(24):

شكل رقم(24)

خطة لمراكز مصادر التعلم



عبارة رقم (11) " تقوم **الإدارة العليا بتدريب القادة على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين** " فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.34)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (46.82) .

التدريب كقاعدة عامة موجود في خطة الإدارة العليا، وهناك العديد من الدورات التي تنظم من أجل عملية التدريب، وتشكيل فرق العمل ولكن هناك ما صرح به بعض الأشخاص الذين تلقوا هذا التدريب فمنهم من قال: جميع التدريب الذي تلقيناه عبارة عن نظريات جامدة لا تمت بصلة للتطبيق العملي، في حين صرح آخر أن جميع الدورات تدور حول محور واحد لا جديد فيها، ويتم تقديمها في شكل توجيهات شفهية وعلى درجة عالية من التعميم .

عبارة رقم (12) " **تتشاور الإدارة العليا مع المدراء والمعلمين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.21)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (44.24) .

يفسر ذلك إلى المركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات وسيطرة الإدارة العليا على كافة مجريات الأمور.

عبارة رقم (13) " **تسعى الإدارة دائماً للتكيف مع البيئة وعمل علاقات ناجحة مع أفراد المجتمع** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.68)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (53.65) .

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم الثقة بأفراد المجتمع من أجل التحسين مما يدل على أن المدارس تفتقد إلى أهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ألا وهو التركيز على العميل سواء أكانوا داخليين أم خارجيين.

من خلال ذلك نلاحظ أن المدرسة والنظام الإداري يعتمد على الأفراد داخل النظام التعليمي فقط حتى ليس بأكمله مع إهمال أولياء الأمور، إذ لا توجد برامج مساعدة لأولياء الأمور لفهم أفضل عن كيفية تعليم أبنائهم ومشاركتهم في العملية التعليمية.

عبارة رقم (14) " **يتم استعراض النظريات الحديثة في إدارة المدرسة** "، فقد أشارت نتائج هذه العبارة إلى درجة استجابة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.69)، أما الوزن النسبي فقد بلغ (53.88) .

يفسر ذلك بعدم الاطلاع ودراسة الإتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، بمعنى أن الإدارة متحفظة على واقعها ولا تسعى إلى التجديد أو التغيير.

وبالنسبة للأبعاد الأربعة نلاحظ من خلال جدول رقم (17) ما يلي:

جدول رقم (17)

ترتيب كل بعد من أبعاد الاستبانة

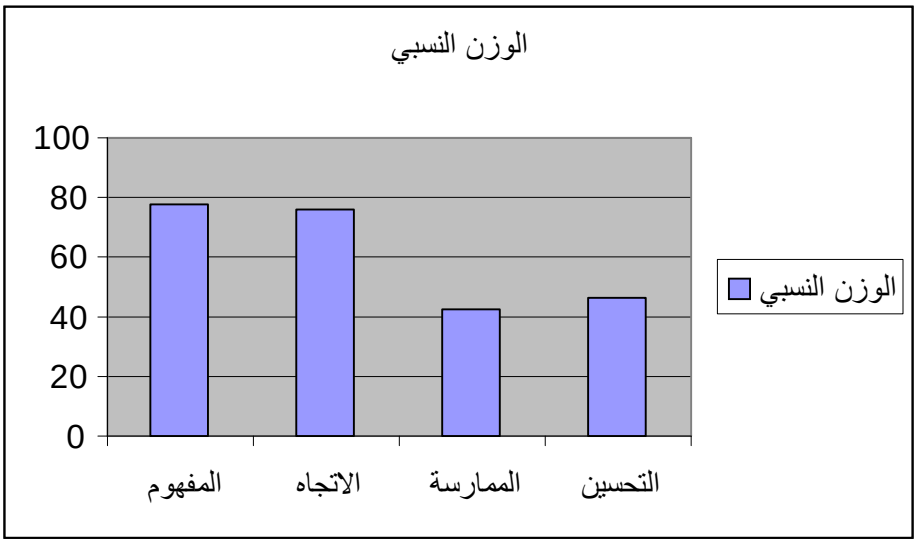
تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 85)

الفقرة	العدد	مجموع الدرجات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	13	4285	50.41	77.56	1
ثانيا: اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة	15	4835	56.88	75.84	2
ثالثا: ممارسات إدارة الجودة الشاملة	18	3274	38.52	42.8	4
رابعا: التحسين المستمر	14	2777	32.67	46.67	3
المجموع	60	15171	178.48	59.49	

يتضح من الجدول السابق، أن بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.56)، تلا ذلك بعد اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.84) ، تلا ذلك بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة بوزن نسبي(46.67)، تلا ذلك بعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (42.8).

شكل رقم (25)

مدرج مئوي يوضع الوزن النسبي المئوي لأبعاد الجودة الشاملة



ومن خلال شكل رقم(25) نلاحظ أن المشكلة تكمن في بعد الممارسات، إذ إن هـذا البعـد يمثل عمليات إدارة الجودة الشاملة وتتدرج الفقرات تحت مبدأ الإدارة بالحقائق فهو مبدأ مهم وعامل أساسي في فلسفة إدرة الجودة الشاملة، ولايمكن أن تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدون الاعتماد على الحقائق، من هنا نؤكد أن المدارس لا تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،إذ احتـل هـذا البعـد أدنى بعد يليه بعد التحسين الذي يمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي مخطط عظمة السمكة "Fishbone" – أداة من أدوات إدارة الجـودة الـشاملة- يوضحه شكل رقم (26) بينت فيه الباحثة أهم أسباب عدم تبني مديري المدارس الثانويـة لمبـادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمدت عليه الباحثة في التوصل إلى النتيجة النهائية، وهى عـدم تبنـي مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم (26)

عظمة السمكة "Fishbone"

نلاحظ من شكل رقم (26)، أن أسباب عدم تبني مديري المـــدارس الثانويـــة لفلـــسفة إدارة الجودة الشاملة ترجع إلىعدة عوامل والتي تتمثل في تخلي إدارة المدارس الثانوية عن ما يلي:

القيادة الرشيدة.

- الإدارة بالحقائق.
- العمل الجماعي.
- التحسين المستمر.
- العنصر البشري.
- تكنولوجيا المعلومات.
- البيئة.

الإجابة على السؤال المفتوح من الاستبانة، والذي ينص على "ما هي المقترحـــات التـــي تراهـــا مناسبة لإدارة المدرسة الثانوية في ضوء مبادى إدارة الجودة الشاملة".

قدمت عينة الدراسة عدة مقترحات قد تساعد الإدارة المدرسية على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة منها :

1. ضرورة مضاعفة الدورات التدريبية للمعلمين والمدراء.
2. ضرورو توفير حوافز معنوية ومادية للمتدربين لإنجاح الدورات التدريبية وزيادة الاهتمام بها.
3. تحديث أساليب العمل باستمرار.
4. عقد دورات خاصة بإدارة الجودة الشاملة للمدراء.
5. السعي لتوفير جو من الطمأنينة والأمن والعمل الانساني والمجتمعي داخل المدرسة.
6. تنظيم ورش عمل في المدرسة لتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
7. تصميم نشرة تحتوى على بعض مفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
8. الابتعاد عن المركزية في إدارة المدارس من قبل الوزارة.
9. النزاهة في توزيع المهام.
10. الانتماء إلى أخلاقيات المهنة.
11. العمل بروح الفريق.
12. اعطاء المدير صلاحيات أوسع.

الاتجاهات المعاصرة في مجال تطبيق إدارةالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

الاجابة على السؤال الثاني من الدراسة نصه: " ما هي الاتجاهات المعاصرة المتبعة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استعراض أهم وأحدث المداخل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى بعض التجارب العالمية والعربية والاستفادة منها في وضع التصور لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة. هذا وسيتم عرض (4) تجارب واتجاهات عالمية وإقليمية من بيئات مختلفة كالتجربة (الأمريكية، السعودية)، وفيما يلي عرض لهذه المداخل والتجارب.

إن إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي انتقلت من الصناعة إلى التربية وأثبتت فاعليتها في تحسين جودة المنتجات الصناعية، ونظراً لما يمتلكه هذا الأسلوب الإداري الحديث من قدرات وإمكانات ونجاح هائل في تحسين جودة المنتجات، فقد أمكن الاستفادة منه في المجال التربوي .

وأصبح هناك إقبال شديد على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في مختلف المجتمعات، وقد اختلفت الاتجاهات والمداخل التي استخدمتها بعض المؤسسات التربوية في عملية تنفيذها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، فاستخدام اتجاه أو مدخل معين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يأتي من مبدأ أن " تقرير الأخذ بفكرة إدارة الجودة الشاملة تستلزم مدخلاً للتطبيق، والالتزام به والمراجعة المستمرة له وتقييمه من حين لآخر وفقاً لما يستجد من متغيرات؛ لأن ذلك يزيد من فرص نجاح التطبيق " (حافظ وزميله ، 2003 : 171)، فعلى سبيل المثال: " تبنت بعض الجامعات في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا مدخل توكيد الجودة (Quality Assurance) وأخذت بعض الجامعات البريطانية بالمواصفة البريطانية (BS5750)، في حين استخدمت بعض الجامعات اليابانية نظام بيت ا لجودة (The House Of Quality) " (عليمات ، 2004 : 104).

وننوه إلى أن المداخل السابقة الذكر مثل: مـــدخل المواصفة البريطانية (BS5750)، ومدخل نظام بيت الجودة تعتبر مداخل معروفة لحد ما عند بعض الدارسين، ولكن هناك بعض المداخل الجديدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي ربما تم تطبيقها أو أنها في قيد التطبيق لم نتعرف عليها بعد.

وفيما يلي تفصيلٌ واضحٌ للمداخل السابقة الذكر مع المداخل الجديدة، في حين سيتم عرض بعض تجارب الدول الناجحة التي قامت باستخدام مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

وبناءً على تعدد المداخل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كان لابد من تصنيف هذه المداخل إلى ثلاث مجموعات على أساس الميلاد الزمني لها ومن أجل فهمها لدى القارئ يمكن تصنيفها كالتالي(زين الدين ، 1996 : 65-63) :

أولاً مداخل المجموعة الأولى.

ثانياً مداخل المجموعة الثانية.

ثالثاً مداخل المجموعة الثالثة.

ولكن قبل البدء بشرح المداخل الثلاثة، لابد لنا أن نعرض بعض المداخل التي تعتبر أيضاً في غاية الأهمية، وهي:

نظام الآيزو ISO 9000

الآيزو 9000 عبارة عن " سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتعين تضمينه وتتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات العملاء " (مصطفى، ب.ت: 11)، فهي سلسلة من المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية International Standardization Organization .

إذاً هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل، "فهي ليست مواصفات للمنتج، ولكنها تقيس الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل إستمرارية المنشأة في الأداء المتميز بالمستوى الرفيع من الجودة" (عبد المحسن، 1999: 154)، فالآيزو عبارة عن نظام يشتمل على معايير أو مواصفات يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى جودة عالٍ وتوضع هذه المعايير من قبل المنظمة الدولية للتقييس.

حروف الآيزو ISO

تشير الحروف اللاتينية (ISO)، للدلالة على اسم المنظمة الدولية للمواصفات، فهي " مشتقة من الكلمة اليونانية (isos)، التي تعني التساوي، وتستخدم في بدايات العديد من الكلمات مثل isometric أي ذات مقاييس متساوية " (السلطي والياس ، 1999 : 21)، فهي على عكس ما يعتقد الكثير أن حروف (ISO) اختصار لأوائل الحروف لاسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organization For Standardization، فقد تم استخدمها هنا " لتجنب الجدل

بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها، والتي يمكن أن تختلف باختلاف اللغات المتعددة من قبلها (الإنكليزية، الفرنسية، والروسية) ولتدل كذلك على التساوي فيما بينهم " (السلطي والياس ، 1999 : 21) .

مرادفات ISO 9000

يختلف مصطلح ISO 9000 بإختلاف الدولة فمثلاً في بريطانيا يطلق عليها BS5750 ، وفي دول الاتحاد الأوروبي يطلق عليها EN29000, وفي أسبانياUNF66900 .

مستويات ISO 9000

تنقسم سلسلة ISO 9000 إلى ثلاثة مستويات(عليمات ، 2004 : 60)

المستوى الأول (ISO 9001) : ويتكون من عشرين بنداً، وتنطبق على الشركات والمؤسسات التي تقوم بتطوير المنتج وتقديمه وعمليات الفحص وخدمات ما بعد البيع.

المستوى الثاني(ISO 9002) : ويغطي الشركات والمؤسسات التي تقوم بكافة الأعمال باستثناء التصميم والتطوير، وينطبق عليها تسعة عشر بنداً من بنود المواصفة العشرين .

المستوى الثالث (ISO 9003) : ويغطي هذا المستوى الشركات والمؤسسات التي تقوم بخدمات الفحص والتفتيش والإختبار على المنتجات دون أن يكون لها أى دخل بالتصميمات أو الإنتاج، وينطبق عليها ستة عشر بنداً من بنود المواصفة العشرين.

نلاحظ من العرض السابق أن ISO 9001 يختصٍ بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات في حينISO 9002 يختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات و" حيث إن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج فهي تخضع لنظام المواصفة ISO 9002 ".

بنود ISO 9000 في المؤسسات التعليمية

تتضمن المواصفة ISO 9000 تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية الجودة، وهي على النحو التالي (Rico &Navarro , 1999 : 79) :

1. مسؤولية الإدارة العليا.
2. نظام الجودة.
3. مراجعة العقود.
4. ضبط الوثائق والبيانات.
5. الشراء.

6. التحقق من الخدمات أو المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب.
7. تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب.
8. ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
9. التفتيش والاختبارات
10. ضبط تقويم الطلاب
11. ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار.
12. حالات عدم المطابقة.
13. الإجراءات التصحيحية والوقاية.
14. المناولة والتخزين والحفظ والنقل السليم.
15. ضبط سجلات الجودة.
16. المراجعة الداخلية للجودة
17. التدريب
18. الخدمة
19. الأساليب الإحصائية

بناءً على ما سبق، نلاحظ أن مواصفة ISO 9002 هي الأكثر ملائمة للنظام التعليمي، ولقد أثبت نظام ISO 9002 مدى فاعليته ومساهمته في رفع كفاءة الخدمة التعليمية، كما سنلاحظه لاحقاً في قسم التجارب وضبط العملية التعليمية.

وقد تبين العديد من المميزات لنظام ISO 9002 يمكن تلخيصها في الآتي:

- تخفيض بشكل ملموس من الهدر في إمكانيات المؤسسة من الموارد ووقت العاملين.
- تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ووضع حلول فعالة لمنع حدوثها مرة أخرى من خلال الإجراءات التصحيحية والوقاية.

مراحل تطبيق نظام الجودة في المدارس

يمر تطبيق نظام الآيزو 9000 بعدة مراحل، وفي النهاية يتم الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية لنظام ISO 9002 وهذه المراحل هي (Rico &Navarro , 1999 : 88):

1. مرحلة التقييم الأولي.
2. مرحلة نشر المفهوم وتشكيل فريق الجودة.

3. مرحلة التدريب على النظام.
4. مرحلة بناء وتوثيق النظام.
5. مرحلة تطبيق وتفعيل النظام.
6. مرحلة المراجعة الداخلية.
7. مرحلة مراجعة إدارة التعليم.
8. مرحلة المراجعة الخارجية ومنح الشهادة (اختياري).

النظام الوثائقي للجودة ISO 9000

ينقسم النظام الوثائقيISO 9000 إلى أربعة مستويات حسب درجة أهميتها، وهي على النحو التالي (Rico &Navarro , 1999 : 98):

1. دليل الجودة.
2. إجراءات نظام الجودة.
3. تعليمات العمل.
4. سجلات الجودة.

بيت الجودة The House Of Quality

بدأت فكرة بيت الجودة في اليابان في مجال الصناعة عام 1960، وأخذت بها الجامعات اليابانية بعد ذلك، فهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة، وتتحدد المكونات الأساسية لبيت الجودة من الأجزاء التالية (سعاد عبد النبي ، 1996 : 29-30) :

أ- قمة البناء(الروف)، وتضم ثلاثة أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي :

- النظام الاجتماعي.
- النظام الإداري.
- النظام التقني.

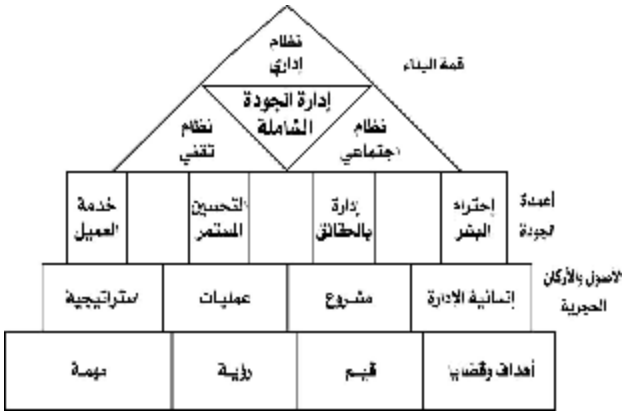
ب- أعمدة الجودة وعددها أربعة وهي:

- خدمة العميل وإرضائه.
- التحسين المستمر.
- احترام البشر.
- الإدارة بالحقائق

ت- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات. وشكل رقم (27) يوضح لنا بيت الجودة بجميع أجزائه.

شكل رقم (27)

بيت الجودة



(سعاد عبد النبي، 1996: 29)

هذا وقد وضع ديمنج Deming بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة وهي (عليمات ، 2004 : 105):

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون.
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.
- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.
- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى تحمل نفس الخصائص.
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.

أولاً: مداخل المجموعة الأولى

وهي تشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة T.Q.M. والتي وصفوا من خلالها المبادئ والرؤية الخاصة لكل منهم وهم :

- إدوارد ديمنج Edward Deming
- جوزيف جوران Joseph Juran
- فيليب كروسبي Philip Crosby

وهذا المدخل تمت الإشارة له في فصل الإطار النظري عندما تم التحدث عن إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة (انظر ص 107-99).

أولاً: مداخل المجموعة الثانية

وتشمل المداخل التي أدخلت تعديلات وتحسينات على مداخل الرواد الأوائل، والتي تميزت بأنها أدخلت عناصر إضافية هامة، لابد أن تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نطلق على هذه المداخل اسم المداخل المعدلة، وذلك لأنها استندت إلى الفكر الأصلي للرواد الأوائل مع إثرائها وتطويرها بأركان أساسية وعناصر هامة أخرى، وتضم هذه المجموعة أهم مدخلين يمكن أن يعكسا بصدق وفكر مداخل المجموعة الثانية وهما :

1. نموذج Victory- C :

ويقصد به " وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة " (عقيلي ، 2000 : 192)، حيث أن جيمس سايلور James Saylor – مصمم النموذج – قام بوضع تصور أو رؤية مستقبلية واضحة لإدارة الجودة الشاملة تركز على القيادة . إذ اعتبرها عاملاً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك لأن من خلال القيادة الفعالة سوف يتم ترجمة الرؤية إلى حقيقة، ومن ثم سوف تسلك عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الطريق الصحيح السهل والواقعي الذي يعمل على تحقيق نتائج إيجابية تعود على المؤسسة التربوية .

المعالم الرئيسية لنموذج C–Victory

يمكن تحديد المعالم الرئيسية لنموذج Victory - C بما يلي (عقيلي ، 2000 : 194) :

1. الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل .
2. جعل فكرة أن العميل يدير المنظمة حقيقة وواقعاً وليست خيالاً أو شعاراً تنادي به المنظمة فقط .
3. التعليم والتدريب المستمرين مطلب أساسي من أجل تحقيق الجودة .
4. وضع سياسة للتحفيز الإنساني تشتمل على حوافز مادية ومعنوية، ويتم تقديم الحوافز على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي .
5. توفير الدعم الكامل والمستمر من الإدارة العليا وبث روح الحماسة في نفوس العاملين تجاه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
6. بما أن الجودة هي مسئولية الجميع يجب تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل واضح ودقيق منعاً للازدواجية والتداخل والتكرار في تنفيذ الأعمال .
7. التحسين المستمر للجودة مطلب أساسي لجعل رضا العميل دائم .

نلاحظ من النموذج السابق أنه يركز على أساسيات إدارة الجودة الشاملة والتي تشتمل على:

- رضا العميل

- عملية التعليم والتدريب المستمرة
- عملية التحسين المستمرة والتي هي أساس مدخل إدارة الجودة الشاملة .

2. **نموذج همبر**

ويرتكز هذا النموذج على ثماني مبادئ، وهي (الصيرفي ، 2003 : 348) :

1. إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل .
2. ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي:
   - القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة .
   - الحماسة والجدية والالتزام .
   - الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة .
3. ضرورة أن يشتمل تصميم الجودة على :
   - حاجات ورغبات العملاء .
   - تصميم العمليات بشكل يلبي الاحتياجات .
4. ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على :
   - مجلس استشاري للجودة.
   - مجلس تنفيذي للجودة.
   - منسق عام للجودة.
   - فرق من أجل التدريب والإشراف.
5. ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.
6. ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة.
7. ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
8. التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:
   - متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.
   - دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها في الاعتبار عند إجراء التحسينات.

ثانياً مداخل المجموعة الثالثة

وهي ما نفضل أن نطلق عليها المداخل الحديثة لإدارة متكاملة، تمثل مداخل معاصرة متقدمة، تتصف بالحداثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وتضم هذه المجموعة :

- النموذج الدائري .

- نموذج جائزة بالدرج .
- ومدخل الجائزة الأوروبية للجودة.

وفيما يلي توضيح لمداخل المجموعة الثالثة:

أ- النموذج الدائري The TQM Wheel

يمثل النموذج الدائري أهم النماذج، ويعتبر من أهم نواتج الفكر الحديث في مجال إدارة الجودة الشاملة، إذ يسعى إلى تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته، وتدور فكرته حول أن "العميل هو الذي يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية " (حافظ وزميله ، 2003 : 172)، ويتكون النموذج من ثلاثة عناصر رئيسية تسعى نحو تحقيق هدف استراتيجي ألا وهو رضا العميل، وكل عنصر مقسم إلى ثلاثة أجزاء توصف بثلاثة أسئلة إرشادية متكررة في كل عنصر من عناصر النموذج وهي ماذا ينفذ؟ من ينفذ؟ كيف تتم عملية التنفيذ؟ وتتمثل العناصر في الآتي: (Samadov, 2003 : 4-5)

1. **الممارسات اليومية** Daily Management

لكي يتم تنفيذ الممارسات الإدارية لابد من " وجود مجموعة من الأساليب الإدارية، تجري بموجبها عملية التنفيذ، وبالتالي تؤدي هذه الأساليب دوراً أساسياً في الضبط والسيطرة على جميع هذه الممارسات التي تجري داخل المنظمة " (عقيلي ، 2000 : 203)، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى جودة عالي في الأداء والتحسين.

ويتم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا ينفذ؟ من ينفذ؟ وكيف تتم عملية التنفيذ؟

2. **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**

طالما أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة، فهنا لابد من إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة، وكذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الشامل الطويل الأجل، والذي يعمل على تكثيف وتوحيد كافة الجهود في المنظمة، وتسخيرها لتحقيق هدف إستراتيجي ألا وهو رضا العميل، ولذلك يتضح أن العناصر الفرعية لهذا الركن والتي تمثل الإجابة عن الأسئلة الثلاثة وهي : ماذا ينفذ؟ من ينفذ؟ وكيف تتم عملية التنفيذ؟

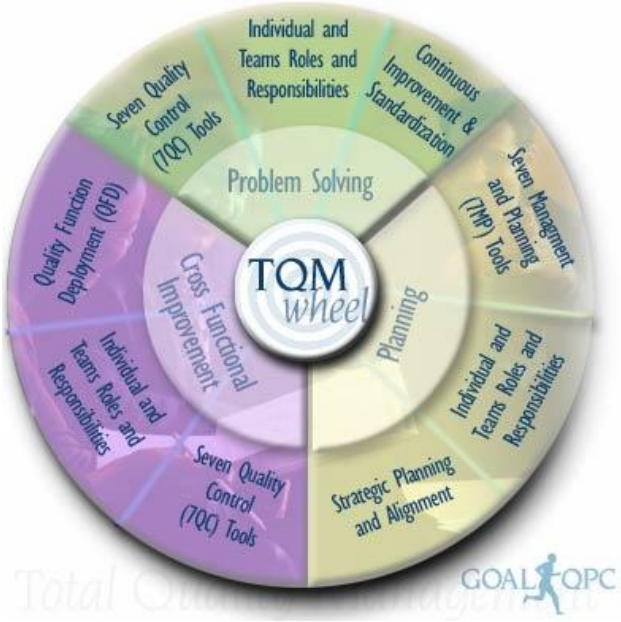
3. **الإدارة التكاملية لوظائف المشروع Cross Functional Improvement**

ينظر النموذج الدائري إلى المنظمة على أنها " نظام كلي يتكون من أنظمة فرعية تمثل الوظائف التي تنفذ بداخلها من أجل تحقيق هدفها الاستراتيجي " (عقيلي، 2000 : 204)، ويهدف إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة وظائف المنظمة، والذي يعني عدم النظر في أجزاء المنظمة على

أنها جزر منعزلة مستقلة عن بعضها البعض، وتكون الاجابة عن الأسئلة الثلاثة والتي تمثل العناصر الفرعية الآتية : ماذا ينفذ؟ من ينفذ؟ وكيف تتم عملية التنفيذ؟ وشكل رقم(28) يمثل النموذج الدائري بعناصره.

شكل رقم (28)

النموذج الدائري TQM Wheel



(Samadov, 2003: 4-5)

نلاحظ من شكل النموذج الدائري أنه مقسم إلي ثلاثة أقسام، وكل قسم يندرج تحته عمليات وذلك كما يلي:

أ- حل المشكلات والتي لا يمكن أن تنجح إلا باستخدام العمليات التالية:

1. أدوات الجودة السبع.
2. تفعيل دور فرق العمل وتفويض المسئوليات.
3. التحسين والتطوير المستمر وعملية التقييس.

ب- التخطيط الاستراتيجي باستخدام العمليات التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي.
2. تفعيل دور فرق العمل وتفويض المسئوليات.

3. الاستغلال الأمثل لأدوات التخطيط.

ج- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع وتتمثل باستخدام :

1. أدوات الجودة السبع.
2. تفعيل دور فرق العمل وتفويض المسئوليات.
3. السعي إلى تطبيق إعادة انتشار وظائف النوعية QFD.

ب- **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة**

(EFQM) European Foundation Quality Management

في عام 1991 قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتأسيس الجائزة الأوروبية للجودة، وقدمت أول جائزة في العام التالي في مدينة مدريد . تهدف الجائزة إلى " تمييز التنظيمات التي توجه اهتماماً غير عادياً للجودة الشاملة، وتشجع الآخرين على اتباع هذا المثال " (كيلادا ، 2004 : 524)، أي كان هدف المؤسسة هو مساعدة المنظمات لتحقيق تحسينات في الأداء والتميز. وانطلاقاً من هذا الهدف قامت بوضع نموذج للتميز أطلقت عليه نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة EFQM Excellence Model .

ونموذج الجائزة الأوروبية تتولى إدارته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي عبارة عن منظمة غير نفعية، وتضم جميع أعضاء المنظمة من قطاعات مختلفة، فهناك أعضاء من قطاع الصناعة والخدمات والجامعات ومن وكالات الأبحاث، ويتركز هدفها الأول في نشر مبادئ الجائزة في جميع أنحاء العالم (Zink &Vob, 1999: 44). ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير أساسية، وتم تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين، وسميت المجموعة الأولى بالعناصر المساعدة، وتشتمل على خمسة معايير، في حين أطلق على المجموعة الثانية بالنتائج، واشتملت على أربعة معايير . وفيما يلي توضيح مفصل للمجموعتين (Scholten , 2-3) :

المجموعة الأولى: العناصر المساعدة Enablers

وهي عبارة عن معايير تتعلق بالمنظمة وتشتمل على:

2- القيادة Leadership : يشير هذا المعيار إلى كيفية التطوير والسعي وراء الإنجازات.

3- السياسة والإستراتيجية Policy & Strategy : يعبر هذا المعيار عن الرؤيا القيادية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه.

4- إدارة الموارد البشرية People: يشير إلى إسهامات الأشخاص من خلال تطويرهم وإنتاجهم في العمل للوصول إلى الجودة، ومدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المنظمة.

5- الموارد Resources : يشير إلى الطريقة التي تخطط وتدير بها المنظمة لمواردها من أجل الوصول إلى نتائج مرضية.

6- إدارة العمليات Management Process : يعكس هذا المعيار تصميم وإدارة تحسين الإدارة للعمليات من أجل تدعيم السياسة والاستراتيجية والوصول إلى الرضا التام، وذلك من خلال الأنظمة والحقائق.

المجموعة الثانية: النتائج Results وتشتمل على:

1- النتائج المتعلقة برضا الأفراد People Satisfaction : يشير هذا المعيار إلى مدى إدراك المنظمة وفهمها لحاجات الأفراد.

2- النتائج المتعلقة برضا العملاءcustomer Satisfaction : يعبر عن شعور العملاء واتجاهاتهم نحو المنظمة.

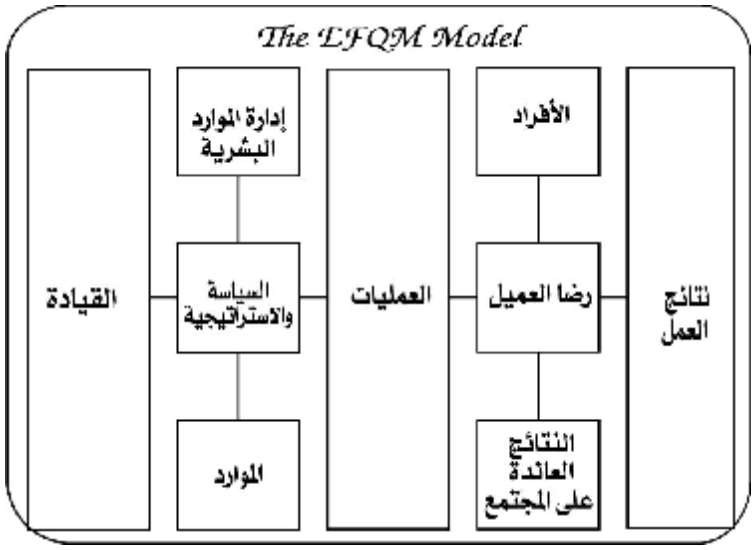
3- النتائج المتعلقة بالعائد على المجتمع Impact On Society : يشمل التميز في تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع وتلبية احتياجاته.

4- النتائج المتعلقة بالعمل Business Results : يعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل.

وشكل رقم (29) يوضح نموذج التميز.

شكل رقم (29)

نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM)



نستخلص من نموذج الجائزة الأوروبية، أنه تم نصميمه باعتباره منظومة له:

أ- مدخلات تتمثل في:

1. السياسة والاستراتيجية.
2. موارد بشرية.
3. موارد مالية.

ب- عمليات : أنظمة وأدوات.

ج- مخرجات تتمثل في:

1. رضا العملاء.
2. العائد على المجتمع.
3. التأثير بالمجتمع.

جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة Malcolm Baldrige National Award (MBNA)

يعتبر مالكوم بالدرج من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، وسميت الجائزة باسمه تقديراً لجهوده في الإسهام في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة. وتم إقرار الجائزة عام 1987. والهدف الرئيسي من الجائزة يكمن في " تشجيع الاهتمام بالجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل" (جودة ، 2004 : 294).

معايير جائزة بالدريج

تعتمد جائزة بالدريج في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبعة معايير أساسية تتمثل في **(Career Center For Planning, Training and Placement Services , 1999 : 10)**

1- التركيز على العميل Customer Focus.

2- القيادة Leadership.

3- المعلومات والتحليل Information & Analysis.

4- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.

5- تطوير الموارد البشرية Human Resource Development.

6- إدارة جودة العمليات Management Of Process Quality.

7- نتائج الأعمال Business Results.

من خلال العرض السابق للإسهامات العالمية لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها جميعاً تهدف إلى:

a. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

b. التخطيط الاستراتيجي.

c. التقييم الذاتي.

d. تبادل المعلومات.

e. توعية الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

f. السعي وراء التميز.

بهذا نكون قد انتهينا من المداخل الثلاثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يعد المدخل الثالث أحث المداخل ولكن أود أن أشير أن هناك نموذجاً جديداً يمثل قمة التفكير المعاصر في إدارة الجودة الشاملة ألا وهو تقنية الجودة بمستوى "6" انحراف معياري، أو ما يسمى بـــ SIX SIGMA MANSGEMENT.

فهو عبارة عن مقياس لمدى اقتراب العمليات من قمة الجودة، وحتى يتحقق هذا الهدف من القياس لابد من مراعاة ما يلي (Mehrotra , 2004 : 2-5):

1- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والاتفاق عليها بشكل جماعي.

2- تحديد العمليات الأساسية Core-Process والعمليات الفرعية الرئيسية والمساعدة.

3- تحديد المسئول عن كل عملية.

4- تحديد المعايير التي سوف تستخدم في مقياس كفاءتها.

5- جمع البيانات عن العمليات المحددة وفق معايير الكفاءة والفاعلية المتفق عليها.

6- الاتفاق على أسس اختيار مشروعات تطوير الجودة.

7- إعادة دراسة وتصويت العملية للوصول إلى مستوى الجودة المستهدف.

شكل رقم (30)

يوضح تقسيم المداخل الثلاثة

أهم التجارب المعاصرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الآن يجدر بنا أن نعرض بعض الخبرات المعاصرة المتاحة لنا وهي الخبرة الأمريكية والسعودية، وذلك من أجل الاستفادة العلمية والتربوية في وضع تصورات مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة الحديثة.

أولاًالخبرة الأمريكية :

تعددت الخبرات الأجنبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المدارس منها :

1. **تجربة مدرسة مت ادجكومب الثانوية** MT Edgecombe High School

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي حديثاً، ولكنه يتعذر تحديد أول مدرسة أو مؤسسة تعليمية قامت بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ويرى عليمات أن " المهتمين بالجودة في المجال التربوي يعتقدون أن مدرسة (MT. Edgecombe) هي أول مدرسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة " (عليمات ، 2004 : 106).

تقع مدرسة مت ادجكومب الثانوية في جزيرة صغيرة تسمى Barandof Island مقابل ستيكاStika في ألاسكا Alaska . تضم المدرسة خليطاً من الألسكيين الأصليين الذين لهم لغاتهم وتقاليدهم القبلية، ومن أطفال المهاجرين الذين جاءوا إلى ألسكا بحثاً عن أسلوب مختلف في الحياة، وهذا يعني أن المدرسة كانت تضم مختلف الأنواع والأجناس بثقافات مختلفة.

تم إدخال وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة مبادئ ديمنج عن طريق مدرس يدعى "ديفيد" وكان مطلعاً، ولديه معرفة بسيطة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقام بتنمية معرفتها في محاولته لتطبيق مبادئ ديمنج على المدرسة.

أهم التعديلات التي تم إدخالها على نقاط ديمنج الأربع عشرة من قبل مدرسة "ادجكومب"

تم إدخال بعض التعديلات من قبل إدارة مدرسة "ادجكومب" على مبادئ ديمنج المعروفة للتحسن المستمر في التربية على النحو التالي (Cotton, 12):

1. طور استمرارية في الغرض نحو تحسين الطلاب والخدمة، وأهدافها لخلق طلاب جودة قادرين على تحسين جميع أشكال العمليات وعلى الوصول إلى المواقع المهمة في المجتمع.
2. طبق فلسفة جديدة تلزم المدير التربوي أن ينهض بها إلى مستوى التحدي، ويتعلم المسؤولية والقيادة للتغيير.

3. أوقف الاعتماد على الاختبار لتحصيل الجودة، وأزل الحاجة للتفتيش على أسس جوهرية عامة(اختبارات التحصيل المعبرة، امتحانات التخرج الأولية ....وما شابه ذلك) وذلك بتقديم خبرات التعلم التي تخلق أداء الجودة.

4. اعمل مع المؤسسات التربوية الرافدة للطلاب وقلل الكلفة الإجمالية للتعليم لتحسين العلاقة مع مصدر الطلاب، والمساعدة في تحسين جودة الطلاب الداخليين في مجال التعليم.

5. حدد مصادر طلاب المدرسة، إذ إن الطلاب ينتقلون إلى مدرسة ثانوية عليا ويعدون لبناء روابط بعيدة الأجل وولاء مماثل وثقة جيدة تعود بالنفع عليهم.

6. حسن بثبات وإلى مالا نهاية نظام تحسين الطالب والخدمة لتحسين الجودة والإنتاجية.

7. أدخل التعليم والتدريب بصورة رسمية وفي إطار مؤسسي أثناء عمل الطلاب والمعلمين والموظفين والمصنفين والإداريين.

8. ضع الأسس للقيادة، لأن هدف الإشراف هو مساعدة الناس على إستعمال الآلة والمواد كي يؤدوا عملاً أفضل.

9. اطرد الخوف بحيث يعمل كل فرد بفعالية في المدرسة، واخلق بيئة تشجع الناس على الكلام بحرية وبصور مناسبة.

10. حطم الحواجز بين الأقسام، فالناس في التعليم والتربية الخاصة والمحاسبة والخدمة الغذائية والإدارة وتطوير المناهج والبحوث يجب أن يعملوا كفريق واحد، طور استراتيجيات لزيادة التعاون بين الأفراد.

11. أزل الشعارات والتحذيرات والأهداف النظرية المتعلقة بالمعلمين والطلاب وبخاصة ما يرتبط منها بالانتاجية العالية في الأداء.

12. أزل معايير الكم المفروضة على المعلمين (كرفع الدرجات في الامتحان بنسبة 10% وخفض نسبة التسرب بنسبة 15% واستبدال القيادة).

13. أزل الحواجز التي تسلب الطلاب والمعلمين حقهم في الفخر و الإعتزاز بما ما ينجزونه من أعمال.

14. أسس برنامجاً دقيقاً للتربية والتحسين الذاتي لكل فرد.

15. هئ كل واحد في المدرسة لتحقيق التحويل، فالتحويل هو عمل كل فرد.

وفيما يلي بعض النتائج التي حصلت عليها مدرسة "ادجكومب" بعد تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Marsh: 5):

1. القضاء على إدمان الكحوليات والمخدرات.

2. ارتفاع نسبة رضا أولياء الأمور.

3. حوالي 68% من الخريجيين التحقوا بالجامعات.

4. 28% من الطلبة التحقوا بالمدارس المهنية والتجارية أو الجيش.

5. 97% من الطلبة أبدوا قبولهم بنظام المدرسة الجديد المعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

6. 92% من الخريجيين كان لديهم ميول في تسجيل أبنائهم في مدرسة "ادجكومب".

a. تجربة مدارس نيوتان الحكومية Newtown Public Schools

قامت منطقة نيوتان التعليمية في مدينة نيوتان الأمريكية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسها عن طريق بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وقد تم تقسيم النموذج إلى محـــورين وهـــما (درباس ، 1994 : 32-31) :

المحور الأعلى: ويتضمن نتائج الجودة المرجوة من تطبيق هذا النموذج بأن يحقق كل طالب ما يلي:

- المقدرة على التعلم الذاتي.
- المقدرة على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج الدراسي.
- تعلم مهارات وصنع اتخاذ القرار، ومعالجة المشكلات، والتفكير الناقد.
- الاهتمام والعناية بالآخرين المحيطين به.
- التعرف على أهمية تقدير الذات.

2. **المحور الأدنى** : ويشتمل على الحاجات الأساسية للإنسان، وهي الحاجة للانتماء والتقدير والحرية والترويح والتعبير عن الذات.

في حين تمثل المنطقة الوسطى من النموذج منطقة التفاعل، إذ توجد أربع دوائروالتي تنص على :

- بماذا نعتقد؟
- ماذا نعرف؟
- ماذا نريد؟
- الفعل (التنفيذ)

نلاحظ أن نموذج نيوتان ينظر إلى الطالب بصفته المستفيد، وإلى عملية التعلم كمنتج، وإلى عملية التعليم كخدمة. وذلك من أجل تحقيق التحسن الدائم في العملية التعليمية.

3) تجربة مدينة ديترويت Detroit

تبنت مدينة ديترويت التعليمية الواقعة في ولاية ميتشغن الأمريكية فلسفة إدارة الجودة الشاملة منذ العام الدراسي 1990-1989 على نحو تجريبي في البداية، وبعد نجاح التجربة تم تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

استعملت مدينة ديترويت إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتنمية الموظفين في الإدارة العلمية للمدارس العامة .

إن عملية التغيير الضخمة والتحـــول الكبـــير من سيـــاق الإدارة التقليدية إلى نماذج إدارية اتبعتها مدينة ديترويت تعنى إلى حد يفوق الوصف بالجودة على مختلف مستويات التنظيم أدى إلى الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة (.T.Q.M)، فقد جرى إعداد برنامج تدريبي مكثف غايته تدريب الكوادر الإدارية في مدارس ديترويت على أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مراحل. ولقد تم تصميم البرنامج التدريبي بالاعتماد على نتائج البحث العلمي في ميدان إدارة الجودة الشاملة، وتم إجراء " برنامج تدريبي مكثف غايته تدريب الكوادر الإدارية في مدارس ديترويت على أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة " (درباس ، 1994 : 35)، وقد تم التركيز في البرنامج على ثلاثة أطوار (الزهيري وزميله ، 1999 : 337) :

الطور الأول: حيث قدمت المدينة برنامجاً لتدريب المديرين لمساعدتهم على فهم أهمية دورهم في العملية التعليمية، أي تدريبهم على إدراك دورهم الجديد في ظل أساليب إدارة الجودة الشاملة. وقد ركز التدريب في هذا الطور على:

1. دور المدير في التنظيم الإداري المستوى.
2. دور المدير في القيادة التشاركية.
3. دور المدير في فريق العمل كفرد سلطاته تتساوى مع سلطة أي فرد من أفراد الفريق.
4. دوره في حل المشكلات كعضو مساهم وليس صاحب سلطة أو قرار نهائي.

الطور الثاني: وجرى فيه تدريب مديري المدارس ومعاونيهم على كيفية تنمية وتوظيف مهارات القيادة التشاركية التي تتطلب منهم التخلي عن الكثير من نفوذهم التقليدي.

الطور الثالث: جرى فيه تدريب مكثف لفريق من العاملين في كل مدرسة مهمته الأساسية الإشراف على عملية التحول في مدارسهم من النمط التقليدي إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس ديترويت فرض عليها:

1. إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدارس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
2. تحسين الوضع الكلـــي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة.

3. التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربويـــة للإداريـــين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة الجماعية.

4. تبني برنامج تطوير وتثقيف العالمين، وخاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.

5. توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسية تستمد منه البيانات والمعلومات التي على ضوئها يجـــب أن يتـــم إعداد السياسات التعليمية، وعلى هداها يجري التنفيذ والتطبيق.

ثانياً تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بدأ تطبيـــق نظام الجودة "ISO 9002" في بعض المدارس السعودية، وإن كان التطبيـــق لا يـــزال فـــي بدايته، إلا أنه تجربة جديدة آخذة بالتوسع، ونذكر من المدارس السعودية الـــتي تـــم فيها تطبيق نظام الجودة "مدرسة ابتدائية الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز" ، و"مدرسة معاوية بن أبي سفيان" من مدارس منطقـــة الإحســـاء، حيـــث تـــم الاتفـــاق مـــع شـــركة سعوديـــة مهتمـــة بالجـــودة تدعـــى " مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة "

وهـــي إحدى الشركات المتخصصة في تأهيل المؤسسات والشركات للحصول على شهادة الجودة العالمية "ISO 9000"، وقد تم حصول المدرستين المذكورتين على شهادة الجودة العالمية "ISO 9002" من معهد الجودة الكندي Management Institute Quality.

ففي البداية تم تحديد المدرستين لتطبيق التجربة فيهما،وتم شرح نظام "ISO 9002" بصورة مفصلة لمنتسبي إدارة التعليم في المحافظة، وكافة منسوبي المدرستين تحت التجربة، مع عقد دورات تدريبية لهم في نظام الجودة "ISO 9002" من قبل الشركة المؤهلة.

وقد حرصت إدارة التعليم والشركة باستمرار على ترسيخ مفهوم الجودة، وأهميتها في الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية بطريقة ميسرة وواضحة، ثم نفذت الخطوات الثماني الواردة في مراحل تطبيق نظام "ISO 9002" بالتنسيق مع وزارة المعارف والشركة المؤهلة، وتم اختيار مراجع خارجية لتأهيل المدرستين المذكورتين، هو معهد الجودة الكندي ليقوم بمراجعة شاملـــة ومستقلـــة، فتم لـــه التأكـــد مـــن مستـــوى التطبيق للمواصفات الدولية لنظام "ISO 9002"، فمنح شهادة الجودة للمدرستين، ويقوم المعهد بمراجعات لاحقة كل ستة أشهر خلال السنوات الثلاث من عمر الشهادة وفقا لما هو متبع، ثم تعاد عملية المراجعة ومنح الشهادة من جديد.

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المدرسة (www.pms.edu.sa/):

1. أول مدرسة حكومية طبقت فكرة التلفزة التعليمية.

2. تدريب الطالب على التعامل مع الإنترنت.

3. تأمين جهاز المعرفة (نولوجي) وجهاز تلفزيون بكل الغرف دراسية.

4. ازدياد حرص الطالب في جميع جوانب المدرسة ومنها: (ضبط النظام، والحفاظ على ممتلكات المدرسة.

5. ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

تظهر أهمية هذا الفصل في أن الإتجاهات العالمية تتجه الآن لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والسعي لإختيار نموذج ما يناسبها، فنجد أن هذا الفصل قد أظهر عدة أشياء منها :

1. تجارب جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، تعتبر أسلوباً جيداً لمحاولة تطبيقها في المدارس الفلسطينية.

2. أكدت جميع الاتجاهات أنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون تأييد الإدارة العليا للفلسفة، وتقبل المستويات الدنيا لها.

3. أجمعت جميع النماذج والتجارب على ضرورة وجود:

- **ثقافة جديدة.**
- **فرق عمل.**
- **رؤى.**
- **استراتيجية وأهداف.**

استنتاجات

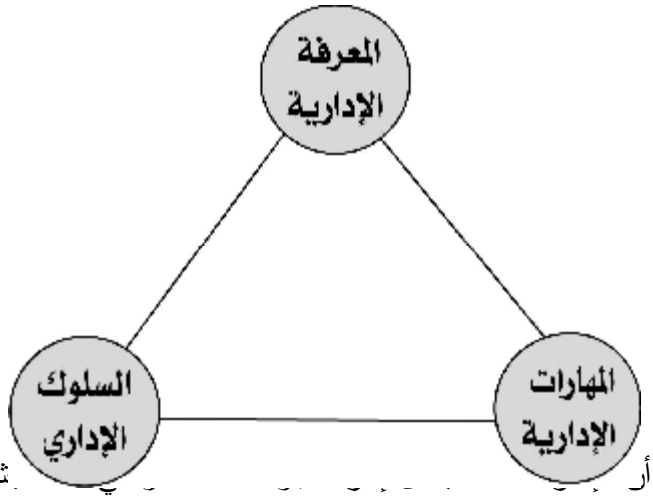
من خلال عرض وتفسير النتائج توصت الباحثة إلى عدة استنتاجات وهي كما يلي:

- إن الإدارة المدرسية لا تسعى إلى توظيف الأدوات الإحصائية بشكل مستمر في عملية اتخاذ القرارات. وهذا ما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تؤكد على الحشد المستمر للبيانات الإحصائية . من هنا نجد مدى أهمية الإعتماد على الحقائق والأدوات الاحصائية في اتخاذ القرارات وهذا ما أكدته "Mann"في كتابها The Keys To Excellence " عندما تقيس وتحلل ما تعبر عنه بطريقة بيانية أو كمية، سوف تتكون لك معرفة حقيقية وأكيدة عن هذا الشيء التي تعبر عنه، في حين سوف تكون رؤيتك غامضة ويغلب عليها نوع من عدم القبول والرفض عندما لاتستطيع أن تعبر عن المشاكل التي تعترضك بطريق كمية" (Mann , 1989 : 59).
- هناك مشكلة إدارية ضخمة تتمثل في الإدارة، والنتيجة الأساسية هذه تتناسب مع قاعدة "Juran" والتي يرمز لها 85% & 15% وتنص على أنه " إذا كان هناك مشكلة ما في المؤسسة فإن الإدارة تكون مسئولة عن 85% من المشاكل، في حين يرجع 15%إلى أخطاء العاملين، ولكن حول الدكتور "Deming" هذه القاعدة إلى 5%-95 بمعنى أن الإدارة تتحمل 95% من المشاكل في حين أن العاملين يتحملون 5% " (Myron, 1999: 6).

من هنا نلاحظ أن المشكلة تكمن في نقص الجودة الإدارية والتي تشمل : المعرفة الإدارية، المهارات الإدارية، السلوك الإداري وشكل رقم (31) يوضح ذلك.

شكل رقم(31)

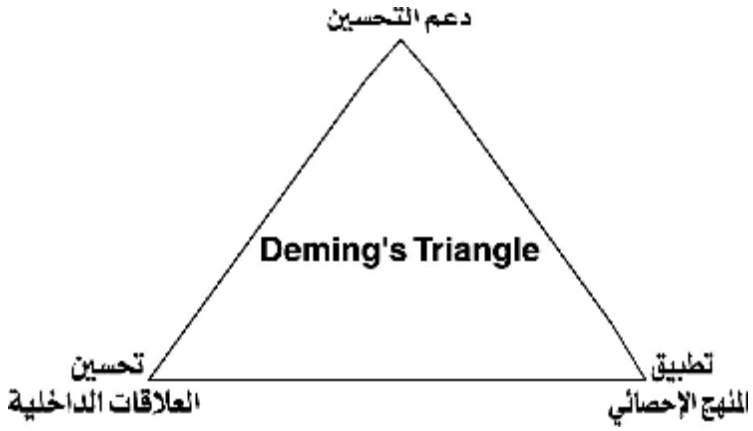
المثلث الذهبي للجودة الإدارية



بالإضافة إلى أر[illegible] شكل رقم (32)

شكل رقم(32)

مثلث ديمنج للجودة



إذ نلاحظ أن المثلث يمثل المبادئ الأساسية لفلسفة ديمنج في تحسين الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

من خلال تحليل النتائج توصلت الباحثة أيضاً إلى أن الإدارة المدرسية في محافظات غزة لا تمتلك المهارات الخمس التي ينبغي على مدير الجودة الشاملة إتقانها، والتي تتمثل في:

تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة.

- بناء المزاملة وروح الفريق.

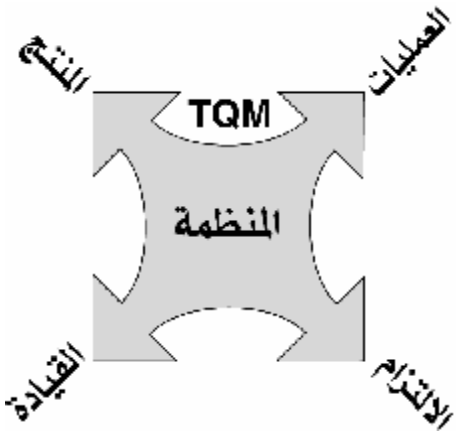
- الإدارة بالحقائق.
- تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت.
- التطوير والتحسين المستمر للأداء.

تبين للباحثة أيضاً افتقاد الإدارة المدرسية إلى الأعمدة الخمسة لإدارة الجودة الشاملة والتي حددها "Creech" في كتابه "The Five Pillars Of TQM " وتتمثل في شكل رقم(33) والتي تشمل:

- العمليات.
- القيادة.
- الالتزام.
- المنتج.
- المنظمة

شكل رقم(33)

الأعمدة الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



التصـــور المقتـــرح

التصـــور المقتـــرح

تمهيد

بالرجوع إلى النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية، نجد أن هناك الكثير من أوجه القصور في النظام الاداري في المدارس الثانوية التي تحول دون جودته؛ الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة إلى تطوير وتحديث ليتناسب مع التحديات العصرية التي تواجهه . فالإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة وغير ملائمة لعصر التحديات والانفجار المعرفي وعصر نظام المعلومات الادارية (MIS) Management Information System.

وفي ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تم طرحها ومناقشتها في الدراسة الحالية، يحاول الفصل الحالي الاجابة عن السؤال الرئيسي لها وهو " ما التصور المقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة " .

لذا تضع الباحثة تصوراً مقترحاً لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مستندةً على نتائج الدراسة ، ونتائج الدراسات السابقة الواردة في فصل الدراسات السابقة.

وعليه يتناول الفصل الحالي ما يلي :

أولاً مبررات التصور.

ثانياً أهداف التصور.

ثالثاً المبادئ التي يقوم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة

رابعاً إمكانية تنفيذ التصور من خلال الأبعاد التالية:

أ) الصعوبات المتوقعة أمام التصور.

ب) متطلبات تنفيذ التصور.

أولاً مبررات التصور:

يأتي هذا التصور إنطلاقاً من الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الفلسطينية، إذ يكشف الواقع الاداري المدرسي عن وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في:

1. انعدام الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
2. المركزية المتبعة في صنع السياسات التربوية
3. الاهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث إبراز فعالية المدرسة.
4. ضعف القيادات التربوية.
5. الاهتمام بالكم على حساب الكيف.
6. عدم استغلال التكنولوجيا الحديثة في المدارس.

7. تنادي الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الادارة المدرسية بضرورة التخلي عن أهدافها التقليدية، والسعي وراء التقدم والتحديث، هذا بالإضافة إلى أن جميع الاتجاهات الادارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، والادارة الاستراتيجية، وغيرها تسعى إلى استخدام أساليب جديدة غير متعارف عليها من قبل، مثل تحليل باريتو، والخريطة الانسيابية .....الخ .

8. تؤكد الاتجاهات الادارية المعاصرة أهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تسعى إلى تطوير وتحديث أساليبها من أجل التغلب على القصور الاداري.

ثانياً أهداف التصور:

استناداً للمبررات السابقة، ولكي تتمكن المدارس الثانوية الفلسطينية من مواجهة التحديات ومعايشة عصر العولمة والتعامل الجيد مع التقنيات الحديثة، يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الحث على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.
2. التغلب على أوجه القصور الاداري.
3. رفع مستوى وفاعلية الأداء في المدارس.
4. مواكبة التغيرات العالمية من حيث تحقيق متطلبات الجودة في العملية الإدارية .
5. تقليل الأعمال الادارية الروتينية.
6. تقوية الإنتماء للمؤسسة التربوية.
7. الاهتمام بالعاملين والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
8. تطوير أساليب العمل.
9. الأخذ بأساليب الادارة الحديثة.
10. إنشاء فرق عمل داخل المدرسة.
11. السعي إلى تغيير شامل في أداء المؤسسة.
12. تنمية الوعى بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
13. معايشة العصر بتقلباته.
14. السعي وراء إنتاج مخرج مجود.

ثالثاً: المبادئ التي يقوم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة

تم بناء التصور المقترح في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي حددتها الباحثة في الاطار النظري إلى ستة مبادئ و تتمثل في :

1. التركيز على العميل.
2. القيادة الفعالة.
3. الإدارة بالحقائق.
4. التحسين المستمر.
5. العمل بالمشاركة.
6. السعي إلى إحداث التغيير.

وشكل رقم (34) يوضح ذلك.

شكل رقم (34)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبدأ الأول: التركيز على المستفيد

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهمية التركيز على المستفيد سواء أكان هذا المستفيد داخلياً أم خارجياً، من هنا كان لابد من تحقيق الآتي:

أ- تحقيق رضا التلميذ عن طريق :

1. الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء وهيئة التدريس والجهاز الإداري بالمدرسة.
2. توفير كل التسهيلات التعليمية لدى الطلاب من مكتبات وتكنولوجيا.
3. السعى وراء توفير مراكز تعلم.
4. اعتبار التلميذ عضو فعال في مجالس المدرسة.
5. احترام التلاميذ وتنمية قدراتهم والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التي يفضلونها.
6. وضع التلاميذ قواعد العمل بأنفسهم.
7. التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
8. تدريب الطلبة على كيفية تحسين أدائهم.
9. تشجيع الطلبة على طرح آرائهم أمام الإدارة للبث فيها.
10. تنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة مع بعضهم البعض.
11. العمل على بناء مشاركة فعالة مع الطالب.
12. السعي وراء معرفة متطلبات الطالب عن طريق التغذية الراجعة.

ب- تحقيق رضا المعلم من خلال:

1. تلبية توقعاته من خلال عمله مع زملائه وتلاميذه.
2. متابعة منتظمة من قبل الإدارة المدرسية لكل نشاط يقوم به المدرس.
3. عمل سجل لكل مدرس يسجل فيه مستوى تقدمه الفعلي وأن يكون التسجيل مبنياً على الملاحظة الفعلية.
4. السعي للتخلص من الخوف داخل المدرسة من أجل خلق بيئة تشجع الأفراد عن التعبير عن آرائهم بحرية.
5. استثمار المواهب البشرية.
6. زرع الثقة في نفوس المعلمين لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لها.

ج- تحقيق رضا المدير من خلال :

1. عمل دورات تدريبية وذلك لتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة.
2. التقويم المستمر من قبل الوزارة.
3. عمل دورات تدريبية متعلقة بأساليب الإدارة الحديثة.

د - السعي لتحقيق رضا العمال عن طريق:

1. الاهتمام بتثقيفهم بأهمية توفير جو مناسب لإتمام العملية التعليمية.
2. تحفيزهم باستمرار بعمل مسابقة للعامل المثالي.
3. معاملة العمال باحترام من جميع العاملين في المدرسة.
4. تبني سياسة أن الكل يعمل ويشارك ويغير.

هـ - تحقيق رضا أولياء الأمور من خلال:

1. تصميم برنامج لمساعدة أولياء الأمور عن كيفية تعليم أبنائهم ومشاركتهم في العملية التعليمية.
2. تفعيل دور مجالس الآباء في الادارة المدرسية.
3. استخدام البريد الالكتروني لمتابعة أولياء الأمور.

المبدأ الثاني: القيادة الفعالة

لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة، إذ تعتبر الجودة جزءاً من القيادة، ويظهر دور القيادة من خلال:

1. استعانة الإدارة باستراتيجيات الفكر الاداري المعاصر في الادارة المدرسية.
2. إدخال فلسفة التدريب لجميع العاملين.
3. إدخال برامج لتغيير الثقافة المهنية من أجل الحصول على رضا العميل بشكل كامل.
4. التكيف مع البيئة وعمل علاقات عامة ناجحة.
5. العمل على تطبيق خطوات إدارة الأزمات عن تعرض المدرسة لأزمة ما.
6. التغلب على المشاكل المدرسية بطرق إبداعية.
7. العمل على تطوير المدرسة من خلال:
   - وضع أهداف لتطوير المدرسة وتوضيحها للآخرين.
   - وضع خطة تنفيذية زمنية من أجل تحقيق الأهداف.
   - السعي وراء تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي.
8. وضع هيكل تنظيمي فعال يتناسب مع رسالة المدرسة.

9. الأخذ بالإتجاهات الحديثة في تطوير وانضباط العاملين في المدرسة.
10. العمل على شرح فلسفة ادارة الجودة الشاملة.
11. وضع خطة استراتيجية للمدرسة.
12. العمل على تخطيط أساليب لمشاركة الطلبة في إدارة المدرسة.
13. تعزيز روح الفريق.
14. تطبيق النظريات الخاصة بالعمل الجماعي.
15. تطبيق نظام التخطيط طويل المدى والمتوسط المدى وقصير المدى في الادارة المدرسية.
16. السعى إلى تدريب القائد التربوي على المهارات اللازمة لإدارة المدرسة ومن أهمها:

- المهارات الفنية.
- المهارات الانسانية.
- المهارات التصورية.
- المهارات القيادية.

17. تشجع الإدارة على استخدام الأساليب الادارية الحديثة مثل:

- تطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية.
- أساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين الفرق.
- التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلات.

18. تقوم الإدارة المدرسية بتطبيق تكنولوجيا وتقنيات المعلومات في المدارس من خلال:

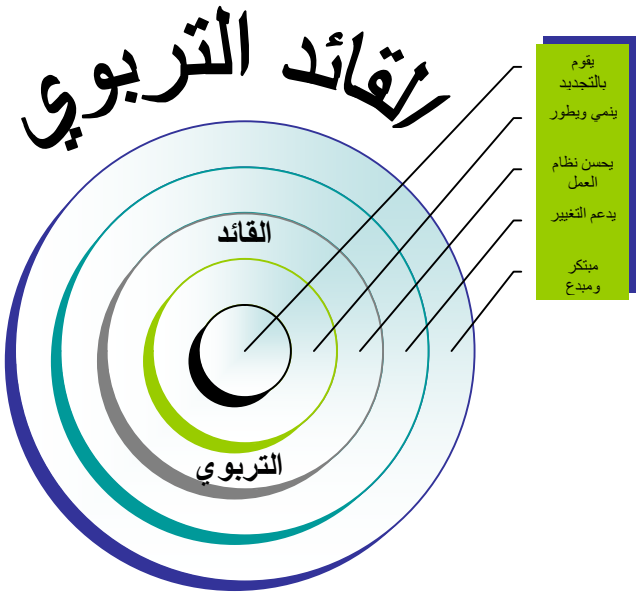
- استخدام أنظمة الحاسوب في ادارة المدرسة والتي تتمثل في:
- برنامج الرزم الاحصائية SPSS للتحليل الاحصائي.
- البريد الالكتروني لمناقشة ومتابعة أولياء الأمور.
- متابعة آخر الأبحاث الإدارية التربوية من خلال التصفح على شبكة المعلومات العالمية (Internet) .

19. تبني الإدارة أساليب التكنولوجيا الادارية والتي تتمثل في:

- التركيز على استخدام أسلوب بيرت (PERT) في عملية التخطيط.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي.

نلاحظ أنه لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة، فالقائد هو الذي يقوم بإدخال تحسينات على أي عمل يقوم به، ويضعه في دائرة التنفيذ، ويحقق النتائج المرغوبة فهو مدرب، قادر على حل المشكلات، يرى أن العمل متعة وليس مفروضاً عليه فهو:

شكل رقم (35)



المبدأ الثالث: الادارة بالحقائق

يقصد بالإدارة بالحقائق هو الاهتمام بالضبط الاحصائي عن طريق استخدام الأدوات الاحصائية من خرائط الجودة ورسومات إحصائية ، وغيرها من المؤشرات التي تسهم في مساعدة الإدارة في التعرف على مقدار التباين بين النتائج الفعلية والمتوقعة، ويمكن توظيفها عن طريق:

1. إمتلاك فريق العمل المدرسي، والقدرة الكافية على إستعمال البيانات الإحصائية.

- استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات والتي تتمثل في :
- استخدام مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) في تحليل المشكلات.
- إعتماد الادارة على ورقة المراقبة (Control Sheet) في جمع المعلومات.
- أسلوب خريطة باريتو في تشخيص الفشل الدراسي مثلاً.
- التركيز على استخدام المدرجات التكرارية Histogram في تفسير النتائج.
- الاعتماد على أسلوب العصف الذهني Brainstorming في تقديم الحلول المقترحة للمشكلات الادارية.

2. بناء استراتيجية عمل معدة على أساس الحقائق وليس على أساس التكهنات.
3. استخدام أساليب استشراف المستقبل في حل المشاكل مثل :

- أسلوب السيناريوهات.

- أسلوب دلفاي.

4. عمل مقاييس للرقابة على العمليات ومنع الأخطاء في المدرسة مثل:

- استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن The Balanced Score card.
- التركيز على العمليات بدلاً من النتائج.

المبدأ الرابع: التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في:

1. التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء، وذلك من خلال :

- التشاور مع المدراء والمعلمين.
- تيسير الفرصة لكافة العاملين في المدرسة من مناقشة تحسين العمل والالتزام به.

2. دعم الادارة لعملية التحسين من خلال:

- خلق هدف ثابت لتحسين الأداء.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- اعتبار كل فرد في المؤسسة رائد جودة.

3. إجراء التقييم الذاتي للوصول إلى تحسين الأداء من خلال:

- عملية التدريب.
- تشكيل حلقات جودة داخل المدرسة.
- استخدام نظام Kaizen من أجل التحسين.

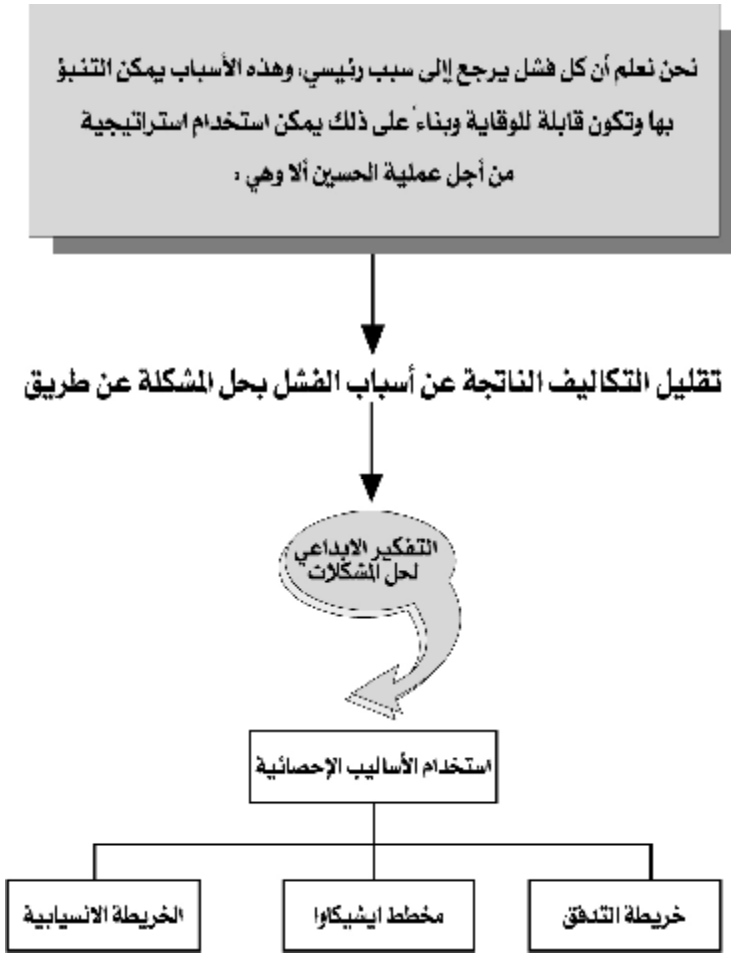
4. الأخذ بوسائل التحسين التي تسعى إلى تحسين الأداء في المدرسة مثل:

- التدقيق الداخلي، وهي أن تقوم الادارة المدرسية بأعمال التدقيق الداخلي للتأكد من مدى الالتزام بنظام إدارة الجودة الشاملة ومدى ملاءمته.
- التأهيل المستمر عن طريق لجوء المؤسسة إلى تدريب وتأهيل العاملين لديها طيلة فترة عملهم.
- الأخذ بمبدا السينات الخمس The Five's S.

نحن نعلم أن كل فشل يرجع إلى سبب رئيسي ، وهذه الأسباب يمكن التنبؤ بها وتكون قابلة للوقاية، وبناء على ذلك يمكن استخدام استراتيجية من أجل عملية التحسين المستمر ألا وهي :

شكل رقم (36)

يوضح عمل استراتيجية لعملية تحسين الجودة



المبدأ الخامس: الإدارة بالمشاركة

يندرج تحت مبدأ العمل بالمشاركة أشياء عدة منها التدريب والعمل الجماعي، ويتمثل في:

1. السعي إلى تنظيم حلقات جودة Quality Circles (QC) في المدرسة.
2. تنمية القدرات الابداعية.

3. ضرورة تدريب فريق العمل على كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

- العصف الذهني.
- تحليل السبب والنتيجة.
- الأعمدة البيانية.
- خرائة المراقبة.
- الخريطة الانسيابية.

4. القدرة على تكوين فريق عمل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية ، ويشارك في عملية اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.

5. التدريب على قيادة عملية التحسين المستمر بمشاركة الادارة العليا.

6. تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

7. الاتصال الفعال ما بين الادارة العليا ، والمشرفين، وقادة فرق العمل.

8. تدريب فرق العمل على استخدام الوسائط المتعددة Multimedia في مجال التعليم.

9. انتهاج مبدأ تقويم النتائج في البرامج التدريبية.

المبدأ السادس: السعي إلى إحداث التغيير

تعتبر عملية التغيير عملية مهمة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالتغيير لابد وأن يكون تغييراً مادياً: وينطبق ذلك على التغيير التكنولوجي، وتغيير معنوي: ويشمل تغيير سلوك العاملين وتغيير طرق أداء العمل. وذلك من منطلق أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلى تغيير سلوكي Behavioral Change . وتتحقق عملية التغيير عن طريق:

1. تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية للمدرسة.

2. زيادة قدرة المدرسة على الابداع والتعلم من تجارب الأخرين بما يتلاءم مع البيئة المحلية.

3. لابد وأن يشتمل التغيير في العمليات والتي تتمثل في:

- طرق أداء العمل المدرسي.
- إجراءات سير العمل.

4. يتمثل التغيير التنظيمي للمؤسسة في:

- الشكل التنظيمي، وتوزيع المسئوليات.
- المستويات الإدارية والإشرافية.

- النمط الإداري السائد.
- طبيعة العمل الجماعي.
- طريقة الإشراف على جماعات العمل.
- طرق القياس والتقويم.
- تغيير في السياسات والإجراءات.
- تغيير في علاقات العاملين مع الإدارة.
- التحول إلى السلوك القيادي الرشيد.

رابعاً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح في البيئة الفلسطينية

لتحديد إمكانية تنفيذ هذا التصور المقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودةالشاملة، ترى الباحثة ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور، فمن خلال تفسير النتائج توصلت الباحثة إلى معوقات عدة قد تعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقترحة في النهاية عدداً من الحلول والإجراءات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات فمن هذه المعوقات.

أ المعوقات المتوقعة أمام التصور:

1. عدم تأييد الوزارة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. الاعتقاد بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج يحتاج جهداً إضافياً لإدخال التحسينات، فإدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً، بل هي فلسفة مشتركة.
3. عدم وجود ثقافة تنظيمية للمدرسة.
4. التدريب العشوائي وغير الواعي لحل المشكلات.
5. البحث عن أعذار كالقول بأن " وضعنا مختلف، خطة يابانية، بيئتنا غير ملائمة.
6. الاعتقاد بأن تنفيذ الشعارات تؤدي إلى تحسين الجودة.
7. تركيز الإدارة على الأهداف قصيرة المدى
8. التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية.
9. ضعف القدرات القيادية في اتخاذ القرارات.
10. قصور في التخطيط التربوي.
11. تعجل المؤسسة التعليمية لتحقيق نتائج سريعة.
12. التقليد الأعمى لتجارب الدول الأوروبية دون الأخذ بالاعتبار فلسفة البلد.

ب متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس

في النهاية، يمكن القول بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحويلها إلى حقيقة دون تطبيق عملي لها، من هنا كان بمجرد استيعاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن تصبح في دائرة التنفيذ ومن أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لابد من إتباع الخطوات الآتية :

1. دعم وتأييد الوزارة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويتمثل ذلك في:

- القناعة والتأييد.
- تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح التطبيق.

2. خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

- التخلي عن استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال حلقات الجودة.
- السعي إلى تكوين نمط إداري ذي أهداف واضحة ومناسبة.
- استخدام أسلوب منظم لفهم الاحتياجات.

3. نشر أفكار وثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال :

- عمل نشرات ومطويات (برشور) عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة انظر ملحق رقم (4)،حيث قامت الباحثة بعمل هذه المطوية (البرشور)، كمساهمة بسيطة قد تساعد شخصاً ما ليس لديه معرفة عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعرف عليها من خلال هذه المطوية.
- إنشاء موقع الكتروني (Web Site) على شبكة المعلومات (الإنترنت) خاص بإدارة الجودة الشاملة .
- عمل دورات تدريبية عن مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- توفير أقراص وأشرطة فيديو موضح فيها تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعليم والتدريب لكل شخص بداية من الوزارة وحتى جميع الموظفين داخل المدرسة.

4. دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن طريق :

- عمل استبيانات لمعرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق المبادئ.
- دراسة الوضع الحالي للعاملين.
- دراسة الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.

5. السعي لإنشاء قاعدة معلوات وبيانات إحصائية.

6. تشكيل مجلس جودة داخل المدرسة ويشمل:

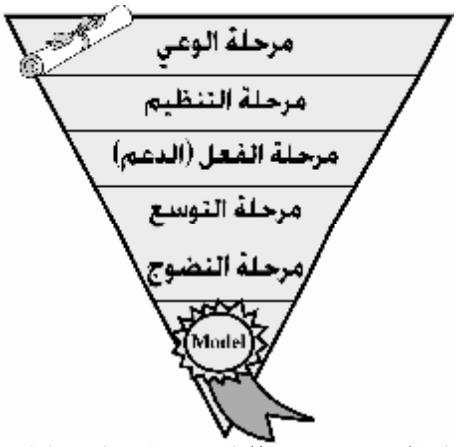
- عمل حلقات جودة.
- إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق المبادئ من خلال بناء وتكوين فرق العمل والتي تنقسم إلى :

- فريق التطوير والتحسين.
- فريق حل المشكلات.
- فريق التخطيط.
- اختيار نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة.

وقد قامت الباحثة بتصميم خريطة تدفق تمثل الإجراءات اللازمة لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وملحق رقم (5) يبين ذلك. وبناءاً على خريطة التدفق يمكن تلخيص مراحل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية في شكل رقم (37) يوضح ذلك.

شكل رقم (37)

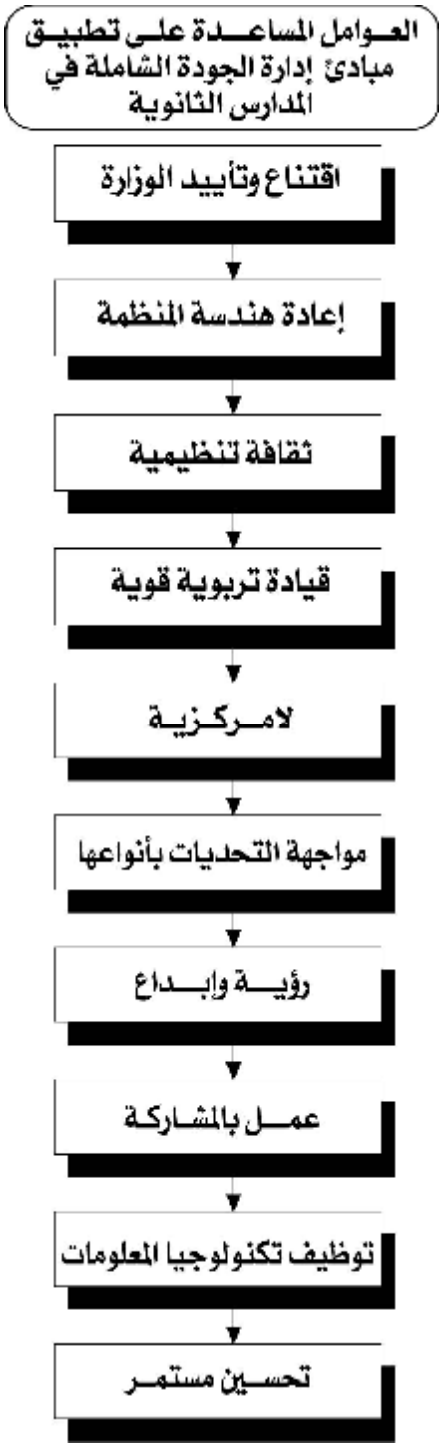
مراحل تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة



وبناءً على ماسبق، قامت الباحثة بعرض متطلبات تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، إذ تمثل العوامل المساعدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وشكل رقم (38) يوضح ذلك.

شكل رقم (38)

العوامل المساعدة على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس



التـوصيــات

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والميدانية، يمكن عرض عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق ، وتساند الإدارة في تحسين مستوى أدائها ، ونــشر مفهــوم إدارة الجودة الشاملة منها :

1. التعريف بنظام الجودة من حيث كونه مبدأ إسلامياً.
2. اقتناع الوزارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسها.
3. السعي لتصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة الفلسطينية.
4. العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة داخل المديريات التعليمية يكون هدفها الأساسي هو الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.
5. السعي إلى بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسة التربوية لاستيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة.
6. تشجيع مديري المدارس على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في المدارس سواء أكانت : إداريــة، أم الكترونية، أو إجتماعية.
7. القضاء على الهياكل التنظيمية العمودية والتمسك بالهياكل الأفقية.
8. تنظيم الندوات واللقاءات التربوية لمديري المدارس.
9. الحث على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.
10. الإطلاع على الأنماط الإدارية الحديثة مثــل الادارة الاســتراتيجية، إدارة الأزمــات، الإدارة بالتجوال، والإدارة بالإستثناء، ودور كل منها في الإدارة المدرسية.
11. السعي لتأسيس مراكز مصادر للتعلم.
12. الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل المشكلات.
13. استخدام طرق التحسين المستمر .
14. استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات العالمية (الإنترنــت) ممــا يفــتح مجــالاً أوســع للتدريب.
15. استخدام أساليب بحوث العمليات في الإدارة المدرسية .
16. إقامة ورش خاصة لتأهيل المبدعين كل في مجاله الإبداعي.
17. استثمار العنصر البشري.
18. الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والاستفادة من أساليبه.
19. السعي إلى تنظيم حلقات جودة.
20. دعم وتعزيز مفهوم فرق العمل (العمل الجماعي) بين العاملين .
21. العمل على نشر ثقافة تنظيمية مناسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

22. أن تخضع المدرسة لمرحلة التغيير بكل صورها.
23. إعادة هندسة المنظمة من جديد.
24. تدريس فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وخاصة في كليات التربية.
25. يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس:

- مهارات قيادية مدربة على أساليب إدارة الجودة الشاملة .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية إتخاذ القرارات.

مقترحات بدراسات مستقبلية

1. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل الإدارة المدرسية.

2. دور الجامعات في استثمار العنصر البشري.

3. المهارات اللازمة لإحداث عملية التغيير في المؤسسات التربوية.

4. الادارة الاستراتيجية ودورها في الإدارة التربوية.

5. التحديات التى تواجه القائد التربوي.

6. مدير المدرسة وتحديات العولمة.

7. مشروع لتقييم القائد التربوي في ضوء معايير عالمية.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

المـراجـــع

- قائمة المراجع العربية.
- قائمة المراجع الأجنبية.

أولاً القرآن الكريم:

ثانياً المصادر والكتب:

1. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2000). **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، الطبعة الأولى، غزة: مطبعة الرنتيسي .

2. الأغا، رياض و الأغا، نهضة (1996). **الإدارة التربوية أصولها، ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**، الطبعة الأولى، غزة: مطبعة منصور.

3. الأغبري، عبد الصمد (2000). **الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

4. الألباني، محمد (ب،ت). **صحيح الجامع**، تحقيق : زهير الشاويش، طبعة المكتب الاسلامي.

5. البخاري.(1997). **صحيح البخاري**، الطبعة الثانية، تحقيق: محمد قطب، بيروت: المكتبة العصرية.

6. البرادعي، عرفان (1988). **مدير المدرسة الثانوية صفاته، مهامه، أساليب إختياره، إعداده**، الطبعة الأولى، سوريا: دار الفكر.

7. البغدادي، زين الدين (2004). **جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم**، الطبعة الثانية، المجلد الأول، مصر: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.

8. البوهي، فاروق (2001). **الإدارة التعليمية والمدرسية**، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

9. الخضيري، محسن (2003). **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، مصر: مجموعة النيل العربية.

10. الخضيري، محسن (2000). **الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية**، الطبعة الأولى، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

11. الخطيب، أحمد (2001). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

12. الرشيدي، أحمد (2000). **مشكلات الإدارة في الألفية الثالثة**، مصر: مكتبة كوميت.

13. السلطي، مأمون و الياس، سهيلا (1999). د**ليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والآيزو 9000**، الطبعة الأولى، سوريا: دار الفكر.

14. السلمي، علي (ب. ت). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو**، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

15. الشيخ، بدوي (2000). **الجودة الشاملة في العمل الإسلامي**، الطبعة الأولى، مصر: دار الفكر العربي.

16. الصيرفي، محمد (2003). **الإدارة الرائدة**، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

17. الطويل، هاني (1999). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

18. الطائي، حميد وعلي، رضا والموسوي، سنان (2003). **إدارة الجودة الشاملة والآيزو**، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق.

19. العجمي، محمد (2000). **الإدارة المدرسية**، الطبعة الأولى، مصر: دار الفكر العربي.

20. العمايرة، محمد (2001). **مبادئ الإدارة المدرسية**، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

21. الفالوقي، محمد والقذافي، رمضان (1990). **التعليم الثانوي في البلاد العربية**، الطبعة الأولى، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

22. الفرا، ماجد وآخرون (2002). **الإدارة، المفاهيم والممارسات**، الطبعة الأولى، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

23. القذافي، رمضان (1982). **التعليم الثانوي في البلاد العربية**، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة العلوم.

24. المنيف، إبراهيم (1998). **استراتيجية الإدارة اليابانية**، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العيبكان.

25. الموجي، بهيرة (1995). **دوائر الجودة**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

26. النجار، فريد (2002). **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

27. النسائي (ب.ت).سنن النسائي، الطبعة الأولى، حكم عل الأحاديث: محمد ناصر الدين الألباني، اعتنى بها: أبو عبيدة مشهور بن حسن آل سلمان، الرياض: دار المعارف.

28. الهيثمي، نور الدين (1994). **مجمع الزوائد منبع الفوائد**، تحقيق محمد الدويش، لبنان: دار الفكر.

29. ابن ماجه (ب.ت). **سنن ابن ماجه**، الطبعة الأولى، حكم عل الأحاديث: محمد ناصر الدين الألباني، اعتنى بها: أبو عبيدة مشهور بن حسن آل سلمان،الرياض: دار المعارف.

30. ابن منظور (2003). **لسان العرب**، الجزء الثاني، مصر: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع

31. أبو الوفا، جمال وحسين، سلامه (2000). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية**، مصر: دار المعرفة الجامعية.

32. أبو علام، رجاء (2001). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، الطبعة الثالثة، مصر: دار النشر للجامعات.

33. أبو فروة، إبراهيم (1996). **الإدارة المدرسية**، الطبعة الثانية، ليبيا: الجامعة المفتوحة.

34. أحمد، أحمد (2003). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الطبعةالأولى، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

35. أحمد، أحمد (2001). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة المعارف الحديثة.

36. توفيق، عبد الرحمن (2003). **الجودة الشاملة الدليل المتكامل**، مصر: مركز الخبرات.

37. حافظ، محمد وأحمد، حافظ (2003). **إدارة المؤسسات التربوية**، مصر: عالم الكتب.

38. حجي، أحمد (2000). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، مصر: دار الفكر العربي.

39. حمدان، محمد (1989). **البحث العلمي كنظام**، عمان: دار التربية الحديثة.

40. جودة، محفوظ (2004). **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

41. دياب، إسماعيل (2001). **الإدارة المدرسية**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

42. زين الدين، فريد (1996). **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، الطبعة الأولى، مصر.

43. سليمان، عرفات (2001). **استراتيجية الإدارة في التعليم**، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

44. سليمان، عرفات وضحاوي، بيومي (1998). **الإدارة التربوية الحديثة**، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

45. سليمان، عرفات (1987). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر**، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

46. عابدين، محمد (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

47. عبد المحسن، توفيق (1999). **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**، مصر: دار النهضة العربية.

48. عبد العزيز، سمير (1999). **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000**، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الاشعاع.

49. عبود، وآخرون (2000). **إدارة المدرسة الابتدائية**، الطبعة الثالثة، مصر: مكتبة النهضة المصرية.

50. عطوي، جودت (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

51. عقيلي، عمر (2001). **المنهجية المتكاملة لإدارةالجودة الشاملة**، الطبعة الأولى،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

52. عليمات، صالح (2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق.

53. كاظم، سنان وعلى، رضا (2001). **الإدارة لمحات معاصرة**، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

54. كنعان، نواف (2003). **إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

55. محمود، علي (1993). **فقه الدعوة إلى الله**، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

56. مسلم (ب.ت). **صحيح مسلم**، لبنان: دار الفكر.

57. مصطفى، أحمد (ب. ت). **إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000** ، مصر.

58. مصطفى، صلاح (2002). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، السعودية: دار المريخ.

59. معوض، صلاح وحنان، رزق (2003). **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.

60. منقريوس، رياض وعوض وجيه (1961). **الإدارة المدرسية**، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية.

61. نشوان، يعقوب (1992). **الإدارة والإشراف التربوى بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفرقان.

62. ياسين، سعد (1998). **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، عمان: دار ليازوري العلمية.

ثالثاً الكتب المترجمة:

63. بوراب، بيرسي (1965). **إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا**. (ترجمة: سامي الناشد). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

64. توماس وآخرون (1990). **الإدارة الاستراتيجية**. (ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ). الرياض: معهد الإدارة العامة.

65. دوهرتي، جيفري (1999). **تطوير نظم الجودة في التربية**. (ترجمة: عدنان الأحمد). سوريا: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

66. شمدت، وارين وفانجا، جيروم (1997). **مدير الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى. (ترجمة: محمود مرسي). الرياض: دار آفاق.

67. كابر، ريتشارد (2000). **الجودة مدخل المشاريع المتتالية**. (ترجمة: علي رداوى). الرياض.

68. كوتمان، رونالد (1994). **إدارة الجودة الهندسية الشاملة**. (ترجمة: عادل بلبل). مصر: المكتبة الأكاديمية.

69. كيلادا، جوزيف (2004). **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**. (ترجمة: سرور سرور). الرياض: دار المريخ.

70. أرمسترنج، ميشيل (2001). **إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً**، الطبعةالأولى. (ترجمة: مكتبة جرير). مصر: دار الأفق.

71. هايدن، ماري، وطومبسون، جيف (2002). **التربية الدولية تجارب وخبرات عالمية معاصرة في تحسين التدريس والإدارة والجودة**. (ترجمة: محمد أمين). مصر: مجموعة النيل العربية.

رابعاً الرسائل العلمية:

72. أبو عودة، فوزي (1998). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة . **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة الأزهر ، غزة.

خامساً المجلات التربوية:

73. البستان، أحمد (1996). دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بدولة الكويت. دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية**، 2 (2)، 43-9.

74. الجبر، زينب (1994). مساعدو مديري الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ومدى ممارستهم مهامهم الجديدة. **مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية**، 14 (1)، 71- 119.

75. الحمالي، راشد (2003). إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات. **مجلة المكتبات والمعلومات العربية**، 1 (5)، 42-5.

76. الشافعي، أحمدوناس، السيد محمد (2003). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الإستفادة منه في مصر. **مجلة أبحاث اليرموك**، 19 (13)، 111-73.

77. الطراونه، محمد (1996). الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية. **مجلة المنارة**، 1 (3)، 151-113.

78. المحبوب، عبد الرحمن (2000). برنامج تدريبي مقترح لرفع كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية لبعض مهماتهم الإدارية. **مجلة التربية**، (93) ، 319-347.

79. الميداني، محمود (1993). مهارات الإدارة المدرسية في القيادة والتنظيم والتقويم. **مجلة التربية**، (104)، 87-82.

80. أبو مايله، حسين (2001). نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة. **مجلة التربية**، (38)، 479-403.

81. جوهر، صلاح (2002). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الإتصالات والمعلومات. **مجلة التربية**، (105)، 35-3.

82. حسين، حسن (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي. **مجلة التربية**، (6)، 210-159.

83. درباس، أحمد (1994). إدارة الجودة الكلية مفهومهاوتطبيقاتها التربوية وامكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. **رسالة الخليج العربي**، (4)، 49-15.

84. زاهر، ضياء الدين (1995). الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمى. **مستقبل التربية العربية**، 1(16)، 42-9.

85. سلامه، عادل (2000). حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية. **مجلة كلية التربية**، 2 (24)، 295-262.

86. سعاد، عبد النبي (1996). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر. **مجلة كلية التربية**، 3 (20)، 49-9.

87. صادق، حصه (2001). أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمي القطري. **مجلة التربيـــة**، (104)، 261-235.

88. عبد الرحمن، مصطفى (1996). الجودة الشاملة ة وإعادة بناء التنمية البشرية. **مجلة النهضة الإدارية**، (8)، 40-1.

89. عشيبه، فتحي (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. **مجلة إتحاد الجامعات العربية**، (3)، 566. -520.

90. محمود ، محمود ومصطفي، يوسف (2000) . متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليـــات التربية . **العلوم التربوية** ، 2، 199-177 .

91. هيبه، حسام و المهدي، سوزان (2000). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي فـــي المؤسسات التعليمية. **مجلة كلية التربية**، (24)، 260-215.

92. هيجان، عبد الرحمن (1994). منهج عملي لتطبيق مفـــاهيم إدارة الجـــودة الكليـــة، **الإدارة العامة**، 34 (3)، 440-405.

93. وضيئة، أبو سعده و عبد الغفار، أحلام (1995). الجودة الشاملة في كليات وشـــعب ريـــاض الأطفال بجمهورية مصر العربية، **دراسات تربوية**، 10(2)، 219-133.

سادساً المؤتمرات:

94. الأغا، رياض و الأغا، نهضة (1998). اشكاليات التعليم العام الفلـــسطيني: تطـــوير التعلـــيم التقني: لماذا؟ وكيف في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية. **المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربيـــة: التربية في فلسطين وتحديات المستقبل**، جامعة الأقصى 26-25 فبراير، ص 73-46.

95. النبوي، أمين (1995). إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية. **المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي**، جامعة عين شمس 21-23 يناير، ص 314-281.

96. أبو الوفا، جمال (1997). دراسة تقويمية لأساليب نظار/ مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات الإدارية في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر الإداري المعاصر. **المؤتمر السنوي الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة في الإدارة التعليمية: أخلاقيات الإدارة التعليمية**، القاهرة، 25-27 يناير، ص 339-286.

97. أبو الوفا، جمال (1995). دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال. **المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي**، جامعة عين شمس 21-23 يناير، ص 152-43.

98. أبو الوفا، جمال (1994). الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصريلإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر. **المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة في الإدارة التعليمية: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير**، جامعة عين شمس ، 22-24 يناير، ص 103-73.

99. باعباد، علي (1994). المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية. **المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير**، مصر، 22-24 يناير، ص ,332-315.

100. خليل، أحمد والزهيري، إبراهيم (1999). إدارة الجودة الشاملة في التعليم خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر. **المؤتمر الدولي السادس لمركز الإرشاد النفسي: (جودة الحياة) توجه قومي للقرن الحادي والعشرين**، جامعة عين شمس ، 10-نوفمبر، ص371-303.

101. عيد، رمضان (1995). إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية. **المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي**، جامعة عين شمس 21-23 يناير، ص 152-43.

102. كامل، كمال (2002). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. **المؤتمر السنوي السابع لكلية التجارة: إدارة الأزمة التعليمية في مصر**، جامعة عين شمس، 26 أكتوبر، ص 612-601.

103. مازن، حسام (2003). نموذج مقترح لمنظومة البحث التربوي في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة وإحتياجات المواطن العربي المعاصر"رؤية مستقبلية". **المؤتمر العلمي الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة**، جامعة عين شمس، 22-21 يوليو، ص 57-23.

104. محمد، فتحي (2000). رؤية مستقبلية لتطوير نظام إعداد معلمة رياض الأطفال بشعب الطفولة بكليات التربية في ضوء بعض التغيرات المعاصرة. **المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية: الدور المتغير للمعلم العربي في مجتمع الغد رؤية عربية**، جامعة أسيوط، 20-18 أبريل، المجلد الثاني، ص 540-500.

سابعاً شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) International Information Network (Internet):

105. أهمية التحول من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة (2002). **المركز العماني لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات**.

http://www.ociped.com/arabic/horizonjul02.asp

106.نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي(2002) . **المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج** ،قطر 26-23 يونيو 2002 ص 1-65.

http://www.gulftraining.org/tqm/doc/Nizam.doc

107.الراشدي ، معن (2000) . **الإدارة اليابانية – الإدارة الإسلامية تجربتان في دائرة التقييم** . مجلة النبأ ، (49) .

http://www.annabaa.org/naba/

108. العسافي، غسان (2002). الإدارة بالقيم، **مجلة الوطن**. قطر.

http://www. alwatan.com/data/2002/index.asp?content-economy.

108. العمري، عايض (2003). **تطبيقات الجودة وأهميتها لتطوير خدمات المكاتب الهندسية الإستشارية**.

http://www.mop.gov.kw/mopwebsite/arabic/mashareet/guide-directory.

109. المسلم، لؤي (2003). أهمية الحفاظ على المعرفة والخبرات المكتسبة. **مجلة الرياض الاقتصادي**، (12784).

http://www.alriyadh-np.com/contents/22-06-2003/economy/Eco

110. ابراهيم، يحيى. **الإدارة العصرية وجامعة المستقبل**.

http://www.cairo.eun.eg/arabic/g71.html

111. ريم، الزامل (2003). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. **مجلة العالم الرقمي**، (16)، 1-9.

http://www.ebi.org.eg/upload/newsletter/June/2003.htm.

112. مصطفى ، أحمد والأنصاري ، محمد (2002) . برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، **المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج** ،قطر 26-23 يونيو 2002 ص 1-65.

http://www.gulftraining.org/tqm/doc/main

113. نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي(2002) . **المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج** ،قطر 26-23 يونيو 2002 ص 1-65.

http://www.gulftraining.org/tqm/doc/Nizam.doc

114. مدني، غازي (2002). تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة، **ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 2020**. الرياض.

115. العسافي، غسان (2002). الإدارة بالقيم، مجلة الوطن. قطر.

http://www. alwatan.com/data/2002/index.asp?content-economy.

116. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدرسة.

http://www.pms.edu.sa/html

117.الإشراف التربوي.

http://www.geocities.com/baljorasheedu/aleshraf.htm

118. Abdul, Malek and Kanji , Gopal **. TQM in Malaysian Higher Education Institution**

http://www.blweb.it/esoe/tqm

119. Avery, Tom (2003). Just In Time Manufacturing.

http://www.mma.eng.cam.ac.uk/people/process/jit.htm.

120. Career Center for Planning, Training & Placement Services (1999). The Baldrige Principles & The Self-Assessment System..

http://www.career.state.nc.us/training/baldridge principles.

121. Colin, G. (1995). Total Quality Management, University of Hull.

http://www.homepages.strath.ac.uk/~nbs96104/tqm.doc.

122. Kathleen, Cotton (2001). **Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education**. (SIRS).

http://www.nwrel.org/scpa/sirs/9/s035.htm

123. Lagrosen, Stefan (1997). En analys av TQM:s tillampbarhet inom den svenska grundskolan sett fran en foretagsekonomisk utgangspunkt. Stockholm

http://www.su.se/forskning/disputationer/spikblad/lagrosen.html

124. Mehrotra, Dheerja (2004). **Six Sigma in Education**, India.

http://www.finance.isixsigma.com/library/content/c1011029

125. Marsh, John . **Quality In Education On The Move (The Reinvention Of Education)** Analysis Of The Application Of Total Quality In U. S. & U. K. Education

http://www.qualitydigesticom

126. Mt. Edgecumbe high School Modified Deming Points.

http://mehs.educ.state.ak.us/quality/points.htm

127. Sam, K. (2004). TQM and Change Management Via 5-S.

http://www.saferpak.com/five-art7.htm.

128. Scholten, Peter. **Quality Improvement Higher Education: The EFQM.**

http://www.travelservice.gr/congress/8.%20scholten.htm

129. The Quality Gurus, What can they do for your Company?

http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/mgja00001.html.

130. Tribus, Myron (1999). When Quality Goes To School What Do Leaders Do to Put It To Work..

http://www.deming.eng.clemson.edu/pub/den/agoes-2school

131. Turner, Ron & Turner, Linda (1998). **Seven Deadly Diseases of Management.**

http://www.educ.endsof.com

132. Winn, Robert and Green R. (1998), **Applying Total Quality Management to The Educational Process** ,vol. 14,No.1, pp.24-29 : Britain .

http://www.ijee.dit.ie/articles/vol14

133. Wormer, Van**. 7 Helpful Charts.**

http://www.grand-blanc.k12.mi,us/qip/sevenhelpfulcharts.htm.

قائمة المراجع الأجنبية

134. Adomaitiene,R. and Juozas,R. (1999), TQM Implementation in Lithuanian Education Institutions**. Conference Paper presented at conference of (Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality)** .From 30 to 31August 1999 :Verona.

135. Arcaro, Jerome (1995). **Quality In Education**, (**An Implementation Hand Book)**, Florida: State Duci Press.

136. Brown, GC (2000). **Long Range & Strategic Planning in Memo to the Board, a development for American International Overseas School Board Members**, Wilmington: association for the advancement of international education.

137. Burstein C. & Sedllak K. (1998). **The Federal Quality & Productivity Improvement Effort, Quality Progress**.

138. Cammaert, Ron (1995). **Total Quality Management: using (TQM) to optimize education in Alberta**, Journal Announcement.

139. Cohen, Steven & Brand, Rolan (1993). **Total Quality Management in Government: a practical Guide for the Real World**, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.

140. Coldwell, B.J & Spinks, JM (1992). **Leading the Self Managing School**, London: Falmer press.

141. Creech, Bill (1994). **The Five Pillars Of TQM, How To Make Total Quality Management Work For You**, New York.

142. Crosby, Philip (1979). **Quality Is Still Free-Making Quality certain in Uncertain Times**, New York: MC Graw-Hill Co.

143. Deming, E. (1982). **Quality, Productivity, & Competitive Position**, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

144. Denhardt B., Robert (1991). **Public Administration: An Action Orientation**, USA: Cole Publishing Company.

145. Ellis, R. (1993). **Quality Assurance for University Teaching**, Duckinghami: Open University Press.

146. Giertz, Birgitta (1999). The Quality Concept In Higher Education. **Conference paper TQM for Higher Education Institutions: Higher Education Institutions And the Issue of Total Quality**, Verona, 30-31 August, P.P. 295-306.

147. Herman, Janice (1995). Total Quality Management (TQM) for education, educational Technology.

148. Hutchins, David (1993). **Achieve Total Quality Management**, Fitzwilla Publishing Limited .

149. Ishikawa K. (1995). **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**. (Translation: David Lu.).Prentice: Hall International.

150. Jablonski, J. R. (1990). **Implementing Total Quality management an Overview**, California: Preiffer Company.

151. Juran, J.M & Fim (1993). **Quality Planning an Analysis, Singapore**: MC Graw-Hill.

152. Logothetis, N. (1992). **Managing For Total Quality**, U.K.: Practice Hall, LTD.

153. Malkova, Zoya (1989). The Quality of Mass Education**, Prospects** Vol. 18 No. 1 p.p. 36-37.

154. Mann, Nancy (1989). **The Keys to Excellence, the Story of the Deming Philosophy**, Third Edition, London: Mercury Books.

155. Oakland, John (1989**). Total Quality Management**: Oxford Press.

156. Owens, R.J (1981). **Organizational Behavior in Education**, second edition, New York.

157. Pirsing, R.M. (1976). **Zen & Art of Motor Cycle**, Maintenance: Oxford University Press.

158. Reieley, James (1992). Total Quality Management in Higher Education **(Higher Education)** Vol. 16, No. 2 p.p. 191-203.

159. Rico, Esteban & Navarro, Ricardo (1999). The Importance of the Quality System in Higher Education. Conference paper presented at the **TQM for Higher Education Institutions: Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality**, Verona, 30-31 August, P.P.77-88.

160. Ross, J. (1982).**Japanese Quality Circles & Productivity**, Virginia: Reston publishing Co.

161. Samadov, Maksym (2003). **Quality Control Assignment Implementation of TQM**: CROSS-Cultural Standpoint: Ball State University.

162. Simon, H., (1957) **Administrative Behavior**, New York: Macmillan Company.

163. Tenner, Arthur & Irving Detoro, **Total Quality Management**: **Three Steps To Continuous Improvement**, Wesley Publishing Company.

164. Terry, Palum **(1996). Using Quality Management Principles To Implement School-Based Management. Conference Paper presented at the annual International Conference on International Association Of Management.**

165. William L.M & Harriet M. (1983). **Quality Circles Changing Images of People At Work**, London: Addison- Wesley Publishing Company, Inc.

166. Zink, Klaus & Voß, Wolfgang (1999). The New EFQM Excellence Model and Its Impact on Higher Education Institutions, **Conference paper presented at the TQM for Higher Education Institutions: Higher**

Education Institutions And the Issue of Total Quality, Verona, 30-31 August, P.P.241-255.

الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية.
- الاستبانة في صورتها النهائية.
- أعضاء لجنة التحكيم.
- مطوية خاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- خريطة التدفق.
- موافقة السيد وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.

ملحق رقم (1)

م	العبـــارات	درجــة الموافقـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
1	**أنا على يقين بأن إدارة الجودة تهتم بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية .**					
2	أعتقد أن العمل الجماعي هو مغذي إدارة الجودة الشاملة .					
3	أعتقد أن إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً لتطوير شامل لكافة مراحل العمل .					
4	أرى أن جوهر إدارة الجودة هو عملية التحسين المستمر .					
5	أرى أن إدارة الجودة تقوم على مبدأ الإتقان في العمل والبعد عن الفردية.					
6	أحاول أن أنشر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين في المدرسة .					
7	أدرك بأن إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم ومحدد الأهداف .					
8	أعتقد أن إدارة الجودة تحتاج إلى تظافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز .					
9	أرى أن إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الطلاب والعاملين .					
10	أؤيد بأن عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة .					
11	للأسف، لم أسمع عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل .					
12	أعتبر إدارة الجودة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات .					
13	أحاول أن أتبنى الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات.					
14	أرى أن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المنشأة .					
	ثانياً: اتجاهات إدارة الجودة الشاملة					
15	أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.					
16	أميل إلى توفير فرص العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل .					
17	أعتقد أن تفويض السلطات أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية في وضع السياسات .					
18	لدي الثقة الكافية في الاهتمام بالعاملين اختياراً وتدريباً وتقديراً ومشاركة .					
19	أميل إلى حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية .					
20	أعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل .					
21	أحاول تقدير المتميز من العاملين دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة .					

22	أنظر إلى كل فرد على أنه رائد جودة .					
23	أعتقد أن أسلوب المساندة في متابعة الأمور أسلوب مجدى .					
م	العبـــارات	درجــة الموافقـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
24	أعتقد أن مناقشة المعلم في الأخطاء التي يقع فيها لها تأثير كبير في النظام الإداري .					
25	أميل إلى استثمار الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة .					
26	اهتم بعمل مسوحات لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة عليهم.					
27	أحاول نشر تدرج (لازم-مستحسن-ممكن) في تحديد أولويات بنود جدول الأعمال الخاص باجتماع ما .					
28	أميل إلى استخدام نموذج "كانو" في تحليل حاجات الفرد .					
29	**أحاول أن أقبل التغيير باعتباره حقيقة .**					
30	أسعى إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
	ثالثاً: ممارسات إدارة الجودة الشاملة					
31	تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات .					
32	تركز الإدارة على أسلوب العمل بدلاً من النتائج .					
33	**يتم استخدام مخطط ايشيكاوا *Ishikawa Diagram* في تحليل المشكلات.**					
34	تركز الإدارة على استخدام المدرجات التكرارية *Histogram* في تفسير النتائج					
35	**تعزز الإدارة استخدام مهارات العمل الجماعي مثل كرة الثلج والعمل الزوجي .**					
36	تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي .					
37	يتم استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن *The Balanced Scorecard* لقياس الرقابة الإدارية ومنع الأخطاء .					
38	تستعين الإدارة بأسلوب خريطة باريتو *Pareto Chart Technique* في تشخيص سبب الفشل الدراسي لدى الطلبة .					
39	تعتمد الإدارة على أسلوب العصف الذهني *Brainstorming* في تقديم الحلول المقترحة للمشكلات الإدارية .					
40	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء .					
41	تعتمد الإدارة على أسلوب دي بونو *De Bono* للتفكير العلمي .					
42	تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية .					
43	تستخدم الإدارة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلة .					

م	العبـــارات	درجــة الموافقـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
44	تستعين الإدارة بأساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين فرق العمل.					
45	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار .					
46	تعزز الإدارة قدرة المدرسة على تبني أسلوب حل المشكلات .					
47	تهتم الإدارة باستثمار مهارات الأفراد من أجل مقاومة التغيير في المدرسة .					
48	تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية للاستفادة من التغيير عندما يحدث .					
49	تركز الإدارة على استعمال أسلوب بيرت *Pert* في عملية التخطيط .					
50	تنمي الإدارة فرص الحوار بين المدرسة والمجتمع .					
51	تشرك الإدارة المجتمع المحيط بالمدرسة بحل المشكلات .					
52	تعتمد الإدارة على برنامج *Power point* في إلقاء المحاضرات بين فريق العمل .					
53	**تركز الإدارة على برنامج *Access* لتصنيف الكتب داخل المكتبة المدرسية .**					
	رابعاً: التحسين المستمر					
54	تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإدارية .					
55	تهتم بعمل وحدات ذاتية (Autonomous) من العاملين .					
56	تقوم الإدارة بتدريب الوحدات الذاتية على الأساليب الأساسية لحل المشكلات .					
57	يتم استخدام عجلة ديمنج (PDCA) للتحسين المستمر .					
58	تتجه الإدارة إلى تطبيق تقنية الجودة بمستوي (6) انحراف معياري *Six Sigma Management* .					
59	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار .					
60	تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء .					
61	يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم .					
62	تنمي الإدارة فكرة التعليم المستمر لدى كل شخص في المدرسة .					
63	تقوم الإدارة باستخدام خريطة التدفق في عملية تحسين الجودة .					
64	يتم استخدام أساليب جديدة للتعرف على مدى تحسن مستوى المدرسة .					
65	تستخدم الإدارة النموذج الدائري*TQM Wheel Model* لإدارة الجودة في عملية التحسين.					
66	تحرص الإدارة على وجود مركز تعليمي لها .					

67	تقوم الإدارة العليا بتدريب القادة على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين .						
68	**تستعين الإدارة بأسلوب التحسين الياباني " فعالية النشاطات قصيرة المدى" (*Kaizen*).**						
69	**تتشاور الإدارة العليا مع المدراء والمعلمين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل .**						

ملحق رقم (3)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

مسلسل	الإسم	مكان العمل

1	د. رزق شعت	جامعة الأقصى
2	د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
3	د. عبد الله عبد المنعم	وزارة التربية والتعليم
4	د. عبد المعطي الأغا	الجامعة الإسلامية
5	د. عزو عفانه	الجامعة الإسلامية
6	د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
7	د. ماجد الديب	مديرية التربية والتعليم
8	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
9	د. محمود الأستاذ	جامعة الأقصى
10	د. نبيل دخان	الجامعة الإسلامية
11	د. هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (4)

إدارة الجـــــودة الشاملـــة
Total Quality Management

هي ثورة إدارية وثقافة تنظيمية جديدة تتمثل في شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل والطرق الإحصائية المتبعة، ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوي العاملين .

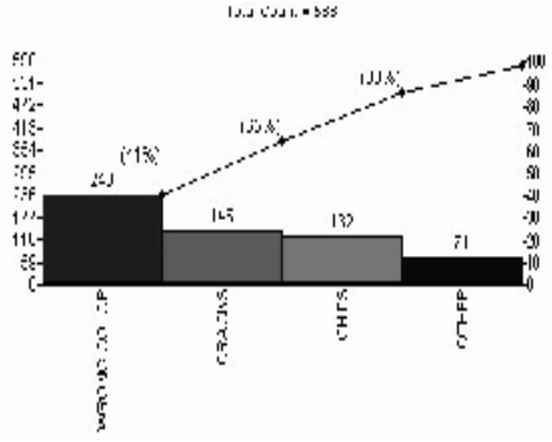
- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:**
  - تحقيق رضا العاملين(الذين يعملون داخل النظام التعليمي).
  - إجراء التقييم الذاتي وصولاُ لتحسين الأداء.
  - الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل.
  - الاعتماد على الحقائق (البيانات الإحصائية) وتوظيفها بشكل مستمر في اتخاذ القرارات.
  - تفويض السلطة والعمل بالمشاركة .
  - القيادة التربوية الفعالة.

المدرجات التكرارية: **Histogram**

أداة من الأدوات الإحصائية وتسمى بالأعمدة البيانية، وهي عبارة عن أشكال تبين تكرار البيانات بشكل أعمدة (بمعنى عدد مرات حدوث شئ ما) ويتم عرضها في سلسلة من الأعمدة في رسم بياني ويسهل احتساب الوسط والوسيط والمنوال .

أسلوب خريطة باريتو: **Pareto Chart Technique**

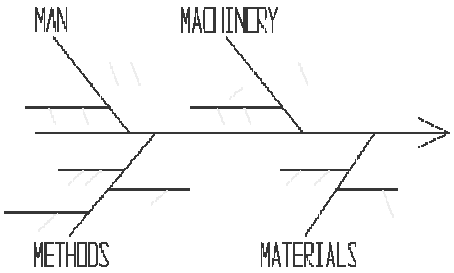
يطلق على هذا الأسلوب بقاعدة (20/80) بمعنى أن 80% من المشكلة التي تواجه المؤسسة هي نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها والهدف من باريتو هو المساعدة في عرض البيانات وتطبيقها على شكل أعمدة متدرجة من الشمال إلى اليمين تبعاً لأهمية وحجم المشكلة، فهو يمثل الأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها . انظر شكل (1)



(خريطة باريتو) **شكل(1)**

عظمة السمكة ***Fishbone Diagram***

هو أسلوب لتحديد المشكلة وأسبابها الرئيسية الفرعية فمثلاً إذا اكتشفت الإدارة أن هناك مشكلة ما ولتكن مشكلة تسرب الطلاب فإن ذلك سبب رئيسي منها أسباب فرعية أدت إلى حدوثه تختلف في تأثيرها، وسميت بعظمة السمكة لأن فريق العمل يقوم بعرض المشكلة وتحليل السباب على مخطط يشبه هيكل السمكة، ويتم رسم الهيكل بعد جلسة العصف الذهني . انظر شكل (2)



(مخطط عظمة السمكة) شكل (2)

مخطط المراقبة **Control Graph**

هو أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة وعن طريق رسم هذا المخطط يمكن الحكم عل العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟ ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية : واحد للمتوسط الحسابي ، واثنان للقيم العظمى والدنيا .

قائمة المراجعة **Check List**

أداة تسهل جمع البيانات من خلال تزويد المنظمة بنموذج معياري لتسجيل المعلومات عليه، فإنها تساعد في بلورة المعلومات وتهيئتها للتحليل الكمي .

عملية ديمنج **Deming Process**

هي عملية تهدف إلى تحليل وحل المشكلة وتستخدم في عملية التحسين المستمر ويطلق عليها (PDCA Circle) ويمثل هذا الاختصار أول الحروف من الكلمات التالية :(Plan خطط – Do اعمل – Check راجع –Act نفذ).انظر شكل(3)

(دائرة ديمنج) شكل (3)

وحدات ذاتية (Autonomous)

أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين من (12-3) عاملاً يديرها مشرف أو ملاحظ لهؤلاء العاملين، الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على أساليب الأساسية لحل المشكلات الأساسية وتسمى بدوائر الجودة .

أسلوب بيرت **Pert**

هو اختصار للتعبير الإنجليزي *Program Evaluation Review Technique* وهو أسلوب تقييم ومراجعة البرامج ويعرف بأنه ذلك الأسلوب الذي يساعد إدارة المدرسة على تخطيط ورسم البرامج الخاصة بمجالات الأنشطة المختلفة بالمدرسة، مع تحديد الوقت اللازم لكل برنامج عند التنفيذ .

برنامج Power Point

هو أحد برامج مجموعة office ويتيح لنا هذا البرنامج تخطيط وتصميم وإنشاء عروض تقديمية مبهرة وجذابة .

برنامج Access

هو برنامج من مجموعة برامج Microsoft Office ووظيفته الأساسية إنشاء قواعد بيانات تسمح لك بتخزين وإدارة مجموعات ضخمة من البيانات، وتحتوي قواعد البيانات على مجموعة من المعلومات المتعلقة بموضوع معين وذلك مثل المعلومات الخاصة ببيانات الاتصال والمعلومات المتعلقة بالجرد أو المصروفات .