

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## ”درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ”

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: **ولاء عبد الله سعيد فرهودة**

Signature:

التوقيع: **ولاء فرهودة**

Date:

التاريخ: 2014/10/19م



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

رسالة ماجستير بعنوان

**”درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة  
بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ”**

*"Degree Of Organizational Effectivness and its Relation  
to Total Quality Management at UNRWA Schools in  
Gaza Governorates"*

إعداد الطالبة

ولاء عبدالله فرهودة

إشراف الدكتور

محمد عثمان الأغا

أستاذ أصول التربية المساعد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، بكلية  
التربية، الجامعة الإسلامية-غزة

1435هـ / 2014م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ولاء عبدالله سعيد فرهودة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

### درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 25 ذو الحجة 1435هـ، الموافق 2014/10/19م الساعة الثامنة والنصف صباحاً بمبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً داخلياً	د. فايز كمال شلدان
.....	مناقشاً خارجياً	د. رائد حسين الحجار

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز



قِرَاءَةُ كَرِيمٍ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ

عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾

[الطلاق: 2-3]

# إلى أمي

إلى روح والدي الطاهرة، طيب الله ثراه وتقبله في عباده الصالحين....

إلى أمي.. التي بذلت كل غالٍ ونفيس من أجل تعليمي، فكان لها الفضل الأول

- بعد الله سبحانه وتعالى - في الوصول إلى ما أطمح إليه.

إلى زوجي الصابر... الذي تحمل وضحي من أجلي الكثير، ووقف

إلى جانبي وقفات تنير الطريق وتذلل الصعاب.

إلى إخوتي وأخواتي (شادي، وفادي، وساري، وهنادي، وهاني، وأسيل) بورك فيكم ولكم.

إلى فلذات كبدي : حلا ويزن.. اللذين أرى في أعينهم المستقبل المشرق.

إلى كل طالب علم، وإلى كل من ساهم في بلوغي هذا المستوى من التعليم.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع قاصدةً به وجه الله تعالى، وأسأله أن يتقبله مني، إنه وليّ

ذلك والقادر عليه.

الباحثة

ولاء عبدالله فرهودة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بحمده تتم النعم، والصلاة والسلام على نبينا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،  
ويعد:

أبدأ شكري لله تعالى وأتقدم بالشكر والامتنان للجامعة الإسلامية بغزة، منهل العلم والعلماء، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها، لما قدمته وتقدمه من برامج تعليمية راقية ومميزة لأبناء الأمة العربية والإسلامية وفلسطين الغالية، موظفةً لذلك كل الإمكانيات والطاقات المتاحة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى من تعجز كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه إلى أستاذي الدكتور/ محمد عثمان الأغا، والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وأعطاني الكثير من علمه، ووقته، وجهده، فكان كريماً في نصحي، وإرشادي، لتخرج هذه الرسالة في أبهى صورة، والذي يرجع إليه الفضل بعد الله تعالى بخروج هذه الرسالة إلى النور، فله مني عظيم الشكر والتقدير، أطال الله في عمره، وجعله دائماً وأبداً عوناً لطلبته على طريق العلم.

وكما يطيب لي في هذا المقام أن أعترف لكل ذي فضل بفضله، وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للدكتور الفاضل / فايز كمال شلدان، والدكتورة الفاضلة / رائد حسين الحجار، لتفضلهما بمناقشة رسالتي هذه، وإنه ليسرني أن استزيد من علمهما وملاحظتهما القيمة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأخوة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم وتصميم أداة الدراسة، ولا يفوتني أن أتقدم بشكري وعرفاني للأستاذ الفاضل /توفيق شحادة، ومديري ومديرات المدارس وللأساتذة والمعلمات الكرام، لما قدموا من تسهيلات أثناء تطبيق أداة الدراسة، وكما أجزى شكري وعرفاني للأهل الكرام على دعمهم المعنوي المتواصل.

والشكر موصول للدكتور/ سمير صافي، لما قدمه من عونٍ ومساعدة في المعالجات الإحصائية، كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الكرام من قسم أصول التربية، وإلى الأيدي الخفية التي ساهمت بشكل فعال في إتمام هذه الرسالة، ممن لا يتسع المجال لتسميتهم، وأسأل الله أن يجزي كل منهم على قدر عمله، إنه سميع مجيب.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة وأمنيته المخلصة.  
وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهل لي به طريقاً إلى جنانه.

الباحثة

ولاء عبدالله فرهودة

## قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1.	آية قرآنية	أ
2.	الإهداء	ب
3.	شكر وتقدير	ج
4.	قائمة المحتويات	د
5.	فهرس الجداول	ح
6.	قائمة الأشكال	ك
7.	قائمة الملاحق	ل
8.	ملخص الدراسة باللغة العربية	م
9.	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	س
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>		
10.	مقدمة الدراسة	2
11.	مشكلة الدراسة وأسئلتها	6
12.	فرضيات الدراسة	7
13.	أهداف الدراسة	8
14.	أهمية الدراسة	8
15.	حدود الدراسة	9
16.	مصطلحات الدراسة	9
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>		
17.	المحور الأول/ الفاعلية التنظيمية	13
18.	تمهيد	14
19.	مفهوم الفاعلية التنظيمية	15
20.	الفاعلية التنظيمية للمدرسة	17
21.	الفرق بين الكفاءة والفاعلية	18
22.	الفاعلية الداخلية والخارجية للمدرسة	20

20	مكونات وعناصر الفاعلية المنظمة الفعالة	.23
21	أنواع الفاعلية التنظيمية	.24
22	خصائص الفاعلية التنظيمية	.25
22	أهمية الفاعلية التنظيمية	.26
22	مداخل قياس الفاعلية التنظيمية	.27
23	1. نموذج الهدف	.28
24	2. نموذج المصادر الخارجية	.29
26	3. نموذج العمليات الداخلية	.30
26	4. نموذج الرضا	.31
27	5. نموذج التطوير التنظيمي	.32
28	6. نموذج التناقض (عدم الفاعلية)	.33
30	7. نموذج Hoy-Miski للفاعلية التنظيمية	.34
32	مؤشرات قياس الفاعلية عبر الزمن	.35
33	أولاً: مؤشرات المدى القصير	.36
33	ثانياً: مؤشرات المدى المتوسط	.37
34	ثالثاً: مؤشرات المدى الطويل	.38
34	متطلبات بقاء المنظمة	.39
35	مؤشرات الفاعلية	.40
38	عوامل تحقيق الفاعلية التنظيمية	.41
38	متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية	.42
	العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة (الفاعلية)	.43
40	مستويات الفاعلية التنظيمية	.44
40	معوقات الفاعلية التنظيمية	.45
42	سبل زيادة الفاعلية التنظيمية في المدرسة	.46
43	واقع الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة	.47
48	المحور الثاني/ إدارة الجودة الشاملة	.48
49	نشأة الإدارة التعليمية	.49
50	نشأة وتطور الإدارة المدرسية	.50
50	تعريف الإدارة المدرسية	.51
52	أهداف الإدارة المدرسية	.52
53	الاتجاهات المعاصرة في الإدارة	.53



53	1. إعادة هندسة العمليات الإدارية	.54
56	2. الإدارة الاستراتيجية	.55
60	3. الإدارة الالكترونية	.56
64	4. الإدارة الذاتية للمدرسة	.57
66	5. إدارة المعرفة	.58
70	6. إدارة الجودة الشاملة	.59
70	أولاً: مفهوم الجودة	.60
70	إسهامات رواد الجودة وعلمائها	.61
70	1. ادوارد ديمنج	.62
72	2. كارايشيكاوا	.63
73	3. جوزيف جوران	.64
73	4. كروسبي	.65
74	ثانياً: مفهوم الجودة في التعليم	.66
75	الجودة في التعليم	.67
75	معايير جودة التعليم	.68
77	ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.69
78	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.70
78	رابعاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة	.71
80	الجودة في التعليم من منظور إسلامي	.72
82	خصائص إدارة الجودة الشاملة	.73
82	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم	.74
83	منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم	.75
86	أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	.76
86	المهارات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.77
87	الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	.78
88	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.79
91	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.80
92	طرق زيادة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة	.81
92	واقع الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث	.82

<b>الفصل الثالث</b>		
<b>الدراسات السابقة</b>		
99	أولاً: دراسات متعلقة بالفاعلية التنظيمية	.83
106	ثانياً: دراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة	.84
115	التعقيب على الدراسات السابقة	.85
115	أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	.86
117	ما تميزت به الدراسات الحالية	.87
<b>الفصل الرابع</b>		
<b>منهجية الدراسة "الطريقة والإجراءات"</b>		
119	مقدمة	.88
119	منهج الدراسة	.89
119	مجتمع الدراسة	.90
121	عينة الدراسة	.91
123	أدوات الدراسة	.92
124	صدق الاستبيان	.93
125	أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "الفاعلية التنظيمية"	.94
134	ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "الجودة الشاملة في المدرسة"	.95
144	ثبات الاستبانة	.96
149	المعالجات الإحصائية المستخدمة	.97
<b>الفصل الخامس</b>		
<b>مناقشة أسئلة الدراسة ونتائجها</b>		
151	مقدمة	.98
151	المحك المعتمد في الدراسة	.99
152	أسئلة الدراسة	.100
210	التوصيات والمقترحات	101
212	قائمة المصادر والمراجع	102
227	الملاحق	103

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول (1)	مقارنة بين الفاعلية والكفاءة	19
جدول (2)	مقارنة بين نماذج الفاعلية التنظيمية	29
جدول (3)	أبعاد الفاعلية لبقاء المنظمة	35
جدول (4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب (المناطق التعليمية- الجنس)	120
جدول (5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	121
جدول (6)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	122
جدول (7)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	122
جدول (8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرضا التعليمي للطالب" والدرجة الكلية للمجال	125
جدول (9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو الأكاديمي للطالب" والدرجة الكلية للمجال	126
جدول (10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو الشخصي للطالب" والدرجة الكلية للمجال	127
جدول (11)	معامل الارتباط بين كل فقرات مجال "رضا العاملين عن العمل" والدرجة الكلية للمجال	128
جدول (12)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو المهني للمعلمين" والدرجة الكلية للمجال	129
جدول (13)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع" والدرجة الكلية للمجال	130
جدول (14)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرة على استقطاب الموارد" والدرجة الكلية للمجال	131
جدول (15)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الصحة التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال	132
جدول (16)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة" والدرجة الكلية للمجال	133
جدول (17)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط" والدرجة الكلية للمجال	134
جدول (18)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة المدرسية" والدرجة الكلية للمجال	135

136	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي في المدرسة" والدرجة الكلية للمجال	جدول (19)
137	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمجال	جدول (20)
138	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقييم" والدرجة الكلية للمجال	جدول (21)
139	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تكنولوجيا المعلومات" والدرجة الكلية للمجال	جدول (22)
140	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للمجال	جدول (23)
141	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النشاطات المدرسية" والدرجة الكلية للمجال	جدول (24)
142	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة الفاعلية التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة	جدول (25)
143	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة والدرجة الكلية للاستبانة	جدول (26)
145	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "الفاعلية التنظيمية"	جدول (27)
146	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "الفاعلية التنظيمية"	جدول (28)
147	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "إدارة الجودة الشاملة في المدرسة"	جدول (29)
148	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "إدارة الجودة الشاملة في المدرسة"	جدول (30)
151	المحك المعتمد في الدراسة	جدول (31)
152	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة الفاعلية التنظيمية	جدول (32)
155	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرضاء التعليمي للطالب"	جدول (33)
157	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمو الأكاديمي للطالب"	جدول (34)
159	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمو الشخصي للطالب"	جدول (35)
161	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رضا العاملين عن العمل"	جدول (36)
163	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمو المهني للمعلمين"	جدول (37)
165	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع"	جدول (38)

166	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القدرة على استقطاب الموارد"	جدول (39)
168	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الصحة التنظيمية"	جدول (40)
170	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة"	جدول (41)
173	نتائج اختبار "T لدرجة ممارسة الجودة الشاملة- لعينتين مستقلتين" - الجنس	جدول (42)
175	نتائج اختبار "T لدرجة ممارسة الجودة الشاملة- لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي	جدول (43)
177	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	جدول (44)
179	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة	جدول (45)
180	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	جدول (46)
183	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التخطيط"	جدول (47)
185	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة المدرسية"	جدول (48)
187	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي في المدرسة"	جدول (49)
189	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي"	جدول (50)
191	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التقييم"	جدول (51)
193	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تكنولوجيا المعلومات"	جدول (52)
195	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التعليم والتعلم"	جدول (53)
197	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النشاطات المدرسية"	جدول (54)
200	نتائج اختبار "T لدرجة الفاعلية التنظيمية- لعينتين مستقلتين" - الجنس	جدول (55)
202	نتائج اختبار "T لدرجة الفاعلية التنظيمية - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي	جدول (56)
204	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	جدول (57)
206	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة	جدول (58)
208	معامل الارتباط بين الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	جدول (59)

## فائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
15	العناصر الأساسية للنظام	شكل (1)
21	مكونات المنظمة والعلاقة بينها	شكل (2)
30	نموذج الفاعلية المدرسية	شكل (3)
33	معايير الفاعلية عبر الزمن	شكل (4)
85	منظومة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	شكل (5)

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
227	استبانة الفاعلية التنظيمية في صورتها الأولية	ملحق (1)
232	استبانة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في صورتها الأولية	ملحق (2)
236	أسماء المحكمين للاستبانة	ملحق (3)
237	استبانة درجة الفاعلية التنظيمية في صورتها النهائية	ملحق (4)
241	استبانة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في صورتها النهائية	ملحق (5)

## ملخص الدراسة

درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة

الباحثة: ولاء عبدالله سعيد فرهودة

المشرف: الدكتور محمد عثمان الأغا

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت كذلك إلى دراسة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ومن ثم الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة)، وكذلك التحقق من دور نفس المتغيرات في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانتيين لتطبيق الدراسة الميدانية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2013-2014 م، والبالغ عددهم وفقاً للبيانات المستخرجة من إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث عام 2014م (7705) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لمجتمع الدراسة تمثل (6.5%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (700) استبانة، وتم استرداد (511) استبانة أي بنسبة (73%)، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (3.82)، وبوزن نسبي (76.31) أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، وبتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5-10 سنوات.



3. بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (3.78) وبوزن نسبي (75.59)، أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، و متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا، و متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح الذين خدمتهم تتراوح من 5-10 سنوات.
5. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

#### ومن أهم توصيات الدراسة:

1. عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية، ولمواجهة التطورات المستقبلية وخاصة في مجال تطوير مناخ تنظيمي للمدرسة يساعد على التواصل الفعال بين العاملين والإدارة.
2. ضرورة إدراك العقل الإداري للجوانب التي تعزز الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة رغبتهم في العمل المثمر الخلاق، وبتثير لديهم شرف تحمل المسؤولية العلمية والتربوية، وتعمق إيمانهم برسالة المدرسة.
3. استخدام الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمدرسة، وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة ووضعها مع بداية كل عام دراسي، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لها.
4. ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المدرسة، بما يعزز الشعور بالرضا ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

# **Abstract**

## ***"Degree of Organizational effectiveness and its relation to total quality management at UNRWA schools in Gaza Governorates"***

***Researcher: Walaa Abed Allah Said Farhouda***

***Advisor: Mohammed Othman Al-gha***

The study aimed to identify the degree of organizational effectiveness and the practising degree of total quality management at UNRWA schools in Gaza strip Governorates, It also aimed to study the relation between the organizational effectiveness and practicing of total quality management at UNRWA schools in Gaza strip Governorates, It detected the statistical significance of differences in estimates to the teachers for the degree of organizational effectiveness and the degree of practicing TQM, which was attributable to the variables of (gender, educational qualification, years of service) .

To achieve these objectives, the researcher used the descriptive analytical method, and developed two quesonnaires and administrated to a stratified random sample of the study population represents ( 6.5% ), it have been distributed (700) questionnaire, about (511) quesonnaires were recovered with a percentage of (73%). The data were analysed using SPSS program.

### ***the findings included:***

1. The total arithmetic average for the degree of organizational effectiveness at UNRWA schools in Gaza strip Governorates from the teachers prospective was (3.82) and rated (76.31%), meaning that there was a high degree of approval.
2. There were statistically significant differences between the participants' estimates to the degree of organizational effectiveness due to the variable gender (male, female) to females, the variable (bachelor, high studies) to the teachers academic qualification high studies , and to the variable years of service (less than 5 years, from 5 years to 10 years ,more than 10 years) to the teachers years of service from 5 years to 10 years.
3. The total arithmetic average for the degree of practicing total quality management at UNRWA schools in Gaza strip Governorates from the teachers prospective was (3.78) and rated (75.59 %), meaning that there was ahigh degree of approval.
4. There were statistically significant differences between the participants' estimates to the degree of practicing total quality management due to due to the variable gender (male, female) to females, to the variable (bachelor, high studies) to the teachers academic qualification high studies, and to the variable years of service (less than 5 years, from 5 years to 10 years ,more than 10 years) to the teachers years of service from 5 years to 10 years.
5. A positive medium statistically significant correlation at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the degree of organizational effectiveness and the degree of practicing total quality management at UNRWA schools in Gaza strip Governorates.

***The study recommended the following:***

1. Holding life-long training sessions for head teachers to enhance the technical and administrative competence and the face of future developments, especially in the development of an organizational climate of the school helps to improve effective communication between staff and management.
2. The need to recognize the administrative thought that enhance loyalty among the members of the Administration Faculty and increase their desire to work in a creative and fruitful, raises the honor of carrying scientific and educational responsibility and deepen their faith in the school statement.
3. Use of strategic management in the formulation of public policy for the school and building plans that determine the overall direction of the organization at the beginning of each academic year.
4. Ensure equal opportunities for all learners and staff at the school to enhance the feeling of satisfaction and lead to improved productivity.

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

- ❖ مقدمة الدراسة.
- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- ❖ فرضيات الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.
- ❖ مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

يواجه العالم اليوم مجموعة من التحديات المعاصرة المتعددة التي أدت إلى إحداث تغيير في معايير قوة المجتمعات، حيث أصبحت القوة لمن يمتلك معلومات ومعارف أنفع وتكنولوجيا أرقى ومعرفة أشمل وأعمق في ظل التطورات المتلاحقة، والتغيرات المتسارعة، والتقدم السريع في مختلف المجالات لاسيما العولمة والمعلوماتية، الأمر الذي جعل العالم قرية كونية إلكترونية، فكل تغيير مجتمعي، لابد وأن يصاحبه تغيير تربوي تعليمي، وانطلاقاً من القناعة بأهمية دور التعليم في تحقيق الوثبة الحضارية المنشودة، بدأت كثير من المجتمعات بمراجعة نظمها التعليمية بشكل عام حيث إن أهمية التعليم مسألة لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقية؛ بل والوحيدة هي التعليم، وأن كل الدول التي تقدمت، كان تقدمها من بوابة التعليم، بل إن الدول المتقدمة نفسها تضع التعليم في أولوية برامجها وسياساتها، فليس هناك شك أن التعليم من الأسس المهمة التي يقوم عليها تطور المجتمع وتقدمه.

فنحن 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، ومن هنا كان لمجال الإدارة أثر كبير في المجال التربوي الإداري، وإن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته (الحريري، 2010: 116).

ومن بين الاتجاهات الإدارية الأكثر انتشاراً لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات مفهوم الجودة الشاملة، ولقد تمت الإشارة إلى الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس أنها ثورة إدارية هادئة، ويعود سر الشهرة التي نالها هذا المصطلح (الجودة) إلى النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية العاملين، وذلك للحصول على رضا المستهلك، وذلك على يد العالم ديمينج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة (الخطيب، 2005: 24).

وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً متكاملًا يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية، ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستخدمين من عملية التعلم، وهي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة، أما في القطاع

التربوي فهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مدرسة حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية (داوود، 2011: 22).

فنحن المسلمون على جانب كبير من التقصير في الاحتكام إلى مقاييس ومعايير الجودة التي أكد عليها وحددها الإسلام، فنحن مطالبون أن نتقن عبادتنا وأخلاقنا وأعمالنا، وأن نحسن في أقوالنا وأفعالنا وأدائنا، وإذا كان الدين الإسلامي بطبيعته منهاج حياة شامل لجميع جوانب الحياة، فإننا مطالبون بإحسان هذا الدين كما جاء في قوله عز وجل: **{ وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا }** [النساء: 125]

وقد ثبت بالدليل القاطع، أن التعليم الإسلامي الجيد، هو الذي أنتج لنا حضارة سامقة متميزة، نعمت بها البشرية لقرون طويلة، وحققت لأصحابها ولغيرها من الشعوب التقدم العلمي والحضاري ولولا الفساد السياسي وما ترتب عليه من ضعف اقتصادي، وتوالي الغزوات والحروب من الخارج إلى بلاد المسلمين، لما ضعف التعليم وفقد عناصر جودته، ولما وصل المسلمون إلى هذا المستوى من التردي في جميع مجالات الحياة (أبودف، 2007: 3).

لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها من خلال تحسين الأداء المدرسي بشكل عام، وتطوير أداء المعلمين والطلاب، وتطوير البرامج والمناهج، وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها (الترتوري، جويحان، 2006: 19).

و برزت الفاعلية كأمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفاعلية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية المنظمات، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات لنجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها، حيث إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها، وعلى الرغم من أهمية الفاعلية في حياة

المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماعاً حول تعريف المنظمة الفعالة، ويرى البعض أن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها (إيمان وصورية، 2008: 12).

وقد عرف برنارد الفاعلية التنظيمية وهو أول من قدم تعريفاً لها على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"، وبالرغم من أن أبعاد الفاعلية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث إن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، ويقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت، في حين أن مؤشرات الحكم على فاعلية التنظيم هي: الإنتاج الكمي والنوعي الذي تتطلبه البيئة، الكفاءة وتحدها نسبة المخرجات للمدخلات، الرضا ويتضمن الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة، التكيف ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة التجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة، والنمو وهو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد (جاكسون، وآخرون، 1988: 59).

ومما تجدر الإشارة إليه، أن نظم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية تعاني من العديد من الاختناقات والإشكاليات التي تعيق جهود التطوير والتجديد في نظم التعليم العربية، ولعل أبرز هذه الاختناقات والإشكاليات: المركزية الإدارية، والاستبداد في السلطة، والروتين، وانعدام المرونة في العمل الإداري، والخلل في التوازن بين السلطة والمسئولية، وعدم تفويض الصلاحيات، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين، وقلة مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين، وإيجاد العراقيل أمام المبدعين والمتميزين، وقلة التشجيع والحوافز للعاملين، وتقاد الموائج والتشريعات والأنظمة وجمودها، وضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة (الخطيب، 2006: 287-288).

ويعد مفهوم الجودة الشاملة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولا تكون المنظمة فعالة إذا لم تتمتع بالجودة، وعدم وجود الجودة (تحقيق رضا العميل بأقل التكاليف) يؤثر سلباً على فاعلية المنظمة، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، ويجب أن يؤخذ كلاهما - الجودة والفاعلية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفاعلية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الجودة فهي إنجاز العمل بشكل مرضٍ للعميل بأقل التكاليف، لذا أصبح تطبيق الجودة ضرورة لنجاح المؤسسة التعليمية، والوصول بها إلى المجتمع المدرسي التكاملي الفعال، والانسجام بين مستوياته المختلفة وتقوية التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة، وزيادة إنتاجية العاملين بالمدرسة، والحصول على مصداقية المستفيدين حول إنتاجية المدرسة وقدرتها، وتعزيز ثقافة مدرسية مؤيدة للتطوير والتحديث، وإيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية (البيلاوي وآخرون، 2005: 55).

وهناك العديد من التجارب العربية والأجنبية التي أولت اهتماماً كبيراً لتطبيق الجودة الشاملة، والفعالية التنظيمية في المدارس منها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة الصرايرة والعساف (2011)، وقد تمكن الباحثان من تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ودراسة Pourrajab,et,al (2011) والتي أكدت على التطور الأكاديمي والتحسين الهائل في أخلاقيات العمل، ومعنويات المعلمين، ومديري المدارس والطلاب الناتج عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس، ودراسة Jamaa (2011) التي أكدت على أن أكثر مكونات فاعلية إدارة الجودة الشاملة في المدارس هي خدمة الطلبة، أما دراسة المتتي (2009) فتبين واقع حال إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرائدة في سوريا وبيان أثر تطبيقها على فاعلية أداء هذه المنظمات وذلك من خلال دراسة الحالة، في حين أن دراسة العسيلي (2007)، هدفت إلى تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس وكانت متوسطة بشكل عام، وكذلك دراسة الغنيم (2005) والتي هدفت التعرف إلى مدى تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين.

ومن خلال معايشة الباحثة الميدانية لواقع المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية فإنها تعاني من تدني العمل الإداري في ضوء الجودة الشاملة لكافة مجالات النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات، مما يؤدي إلى مقاومة ورفض التغيير من بعض العاملين وعدم الانسيابية في العمل، والميل للعمل الفردي وتجاهل المستفيدين الداخليين (الطلاب\_العاملين)، والخارجيين (عناصر المجتمع المحلي)، ويمكن النظر إلى الفاعلية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر والجودة في الأداء في مختلف المدارس، ويرجع ذلك إلى كون المدارس تستقبل ما يأتيها من تعليمات ومواصفات من الإدارة المركزية للتعليم، وهذا يجعل المدرسة غير قادرة على تطبيق معايير خاصة أو العمل بها باستقلالية، فالمناهج المدرسية وتدريب المعلمين ليست ضمن مسؤوليات المدرسة، وبالتالي وإن اجتهدت المدارس في العمل بمؤشرات ذات جودة عالية، فهي لن تستطيع تحويل تلك المؤشرات إلى معايير تسيير وفقها عملية التعليم في المدرسة (أبو عبده، 2011: 133).

وتزايد الاهتمام بموضوع الجودة الشاملة جاء من تزايد أهميتها، لذا تعتبر الجودة الشاملة مطلباً ملحاً للإدارة في المدرسة الفلسطينية نظراً لما تعانيه من قصور في هذا المجال، ويعزو ذلك إلى تدهور الوضع التعليمي في المدارس بعد الانتفاضة الثانية والحروب المتتالية على قطاع غزة (الفرقان 2008، حجارة السجيل 2012، العصف المأكول 2014)، وهي نتيجة متوقعة نتيجة ممارسات الاحتلال البغيضة التي تلقي بظلالها السوداوية على العملية التربوية، وعلى أداء المدرسة بشكل خاص، كما برز في نتائج دراسة العسيلي (2007) أن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة



الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وهي دون مستوى الطموح والجهود المبذولة، وكذلك أظهرت نتائج دراسة أبو عبده (2011) إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين في محافظة نابلس كانت متوسطة، كما أن المدارس عامة تفنقر إلى معايير للجودة وتقويم الأداء، نظراً لعدم وجود لجان للجودة في أي مدرسة حكومية أو حتى مديرية تربية وتعليم، رغم تعميم التجربة والتدريب عليها في المحافظة.

وفي ضوء ماسبق، يمكن القول بأن إدارة الجودة والفاعلية منطلقان يكمل أحدهما الآخر، في حين تسعى الفعالية التنظيمية إلى نمو وبقاء المدرسة وتحسين جودتها عن طريق آليات هي في مجملها خارج نطاق العملية التعليمية، تسعى إدارة الجودة إلى تحسين الجودة من داخل العملية التعليمية نفسها، ولمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة المعلومات فإنه يتوجب على الإدارة المدرسية الفلسطينية دعم مفهوم ارتباط الجودة الشاملة في مدخلات التعليم الفلسطيني، وعملياته، ومخرجاته. ولعل أهم الأسباب التي تدفع إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو واقع التعليم الفلسطيني، وما يعانيه من مشكلات تعليمية، وتربوية، مما يجعله غير قادر على مواكبة المعرفة العلمية في العصر الحديث، خاصة أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على الفاعلية التنظيمية، مما يؤدي إلى العمل المنتج بروح الفريق، والتكامل، والانسيابية، والتجديد، والابتكار، إلى جانب وضوح الأهداف، والمهام، والقدرة على التغيير، والانفتاح على العالم الخارجي.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لعل من أبرز القضايا التي يعاني منها التعليم في فلسطين، والتي تقلل من كفايته، وتحد من فاعليته هي القضية المتعلقة بنوعيته، لذا تعد الجودة الشاملة مطلباً ملحاً للمدرسة الفلسطينية حتى تسير هذا العصر المتغير الذي يشهد انفجاراً معرفياً متسارعاً، وبذلك لا بد لوزارة التربية والتعليم في فلسطين أن تولي اهتماماً كبيراً لموضوع الجودة من خلال سعي أصحاب القرار إلى تطوير المدخلات، ومتابعة العمليات بشكل مستمر بغية الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبأقصر وقت وجهد، وأقل تكلفة، ذلك أن تدني مستوى مخرجات التعليم العام يشكل خطورة كبيرة على حاضر نظام التعليم العالي ومستقبله، الأمر الذي شكل دافعاً قوياً للباحثة لإجراء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس التالي:

ما درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وبين متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة؟

### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وبين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة الفاعلية التنظيمية لديهم.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بصفة عامة إلى تحديد درجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة المدرسية، والتي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة، وهذا الهدف يمكن تحديده من خلال الغايات التالية:

1. تحديد درجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لمستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. التعرف إلى درجة ممارسة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
5. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى الفاعلية التنظيمية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تناولها لموضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التربية والتعليم العام من حيث قياس درجة الفاعلية التنظيمية، والعمل على تفعيلها بما يخدم المؤسسة التعليمية، ويحقق الأهداف المأمولة منها.

2. حاجة المجتمع الفلسطيني لقيادات تربوية مؤهلة إدارياً ومهنياً وفتحياً تؤمن بمبادئ الفاعلية التنظيمية وبالإدارة اللامركزية، مما ينعكس إيجاباً على الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

3. يستفيد من هذه الدراسة كل من:

- القيادات الإدارية وجميع العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.
- مديري الدوائر والمدارس والمشرفين التربويين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس والعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية فيها.
- المهتمين من الباحثين والدارسين والمختصين مما قد يجعل إنجازاتهم تسهم في إثراء المكتبة العربية.
- وزارة التربية والتعليم من خلال دورات إعداد المديرين والمشرفين التربويين.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على الفاعلية التنظيمية ومجالاتها (الرضا التعليمي للطالب - النمو الأكاديمي للطالب - النمو الشخصي للطالب - رضا العاملين عن العمل - النمو المهني للمعلمين - القدرة على استقطاب الموارد - الصحة التنظيمية - مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة) وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ومجالاتها (التخطيط الاستراتيجي - القيادة والإدارة المدرسية - المناخ التنظيمي في المدرسة - العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي - التقييم - تكنولوجيا المعلومات - التعليم والتعلم - النشاطات المدرسية).

1. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث.

2. الحد المؤسسي: تم تطبيق هذه الدراسة في مدارس محافظات غزة التابعة لوكالة الغوث الدولية.

3. الحد المكاني: محافظات غزة . فلسطين.

4. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2013-2014 م.

### مصطلحات الدراسة:

- الإدارة المدرسية:

هي "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه" الوكلاء "والأساتذة الأوائل والرواد والموجهين والإداريين \_ أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية" (مصطفى والأنصاري، 2002:38).

وعرفها العجمي أنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات" تخطيط، تنظيم، متابعة، توجيه، رقابة (التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي) (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسماً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه) (العجمي، 2000: 8).

**ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها:**

جميع الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والعاملين معه؛ لتسيير العمل في المدرسة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة، وإعداد الطلبة بما يتوافق مع حاجات المجتمع.

• **إدارة الجودة الشاملة:**

يعرف الحولي مفهوم الجودة الشاملة في التربية: "تشمل مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها، بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة" (الحوالي، 2004: 10).

ويعرفها الرشيد بأنها "كافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم" (الرشيد: 1995: 4-6).

**ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها:**

هي فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات المتعلمين والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة بفاعلية، وبأقل تكلفة ممكنة، والتي يمكن قياسها من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة لذلك.

**الفاعلية التنظيمية:**

يعرفها Gun & Holdaway بأنها "قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة، والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية" (Gun & Holdaway, 1986).

ويعرفها Rashford & Coghlan بأنها "نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Rashford & Coghlan, 1992).

ويعرفها Daft بأنها "القابلية التي تتمتع بها المنظمة باستثمار بيئتها في اكتساب أو الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها وتحقيق أهدافها" (Daft, 1992).

وتعرفها الباحثة إجرائياً أنها:

درجة تحقيق المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لأهدافها من خلال جهود العاملين ومدى رضاهم ومشاركتهم داخلها، والتي يمكن قياسها من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة لذلك.

• مدارس وكالة الغوث الدولية:

أي مؤسسة تعليمية غير حكومية أو خاصة تديرها أو تشرف عليها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وتقوم بتدريس المنهاج المتبع في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007: 5).

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

❖ المحور الأول: الفاعلية التنظيمية.

❖ المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

## المحور الأول: الفاعلية التنظيمية

- ❖ تمهيد
- ❖ مفهوم الفاعلية التنظيمية.
- ❖ الفاعلية التنظيمية للمدرسة.
- ❖ مكونات وعناصر الفاعلية المنظمة الفعالة.
- ❖ أنواع الفاعلية التنظيمية وخصائصها وأهميتها.
- ❖ مداخل قياس الفاعلية التنظيمية.
- ❖ نموذج Hoy-Miskl للفاعلية التنظيمية.
- ❖ مؤشرات قياس الفاعلية عبر الزمن.
- ❖ متطلبات بقاء المنظمة.
- ❖ مؤشرات الفاعلية.
- ❖ عوامل تحقيق الفاعلية.
- ❖ متطلبات زيادة الفاعلية.
- ❖ العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة (الفاعلية).
- ❖ مستويات الفاعلية التنظيمية.
- ❖ معوقات الفاعلية التنظيمية.



## المحور الأول

### الفاعلية التنظيمية

#### تمهيد:

لقد شهدت الفترة الأخيرة تطوراً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم، حيث تشير أدبيات الفكر الإداري إلى مفهوم التنظيم باعتباره من المداخل الحديثة لتحقيق فاعلية المنظمات الإدارية من خلال نظرية النظم العامة، وقد أحدثت هذه النظرية قفزة كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة، والتي تجيب على العديد من التساؤلات التي ترتبط بسلوك الأفراد في المجال الإداري داخل المنظمة، والهيكل الإداري الذي يحكم العلاقة بين كل هذه الأطراف، وكذلك توزيع المهام والمسئولية كي يعرف كل فرد الدور الذي يجب عليه تأديته، ومن خلال توجيه العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين أفراد هذه المنظمات، بما يجعلها تتوافق مع متطلبات تحقيق أهدافها المرغوبة من ناحية، وتكافؤ السلطة والمسئولية بين المستويات الإدارية من ناحية أخرى.

إن وجود المنظمات أصبح ضرورة تحتمها حاجات المجتمع، هذه الحاجات التي أصبح من سماتها التغيير المستمر والميل إلى التعقيد، ويستلزم تواجد المنظمات إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل واستخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً وقدرة على إدارة البيئة الخارجية، وخفض تكاليف التبادل والتعامل، وإظهار قدر أكبر من القوة والسيطرة، إذ يمكننا القول بأن المجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات، وعليه فإن فاعلية هذه المنظمات ونجاحها يعني تقدم المجتمع ونموه وتطوره، وفي المقابل فإن فشل هذه المنظمات عن القيام بدورها يعني تخلف المجتمع وبطء معدلات نموه مقارنة بالمجتمعات الأخرى، مما يزيد من الأهمية التي تكتسبها دراسة الفاعلية التنظيمية (إيمان وصورية، 2008: 12).

وبما أن الفعالية أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إدخال مفهومها إلى المؤسسات التعليمية، وإيجاد نظرية تعتمدها المنظمات التعليمية لكي تكون فعالة، فنحن نعيش اليوم في عصر الإدارة الحديثة، ولم يعد هناك مجال في هذا العصر لنجاح أية منظمة - مهما كانت طبيعتها - إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، كما صارت الإدارة العلمية وحدها هي القادرة على مقابلة أو تلبية احتياجات الجماهير لأنها تؤمن بالبحث المنظم كأداة لحل مشكلاتها.

ولقد أصبحت أي منظمة في الوقت الحاضر تكسب ثقة الفرد والمجتمع عندما يزداد الرضا بخدماتها ومنتجاتها كما ونوعاً، وتفقد هذه المنظمة مصداقيتها وتقل الثقة فيها عندما تتسع الفجوة بين توقعات الفرد

والمجتمع، والأداء الفعلي لهذه المنظمة، ولهذا فقد أخذت جميع الدول تهتم بفاعلية مؤسساتها على اعتبار أن الزيادة في الفاعلية الإدارية والتنظيمية هي التي تحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي (أبو الوفا وحسين، 1999: 5).

وتؤكد نظرية النظم على أهمية التكيف مع الاحتياجات الخارجية كميّار لتقييم فاعلية المنظمة، وتمكننا من وصف السلوك الداخلي والخارجي لها، فالسلوك الداخلي يمكن وصفه بالنظر إلى سبب وكيفية أداء أفراد ومجموعات المنظمات لمهامهم، أما الخارجي فيتم وصفه بالربط بين صفات المنظمة مع المنظمات الأخرى والمؤسسات (العمامرة، 2002: 27).

فكل المؤسسات تحتاج لمصادر من البيئة الخارجية مثل التزود بالموارد والخدمات، ويجب على المديرين أن يتعاملوا بشكل آني مع النواحي الداخلية والخارجية للسلوك التنظيمي، ففي نظرية الأنظمة نرى المؤسسة كعنصر واحد مكون من عناصر عدة تعمل معتمدة على بعضها البعض، وتدفق المدخلات والمخرجات هي نقطة البدء الأساسية في وصف المنظمة، وببساطة فإن المؤسسة تأخذ مصادرها (مدخلاتها) من نظام كبير (البيئة) وتنفذ عمليات على المدخلات وتعيدها بشكل مغاير (المخرجات) كما هي موضحة في الشكل الآتي:-



شكل رقم (1)

العناصر الأساسية للنظام (Gibson, J et. Al., 2000 :31)

## مفهوم الفاعلية التنظيمية:

يعد مفهوم الفاعلية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير نتيجة لمدلولاتها واستخداماتها المتنوعة، فضلاً عما يحيط بها من تفسيرات متنوعة تتأثر إلى حد بعيد بمدخل القياس المستخدمة في دراستها، والمعايير القياسية التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيها والمحددات التي تعمل في إطارها، لذا ذهب العديد من المفكرين والكتّاب والباحثين إلى التأكيد على أن منظري نظرية المنظمة ومفكرها لم يتفقوا حتى الآن على تعريف مناسب للفاعلية (Karagoz & Balci, 2007).

وعلى الرغم من أن الفاعلية تعد بشكل عام صفة مرغوبة ومهمة في المنظمات، إلا أن المحاولات الجادة التي أجريت لإيضاح بناء الفاعلية سواء بشكل نظري أو تجريبي ما زالت قليلة جداً، وقد تكون النقطة الوحيدة المقبولة على نطاق واسع هي أن الفاعلية مهمة جداً في المنظمات.

يعد برنارد (Bernard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية معتمداً على عنصر الهدف، معتبراً أن فاعلية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط (Bernard,1974:55).

ويعرفها (Carnall, 1990:7) أنها "الكفاءة الآتية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية".

ويعرفها (Gordon, et al, 1990) أنها "هي درجة إنتاج العمليات للمخرجات المقصودة.

أما دالتون ماكفرلاند (M.C farland D.,1979:5) فيرى أن الفاعلية هي "مدى ما تحقق من نتائج، وبالتالي فهي تُعنى بالمخرجات النهائية وليس بالوسائل المؤدية إلى تلك المخرجات".

أما اتزيوني (ETZIONI) فيعرفها بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" (أحمد،2003:39).

ويعرفها كل من فريمان (Freeman) وهانان (Hannan) على أنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها" (عون الله، 1987:9).

كذلك عرفها كل من نارايانان وناث (Narayanan & Nath) بأنها "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية" (توفيق،1995:353).

ويعرفها "ANDERSON.C.R أندرسون بأنها "قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمديرين بلوغ أهدافهم".

وقد عرفها ميلز (Miles) بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسين والمساهمين، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة" (سويبي، 2004:3).

ويتضح من التعريفات السابقة ما يأتي:

1. الفاعلية التنظيمية مفهوم معقد متعدد الأبعاد.

2. الفاعلية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة التعليمية ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين.
3. قياس الفعالية التنظيمية يعد بمثابة تقييم لأداء المؤسسة من خلال تحقق الأهداف.
4. الفاعلية تتضمن الكفاءة والأداء العام للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق تعرف الباحثة الفاعلية بأنها:

"مفهوم معقد متعدد الأبعاد يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والموارد المتاحة لأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية".

### الفاعلية التنظيمية للمدرسة

تعددت التعريفات التي تناولت الفاعلية التنظيمية للمدرسة، وفيما يأتي عرض لأهم هذه التعريفات :

فاعلية المدرسة تعني "تحقيق المدرسة لأهدافها" (Botha,2010:607).

كما تم تعريف المدرسة الفعالة بأنها "مدرسة يتقدم فيها طلاب إلى أبعد ما يمكن توقعه" (Bennet,Crawford and Cartwright,2003:167).

وتعرفها Cynthia بأنها "عدة أشياء تأخذها المدرسة بعين الاعتبار ويستخدم لها مقاييس معينة مثل انجازات الطلاب، السلوكيات الإدارية، مستوى الثقة، الثقافة، الجو العام، الارتباط مع الوالدين، الدعم الاجتماعي، كفاءة المعلمين، الولاء، رضا المعلمين" (Uline et. Al., 1998: 462).

وعرفها (أحمد، 2003) بأنها: "الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة" (أحمد، 2003: 225).

ويعرفها (اخوارشيدة، 2006) بأنها "قدرة المدرسة كنظام اجتماعي مفتوح على تحقيق أهدافها التربوية المرجوة منها في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المدرسة الداخلية والخارجية" (اخوارشيدة، 2006: 77).

ويعرفها (David) وآخرون بأنها "إدارة المدرسين للتلاميذ بمزيد من الكفاءة، واستخدام إدارة المدرسة لأساليب متنوعة بغية تحسين أدائها"، أو أنها "استناد المدرسة في تحقيق أهدافها على رؤية ورسالة واضحة وتوقعات عالية للطلاب، ووضوح الأهداف، وإدارة فعالة، ومناهج متطورة، والتركيز على الطالب

من خلال استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية" (David,2004: 7).

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أنها تتفق على الآتي:

- 1- أهمية تحقيق الأهداف.
  - 2- الاستثمار الأمثل للموارد في سبيل تحقيق الأهداف.
  - 3- التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.
- ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة الفاعلية التنظيمية للمدرسة بأنها:

"إنجاز المدرسة للأهداف التعليمية والتربوية المنشودة من خلال نظام يتضمن استثماراً فعالاً للموارد المتاحة وإجراء العمليات المناسبة عليها، والتكيف مع الظروف الخارجية المؤثرة فيها".

### الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

وهناك العديد من المفاهيم التي يظهر بينها وبين الفاعلية خلطاً يؤدي إلى التداخل بينها مثل:

- **الكفاءة:** هي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة، فهي تتضمن بعدين، كمي يعبر عن النسبة بين المدخلات والمخرجات، والآخر كيفي يعبر عن ما تتضمنه تلك النسبة من دلالات تحمل معاني القدرة والاكتفاء، وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج (ادريس، 2002: 145).

حيث إن مصطلح "كفاءة المدرسة"، فيمكن اعتباره "النسبة بين المخرجات والمدخلات المدرسية النقدية" (Cheng, 1996:37).

- **الفاعلية:** فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء.

القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالاتي:-

الأهداف المحققة

الأهداف المحددة

= الفاعلية

أما مصطلح "فاعلية المدرسة فإنه لا يقتصر على "نسبة الإنتاج إلى المدخلات أو العمليات"، بل يشمل أموراً أخرى مثل عدد الكتب المدرسية، وتنظيم الفصول الدراسية، التدريب المهني للمعلمين، واستراتيجيات التعليم والتعلم والترتيبات (Cheng, 1996: 36).

ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المدرسة فعالة ولكنها ليست كفوة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بدون كفاءة، وعدم كفاءة المدرسة يؤثر سلباً على فاعليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، ويجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة والفاعلية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح المدرسة، فالفاعلية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح، أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح.

كما قد تكون المدرسة فعالة ولكنها ليست كفوة كما في حالة تحقيق المدرسة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك، فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف، وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على المدرسة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (نوار، 2006: 84).

### جدول رقم (1)

#### مقارنة بين الفاعلية والكفاءة

العنصر	الفاعلية	الكفاءة
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل
الهدف	درجة تحقيق الأهداف وتوفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في انجاز الأعمال مع الاستغلال الأمثل للموارد
الاهتمام	الهدف	الوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول

المصدر (الهاشمي، 2008: 20)

ويتضح من الجدول أن المنظمة الفعالة هي التي تركز على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الأفضل، وتتمكن من أداء وظائفها، ويكون هدفها الأسمى هو توفير الموارد المختلفة ( أفراد ، مواد ، معدات ....) واقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفه، وترتكز بشكل أكبر على تحقيق الأهداف المرسومة، وترتكز على الهدف نفسه دون الاهتمام إلى الوسائل التي تحققه، أما الكفاءة فترتكز على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وعلى تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة بالتركيز على الآلية والكيفية والوسيلة المستخدمة في تحقيق الهدف.

### الفاعلية الداخلية والخارجية للمدرسة:

يجب أن نميز بين الفاعلية الداخلية والخارجية للمدرسة، فالفاعلية الداخلية للمدرسة يمكن اعتبارها الفاعلية التقنية للمدرسة إذا تحددت مخرجاتها، وتحديث أثناء أو فيما بعد فترة المدرسة مثل سلوكيات المتعلم، المهارات المكتسبة، التغييرات في الموقف.

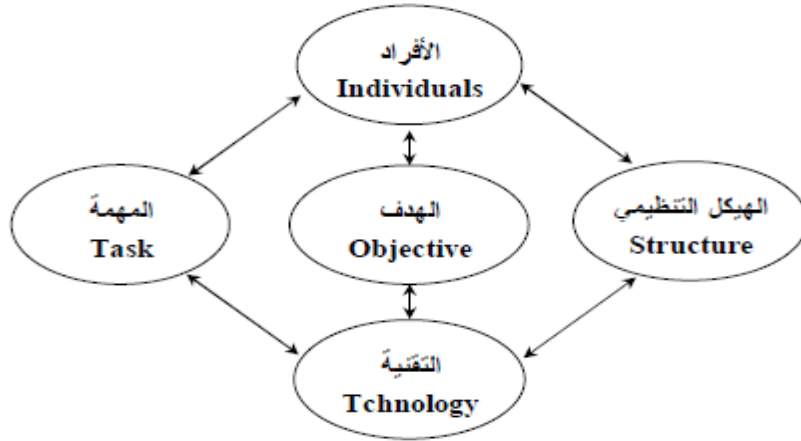
ولكن الفاعلية الخارجية للمدرسة يمكن اعتبارها التأثير الإيجابي للمخرجات المدرسية على المجتمع أو على حياة الأفراد مثل الحراك الاجتماعي، القوة المكتسبة، إنتاجية العمل. (Botha,2010:607)

### مكونات وعناصر المنظمة الفعالة:

تتكون المنظمة -أياً كان نوعها- من خمسة مكونات رئيسة هي:-

1. **الهدف (Objective):** ويعبر عن الغاية أو السبب الذي من أجله أقيمت المنظمة أو هو مبرر قيامها.
2. **المهمة (Task):** فيعبر عنها بأنها الاتجاه التفصيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف، وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيماته ونشاطاته.
3. **التكنولوجيا (Technology):** في ضوء الهدف والمهمة يتم اختيار التكنولوجيا (الوسائل والأساليب) الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة.
4. **الأفراد (Individuals):** ولتنفيذ المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

5. الهيكل التنظيمي (Structure): يتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه، وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة للمباشرة بأعمالها في تناسق، وأي تغيير يقع في أحد المكونات فإنه يؤثر بشكل أو بآخر على باقي مكونات المنظمة، وأن عنصر الربط بين هذه المكونات هو هدف المنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه بكفاءة وفاعلية، مهما كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو خدمية، فلا بد أن تتوفر فيها هذه المكونات، وبفقدان أي مكون منها لا تتكون المنظمة، فتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع.



شكل رقم (2)

مكونات المنظمة والعلاقة بينها (العديلي، 1996: 397)

ولقد تناولت دراسات فاعلية المدرسة ثلاثة عناصر مختلفة ومتداخلة وهي: المعلم والمدير والمدرسة ذاتها، ومن الصعب كما أشار (Lipham,1981) الفصل بين المدير الفعال والمدرسة الفعالة مشيراً إلى تلازمهما وإلى العلاقة المتبادلة بينهما، ففاعلية مدير المدرسة تقود غالباً لأن تكون المدرسة فعالة، وفاعلية المدرسة تعني أن هناك مديراً فعالاً فيها" (عابدين، 2001: 229).

### أنواع الفاعلية التنظيمية:

تتعدد أنواع الفاعلية التنظيمية، فهي كالاتي:

1. الفاعلية الإدارية (management effectiveness): وهي ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة.



2. الفاعلية الشخصية (Personal effectiveness): وتظهر عندما يتم انجاز أهداف بما يحقق نجاحاً خاصاً للشخص على حساب نجاح المنظمة نفسها، ولكن يفترض عدم وجود تعارض أو تناقض بين الاثنين.

3. الفاعلية الظاهرية (Apparent effectiveness): وتعتمد على سلوك الأفراد الظاهري بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف، وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفاعلية اعتماداً على السلوك الملاحظ، وإهمال النتائج والمخرجات المطلوبة (نشوان، 2004: 213).

### خصائص الفاعلية التنظيمية :

1. الفاعلية التنظيمية خاصة نسبية: حيث لا يمكن أن نحكم على المنظمة بشكل قاطع بأنها فعالة أو غير فعالة، نظراً لأن دراسة المنظمة تعتمد على مصادر المعلومات وأسلوب تفسيرها، إلى جانب أنها في حدود مكانية وزمانية محددة، ويختلف مفهوم المنظمة الفعالة باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين منها.
2. الفاعلية خاصة تراكمية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (بنات، 2002: 71).

### أهمية الفاعلية التنظيمية:

ومن أهم العوامل التي أدت إلى تنامي الاهتمام بموضوع الفاعلية التنظيمية ما يأتي:

1. الاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل الذي يناسب جميع الأعمال والظروف.
2. إن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة تحت ظروف معينة مثل نوع النشاط، العاملين، البيئة.
3. المنافسة الشديدة بين المنظمات والتي ازدادت حدتها في إطار العولمة والتي وضعت تحديات كبيرة أمام المنظمات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.
4. لم يعد من المقبول الحكم على الفاعلية التنظيمية من خلال معيار واحد مثل الكفاءة أو الانتاجية وغيرها (حسين، 2004: 38).

### مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:

بالرغم من التركيز على المفهوم النظري للفاعلية في المنظمات، إلا أن هذا المفهوم لم يصل إلى تعريف جامع، وليس هناك أيضاً إجماع حول المعايير التي نخدمنا لتعريف الفاعلية التنظيمية، فهناك نماذج وطرق مختلفة استخدمت، كما أن مؤشرات الفاعلية استخدمت بتنوع، فالحديث عن نموذج واحد للفاعلية بأنه الأنسب والأفضل هو شيء مستمر وجوده في الأدب وكتابات الباحثين، فمثلاً مؤيدو نموذج الأهداف

ينادون بأهمية قياس الفاعلية بمدى تحقق الأهداف، في حين يناهز مؤيدي نموذج أنظمة المصادر بأن القدرة على تحصيل المصادر هي المعيار المناسب لقياس نجاح الفاعلية.

ولسوء الحظ، فإن معظم الأبحاث التي تنظر في الفاعلية تقتصر على تقييم المعايير بشكل إحصائي في مؤسسات ناضجة، ولكن الأفضل استخدام معايير مناسبة تختلف باختلاف الوقت المناسب لها في دورة حياة المنظمة، وفي النهاية فإن أبحاث الفاعلية التنظيمية مستمرة في الانتقاد على أنها غير متكاملة وغير متنوعة، بسبب تعدد وأحياناً تناقض المعايير المستخدمة (Cameron & Robert, 1983: 41).

وبالرغم من ذلك فمن المسلّم به أن هناك عدداً من المعايير المشتركة لقياس الفاعلية بين المنظمات المختلفة بما في ذلك المؤسسات التعليمية، لكن هناك معايير تنطبق على منظمات بعينها دون غيرها، ولعل ذلك يعود لكثير من الأسباب، لعل منها تباين الأهداف العامة والخاصة لكل منظمة بعينها، وتنوع أنشطتها ودرجة تعقدها، فضلاً عن العوامل المتعلقة بنوعية البشر بها من قادة ومرؤوسين.

إن مفهوم الفاعلية التنظيمية يرتبط بشكل كبير بمفهوم المنظمة، حيث يؤدي التنوع في مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر في النماذج والمداخل المهمة بقياس الفاعلية، كما يؤدي ذلك أيضاً إلى نشوء العديد من المعوقات والمشكلات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية (Cameron & Wetten, 1983: 4-6).

وهناك مجموعة من المداخل (النماذج) لقياس الفاعلية التنظيمية، ومن أبرز تلك النماذج ما يأتي:

### 1- نموذج الهدف (Goal Approach):

هو نموذج بسيط ومعقد في آن واحد، يعكس الرؤية التقليدية والنموذجية للفاعلية، كما يعكس أكثر مفاهيم الفاعلية انتشاراً، وفي صياغته السهلة يركز في قياس الفاعلية على درجة تحقيق النتائج، وهنا تتم المقارنة بين الأهداف المحددة المعلنة والمدى الفاعلي لتحقيقها ويصبح النموذج معقداً حينما تتعدد الأهداف وتتضارب نظراً لعدم الاتفاق حولها أو حول أساليب تحقيقها ووسائل قياسها (Cameron & Wetten, 1983: 27-30).

ولقياس فاعلية المدرسة باستخدام نموذج الهدف، فإن المدرسة تكون فاعلة إذا حققت أهدافها الموضوعية من خلال المدخلات الموجودة، هذه الأهداف قابلة للقياس وقد وضعت بواسطة السلطات العليا أو المدرسة نفسها، ويمكن قياسها من خلال معايير تم تحديدها مسبقاً مثل تحصيل الطلاب الأكاديمي في الاختبارات، وهذا النموذج يستخدم بشكل موسع في المدارس لغرض تقييم ما إذا كانت الأهداف والواجبات الموكلة إلى المدرسين واضحة ومحددة (Botha, 2010: 609).

وتتمثل أهداف المنظومة التربوية في (Gibson and others et. Al,1993:273):

- أ- أهداف اقتصادية: أنها تقوم بعملية التعليم وهو في حد ذاته استثمار له عائد مردود ومحسوب
- ب- أهداف تتصل بالضبط والنظام: أنها تقوم على تعديل سلوك طلابها نحو الهدف المنشود من العملية التربوية.
- ت- أهداف اجتماعية وثقافية: وتتعلق بالقيام على رعاية قيم ومعتقدات المجتمع.

## أوجه القصور لهذا النموذج

عند استخدام هذا المدخل لقياس الفاعلية التنظيمية تظهر مجموعة من أوجه القصور، والتي لا يمكن تجاهلها، ومنها:

1. تعدد الأهداف وغموضها، فهناك أهداف عامة، وأهداف تشغيلية، وأهداف واقعية، فالأولى تعني الأهداف الرسمية التي تعلن من خلال وثيقة رسمية، أما الثانية فتعني الأهداف المترجمة في شكل سياسات فعلية، في حين أن الثالثة تعني الأهداف التي يمكن قياسها أو التقدم فيها من خلال معايير ثابتة ومحددة.
2. صعوبة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة التوازن أيضاً بين حاجات العاملين بالمؤسسة أو جماهيرها وبين اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
3. صعوبة ترتيب الأهداف أو تحديد أولوياتها حيث إنها تتغير وتتطور عبر الزمن.
4. وجود ثمة غموض أو لبس بين الأهداف والاستراتيجيات، فالأولى تعني الغايات المراد تحقيقها، والثانية تعني الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات (أبو الوفا وحسين، 1999: 14).

## 2- نموذج المصادر الخارجية (External resources Approach):

طوّر هذا النموذج كل من "إفرايم يوتشمان وستانلي سيشور (Seashore S. Yuchtman)، فمن خلال تحليل الأداء التنظيمي تم التوصل إلى متغيرات متعلقة بالفاعلية التنظيمية، ومن هذه المعايير التي يمكن قياسها على مدار الوقت: الاستخدام الأمثل للموارد، والفرص المتاحة، نجاح المنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة التي تحتاجها، السيطرة على بيئة العمل (Cameron and Wetten, 1983: 27-30).

فهذا النموذج يفترض أن اكتساب المصادر يحل محل تحقيق الأهداف، باعتبارها المعيار الأساس للفاعلية، ومثال على ذلك هو الدعم المالي من خارج المدرسة، هذا المؤشر محدد بقدرة المؤسسة على

تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها، فكلما استطاعت توفير احتياجاتها بشكل أكبر كانت أكثر فاعلية (Botha, 2010: 610).

### مؤشرات مدخل المصادر الخارجية:

يعتمد هذا المدخل على مؤشرات عدة منها:

- 1- قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- 2- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.
- 3- قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 4- قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم، إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم، بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.
- 5- الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وإيجاد مجموعة العمل المتناسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.
- 6- الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة (أبو الوفا وحسين، 1999: 15).

### أوجه القصور لهذا النموذج:

بالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات، إلا أنه قد تعرض كسابقه للانتقادات، ومنها:

1. عدم الفصل بين مفهومي الفاعلية والكفاءة في معايير القياس.
2. المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
3. عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية مثل المدارس المجانية (Cameron, 1978: 605).

### 3- نموذج العمليات الداخلية (Internal processes Approach):

يعتمد هذا النموذج في قياس فاعلية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، فالمدرسة تكون فعالة إذا كانت وظائفها الداخلية تسير بشكل فعال، وتتخذ النشاطات المدرسية الداخلية أحياناً على أنها معايير لفاعلية المدرسة، وهذا المؤشر يشمل نواحٍ عدة مثل الإدارة، قنوات الاتصال، المشاركة، التكيف، التفاعل الاجتماعي في المدرسة، ومستوى الصراع وغيرها وليس العمليات المادية فقط (Botha, 2010: 610).

#### مؤشرات المدخل

فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي:

1. وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق.
2. وجود موارد بشرية مؤهلة ومدرية وقيادات فعالة.
3. توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي.
4. وجود وسائل اتصال فاعلة بين الإدارة والعاملين.
5. ارتفاع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة (Cameron, 1978: 605).

#### أوجه القصور لهذا النموذج:

واجه هذا النموذج انتقادات عدة، كغيره من النماذج، أبرزها:

1. اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان قياسها بشكلٍ دقيق.
2. صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
3. التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
4. ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.
5. عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات (Cameron, 1978:605).

### 4- نموذج الرضا (The satisfaction Approach):

يعتمد هذا النموذج على النظر للأفراد كأطر مرجعية رئيسية، ويتم التركيز على الرضا بما هو أبعد من كونه حالة معنوية أو نفسية، بل على أنه واحد من أهداف عديدة تعتمد على تقديرات الفرد حول نوعية العمل الذي تقوم به منظماتهم، حيث أن برنارد (Bernard) حلل المنظمات كأدوات تعاون وتوزيع حوافز، وأن مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف الخاصة به، يكون في النهاية مساهمة في الرضا النهائي للآخرين، وأن الشعور بالرضا يؤدي إلى الاستمرار والبقاء، وبالتالي الفعالية.

**مؤشرات المدخل**

1. يركز على رغبات وأهداف المتأثرين بأعمال المنظمة أو أي أطراف تتعامل معها، مثل صانعي القرار والطلاب والمدرسين والمديرين والحكومة.
2. إرضاء متطلبات الإدارة، المدرسين، والمجتمع المحلي، والحكم على المتعلمين، هو الواجب الأساسي للمدرسة (Botha, 2010: 611).

**أوجه القصور**

يعاني نموذج الرضا من بعض الانتقادات مثل:

1. تعارض أهداف المتأثرين بما يؤثر على عملية قياس فاعلية أداء المنظمة.
2. عدم مناسبة هذا المؤشر في حالة وجود خلافات بين المتأثرين بأعمال المنظمة (المتني، 2009: 34).

**5- نموذج التطوير التنظيمي (Organizational Development Approach) :**

يرى أنصار هذا المدخل بأن التغيرات البيئية والمعوقات الداخلية لوظائف المدرسة أمر حتمي، لذا على المدرسة الفعالة أن تعمل على التطوير والتكيف مع البيئة والسيطرة على العمليات وإحداث تغييرات مخططة فيها، والتوجه لتحقيق الأهداف المستجدة داخل وخارج النظام.

**مؤشرات المدخل:**

1. يبرز مدى ديناميكية وتعقد مفهوم الأهداف.
2. يعالج المتغيرات السلوكية والتقنية والتنظيمية والبيئية من خلال مدخل النظم.
3. يعطي كل متغير أهمية متساوية من حيث إمكانية تأثيره على فاعلية المنظومة.
4. ينقل مفهوم الفاعلية التنظيمية من المرحلة التجزئية إلى مرحلة تركز على التكامل والتوازن (أبوالوفا وحسين، 1999: 16).

**أوجه القصور:**

1. الإفراط الشديد في التركيز على العمليات الداخلية.
2. عدم إعطاء معايير محددة أو توجيهات تبين استخدامها بحسب الموقف (Botha, 2010: 611).

## 6- نموذج التناقض (عدم الفاعلية) (The Ineffectiveness Approach):

يعد هذا المؤشر أنه من السهل على صانعي القرار التعرف إلى معايير المدرسة غير الفعالة أكثر من الفعالة، فمن السهل التعرف إلى استراتيجيات تحسين فاعلية المدرسة من خلال تحليل فاعلية المدرسة، وهذا يعني أن المدرسة فعالة في غياب خصائص عدم الفاعلية وهذا النموذج تقيدته متغيرات عدة أهمها:

1- الخلافات والتناقضات.

2- الأهداف.

3- المشكلات التنظيمية.

4- الأطر الزمانية والمكانية.

وفي ظل هذا المدخل لا يعد الحصول على الموارد وتحقيق الأهداف معادلاً لتحقيق الفاعلية، بل لابد من الأخذ بعين الاعتبار قدرة المنظومة على احتواء الخلافات والمشكلات التنظيمية والأفضليات في البيئة التي تستمد المنظومة منها مدخلاتها وتوجهها نحو مخرجاتها (Botha, 2010: 611).

### مؤشرات المدخل:

الفاعلية في مجال معين ليست بالضرورة لها علاقة بالفاعلية في مجال آخر.

### أوجه القصور:

- 1- تواجه المنظمات بيئات معقدة تضع مطالباً وقيوداً متعددة ومتضاربة، لذا فقد لا يكون من الممكن تلبية جميع الظروف البيئية التي تواجهها لتحقيق النجاح في المنظمة.
- 2- المنظمات لديها أهداف متعددة، ومتضاربة، فمن المستحيل تحقيق جميع الأهداف.
- 3- تواجه المنظمات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والذين يكون لديهم مطالب متنافسة أو متصارعة، فيكون من المستحيل إرضاء جميع الفئات من الناس.
- 4- يجب على المنظمات إدارة مطالب زمنية متعددة، مطالب طويلة المدى، قصيرة المدى، مما يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل (أبو الوفا وحسين، 1999: 18).

## جدول رقم (2)

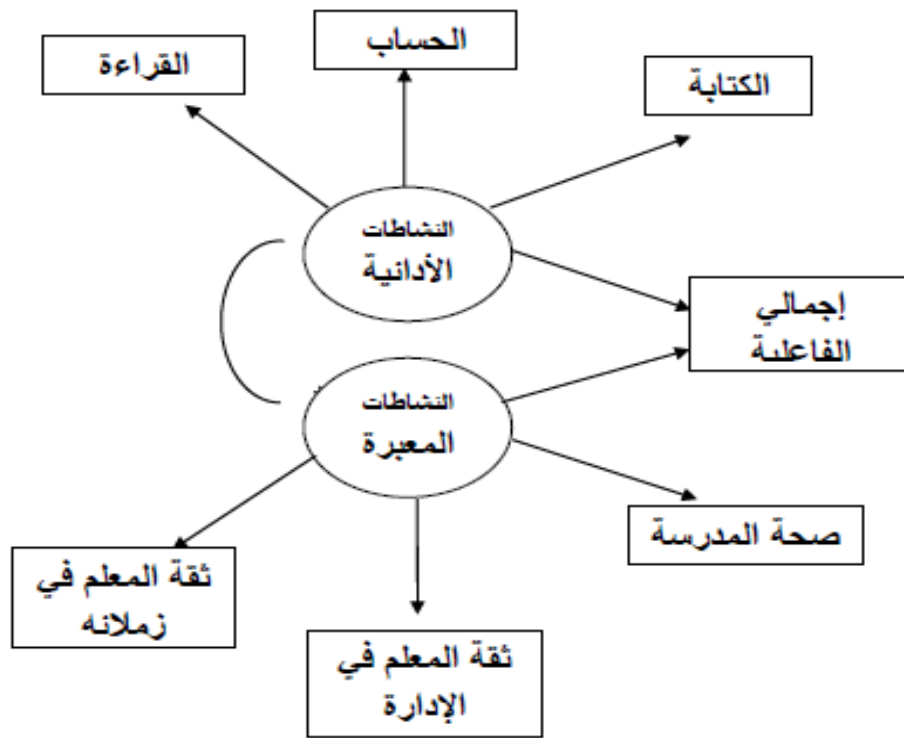
مقارنة بين نماذج الفاعلية التنظيمية. (إعداد الباحثة)

النموذج	المفهوم	متى يكون مفيد
نموذج الهدف Goal Model	المنظمة هي فاعلة إذا حققت أهدافها المحددة	عندما تكون الاهداف محددة بتوقيت وواضحة قابلة للقياس
نموذج الموارد الخارجية External Resources	الحصول على الموارد المطلوبة	ترابط المدخلات والمخرجات بوضوح.
العمليات الداخلية Internal Processes	تنسيق الوظائف بدون جهد	ترابط الاداء مع العمليات بوضوح.
الرضا The satisfaction Model	يجري إرضاء جميع اصحاب المصالح	يمتلك اصحاب المصالح قوة على المنظمة.
التطوير التنظيمي Organizational Development	التطوير والتكيف مع البيئة لتحقيق الأهداف	عندما تزداد المتغيرات البيئية والمعوقات الداخلية.
التناقض (عدم الفاعلية) The ineffectiveness Model	المنظمة فعالة في غياب خصائص عدم الفاعلية	عندما تكون المدرسة غير فعالة



## 7- نموذج Hoy-miskel للفاعلية المدرسية

لقد كان نموذج (Hoy-miskel) عام 1982 مهماً في تصور الفاعلية التنظيمية، بالرغم من أنه ساعد على اكتشاف أبعاد أساسية لهذا النموذج، بعد أعمال Etzioni (1975) تم دمج الإنجازات والتكيف في العمل الأول (النشاطات الأدائية)، كما جمعنا التكامل والكمون في العمل الثاني (النشاطات المعبرة) وهذان العملان المعبر والأدائي هما جانبي الفاعلية المدرسية، وهو ما يجب أن ينسب إلى مقياس Mott للفاعلية كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم ( 3 ) : نموذج الفاعلية المدرسية

(Uline.et.al., 1998: 469)

## 1- النشاطات المعبرة:

تنقسم النشاطات المعبرة إلى عنصرين مهمين وهما:

أ- الثقة: وتعتبر عنصراً هاماً في العمل داخل المؤسسات حيث تعد الأساس الذي تبنى عليه الفاعلية المدرسية، فعدم الثقة يؤدي إلى شعور الناس بعدم الراحة والمرض، مما يؤدي إلى استنفاد طاقاتهم لتقييم أعمال الآخرين، أما الثقة فتسمح للأشخاص بأن يركزوا على الأعمال

التي بين أيديهم، لذلك هم يعملون ويتعلمون بشكل أفضل وأكثر فاعلية (هاشم والعايدي، 2010: 72).

وقد صنف (Stephenson, 2004: 14) ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين وفقاً لمستوى تبني الثقة وتتمثل بالآتي:

1. الثقة على المستوى الفردي: إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

2. الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.

3. الثقة على المستوى التنظيمي: وترتكز على أن المنظمة هي التي توفر القواعد والحوافز للأفراد، وبالتالي تعزز وجود الثقة بين الأفراد.

ب- **الصحة:** فالشخص السليم يشعر بأن لديه القدرة على الإنتاج ووفقاً لآراء مايلز (Miles) فإن الصحة التنظيمية لا تعني فقط أن تستمر المنظمة في بيئتها، ولكن تعني كذلك استخدام مقدرتها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتساعد على الاستمرارية والبقاء، وفي حين استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لتفسير استمرارية الحياة التنظيمية، وبذلك فإن الصحة التنظيمية تعكس مقدرة المنظمة على توفير بيئة العمل المناسبة والصحية، والمبدعة والخالية من الصراعات، التي تبعث على التكيف والتكامل والتماسك بين العاملين، وبالتالي يمكن تسخير طاقات رأس المال البشري واستغلالها لإنجاز الأعمال والواجبات، في ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة، ووضوح جوهر الأنظمة والتعليمات، فالصحة التنظيمية تتأثر على نحو عميق بسلوكيات الأفراد، والمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تتمتع بمعدلات منخفضة من الحالات المرضية بين أفرادها، وتحرص على أن يكونوا جميعاً وفي مختلف المستويات متكاتفين ومتراصين (Akbaba, 1997).

## 2- النشاطات الأدائية:

### إنجاز الطالب

عندما نريد اختصار فاعلية المدرسة إلى متغير واحد فإنه يكون إنجاز الطالب، فبالرغم من أن الفاعلية بناء متعدد الوجوه إلا أنه من الصعب تجاهل أداء الطالب عند الحكم على فاعلية المدرسة، كما أن فاعلية المدرسة ترتبط بالعديد من المخرجات مثل النمو العاطفي والاجتماعي للطلاب، الاستخدام الأمثل للمصادر، التكيف، تحقيق الأهداف، لذا يجب على المعلمين في المدرسة أن يظهروا للطلاب رغبتهم

بقضاء وقت أطول، وبذل جهد زائد، وذلك لتحفيز الطلاب، فالنشاطات المعبرة والنشاطات الأدائية تعملان يداً بيد مع إنجازات الطلاب في المدرسة الفاعلة (Moran, 1998: 470).

وبذلك أصبح من الواضح أن كل مؤشر من مؤشرات الفاعلية ذو علاقة وطيدة مع مؤشر الهدف، ومثال ذلك أن مؤشر المصادر لا يختلف إطلاقاً عن مؤشر الهدف، ولكن ببساطة فإنه يؤكد على حاجة المدرسة إلى التشجيع وتحفيز المعلمين على زيادة استغلال المصادر المتاحة والبحث عن مصادر جديدة، وبذلك يتضح من العرض السابق لنماذج الفاعلية التنظيمية ما يأتي:

1- تعدد هذه النماذج وانفرادها بمعايير مختلفة للحكم على مدى فاعلية المنظمة يجعل تبني أي منها منفرداً مخاطرة منهجية.

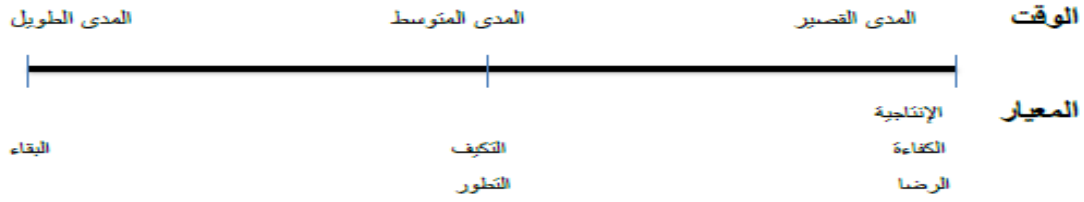
2- تركز هذه المداخل في مجموعها على جانبين أساسيين وهما البقاء والنمو.

3- تأثير الضغوط البيئية التي تواجه المنظمة والتي تكون على شكل تغيرات سريعة ومفاجئة في التقنيات ورغبات المستفيدين، وعدم استقرار الأهداف تؤدي إلى الانحدار التنظيمي (Organizational decline)، أي عدم قدرتها على البقاء أو النمو.

4- الفاعلية التنظيمية مفهوم مركب (Construct) مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد يرتبط بالأفضليات الشخصية والمعايير النسبية (أبو الوفا وحسين، 1999: 20).

### مؤشرات قياس الفاعلية عبر الزمن:

وفقاً لنظرية الأنظمة، فإن المنظمة هي عنصر من نظام كبير هو البيئة، مع فترة من الوقت، وكل منظمة تأخذ، ثم تقوم بعمليات، ثم تعيد المصادر إلى البيئة، كما أن المعايير المتعددة للفاعلية التنظيمية مقسمة بحسب الخدمات التي تقدمها المنظمة للبيئة، وهذه الخدمات تتطلب التكيف المتضمن في السلاسل التنبؤية مثل أعمار المنظمة، وهذا يمكنها من المرور خلال مراحل زمنية مختلفة، ويرى بعض الكتاب أن المنظمة إذا مرت خلال دورة حياة فإنها تتشكل، تتطور، تتضج، ومنتجاتها الكلية تزداد وتقل، وتبعاً لذلك فإن المعايير المناسبة للفاعلية يجب أن تعكس دورة حياة المنظمة، ويجب أن يتوفر لدى المديرين مؤشرات تقييم لاحتمالية بقاء المؤسسة، ومن خلال الممارسة الفعلية فإن المديرين يستخدمون مؤشرات قصيرة المدى أو مؤشرات طويلة المدى ومن بين هذه المؤشرات مقاييس الإنتاجية، الكفاءة، الرضا وهي مؤشرات القياس للمدى القصير، وهناك مؤشران مكملان لمؤشرات المدى القصير وهما التكيف، التطور وهي تعكس الفاعلية في المدى المتوسط، بينما مؤشر البقاء يعكس الفاعلية في المدى الطويل.



شكل رقم ( 4 )

معايير الفاعلية عبر الزمن. (Gibson,James et.al., 1973: 37)

### أولاً: مؤشرات المدى القصير

ويقصد بها نتائج الأعمال التي يتم حدوثها في فترة سنة أو أقل.

تتضمن المؤشرات الممكنة في المدى القصير ما يلي:-

1. **الإنتاج:** ويعكس قدرة المنظمة على إنتاج مخرجات كمية ونوعية حسب متطلبات البيئة، وهذا المفهوم يستثني أي اعتبارات للكفاءة وتشمل مقاييس الإنتاجية على تحصيل الطلاب، توثيق السجلات، وهذه المقاييس لها علاقة مباشرة بالمخرجات التي تستخدمها المنظمة لإرضاء المستفيدين.
2. **الكفاءة:** ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وهذا المؤشر يركز على دورة المدخلات - العمليات - المخرجات، وتستخدم فيها مقاييس عدة مثل التكلفة لكل تلميذ والعائد ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
3. **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة وتلك التي يمكن أن تعود على المستفيدين، ويسمى هذا المعيار الرضا، وتتضمن مقاييسه اتجاهات العاملين معدل الغياب والتأخر والشكاوى (Gibson,James et.al.,1973:39).

### ثانياً: مؤشرات المدى المتوسط

ويقصد بها نتائج الأعمال التي يتم حدوثها في فترة سنة أو أقل.

حيث في المدى المتوسط تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:-

- 1- **التكيف:** ويشير إلى الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الاستجابة مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة، وفي هذا السياق تعني المقدرة على الإدارة بحسب تغيرات البيئة والتغيرات الداخلية للمؤسسة، وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على التكيف فإن بقاءها في خطر.
- 2- **النمو:** يعتبر طريقة أخرى تؤكد بها المؤسسات فعاليتها طوال الوقت من خلال استثمار مواردها في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي وهي مفتاح بقاء المؤسسة (جاكسون آخرون، 1988: 59).

### ثالثاً: مؤشرات المدى الطويل

وهي مؤشرات يتم تطبيقها في المستقبل المرتقب، وفي بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار (تاورييريت، 2006: 153).

### متطلبات بقاء المنظمة:

في هذا الإطار قدم "بارسونز" PARSONS أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت "البقاء، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في الآتي:

**أولاً:** التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها، ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب تعبير "بارسونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المؤسسة من مواد.

**ثانياً:** الإنجاز أو تحقيق الأهداف ويشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملاءمة الوسائل للغايات، كما أنه من الواضح أن "بارسونز" قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والعمليات المختلفة المنظمة لها.

**ثالثاً:** التكامل وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

**رابعاً:** الاستقرار أو الكمون الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، ويشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة، ومطلب الكمون يرتبط أساساً

بمشكلة التكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية.

كما يشير مطلب الكمون إلى مطلبين فرعيين، أطلق "بارسونز" على الأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المؤسسة، أما المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية (القريوتي، 2000: 103).

### جدول رقم ( 3 )

أبعاد الفاعلية لبقاء المنظمة. (البهواشي، 2006: 16)

المؤشرات	أبعاد الفاعلية
المرونة - التجديد - النمو - التطوير - السيطرة على المصادر	التكيف
التحصيل - الإنتاجية - الكفاية - النوعية - الحصول على المصادر	تحقيق الأهداف
الرضا - غياب الطلاب - التماسك	التكامل
الولاء للمدرسة - الإحساس بالهوية الذاتية - الدافعية - التوافق - التوازن بين الأدوار.	الكمون

### مؤشرات الفاعلية:

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فاعليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لتقييم الفاعلية، وسنورد قائمة المؤشرات التي أوجزها (كامبل، 1977) في ثلاثين مؤشراً، وهي:

1- **الفاعلية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة بالمؤسسة.

2- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

3- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

- 4- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- 5- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين.
- 6- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينتج عنه من خسائر مادية وبشرية.
- 7- معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- 8- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- 9- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد اللذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- 10- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- 11- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 12- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 13- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 14 - تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- 15- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- 16- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 17- الاندماج والتوافق: ويكون بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 18- تمتع المؤسسة بالقبول من قبل المجتمع: من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

- 19- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء.... الخ.
- 20- المهارات العملية للمديرين: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- 21- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 22- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 23- الاستعداد: لتحقيق الأهداف الملموسة.
- 24- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستمتاع الدائم والحصول على كل ما له علاقة بالفاعلية التنظيمية.
- 25- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 26- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- 27- مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- 28- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- 29- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- 30- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية (Campbell, 1977: 36-41).
- تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفاعلية ليس أحادي البعد وإنما متعدد الأبعاد، وبخصوص المعايير فهي مسألة نسبية، تتعلق بثقافة الكتاب والباحثين، ويتضح لنا من خلال دراسة (كامبل، 1977) لهذا الكم من



المؤشرات تأكيد الخلاف القائم بين الكتّاب والباحثين حول الأبعاد التي تأخذها الفاعلية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية وآخر ثقافية... الخ (5: 2010: Pasmore.et.al).

### عوامل تحقيق الفاعلية التنظيمية:

وكما ورد سابقاً فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في الفاعلية، حيث يرى بريس Brice أن الفاعلية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها، ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها - العوامل الوسيطة - والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة، وتعد هذه العوامل مقومات جادة للفاعلية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.
- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع ودوافع العاملين.
- التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة، خاصة تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
- استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبتها في منتجاتها (نوار، 2006: 14).

### متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية:

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة بالدعم والتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك خطوات عدة تستخدم من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وأهمها ما يأتي:

**1- اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، وفيه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

**2- توسيع العمل:** فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.

**3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى

معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم، مثل اتباع منهج إشراك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً.

**4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

**5- تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث إن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها، والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف (هال، 2001: 259).

**6- زيادة فاعلية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يأتي:

1. إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
2. إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
3. تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
4. الاعتماد على مديرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها
5. تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back.
6. الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن (مانيسون وإيفانسيفيتش، 1999: 571).

## مستويات الفاعلية للمنظمة

يختلف مدى فاعلية المنظمة باختلاف قدرتها على الاستقرار والبقاء وهذا يصنف المنظمة ضمن مستوى من المستويات الأربعة الآتية:

**المستوى الأول:** تستطيع فيه المنظمة التعامل الإيجابي مع كل العوامل الرئيسية، التي تؤثر في قدرتها على البقاء، والعوامل الثانوية التي تؤثر على قدرتها على النمو، وفي هذا المستوى تكون المنظمة عالية الفاعلية.

**المستوى الثاني:** تستطيع فيه المنظمة التعامل الإيجابي مع العوامل التي تؤثر في قدرتها على البقاء وفي هذا المستوى تكون المنظمة متوسطة الفاعلية.

**المستوى الثالث:** تستطيع فيه المنظمة التعامل الإيجابي مع العوامل التي تؤثر في قدرتها على النمو، وفي هذا المستوى تكون المنظمة منخفضة الفاعلية.

**المستوى الرابع:** تستطيع فيه المنظمة التعامل الإيجابي مع العوامل التي تؤثر في قدرتها على البقاء، ولكنها لا تستطيع التعامل الإيجابي مع العوامل التي تؤثر في قدرتها على النمو، وفي هذا المستوى تكون المنظمة معدومة الفاعلية (جاكسون وآخرون، 1988: 539).

## معوقات الفاعلية التنظيمية

مهما ازدادت فاعلية المنظمة، فهي غير تامة، ولا تزال تعاني من بعض المعوقات التي تحد منها، مما يتطلب بذل المزيد من الجهد للحد من تلك المعوقات، وعلى أي حال من الأحوال فإن هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً رئيساً في الحد من فعالية المنظمة، وقد حددها (عابدين، 2001) فيما يأتي:

### أ- المعوقات الشخصية:

وهي معوقات متداخلة ترتبط بالمدير نفسه وتشمل:

- 1- التردد في اتخاذ القرار.
- 2- الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي.
- 3- الخوف من الفشل.
- 4- عدم الثقة بالنفس.
- 5- قلة المعرفة.
- 6- نقص الخبرة.

- 7- الخوف من الجديد.
- 8- صراع الدور.
- 9- عدم القدرة على مواجهة المشكلات.
- 10- التولي والتراجع.
- 11- عدم الطموح والاحباط واليأس والتشاؤم.
- 12- عدم الاستقرار النفسي.
- 13- الضغط النفسي.
- 14- انعدام روح المخاطرة والمبادرة.
- 15- الانطواء والاعتمادية.

### ب- المعوقات التنظيمية:

وهي معوقات متداخلة أيضاً وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل:

- 1- اتخاذ نمط الإدارة التسلطية.
- 2- سوء الصحة التنظيمية.
- 3- المركزية.
- 4- المناخ التنظيمي السلبي.
- 5- سوء نظام الاتصالات.
- 6- غياب التخطيط والتنظيم.
- 7- انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ.
- 8- المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية.
- 9- غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها.
- 10- عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات والتوقعات.
- 11- عدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربيها.
- 12- الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

### ج- المعوقات الاجتماعية:

وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل:

- 1- عدم احترام النظام وقلة الانضباط.
- 2- الفساد الأخلاقي.
- 3- الأناية والحسد والتباغض.
- 4- التسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره.

- 5- المحسوبة والشللية.
- 6- شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي.
- 7- السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية والاستخفاف بأهميتها.
- 8- انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة.
- 9- انشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة. (عابدين، 2001: 235-237)

وترى الباحثة أن أهم معوقات الفاعلية التنظيمية هي:

- 1- قلة الخبرة لدى مديري المدارس.
- 2- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
- 3- عدم توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة للعمل المدرسي.
- 4- استخدام نظام الفترتين في معظم المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة.
- 5- زيادة عبء العمل على عاتق معلمين .
- 6- اكتظاظ الفصول بأعداد كبيرة من الطلبة.
- 7- استخدام الإدارة التسلطية.

### سبل زيادة الفاعلية التنظيمية في المدرسة:

لكي تتمكن المدرسة من زيادة فاعليتها لابد لها من القضاء على المعوقات التي تقلل من فاعليتها، لذا يرى (العجمي) أن مدير المدرسة عليه أن يتعامل مع قضايا رئيسة ومهمة تساعده في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية مثل:

- 1- تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لسير العمل بالمدرسة.
- 2- ترجمة الأهداف إلى أنشطة وبرامج ومخططات تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
- 3- صنع القرارات الإدارية.
- 4- بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة ووضع أسس وقواعد باستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
- 5- قيادة المدرسة وتوجيه العملية التعليمية مادياً وبشراً لتحقيق الأهداف، وصياغة مسارات التنفيذ في الحدود المقبولة تنظيمياً.
- 6- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على اعتبار أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه القومية من خلال جهد منظم وسياسات مرسومة وبرامج محددة (العجمي، 2001: 60-61).

وترى الباحثة أنه من الممكن الارتقاء بالفاعلية التنظيمية في المدرسة من خلال الآتي:

- 1- عمل دورات تدريبية مستمرة وتوعية المدراء بأهمية زيادة الفاعلية التنظيمية والفوائد الناجمة عن تطبيقها.
- 2- اهتمام مركز التطوير التربوي بتقييم الفاعلية التنظيمية في المدارس، والوقوف على الخلل ومحاولة معالجته وتقويمه.
- 3- إتاحة الفرصة للمدارس لتبادل المنفعة مع المجتمع المحلي واستثماره في الحصول على مواردها اللازمة لتحقيق أهدافها.

### واقع الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة

بدأت وكالة الغوث الدولية بالإشراف والتمويل علي التعليم الفلسطيني في المدارس التابعة للاجئين الفلسطينيين في مطلع الخمسينات، وأنشأ في عام 1965م معهد التربية لتقديم التدريب والخدمات التعليمية للعاملين في المجال التعليمي وهم (المشرفين والمديرين والمعلمين)، وذلك لمساعدتهم في إعداد الخطط الإشرافية والمدرسية، ثم شرعت دائرة التعليم بالوكالة بعمل خطة ثنائية لمدة سنتين لتدريب المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين علي تطوير المناهج وعملية التخطيط المدرسي لتطوير وتحسين أداء المعلمين التعليمي، ومنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وبدء تحسن الوضع التعليمي الفلسطيني، بدأت الوكالة بوضع خطة خمسية طويلة المدى في الفترة (2000-2004م)، ونظراً للظروف التي مرت علي الشعب الفلسطيني تم تعديل الخطة بخطة جديدة للعام (2005/2009) مع المحافظة علي عناصر الخطة الأولى (العاجز ونشوان، 2005: 8).

وتهدف هذه الخطة الخمسية إلي (مقبل: 2004: 4):

- تطوير البنية التحتية اللازمة للتعليم.
- تطوير الكوادر التعليمية.
- تطوير البرامج المساعدة (التوجيه والإرشاد- الصحة-حقوق الإنسان).
- تطوير الكفايات الإدارية.
- تطوير الأنشطة المتعلقة بالمنهاج.

وفيما يلي تفصيل واقع الفاعلية التنظيمية من خلال مجالات الاستبانة التي تم تطبيقها في الدراسة والاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي اختصت بمدارس وكالة الغوث الدولية:

## ❖ المجال الأول: الرضا التعليمي للطالب

بينت بعض الدراسات مثل دراسة (اللهواني، 2007) أن الرضا التعليمي للطالب قد حقق المستوى المتوسط وتم قياسه من خلال عدة فقرات أبرزها كثرة غياب الطلبة دون مبرر، عدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام (اللهواني، 2007: 97).

كما أشارت دراسة (العسيلي، 2007) إلى أن الرضا التعليمي للطالب متوسطاً من خلال إجراءات الامتحانات والتقويم، ونفس ذلك من خلال خضوع جميع المديرين إلى دورة القياس والتقويم أولاً، وثانياً: متابعة أداء مدير المدرسة من قبل قسمي الإشراف والميدان في التربية والتعليم لرصد مدى التزامهم باسس النجاح والرسوب، وتعليمات الوزارة بهذا الخصوص (العسيلي، 2007: 15).

## ❖ المجال الثاني: النمو الأكاديمي للطالب

بينت دراسة (أبو شملة، 2009) إلى أن النمو الأكاديمي للطالب متوسطاً وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ أنشطة مرافقة ويعزو الباحث ذلك إلى كبر حجم المقرر الدراسي لا يعطي الفرصة للمعلمين التخطيط لأنشطة مرافقة للمنهاج، وقلة الإمكانيات المادية المتاحة تعيق التخطيط لأنشطة مرافقة للمنهاج، وأن الغالبية العظمى من مدارس وكالة الغوث الدولية تعمل بنظام الفترتين، وهذا يشكل عائقاً للتخطيط لأنشطة مرافقة للمنهاج (أبو شملة، 2009: 148).

## ❖ المجال الثالث: النمو الشخصي للطالب

بينت الدراسات مثل دراسة (اللهواني، 2007) أن النمو الشخصي للطالب قد حقق المستوى المتوسط، ويعزو ذلك إلى نقص مراعاة المنهاج لقدرات التلاميذ في بعض المراحل التعليمية حيث كانت هذه مشكلة بدرجة عالية تواجه المديرين، لأن ذلك يتطلب منهم مواجهة لهذه المشكلة بالتخطيط لإثراء المنهاج وتحسينه بحيث يتلاءم مع قدرات التلاميذ ومراعاة للفروق الفردية بينهم، كما يعتبر اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد عائقاً أمام المعلم والمدير معاً، فقد لا يتمكن المعلم من مراعاة الفروق الفردية لدى تلاميذه وبالتالي فإن في ذلك حرماناً للطالب من أن يتعلم بطريقة تلائم قدرته، كما تقلل من فرصة الطلبة لمزاولة الأنشطة المختلفة، وتقلل من توفر الجو التعليمي المناسب، ولعل نقص الساحات والغرف المتخصصة واكتظاظ الطلبة في الصف الواحد تؤثر في تحصيل الطالب العلمي والأكاديمي (اللهواني، 2007: 131).

## ❖ المجال الرابع: رضا العاملين عن العمل

أظهرت دراسة (العاجز ونشوان، 2004) أن الرضا الوظيفي للعاملين بمدارس وكالة الغوث كان عالياً، ويعزو الباحثين ذلك لعدة أسباب منها : سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي والمناوبة، تأهيل المعلمين أثناء الخدمة، توفير الأمن والأمان وجو نفسي انفعالي محبب للمعلمين، تنمية المعلمين مهنيًا، وتقويمهم بصورة موضوعية في الدورات التدريبية، التركيز علي الحاجات الحقيقية للمعلمين، وتوفير الحرية والديمقراطية للمعلمين، وممارسة أساليب ديمقراطية ومتنوعة في الإشراف التربوي، لذلك لابد من الاهتمام بهذه العوامل وتحسينها حتى لا تترك أثر سلبي علي العملية التعليمية، وخاصة النظام والانضباط المدرسي، وتلبية احتياجات المعلمين الإدارية والمهنية وهي جوانب إدارية ترتبط بعمل الإدارة المدرسية، هذا يؤكد أن للإدارة المدرسية دور كبير في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين، ويؤكد الباحثان أنه يمكن تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال التقليل من مدة الدورات التدريبية وعددها ، واستخدام أساليب ديمقراطية في الإشراف التربوي والتي لا تركز علي أداء المعلم فقط، ولكن تهتم بكافة جوانب النمو المهني للمعلمين، كما أن المعلمين لا يهتمون كثيرا بتحسين الجوانب المادية كالزيادات السنوية ونظام العمل، وهذا يؤكد الرضا عن نظام الحوافز المقدمة لهم من إدارة الوكالة. (العاجز، فؤاد ونشوان، جميل، 2004: 17).

## ❖ المجال الخامس: النمو المهني للعاملين

بينت دراسة (العاجز ونشوان، 2005) وجود ممارسات متدنية من قبل عينة الدراسة في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير وهي: استخدام وسائل تعليمية مرتبطة بتكنولوجيا التعلم الحديثة، موائمة الإمكانيات المادية المتوفرة مع حاجات الطلاب والمنهاج والأهداف، استخدام أساليب كمية في جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها للاستفادة منها بسهولة، وضع خطط إجرائية بديلة لمواجهة المعوقات غير المتوقعة للخطة، إعطاء الطلاب دورا أساسيا في عملية التعلم، تدعيم المنحي الديمقراطي للمعلمين نحو الإدارة والقيادة، توفير مناخ تعليمي مادي ومعنوي ملائم لعملية التعلم، إعطاء المعلمين دورا نشطا وفعالاً في تنفيذ خطة المدرسة ،كما حازت العديد من الفقرات علي ممارسات عالية من قبل عينة الدراسة وهذه الفقرات هي: تحديد رسالة المدرسة وأهدافها بشكل واضح،بناء علاقة ودية بين المعلمين والطلاب أثناء العملية التعليمية، تحديد نشاطات المعلمين والطلاب بشكل واضح ومحدد، استخدام الكتاب المدرسي والوسائل التعليمية المختلفة بشكل فعال،زيادة عمليات التفاعل والتواصل بين المعلمين أنفسهم ومع الطلاب، زيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين ومع مدير المدرسة للعمل بروح الفريق، تحسين القيم لدي المعلمين لتصبح معياراً ومرجعية لتعديل الممارسات والسلوك، استغلال الوقت في عملية التعلم بشكل علمي دون أي هدر تربوي (العاجز ونشوان، 2005: 17).



## ❖ المجال السادس: انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع

أظهرت نتائج دراسة (اللهواني، 2007) إلى أن مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية، والمعلمين الواقعين تحت إدارتهم يقدرّون أن المديرين يواجهون المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي، بدرجة متوسطة، تفوق المجالات الأخرى، إذ أنها تحتل المرتبة الأولى وهذا يدل على ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع، وغياب وضوح الرؤية لكل من المدرسة والمجتمع في أهمية العلاقة والتواصل بينهما، فلكل منهم دوره والذي يجب أن يؤديه ليعود بالنفع على العملية التعليمية (اللهواني، 2007: 133).

كما أكدت دراسة (أبو حصيرة، 2008) أن مجال فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي حصل على ثقل نسبي متدني، وهذا يؤكد ضعف علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي بشكل عام من قبل مديري المدارس، وأن المديرين لا يقومون بدورهم في هذا المجال كما هو مطلوب، لذلك فاعليتهم قليلة، وهذا يتماشى مع نتائج العديد من الدراسات العديدة في المجتمع الفلسطيني التي تؤكد ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (أبو حصيرة، 2008: 94).

## ❖ المجال السابع: استقطاب الموارد

بينت دراسة (أبو عبده، 2011) أن مدارس وكالة الغوث تفتقد إلى وجود أنظمة وآليات للمتابعة لمختلف أنواع الطلبة، فالتعليم لازال موجهاً نحو الطلبة المتوسطين، ومع ذلك يُهمل الطلبة المبدعين ذوي المواهب المختلفة، وكذلك الطلبة ضعيفي التحصيل، رغم المحاولات العديدة للاهتمام بهم وهذا لا يتفق مع مواصفات المدرسة الجيدة أو المعلم الجيد، كون المدارس تستقبل ما يأتيها من تعليمات ومواصفات من الإدارة المركزية للتعليم، وهذا يجعل المدرسة غير قادرة على تطبيق معايير خاصة أو العمل بها باستقلالية، فالمناهج المدرسية وتدريب المعلمين ليست ضمن مسؤوليات المدرسة، وبالتالي وإن اجتهدت المدارس في العمل بمؤشرات ذات جودة عالية، فهي لن تستطيع تحويل تلك المؤشرات إلى معايير تسيّر وفقها عملية التعليم في المدرسة (فاطمة أبو عبده، 2011: 133).

## ❖ المجال الثامن: الصحة التنظيمية

أكدت دراسة (ذياب، 2004) أن توزيع الأدوار وتسهيل اجراءات العمل يتم بدرجة متوسطة حيث يتضح من نتائج الدراسة أن قمة التفويض تأتي في المجال الاجتماعي، وأن أقل درجات التفويض تأتي في المجال الإداري، ويعزو الباحث تدني التفويض في المجال الإداري إلى عدم ثقة مديري المدارس بالمعلمين في المجال الإداري لشعورهم الخاص بأن المجال الإداري هو من اختصاص مديري المدارس فقط، أما المجال الاجتماعي فهناك توجه لدى مديري مدارس الوكالة باشتراك المعلمين في هذا المجال الذي لا تلزمه أنظمة وقوانين كما هو الحال في المجال الإداري (ذياب، 2004: 90).

كما أكدت دراسة (أبو شرح، 2009) حصول الفقرة "أضع برنامجاً لفحص التجهيزات المدرسية للمحافظة عليها وصيانتها باستمرار" على درجة متدنية، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المدير بالأمر الإداري أكثر من اهتمامه بالأمر الفني، وعادة مايفوض بعض المدرسين بذلك، كما أكدت الدراسة على وجود ممارسة عالية لتوظيف الامكانيات التكنولوجية في النشاطات المدرسية، ويعزو الباحث ذلك لوجود اشتراطات أساسية لكل المديرين لاستخدام التكنولوجيا، بحيث يعتبر توظيف التكنولوجيا شرطاً أساسياً للترشح كمدير (أبو شرح، 2009: 130).

### ❖ المجال التاسع: مواجهة تحديات الحصار على قطاع غزة

أكدت دراسة (المقيد، 2009) أن الفقرة المتعلقة بلائمة المناهج الدراسية للواقع الفلسطيني في قطاع غزة قد حصل درجة متدنية ويمكن تفسير ذلك بوجود مشاكل في وضع المناهج الدراسية الجديدة ومدى وضوح فلسفتها ومدى مطابقتها للواقع الفلسطيني وهذا يستلزم من القائمين على وضع المناهج الدراسية تعديل المناهج التعليمية الفلسطينية الجديدة بما يتماشى مع الوضع الفلسطيني العام قدر الإمكان، أما البعد المتعلق بوجود مشكلات تتعلق بالمعلم في مواجهة تحديات الواقع الفلسطيني قد حصل على المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة وذلك يدل على تفهم المعلم لمشكلات الطلبة الصفية ومحاولته معالجة هذه المشكلات بالأساليب التربوية الناجعة ويعزو ذلك لفهم المعلم لحقوقه وواجباته وذلك بقيامه بدوره كمربي في المدرسة مساند ومراعٍ لظروف الطلبة وأوضاع المجتمع المتقلبة كونه فرداً يعيش الأسر الفلسطينية ظروفها المعيشية اليومية، كما أن فهم المعلم ومعايشته لنفس الواقع الذي يعيشه التلاميذ تزود المعلم بالتغذية الراجعة للطريقة والوسيلة التي يجب أن يتبناها في أدائه لعملية التعليم بصورة عامة.

ومن الجدير ذكره أن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث قامت في السنتين الأخيرتين بعملية تخفيف من طول المنهاج مثل حذف بعض الفقرات التي لا تتناسب مع أعمار الطلاب والتقليل من التمارين الطويلة واختصارها مع مراعاة عدم المس بتحقيق الأهداف الموضوعية لهذا الغرض، كذلك قامت دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بإصدار المواد المساندة في جميع المواد الدراسية ولجميع السنوات الدراسية من أول أساسي حتى تاسع إعدادي وذلك من أجل تعويض المادة التي حذفت بأسلوب مشوق وغير مرهق للطلاب (المقيد، 2009: 105).

مما سبق يتضح أن مجالات الدراسة المتعلقة بدرجة الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث قد حصلت غالباً على الدرجة المتوسطة وهذا يدل على وجود الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ويدعو ذلك إلى الاهتمام برفع درجة الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث وتظهر وكالة الغوث اهتماماً بالغاً بذلك، حيث يظهر ذلك من خلال تبنيها لعدد من برامج التطوير مثل برنامج SPTD وهو برنامج لتطوير أداء المعلمين، وبرنامج تقييم أداء المديرين والمعلمين، وبرنامج التدريب الدورية للمعلمين الجدد والقدامى، وبرنامج التدريب الخاصة بالمديرين ونواب المديرين.

## المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- ❖ نشأة وتطور الإدارة المدرسية.
- ❖ تعريف الإدارة المدرسية.
- ❖ أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها .
- ❖ الاتجاهات المعاصرة في الإدارة.
- ❖ الجودة في التعليم.
- ❖ نشأة إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الجودة في التعليم من منظور إسلامي.
- ❖ إسهامات رواد الجودة وعلمائها.
- ❖ خصائص إدارة الجودة الشاملة ومبادئها .
- ❖ منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- ❖ أهم متطلبات تطبيق الجودة في المدرسة.
- ❖ الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ معايير نجاح إدارة الجودة الشاملة وضبطها.
- ❖ الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ سبل التغلب على معوقات إدارة الجودة الشاملة.

## مقدمة:

## نشأة الإدارة التعليمية:

إن الإدارة ك ممارسة ترجع إلى فجر التاريخ، فقد ظهرت الحاجة إليها منذ نشأة الإنسان، فلو نظرنا إلى فكرة الإدارة من الناحية التاريخية سنجد أنها كانت قائمة في مختلف العصور البشرية التي مرت في التاريخ القديم، حيث إن عناصر الإدارة المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، تمارس منذ القدم، وقد ساهمت في بناء الحضارات المختلفة، فتدل الشواهد على أن القبيلة البدائية من عشرة آلاف سنة كانت لها نظمها الإدارية، وأنها أدركت الحاجة إلى السلطة الممثلة في شيخ القبيلة، وكذلك كان الفكر الإداري السائد في العصر الفرعوني وما قبله على درجة كبيرة من التقدم، وأسهم في كثير من الإضافات إلى الفكر الإداري الحديث، كما عرف القدماء في حضارة بابل في العراق الرقابة والمسؤولية الإدارية، كذلك نجد نظام الحكم في الدين الإسلامي وُضِعَ على أساس تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، وأن للأمة الحق في اختيار حكامها ومراقبة أدائهم وعزلهم عندما لا يتمكنون من تحقيق الأهداف، ولعل النصر في كثير من الغزوات يعود إلى نجاح الإدارة ودليل على وجود دعائم لفكر إداري أصيل طبق بنجاح في الدولة الإسلامية، أما الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية فهو وليد القرن الماضي، بل يمكن القول أنه لم تتوفر مقومات العلم إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، وبالتالي إذا نظرنا للإدارة كعلم فهي علم حديث جديد لم يتعدَّ عمره الأجيال أدى إلى ظهوره الثورة الصناعية ونموها، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة كعلم، وكان رائد نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856-1915) حيث دعا إلى تبني النظرية العلمية عوضاً عن الطريقة العشوائية.

ثم انعكست أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها، فالمصنع هو المدرسة، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية، والمنتجات والمخرجات هم خريجو المدرسة، وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية عام 1964م، ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتستقل بذاتها (مرسي، 2001: 13-15).

ولم تظهر الإدارة التربوية كعلم مستقل إلا في عام 1946، عندما أخذت مؤسسة كلوج (W.K.Kello Foundation) بالاهتمام في إدارة المدارس العامة أو الرسمية، حيث أسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح قدرت بتسعة ملايين دولار إلى الجامعات لدراسة الإدارة التربوية وتطويرها، وكانت هذه المنح محفزاً قوياً لقيام الجامعات بإجراء دراسات أساسية حول الإدارة التربوية بهدف التوصل إلى صياغة نظرية لها، ومما ساعد على تطور الإدارة التربوية ظهور العديد من المؤلفات والكتب التي أسهمت في تعميق المفاهيم

النظرية للإدارة وتوضيح مضامينها، فضلاً عن الدراسات الميدانية والتطبيقية والمجالات العلمية، والدوريات المتخصصة في مجال الإدارة عامة، والإدارة التربوية خاصة، وما هيأته للدارسين والباحثين في الإدارة التربوية من فرصة لتطوير أنفسهم ونشر أبحاثهم ودراساتهم، وقد عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947م في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم. (عبد العليم والشريف، 2009: 15-23)

وفي الواقع هناك مفاهيم ثلاثة شاع استخدامها عند الحديث عن الإدارة في التربية والتعليم، فمصطلح (Education) يعني التربية أحياناً أو التعليم أحياناً أخرى، ومنها ظهر المصطلح (Administration) (تربية) هي أوسع مجالاً وأكثر شمولاً من كلمة (تعليم)، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية، أما الإدارة المدرسية فإنها تتعلق بما تقوم به المدرسة لغرض تحقيق هدف ورسالة التربية بشكل عام، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل (القيسي، 2009: 42).

### نشأة وتطور الإدارة المدرسية:

تطورت الإدارة المدرسية وظهرت كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتربوية، آخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبى خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط والغرض، إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول مفهوم الإدارة المدرسية من الاقتصار على المحافظة على النظام المدرسي وتسيير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب وانضباط العملية التعليمية إلى الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد التلميذ على النمو الشامل المتكامل، وجعل التلميذ محور العملية التربوية، أي أن الإدارة المدرسية لم تعد إدارة تسيير وتنظيم بقدر ما هي إدارة تطوير وتنمية وانصب الاهتمام على التلميذ بصفته محور العملية التعليمية وتهيئة كافة الظروف التي تساعده على النمو السليم فكرياً وروحياً وجسماً (عابدين، 2001: 59).

### تعريف الإدارة المدرسية

الإدارة لغة: تعود كلمة ادارة إلى الأصل اللاتيني (administration) وتتكون من شقين:

1. الشق الأول (ministration) وتعني في اللاتينية (serve) أي الخدمة.

2. الشق الثاني (ad) وتعني الآخر.

وبذلك تعني الإدارة خدمة الآخرين على اعتبار أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، وهي أيضاً ترجمة لكلمة (management) والكلمتان تشيران إلى عملية تتم في حالة قيام جهد جماعي لتحقيق أهداف محددة، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

أما الإدارة المدرسية فقد تميزت بسمات وخصائص مستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض التفاصيل عن التعريف العام للإدارة.

فقد عرفها المعاينة بأنها "جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة" (المعاينة، 2007: 17).

وعرفها سليمان بأنها "الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكن تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لنفسها ومجتمعها" (الفي، 1994: 63).

وعرفها السامرائي بأنها "جزء من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة، وهي مجموعة من العمليات المتكاملة، والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً، وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة" (السامرائي، 2013: 77).

ويعرفها العمارة بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً للسياسة العامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمارة، 2001: 19).

ويعرفها مصطفى بأنها "مجموعة من العمليات الوظيفية، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة" (مصطفى، 2001: 17).

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة للإدارة المدرسية اتفقت على الآتي:

1- إن الإدارة المدرسية نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال من قبل آخرين (إداريين/ فنيين).

2- إنها تمارس عن طريق عمليات وظيفية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه).

3- أنها نشاط يحقق أهدافاً مدرسية وأغراضاً تربوية.

وبذلك تجمل الباحثة تعريفاً شاملاً للإدارة المدرسية:

هي نشاط يتم من خلاله تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه جهود العاملين (إداريين/ فنيين) لتحقيق الأغراض التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً.

فالإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميول وقدرات التلميذ، وتعد الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة، فترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً من حيث آلية عمل كل منهما،

فكلاهما يتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع. (مصطفى والأنصاري، 2002: 36)

وبالرغم من أن مهارات الإدارة ومبادئها يمكن تعلمها فإنها لا بد أن تكون مكتفية ومتوافقة مع موقف كل مدرسة وأسلوبها، وأيضاً مع الاحتياجات الشخصية وأسلوب التقدير الشخصي في الإدارة، فيؤدي المدير مهاراته الإدارية كما يتدرب الطبيب على الطب، والمحامي على القانون عن طريق الجمع بين القدرات الفنية والمنطقية ومناسبتها للوضع الإداري، فالإدارة هي فن يدعمه المنطق والعلم (حسين، 2004: 13).

وتختلف وظيفة المدرسة في الوقت الحاضر عما كانت عليه في الماضي من تزويد الطالب بقسط وافر من المعلومات والمعارف دون النظر إلى أي اعتبار آخر، حيث أصبحت الوظيفة الأولى والأسمى للمدرسة هي الاهتمام بالأطفال والعمل على تربيتهم تربية شاملة في ضوء تفاعلهم مع البيئة لتكوين شخصياتهم المتكاملة عقلياً وجسدياً وانفعالياً واجتماعياً، والوظيفة الثانية هي تنمية خبرات العاملين فيها بشكل مستديم وتنسيق جهودهم بحيث تتضافر معاً لبلوغ الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة، ولأقصى مدى ممكن.

### أهداف الإدارة المدرسية:

- تتلخص أهداف الإدارة المدرسية كما أوردتها (البناء، 2013) فيما يأتي:
1. السعي إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
  2. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسدياً واجتماعياً.
  3. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
  4. تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
  5. توجيه استخدام الطاقة البشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  6. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
  7. إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
  8. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
  9. العمل على تطوير العلاقة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
  10. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً (البناء، 2013: 65).

وترى الباحثة أن أهم أهداف الإدارة المدرسية تتلخص في الآتي:

- 1- إعداد الطالب من جميع النواحي (روحياً - عقلياً - جسدياً - اجتماعياً - وجدانياً - جسمياً).
- 2- الإشراف على تنفيذ وتطبيق الأنظمة الصادرة من الإدارات التربوية العليا.

3- تنظيم وتوجيه وتنسيق العمل للقوى البشرية لتحقيق أمثل للأهداف.

## الاتجاهات المعاصرة في الإدارة:

تواجه المنظمات بكافة أنواعها تحديات كبيرة نتيجة التطور السريع الذي يعيشه العالم، مما حدا بها إلى البحث والتفكير لإيجاد السبل التي تساعد على مواكبة هذه التطورات، والتغير بما يتلاءم ومتطلبات العصر، حيث عملت هذه المنظمات على مراجعة أعمالها وتقويم أدائها، وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية، وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية ومراجعة جذرية مستمرة، للاطمئنان على قدراتها في إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين، ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، ويعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، ويدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم جديدة، لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم ليضمن لها الاستمرار والتميز.

## ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة

### 1- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بدأت في الآونة الأخيرة عمليات التحديث المتسارعة التي تعرضت لها معظم المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وبالرغم من تعامل كل مؤسسة مع هذه التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث، والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة للخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولا تقتصر الجهود على تقديم الخدمات والمنتجات الأكثر تقدماً، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة للمؤسسة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام.

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: إعادة تصميم العمليات، ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين عن منتجات وخدمات الشركة. (البناء، 2013:

(439)

وتتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير، وأهم هذه العناصر:



- 1- **التغيير أساسي:** إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.
- 2- **التغيير جذري:** يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود.
- 3- **النتائج جوهرية وضخمة:** تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.
- 4- **التغيير في العمليات:** تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية.
- 5- **التغيير يعتمد على تقنية المعلومات:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري.
- 6- **التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها (خبير، 2008: 38).

### العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات:

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح، ومن تلك المتطلبات:

#### أ- الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد عزى نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

#### ب- التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لاعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يجب أن تترجم في

شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.

### ج- تكنولوجيا المعلومات:

يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، وقد ركز Hammer, (1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة.

### د- الاتصال:

يعد الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة، ولتبنى التغييرات المصاحبة له تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساساً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ.

### هـ- تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بالعمل، فالهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة "multi-skilled".

### و- الاستعداد للتغيير:

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق (Zairi and Sinclair, 1995:12).

## 2- الإدارة الاستراتيجية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال، وخاصة العالمية منها، بحيث يمكن الاستفادة منها وتكييفها بما يلائم واقع ومتطلبات عمل المنظمات في أي مكان في العالم.

وتعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، ويرى (Higgins,1986) الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها"، فالإدارة الاستراتيجية هنا تتمثل بعملية تنفيذ وتحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله (الغالبى و ادريس،2006: 48).

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها:

"عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان" (Sharplin,1985:5).

كما يمكن وصفها بأنها "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفوة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإن عملية الإدارة الاستراتيجية تمثل الطريق الذي يعمل بواسطته الاستراتيجيون في تحديد الأهداف والقرارات الاستراتيجية" (Glueck & Jauch,1988:5).

وتمر الإدارة الاستراتيجية بمراحل ومحطات تسلم كل واحدة منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي في النهاية إلى تحقيق الهدف المطلوب.

وللإدارة الإستراتيجية ثلاث مراحل متتالية، تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية (عايش،2009: 54):

- لايمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- لابد من وجود تدفق مستمر للمعلومات التي يتم بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

## مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل هي ( Jude & Michel,2005:1-2):

## مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة الإشراف و حجم الموارد وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ، كما تتضمن التنبؤ بالأخطاء ورسم الخطط الوقائية والعلاجية ووضع البدائل المناسبة التي تتصدى للخلل، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات .

## مرحلة التطبيق :

والبدء بمرحلة التطبيق معناه أن الخطة أصبحت برسم التنفيذ، وهي تهدف إلى تنفيذ بنود الخطة التي تشمل على الاستراتيجيات المعلنة، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات، و تخصيص الإمكانيات المتاحة و توزيعها بين البدائل، كما تتطلب تشكيل اللجان الإشرافية المتخصصة و إعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة والبرامج، وتحديد خصائص القوى العاملة و تدريبها وتميئتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات .

## مرحلة التقييم :

وهي المرحلة التي تتيح إصدار الحكم على فاعلية الأداء حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم دقيقة لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط كما تتضمن مرحلة التقييم مراجعة واعية و ذكية لمجريات الخطة ونتائجها.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية ومنافع المدخل الاستراتيجي:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها عملها وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها في تحقيق الآتي :

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها .
- التفاعل البيئي على المدى البعيد ، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف و المستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغييرات .

- إمكانية تبني أفكاراً إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية .
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية .
- توفر أساساً معيناً لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً .
- تضع أسساً علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة ( المرسي وآخرون ،2010: 28-31)

### أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تحقق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع، وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الدراسات، والتي من أبرزها دراسة (weighted,1998) والتي أشارت إلى الأهمية والميزات التي تحققها الإدارة الاستراتيجية، وهي (الحسيني،2000: 26) :

- 1- تحليل الفرص والتهديدات، أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة .
- 2- تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة .
- 3- صياغة رسالة ( مهمة ) المنظمة وتطوير أهدافها .
- 4- صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (استراتيجية المنظمة وحدات الأعمال الاستراتيجية، الاستراتيجيات الوظيفية) والتي تحقق الملاءمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية.
- 5- تنفيذ الاستراتيجيات، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
- 6- التأكد في مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو تم إنجازها.

### متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يرى المغربي أن أهم متطلبات تطبيق الادارة الإستراتيجية هي (المغربي،1999: 236-239):

- أ- تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

ب- صياغة السياسات: تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف إلى المطلوب من كلّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

ت- توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

ث- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

ج- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب) بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها.

ح- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب:

- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية .
- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة .
- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كلّ عمل أو نشاط.

#### معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

رغم أهمية الإدارة الاستراتيجية إلا أنه في بعض الأحيان لا تلجأ المؤسسات التعليمية لهذا الأسلوب، وهذا يعود لأسباب عدة، منها:

- 1- ضعف الإمكانيات المالية.
- 2- عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر، وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري.
- 3- ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية أثناء الأزمات، وإهماله، والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات .
- 4- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.
- 5- عدم توفير نظام للمعلومات في الجامعة يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.

6- عدم توفر الوقت وانشغال الجسم الإداري بأعباء العمل اليومية (رستم، 2004: 69).

### 3- الإدارة الإلكترونية:

لقد زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات في العصر الحالي عصر المعرفة والمعلوماتية والاتصالات، وأدت هذه النقلة النوعية الحادة الناجمة عن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات إلى اختراق هذا التقدم التكنولوجي والمعلوماتية والاتصالات .

وإن دخول العالم اليوم في التقدم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية وما نتج عنه من إلغاء الوقت والمسافات وتوفير الجهد والإنجاز، وكان كل ذلك له أثر واضح في قدرة وإمكانية أداء المؤسسات التي تمارس داخلها كالتخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرارات الإدارية وانتهاء بمرحلة التنفيذ، لتأخذ الصيغة أو الشكل الهيكلي للشبكة الإلكترونية.

إن قضية بناء مجتمع معلوماتي تقع على عاتق المؤسسات التربوية فيه، وعلى قطاع التربية بوسائله الفعالة بأن يتحمل مسؤولياته تجاه تنشئة وإعداد الأفراد لمجتمع المستقبل الذي سوف يعتمد اعتماداً أساسياً على استخدام الحاسبات الإلكترونية في جميع التطبيقات المتصلة بالمعلوماتية لأنه بقدر ما تقدم التربية من وسائل فعالة في إعداد قوى المجتمع البشرية تكون نوعية المجتمع وفاعليته (عامر، 2007: 15-30).

### مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية وتعتبر الإدارة الإلكترونية منهجاً حديثاً موجهاً إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات؛ بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية وقد تناول الباحثون تعريفات عدة للإدارة الإلكترونية منها :

1. يعرفها (نجم، 2004: 127) بأنها : " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".
2. عرفها (عامر ، 2007 : 28) " بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".

## أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية :

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية .

فالأخذ بمفهوم الإدارة من تقنية المعلومات بهدف التنمية يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، فهي تقدم في هذا الإطار، الدعم في إعداد سياسات تقنية المعلومات البنية التحتية، والاتصالات، والتطبيقات .

وتتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يأتي (عامر، 2007: 33):

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وإعداد جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة .
2. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية .
3. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة، وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية .
4. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة .
5. تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة .
6. تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل .
7. إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
8. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
9. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
10. تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
11. تقليل أوجه الفرق في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
12. توظيف تكنولوجيا المعلومات .
13. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.



## أهمية الإدارة الإلكترونية :

لا شك أن اهتمام العالم باستخدام المعلومات الإدارية يعود بالفائدة على المؤسسات، ومن أهم هذه الفوائد ما يأتي :

1. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات، وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .
2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
3. الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة .
4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
5. إذا استخدمت الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة .
6. كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى ( السالمي، 2008: 37-38).

## دوافع الإدارة الإلكترونية :

توجد دوافع لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي :

1. تحسين الخدمات المستمرة .
2. تشغيل الجودة التنفيذية
3. تشجيع تحسين الانتعاش الاقتصادي .
4. تحسين مشاركة الموظفين .
5. المساعدة في تأسيس القوانين .
6. إعادة تعريف البيئة الاجتماعية (عامر ، 2007 : 40).

## مميزات الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية بمميزات عدة، منها :

1. توفر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلا من ندرة المعلومات في المؤسسة التقليدية ،ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات (يضمن عدداً من قواعد البيانات المختلفة للمنظمة ) .
2. توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية، وتبادل المعلومات الإلكترونية هنا وفي كل مكان، بما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطئها التي تعاني منه جميع المؤسسات التقليدية، وإنما أيضاً تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها .
3. تعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية، فيما يقرب من سرعة الضوء، وهذه السرعة جعلت وجود الأعمال الإلكترونية لا تقتصر فقط على أعمال الصفقات ، وإنما أيضاً في العمل التنظيمي المرتبط كله بالأعمال والصفقات .
4. تعطي المنافسة بعداً عالمياً غير مسبوق جراء أنها تمثل مزيجاً فريداً وفعالاً من تكنولوجيا كثيرة، كتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والشبكات وغيرها (نجم، 2004: 166\_168).

## التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- تحاول وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اعتماد سياسة ممنهجة، وخطة واضحة، لنشر الإدارة الإلكترونية في المستويات الإدارية المختلفة، إلا أنها تواجه تحديات عدة، منها:
- عدم تحديث بعض قواعد البيانات، مثل قواعد البيانات الخاصة بالمكتبة المدرسية، والمختبرات، والمرافق الصحية، والمقاصف، والمرافق الرياضية..إلخ، وخاصة في ظل التغيير السريع الذي يحدث على المدرسة الفلسطينية في كافة المجالات.
  - عدم الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج Excel و SPSS و Access وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين، وعلى كافة المستويات، مما يحرمهم من الاستفادة من إمكانيات قواعد البيانات المتوفرة لديهم.
  - عدم توفر الأجهزة المناسبة لتوظيف قواعد البيانات لدى العديد من الموظفين.
  - قلة عدد الكادر العامل في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع.

- تدريب وتأهيل طواقم الوزارة على استخدام قواعد البيانات وتحليلها لخدمة أهداف التخطيط الجزئي وصنع السياسات واتخاذ القرارات الموضوعية (وزارة التربية والتعليم، 2009).

وبالرغم من التحديات السابقة التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، تبقى مشكلة مواجهة مقاومة التغيير هي التحدي الأكبر، فبالرغم من كافة التحديات فإننا بحاجة منذ البداية إلى إيجاد الرغبة لدى الإداريين وصانعي القرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية، ليس فقط على مستوى المدارس وإنما على مستوى كافة المؤسسات التربوية الفلسطينية، وذلك من خلال غرسها كقيمة في نفوس الإداريين، وذلك من خلال إعطاء دورات لبيان أهمية تطبيقها في كافة المجالات وعلى المدى القريب والبعيد (خلوف، 2010: 36).

#### 4- الإدارة الذاتية للمدرسة:

في ظل الثورة المعرفية المتسارعة، وتطور وسائل الاتصال والمواصلات، وما يترتب عليها من ظواهر ومشكلات، تبرز الإدارة المدرسية كعمل قيادي إداري وفني، يحرص على استيعاب المستجدات، ويربط الأصيل بالمعاصر، لتغدو المدرسة في بيئتها بؤرة ديناميكية للنشاط والتغيير الإيجابي، والبناء نحو الأفضل .

وبما أن الإدارة المدرسية تعد الجسر الوحيد لوصول قرارات الإدارات العليا للميدان، بالإضافة إلى أنها الجهة المخولة الوحيدة بالتنفيذ، فلا بد من تطوير هذه الإدارة الاستراتيجية لتكون إدارة فعالة في صناعة واتخاذ القرار، وذلك لأنها إدارة تلامس بشكل مباشر أوضاع الميدان ، وتستطيع إذا طورت أن تحل الإشكاليات التي تقع في الميدان دون الرجوع للإدارات العليا ، ولمواكبة تطور الإدارة المدرسية فقد برزت الإدارة المدرسية (الذاتية) التي ظهرت بوادرها في الوقت الراهن، حيث تشرف على التربية إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة تسيطر عليها وتوجهها الوجهة التي تراها دون أن تشاركها في ذلك سلطة أو هيئة أخرى، وقد يكون لهذه الإدارة فروع في الأقاليم المحلية إلا أنها وجدت لتخفيف العبء عن السلطة المركزية وتسهيل سيطرتها على التربية في جميع أنحاء البلاد (عبود، 1990: 78).

#### مفهوم الإدارة الذاتية:

للإدارة الذاتية تعريفات متعددة ، سنذكر منها:

تعريف (العجمي، 2007): "هي مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها، من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف

مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية (التلاميذ) (العجمي، 2007: 38).

وعرفها (cheng) على أنها: "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة والتي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة وتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل" (Cheng,y,c1996:185).

وعرفتها (الفياض، 2011) بأنها: "عملية تشاركية يتم بموجبها منح مديرات المدارس، والمعلمات والطالبات، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية، بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، مع وجود المتابعة والتقييم من الجهات العليا" (الفياض، 2011: 7).

### أهمية الإدارة الذاتية:

تعمل الإدارة الذاتية على التخلص من البيروقراطية المركزية، وتهيئ التنافس البناء بين المدارس مما يحسن مستوى التحصيل ويوفر البنية التحتية الجيدة للنظام التعليمي.

وقد أورد (Lanwrance , Allan,1995) بعض النقاط التي تنص على أهمية الإدارة الذاتية ومنها:

- 1- تؤدي المشاركة الجماعية في صنع القرارات التربوية من قبل المعنيين بأمر التعليم داخل المدرسة إلى الشعور بامتلاكهم لهذه المدرسة، وبالتالي التعاون المخلص والجاد والقبول بكامل الرضا لتنفيذ القرارات.
- 2- تساهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تشجيع الابتكار، والإبداع، والاستجابة لاحتياجات تلاميذ المدرسة وتنظيم البرامج المفيدة لهم.
- 3- تدعم الإدارة الذاتية ثقة الآباء في الممارسات التي تتم داخل المدرسة خاصة أنها تتيح الفرصة لجميع المعنيين بأن يكونوا على دراية تامة بتكاليف البرامج والأنشطة ومصادر تمويلها وحدود إنفاقها (Lawrance & Allan,1995:308).

### خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

تسعى الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تلبية احتياجات التلاميذ والمجتمع المحلي، مما جعل سير التعليم فيها مميزاً عن المدارس العادية، ومن الخصائص المهمة للإدارة الذاتية للمدرسة كما أوردها (حسين، 2006) ما يأتي:

- 1- تركز على ثقافة تنظيمية عالية وتؤثر تأثيراً كبيراً على المهام الخاصة.
- 2- تقوم المدارس بأداء العملية التعليمية وفقاً لظروفها وخصائصها ومطالبها.
- 3- يساعد أسلوب الإدارة الذاتية على استثارة وتدعيم الفكر الإبداعي في حل المشكلات .
- 4- تتنوع أساليب الإدارة المدرسية في المدارس المدارة ذاتياً، وفقاً لتنوع الطبيعة البشرية.
- 5- تتنوع أهداف المدرسة في المدارس المدارة ذاتياً، وتكون أكثر دقة وتلبية لاحتياجات المستقبل (حسين، 2006: 32).

#### الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس:

تقوم الإدارة الذاتية على إعطاء مزيد من الصلاحيات والسلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، ومن أهم شروط تطبيقها في المدارس ما يأتي (سيد، 2009: 34):

- 1- المشاركة في اتخاذ القرار التربوي: تركز فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار على الإحساس بالملكية من قبل هيئة التدريس في المدرسة مما ينعكس أثره على زيادة فاعلية المدرسة.
- 2- الاستقلالية التعليمية: لكي يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المناهج والأداء التعليمي، وتفويض السلطات والصلاحيات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج والإبداع والابتكار في طرق التدريس.
- 3- ثقافة مدرسية منفتحة: تعد عملية غرس ثقافة مدرسية منفتحة ومستقلة من الأمور المهمة في توجيه المدرسة وهيئاتها الإدارية والتدريسية نحو الأداء الفعال، وهذا يعني وضوح رؤية أهداف المدرسة للمعنيين بأمور التعليم والالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم.
- 4- القيادة الاستراتيجية ، ولكي يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة ينبغي لمدير المدرسة أن تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها التحليل البيئي للمدرسة، والتخطيط لأنشطة المدرسة، وتنمية هيئة التدريس، والتوجيه والضبط والتقويم لأعمال المدرسة.

#### 5- إدارة المعرفة:

يمكن القول أن مصطلح ( إدارة المعرفة ) يعد موضوع الساعة هذه الأيام، لأن إنسان العصر يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فالمعرفة هي الأصل، وهي أهم عناصر الإنتاج، وقد أصبحت تشكل أولوية خاصة في الاقتصاد الجديد ( اقتصاد المعرفة )، وأصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للشركات والمنظمات التي تمتلكها، وقد أصبح من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص واستغلال الوقت .

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المتهمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة، والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي تقوم بها قدر الإمكان، واتجهت صوب الأفراد الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز أهمية دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في المنظمة ومن أهمها العولمة (Globalization)، وزيادة حجم التجارة العالمية بفضل انتشار التجارة الإلكترونية، وزيادة حدة المنافسة، وتشابك قنوات التوزيع، وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة ... إلخ (عليان، 2008: 118).

### مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد غريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلٌ حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث إن البعض يتصور إن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستثماريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعريفات لإدارة المعرفة مما أثار نوعاً من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعريفات المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً (الملكاوي، 2007: 71).

يعرف كل من (Frappola & Capshaw, 1999) إدارة المعرفة على أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة" (Frappaola & Capshaw, 1999: 44).

• إدارة المعرفة " نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال" (Little et. Al., 2002: 9).

ويشير (Holsapple & Singh ; 2001 : 82) إلى الأهداف الآتية لإدارة المعرفة :

1. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم .

2. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
3. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .
4. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
5. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
6. تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل .
7. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد .
8. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
9. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بالآتي:

1. الاهتمام بالعنصر البشري ( أفراد المعرفة ) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم .
2. وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك .
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
4. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

### العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة (Wigg,2002:7) :

هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، ويشير ( Wiig ) بهذا الصدد إلى عاملين عملا على تطور إدارة المعرفة وهما:

#### أ- العوامل الخارجية ( External factors ) :

وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولاغنى للمنظمة عن التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل ما يأتي :

1. **العولمة** : وقد ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية

- الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، ومن هنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.
2. **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم، الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعدداً وتنوعاً، مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.
3. **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائماً إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار، وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها .
- ب- العوامل الداخلية (Internal Factors):

وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها ما يأتي :

1. حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: حيث إن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم العمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة، وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل.
2. تزايد القدرات التقنية : حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات ) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك .
3. فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً الأمر الذي زاد فاعلية إدارة المعرفة.

#### مقترحات لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

- تقدم (طاشكندي، 2007: 129-130 ) بعض الممارسات لإدارة المعرفة و التي ينبغي على المدارس التعليمية القيام بها ليتم إدارتها بطريقة نظامية مرنة وواضحة :
- 1- تحديد التراث الفكري الذي يحتاج إلى الابتكار والخزن، وفق ما يتماشى مع جودة العملية التعليمية .
  - 2- ابتكار وتحويل وتوفير المعرفة المطلوبة للعملاء ( الطلاب- أولياء الأمور - المجتمع) والتي يمكن تجديدها باستمرار .
  - 3- التأكد من أن جميع الأصول الفكرية يتم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها
  - 4- التركيز على رؤية إدارة المعرفة وممارستها لتواكب التوجه التنظيمي .



- 5- توفير القيادة الفعالة لممارسة إدارة المعرفة .
- 6- تشجيع الثقافة الإدارية المتكاملة عن طريق توفير الثقافة المدعمة للمعرفة، والتي تتضمن البيئة الآمنة والسلوك المقبول اجتماعياً.
- 7- توفير الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتوجه الجديد لها، وأدوار الأفراد لتدعيم اهتمامات الفرد والتنظيم معاً.
- 8- تسريع التعلم من خلال تطبيق أنشطة التغيير المعرفي، لضمان تجميع التراث الفكري الجيد والمنظم.

## 6- إدارة الجودة الشاملة:

### مفهوم الجودة الشاملة

أولاً: الجودة:

الجودة طبقاً (لتعريف منظمة الأيزو العالمية): هي الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تنال رضا العميل ويكون المنتج ذا جودة عالية وتكلفة اقتصادية(قاسم،2012: 4).

وعرفها كل من:

- فيليب كروسبي (Crosby) بأنها مطابقة المتطلبات (conformance To Requirement).
- جوزيف جوران (Juran) بأنها الملاءمة للغرض (Fitness For The Purpose).
- فيجينباوم (Feigenbaum) بأنها ملاقاتة وتحقيق توقعات العملاء ( Meeting Customer Expectations).
- ادوارد ديمينج (Deming) الوفاء بحاجات المستفيد حالياً ومستقبلاً وتخفيض الاختلافات (Reduction In Variation) والجودة المحسنة تؤدي لتكلفة مخفضة حيث تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداؤها، ويقل التأخير، ويحسن استخدام الوقت والموارد، والنتيجة إنتاجية أعلى، ورضا الطلاب والمستفيدين (مصطفى وآخرون، 2002:27).

## إسهامات رواد الجودة وعلمائها:

### 1- ادوارد ديمينج:

ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م، ودرس فيها وهو حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا، وأثناء عمله في مصنع (هاوثون) في شركة الكهرباء الأمريكية، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج.

- ولضمان تحسين مستوى الجودة قدم (ديمنج) الأربعة عشر مبدأ وهي: (Mann, 1989: 44-45)
- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وضمان الاستمرار.
  - 2- انتهاج فلسفة جديدة، تتبنى هذه الفلسفة قراراً مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.
  - 3- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل: فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج.
  - 4- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، ولكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.
  - 5- وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، ومتابعة المستجبات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر.
  - 6- إنشاء مركز للتدريب الفعال: بحيث يشمل التدريب كافة الموظفين، مع تكثيف تدريبهم على الإنتاج.
  - 7- وجود قيادة فعالة: وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وذلك بالتفاعل والالتزام.
  - 8- إزالة الخوف: إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل المدرسة التي ينتمون لها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقبة الخوف وتركهم إبداء آرائهم، والتحدث بصراحة، وهذا ما يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.
  - 9- إزالة الحواجز بين الإدارات: السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين، والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة التي ترضي وتفوق توقعات العملاء.
  - 10- التخلص من الشعارات والنصائح: الطريقة التحفيزية تدمر الجودة، لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء.
  - 11- استبعاد الحصص العددية: الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل أو موظف على حدة، والتركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل المنظمة.
  - 12- إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة: فالتقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء.
  - 13- إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين: وذلك بعمل برامج تطويرية مستمرة، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

- 14- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات: يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد الشركة أو المؤسسة، وجعلها أمراً حقيقياً وليس مجرد شعارات براقية ينادى ويتفاخر بها، والحث على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر.
- استخلص ديمينج سبعة معيقات تعيق عملية التحسين أسماها (الأمراض السبعة المميتة) والتي استخلصها (ديمنج) من خلال المبادئ السابقة، وهي (Deming, 1986: 97-98):
- 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
  - 2- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
  - 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
  - 4- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
  - 5- الأعباء القانونية الزائدة.
  - 6- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
  - 7- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب للتحسين العملي.

## 2- كارو إيشيكواو Karu Ishikawa:

سعى إيشيكواو إلى التوفيق بين فلسفة ديمينج الأمريكية والفكر الياباني للجودة، بهدف جعل فلسفته ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية، ويعد إيشيكواو أول من أدخل مفهوم كايزن kaizan كمدخل للتحسين المستمر في جميع الجوانب داخل المؤسسة، حيث تعد مسؤولية الإدارة وكل فرد داخلها، وتستند آراؤه على أسس من الفكر الإداري، وتنظيم العمل، وحل المشكلات، وأسلوب اتخاذ القرارات.

وقد حاول إيشيكواو تطوير خطة استراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة، حيث قام بتطوير ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة، والتي تتم ما بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف إلى التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وكيفية حلها، بهدف تحسين مستوى الأداء، ولذا فإن فلسفته تقدم منظوراً شمولياً للمؤسسة ككل، كما أنها تهتم بقنوات الاتصال والمشاركة فيما بين المستويات الإدارية المختلفة بغية تحقيق الجودة في العمل (Ishikawa, 1985: 45).

وقد أكدت آراء إيشيكواو على الآتي (المليجي والبرازي، 2010: 20):

- 1- أهمية تدريب الأفراد العاملين على أساليب حل المشكلات.
- 2- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة، والأفراد العاملين.
- 3- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة تنفيذها.
- 4- استمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة.
- 5- اتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل أداء الأفراد العاملين، وزيادة دافعيتهم.
- 6- توفير الوقت اللازم للمشاركة في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التحسين المستمر.

## 3- جوزيف جوران:

يؤكد جوران أن الجودة الشاملة تعني الملاءمة للاستخدام، فرسالة الجودة تتضمن وضع البرامج، وتقديم الخدمات التي تشبع حاجات العملاء، ويتضمن مفهوم جوران للجودة بعض الأبعاد الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، أو ما يعرف بثلاثية الجودة الشاملة، وقد حدد جوران بعض الخطوات اللازمة لتحسين الجودة.

## الخطوات العشر لجوران للتحسين والتطوير: (Juran, 1994)

- 1- ضمان أن جميع العاملين مدركون أهمية التطوير.
- 2- تحديد الأهداف.
- 3- إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان أن الأهداف موضوعة على عمليات وإجراءات المنظمة.
- 4- ضمان أن جميع العاملين مدربين.
- 5- ضمان أن المشاكل التي تعرقل تطوير الجودة تزال عن طريق فريق لحل المشاكل.
- 6- ضمان أن تقدم الجودة مراقب بصورة ثابتة.
- 7- ضمان أن الإسهامات المميزة للجودة معروفة بالمنظمة.
- 8- ضمان أن التقدم والمساهمات البارزة تنشر بالمنظمة.
- 9- قياس جميع العمليات والتحسين.
- 10- ضمان أن جميع عمليات التحسين المستمر على الجودة وإنشاء أهداف جديدة للجودة تتطابق مع نظام الإدارة.

## 4- كروسبي:

لقد قدم كروسبي خطة عمل يمكن اتباعها كمدخل عمل يهدف إلى خدمات تعليمية خالية من العيب zero defects، وهو على عكس المدخل الفلسفي الذي قدمه ديمينج، ويرى كروسبي أنه يمكن القيام بمهام أو أعمال خالية من الخطأ Error-free work من خلال نموذج وقائي Prevention model، وإن كان من الصعوبة تحقيق ذلك في مجال الخدمات البشرية كمجال التعليم، إلا أنه يمكن أن ينطبق هذا الكلام في التعليم على التكلفة والجهد المبذول بسبب إعادة الامتحانات وانخفاض نسب النجاح المتعلقة به والتزام الطالب بصنع نجاح لتعليمه، وكذلك التزام جميع العاملين بمهمة تحسين الجودة في التعليم عن طريق بناءات تضمن ذلك، ويتكون برنامج الجودة لكروسبي الذي يمكن الاستفادة منه كمدخل من مداخل تحسين الجودة في التعليم من (أربع عشرة خطوة) هي:

- التعهد بالتزام الجودة من جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- بناء فرق لتحسين الجودة.
- قياس الجودة بتنوع الأساليب والأدوات التقويمية.
- تحديد تكاليف الجودة وإعطاء قيم لها.

- بناء الوعي بالجودة.
- العمل التصحيحي والتعامل بعناية مع المشكلات.
- تخطيط برنامج لتحسين العملية التعليمية بالتزام جميع العاملين بعقد رسمي للعمل نحو العيوب صفر.
- التدريب المستمر لجميع العاملين ليفهموا أدوارهم في عملية التحسين.
- الاحتفال بيوم الالتزام بالعمل تجاه العيوب صفر.
- وضع الهدف بعد التعهد بالعمل تجاه العيوب صفر.
- إلغاء أسباب الخطأ.
- الاعتراف بإنجازات العاملين وإسهاماتهم على أن تكون بشكل جوائز أو منح.
- بناء مجالس للجودة للعمل على ضمان استمرار عملية التحسين.
- العمل من جديد (Do it over again) أي أن البرنامج لا ينتهي بل يستمر حتى بعد بلوغ الهدف للبدء من جديد (سليمان، 1998: 304).

## ثانياً: الجودة في التعليم

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد Malcolm Bridge الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام 1981م، وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام 1987م، ومد اهتمامه إلى التعليم، وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن "رونالد براون" عام 1993م أن جائزة مالكوم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة، فكان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم التي اهتم بها مالكوم تعني مجموعة مبادئ أهمها ما يأتي:- (البيلاوي وآخرون، 2006: 27)

- 1- إن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعاً من أجل تحقيق الجودة.
- 2- التركيز يجب أن يتم على منع الطلاب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
- 3- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.
- 4- التدريب الأولي مهم جداً لإدارة الجودة، وكل فرد في المؤسسة يجب أن يتدرب من أجل الجودة.
- 5- ضرورة الاتفاق على معايير واضحة تحدد سنوياً جودة العمليات والمخرجات.

## مفهوم الجودة في التعليم:

يشير تايلور وروبرت (Robert, Taylor:1997) إلى أنها "مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي" (Taylor,1997:P10-42).

ويعرفها (مصطفى، 2002) بأنها " مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطع أن تفي باحتياجات الطلاب" (مصطفى وآخرون، 2002: 27).

ويعرفها (جوهر، 2000) بأنها "مدى تحقيق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية" (جوهر، 2000: 34).

ويعرفها (البوهي، 2001) بأنها "الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن" (البوهي، 2001: 376).

## معايير جودة التعليم في الفكر الإسلامي:

ولابد من التطرق إلى المعايير التربوية النابعة من الفكر الإسلامي والتي تؤكد على تجويد التعليم وإتقانه، لإبراز دور التربية الإسلامية النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية وأقوال الصحابة واجتهادات العلماء فيما يخص جودة التعليم، ومن أبرز هذه المعايير:

## 1- معايير جودة الأهداف التربوية:

تعرف الأهداف بأنها "ما يريده المجتمع لنفسه" ولهذا فهي تضم في طياتها صورة المجتمع ونوع الفرد ومستوى الحياة في المجتمع". إن الهدف العام للتربية من المنظور الإسلامي هو تحقيق سعادة الدارين للفرد، وبصورة أكثر تحديداً فهو تنشئة الإنسان فكراً وعقلياً وجسدياً وجمالياً وخلقياً وتزويده بالمعارف والاتجاهات والقيم والخبرات اللازمة لنموه السليم طبقاً لأهداف الرسالة الإسلامية (الخطيب، 1988: 21). وفيما يلي سرد لبعض معايير جودة الأهداف التربوية:

1- أن تكون واقعية قابلة للتحقق وفقاً لقدرات واستعدادات المتعلمين، وبما يتيح المجال لإطلاق

طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، مصداقاً لقوله تعالى: "لَا تَكْلَفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا" (الأعراف: 42).

2- أن تكون الأهداف شاملة لكافة جوانب شخصية المتعلم الجسمية والعقلية والانفعالية والخلقية

والروحية والاجتماعية مصداقاً لقوله تعالى: "مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ" (الأنعام: 38).

3- أن تؤكد على الربط بين الجوانب النظرية والعملية في عملية التوازن وفقاً لحاجات الأفراد

والمجتمع، مصداقاً لقوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ" (الصف، 2). وقوله

تعالى: "وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا" (فصلت: 33) وقوله تعالى: "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرَّيَ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة: 105).

4- أن تؤكد على استمرارية التعلم وتعزيز قدرات المتعلم على التعلم الذاتي وهو ينسجم مع حديث الرسول صلى الله عليه وسلم "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد".

5- أن تؤكد الأهداف على إثارة التفكير العلمي والبحث والاستقصاء، مع الحرص على تحرير عقل الفرد من الخرافات، والدعوة إلى التفكير والبحث والاستقصاء تأتي انسجاماً مع الآية الكريمة: "قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالنُّذُرُ عَنْ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ" (يونس: 101).

6- أن تؤكد الأهداف على استثمار حواس المتعلم في عملية التعليم مصداقاً لقوله -تعالى: "قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (الملك: 23).

7- أن تؤكد الأهداف على مبادئ الديمقراطية والعدل والمساواة واحترام إنسانية الإنسان، ويأتي هذا انسجاماً مع قوله تعالى: "أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّى يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ" (يونس: 99) (العتيبي، 2010: 16).

## 2- معايير جودة المحتوى (أبودف، 2007: 5):

1- أن يؤدي المحتوى التعليمي، إلى خشية الله عز وجل وليس مجرد حفظ المعلومات، ويقول ابن مسعود في ذلك: "ليس العلم بكثرة الرواية، إنما العلم خشية لله" (ابن عبد البر، 1977، ج 2: 52)، وينسجم ذلك مع قوله عز وجل: "إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ" (فاطر: 28).

2- أن يعزز كريمة الأخلاق مع إثراء المعلومات حيث أخبر الرسول صلى الله عليه وسلم عن جوهر رسالته التي يحملها والتي تمثلت في ترفيه الأخلاق وإتمامها لقوله: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (النيسابوري، 1990، ج 2: 670) إن مفهوم التعليم يتسع ليشمل تهذيب المتعلم ورعايته من ناحية أخلاقية ومساعدته في تكوين قيم ومثل واتجاهات أخلاقية، وذلك باستخدام ما أمكن من وسائل التعليم من أجل "حسن تربيته وتحسين خلقه وإصلاح شأنه".

## 3- تقديم الخبرات العملية المفيدة :

فالمحتوى التعليمي ينبغي أن يكون أصيلاً من صلب العلم وجوهره، لا من قشوره وحشوه وفضوله مما لا معنى له ولا فائدة، وقد نصح (الزرنوجي) طالب العلم "أن يختار من كل علم أحسنه وما يحتاج إليه في أمر دينه في الحال ثم ما يحتاج إليه في المال".

## 4- احتواؤه للمادة العلمية الصحيحة والدقيقة:

حذر (السمعاني) المعلم من الأخذ عن رجال ضعاف وغير موثقين، وأرشده إلى ذكر مصادر المعرفة التي يقدمها لطلابه، ومن واجبات المعلم قبل انفضاض مجلسه، أن يتأكد من صحة ما كتبه لطلابه، فقد يخطئون النقل والاستماع أو الكتابة، وعلى المتعلم أن يعرض القسط الذي كتبه على أستاذه لضمان الصحة والإتقان.

## 5- اشتماله على ما يمتع النفس ويدخل السرور إليها:

ضمن معايير قبول العلم، تضمنه ما فيه إمتاع للنفس من مَلحٍ وطرائف يحتاج إليها الإنسان بعد كلال الذهن والبدن، و"النفس الإنسانية بطبيعتها لا تستطيع ملازمة الأعمال، بل تترتاح إلى تنقل الأحوال، فإذا عاهدتها بالنوادر في بعض الأحيان ولاطفتها بالفكاهات في أحد الأزمان عادت إلى العمل الجد نشطة جديدة" (النويري، ب.ت: 1).

## 6- مراعاة التدرج في المعلومات :

أشار (الماوردي) إلى أهمية التدرج في تقديم المعلومات، واعتبر ذلك شرطاً أساساً لإتقان التعلم، فالعلوم أوائل تؤدي إلى أواخرها، ومداخل تفضي إلى حقائقها، وحث الغزالي على مراعاة الترتيب في تقديم العلم فيبدأ بالأهم فالأهم.

## ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

ويعد مدخل (إدارة الجودة الشاملة TQM) من أهم المداخل الإدارية التربوية الحديثة التي تسعى لتطوير أداء المنظمات التعليمية، وبناءً عليه فقد أولت المجتمعات الاهتمام الأكبر لتنمية الموارد البشرية وإعطائها ماتستحقه من العناية والاهتمام لتحقيق التركيز على احتياجات المستفيد، وقد أكدت كثير من الدراسات والبحوث أهمية التعليم ودوره في تحقيق هذه التنمية، ولذلك تقع مسؤولية إعداد وتكوين الموارد البشرية على عاتق كثير من المؤسسات التعليمية، وخصوصاً أن الحكم على أي مجتمع من حيث تقدمه أو تخلفه رهن بما يمتلكه هذا المجتمع من القوى البشرية التي تستطيع تطويع ما لديه من موارد طبيعية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لدفع عجلة التنمية الشاملة فيه والمدرسة هي المؤسسة الإنتاجية التي يعهد إليها المجتمع بمسؤولية تصنيع المنتج البشري، أي بمهمة تعليم وتربية أبنائه، وإعدادهم للحياة المستقبلية، وتعتمد المدرسة في سبيل تحقيق أهدافها على مجموعة من المدخلات، التي تتكامل وتتفاعل لإنجاز هذه الأهداف وتحقيق جودة التعليم التي تتوقف على كفاءة وجودة المدخلات والعمليات والمخرجات، ولذلك لا بد من رصد واقع الأداء فيها وتطويره باستمرار لضمان الجودة الكلية لأداء المدرسة كمؤسسة تعليمية (نشوان، 2004: 44).



وقد تنبتهت معظم دول العالم المتقدم إلى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء في المؤسسات بما يمكنها من المنافسة في السوق العالمي، لما لهذا المدخل من فوائد كثيرة مثل التأكيد على التحسين المستمر للمنظمة ككل على المدى الطويل والنظر إليه على أنه عملية مستمرة، وليس هدف نهائي، ولا مركزية اتخاذ وتنفيذ القرارات، واستبدال الهياكل التنظيمية التقليدية هرمية السلطة بهياكل مسطحة مرنة تسهل الاتصال وتبادل المعلومات، والمشاركة الكاملة لجميع أفراد الإدارة المدرسية، وتدعيم شعور الأفراد بملكيته للمنظمة (Harris et.al., 1997: p168).

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها (مصطفى وآخرون، 2002) بأنها "نمط إداري جديد ويمثل مدخلاً لتطوير شامل للمجالات كافة ومراحل الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، ويشمل كافة مراحل ومجالات التشغيل منذ التعامل مع المورد ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع المستفيد النهائي" (مصطفى وآخرون، 2002: 11).

ويعرفها (النجار، 1991) بأنها "فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة" (النجار، 1991: 73).

ويعرفها (Joblanski, 1991) بأنها "فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً بشكل أفضل" (Joblanski Joseph, 1991: p28).

ويعرفها (Hixon, 1992) بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة" (Hixon, JP, 1992: P8).

ويعرفها (علي، 2009) بأنها "التطوير والتحسين المستمرين للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه" (علي، 2009: 9).

### رابعاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة

إن مبدأ الجودة الشاملة ليس وليد العصر الحديث، بل له جذوره الموعلة في القدم، فقد أعلن الملك البابلي (حمورابي) قبل خمسة آلاف سنة، أن الشخص الذي يبني بيتاً يسقط على ساكنيه، فيقتلهم؛ فإن عقوبته الإعدام، من هنا سطرت الحضارة البابلية أقدم الاهتمامات بالجودة والإتقان في العمل، وإن جذور الجودة

تمتد في الحضارة الفرعونية القديمة ممثلة في الأهرامات والمعابد، وفي الحضارة الصينية في سور الصين العظيم (عطية، 2008: 26).

وفي ظل الإدارة الإسلامية حظيت الجودة الشاملة - من حيث المبدأ - بعناية كبيرة وخير دليل على ذلك ما ورد في القرآن الكريم قال تعالى: "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (يونس، 99) وقوله تعالى: "وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (النحل، 93)، وَحَدِيثُ الرَّسُولِ مُحَمَّدٍ (صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ): (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُفْتَنَهُ) (الموصلي، 1984، ج 4386/7: 349)، كلها دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للأخذ بمبدأ الجودة الشاملة (طعيمة وآخرون، 2008: 190-192).

إن أول مدرسة طبقت معايير الجودة الشاملة فيما يخص المدرسين، والطلبة، والمنهج الدراسي، هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي والمنتصر بالله في العام 625هـ بعد أن استمر بناؤها ست سنوات (الدرادكة والشبلي، 2002: 35).

وعرّف نظام الجودة الشاملة في الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Demming الملقب بـ (أبي الجودة)، وقد انتشر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما نشر ديمينج أول مقال عن الجودة الشاملة (أبو النصر، 2008: 57).

كما أن مداخل الجودة الشاملة وأساليب دراستها قد تعددت تعدداً كثيراً، فقد استعمل (ديمنج) مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية؛ لتحسين الجودة، في حين وضع جوزيف جوران Joseph Juran الأساس الفلسفي لتنمية الجودة الشاملة، وتطويرها عن طريق التركيز على عمليات المشاركة، والتخطيط للجودة، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها (السامرائي، 2013: 92-96).

وركز فيليب كروسبي Philip Crosby على العناية بالمرجات من طريق الحد من حجم العيوب بأقصى درجة ممكنة، ونادى إشيكاوا بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه العاملون في المؤسسة جميعهم (أبو النصر، 2008: 58).

بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، أخذ ديمينج أفكاره إلى اليابان، الذين كانوا يتطلعون - بعد الحرب المدمرة - إلى إعادة بناء اقتصادهم، فأصبحت مبادئ ديمينج ورقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه، وبعد أكثر من ستة عقود أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي (السامرائي، 2013: 98).

لقد أصبحت نظرية ديمينج ظاهرة أعيد إليها الانتباه في أمريكا عن طريق تركيزها على إرضاء الزبون، وقد بدأ المديرون الأمريكيون يعتقدون بجودة المنتج بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات إلى رجال التربية حديثاً (الدرادكة وآخرون، 2001: 19).

لقد كان التنافس على الجودة قوياً بين اليابانيين والأمريكيين، ويرى عدد من المراقبين أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة الذين يعتنون بعمليات النقيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية، فضلاً عن تغيير اتجاهاتهم نحو العمل، وتحسين مستوى العمال في تطوير أدائهم الوظيفي، وعملية التحكم داخل العمل ذات طبيعة دائرية وقد أسهمت دوائر الجودة المكثفة في تحقيق النجاح الياباني (أبو النصر، 2008: 54).

## الجودة في التعليم من منظور إسلامي

تقوم التربية الإسلامية على مبادئ الدين الإسلامي الحنيف المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية وأقوال الصحابة والتابعين وعلماء التربية في العصر الإسلامي، ومن هذا المزيج المتكامل المتوازن، استمدت من التربية الإسلامية أهدافها وعناصرها وأساليبها ومناهجها، ضمن منظومة متكاملة، اتصفت بالتوازن والشمول والترابط في علاقة الإنسان بالكون والحياة، وبهذا تكون التربية بناء وتوجيه للإنسان بغية الوصول به إلى مرحلة النضج والكمال، لهذا جاءت الرسالات السماوية، وتتابع الرسل والأنبياء من أجل إنقاذ الإنسان وبنائه روحياً وفكرياً وجسدياً، في إطار من التوازن يمكنه من أداء رسالته والقيام بدوره الاستخلافي على هذه الأرض موفقاً بين متطلبات الدارين مصداقاً لقوله تعالى: "وَهُوَ الَّذِي جَمَلَكُمْ خَلْقَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ". (الأنعام، 165)

فرسالة الإسلام رسالة إعداد وتربية وبناء الإنسان القويم، ففي كل مبدأ من مبادئها تسعى لبناء الذات والكيان الإنساني، مع الحرص على تنمية كافة جوانب شخصية الإنسان في أبهى صورة رسمها الله عز وجل، وهذه الرسالة التربوية ماكانت لتكون لولا أنها مرتبطة بالعمل والبناء الفعلي لتحقيق سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، لأجل بلوغ الكمال الإنساني إلى قمته قولاً وعملاً، ورغم أن الكمال لله وحده إلا أن المطلوب الوصول بالإنسان إلى مرتبة الكمال باعتباره خليفة الله على الأرض (العمارة، 2002: 178). وقد أكدت التربية الإسلامية على تحكيم العقل والتفكير والنظر في مختلف العلوم، لهذا فقد وازنت التربية الإسلامية بين حاجات المتعلم الروحية والمادية والاجتماعية مصداقاً لقوله تعالى: "وَابْتَغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا، وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ، وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ، إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ". (القصص، 77-80).

ومن المعايير المهمة التي تقوم عليها التربية الإسلامية تحديد أثرها في تربية الإنسان لبلوغ الصلاح والفلاح والفضيلة وكمال النفس عن طريق العلم، الذي ينمي في الإنسان المسلم ضميراً حياً، يحسن توجيه عمله إلى الأفضل لقوله تعالى: "إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ". (فاطر: 28)

لهذا أكدت التربية الإسلامية استمرارية التربية، واعتبرتها عملية ممتدة تتسع آفاقها وأبعادها لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الفرد.

ومن أبرز معالم التربية الإسلامية أنها تجديدية وليست تقليدية جامدة، فهي تعترف بالتغيير والتطور، حيث حذر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من أن يكون الفرد المسلم منقاداً عديم التفكير، بل عليه أن يوجه عقله وتفكيره للبحث في أسرار الكون واكتشاف كنهه، عملاً بالحديث الشريف، "كونوا للعلم دعاة ولا تكونوا رواة". (الكيلاني، 1988: 48)

وهذا ما يؤكد على أن التربية الإسلامية تتصف دوماً بالتجديد لتواجه متطلبات العصر، واحتياجات المجتمع الإسلامي في كل زمان ومكان.

وقد ورد في القرآن الكريم مفهوم يماثل مفهوم الجودة وهو مصطلح الإتقان مصداقاً لقوله تعالى: "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" (النمل، 88) ويتضح من الآية أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر.

وحول المفهوم اللغوي للإتقان نقول أتقن الشيء أحكمه (القاموس المحيط، 1994: 1527).

ومن هنا فإن مصطلح الإتقان وطبقاً للآية الكريمة يدل على خالق عظيم، فقد أقر الإسلام مفهوم الإتقان وهو أبعد وأكثر دقة ووضوحاً من مفهوم الجودة.

وترى الباحثة أن مفاهيم الجودة ومتطلباتها في العصر الحاضر لم تذهب كثيراً إلى الحد الذي ذهب إليه الإسلام في مجال المعرفة، وهو يمثل ثقافة الجودة، والمسؤولية، والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه.

وقد أتى الإسلام بكل هذه المبادئ قبل أن تنطلق شعارات الجودة في الفترة الواقعة بين 1940-1945م على يد إدوارد ديمينج الذي أطلق عليه أبو الجودة والذي بنى آراءه على المنتجات الصناعية، ومن ثم تم فيما بعد وخلال الربع الأخير من القرن الماضي تحويلها على المجال التربوي، في حين أن المفاهيم والقيم الإسلامية بهذا الخصوص جاءت شاملة لكافة مجالات العمل دون تحديد.

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

وجودة التعليم من منظور إسلامي عبارة عن "ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية إلى مجموعة خصائص محددة، تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضى الله عز وجل (الخطيب، 2007: 3).

ويتضمن المفهوم الإسلامي لجودة التعليم ومتطلبات تحقيقها أن تتحقق الجودة بكل عناصرها وتفاصيلها في صورة مدخلات ومخرجات، والغرض الأساسي منها تحسين المنتج من خلال توفير الإمكانيات المتاحة وتوظيفها ضمن خطة مدروسة.

ومن الجدير ذكره في هذا المقام، أن تجويد التعليم وتحسينه بما يكفل تميز المنتج، عملية طموحة ومستمرة لا تتوقف، ذلك أن الفرد المسلم مطلوب منه تسديد الأعمال بصورة دائمة يحبها الله عز وجل، ويتضح ذلك من خلال التوجيه النبوي الشريف "سَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَاَعْلَمُوا أَنَّهُ لَنْ يَدْخُلَ أَحَدُكُمْ عَمَلَهُ الْجَنَّةَ وَأَنْ أَحَبَّ الْأَعْمَالَ أَدُومَهَا وَإِنْ قَلَّ" (البخاري، 1987، ج5 : 2373).

### خصائص إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت التكنولوجيا الإدارية وإدارة الجودة لكي تؤدي دوراً رئيساً في نجاح المنظومة، ولكي تدار العمليات بنجاح، وعلى المديرين أن ينظروا إلى وظيفة إدارة الجودة على أساس من احتياجات الأنظمة، فليس هناك ثمة إدارة جودة شاملة في المنظومة ما لم تؤثر في جميع الناس وكافة المنتجات.

وعلى ذلك فإن الجودة تعني أن العمليات الإدارية تتم دون خطأ أو نقص من أول محاولة، مع اشباع رضا الجماهير من الخدمة ويحتوي هذا المفهوم على خصائص عدة أهمها:

1. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
2. خفض التكلفة من أجل رفع الطلب أو زيادته.
3. أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة.
4. تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير.
5. وضع بعض المعايير لقياس الأداء.
6. معنويات أفضل للعاملين. (حسين، 2004 : 35)

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعرف جودة التعليم بأنها طبيعة العوامل المشتملة على العملية التعليمية من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تنتج عن النظام التعليمي، الذي يهتم بتوفير الخدمات التربوية التي تساهم في ارضاء وتلبية مطالب المجتمع الداخلية والخارجية، عن طريق تحقيق توقعاتهم من العملية التعليمية على أرض

الواقع، وتوجد مجموعة من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية ومنها (نشوان، 2004):

### 1. الالتزام من قبل الإدارة العليا:

تعمل الإدارة العليا على الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وترسيخ هذا المفهوم ودعمه، ومقاومة التغيير الذي يمكن أن يحدث من قبل العاملين، وتتولى الإدارة العليا التخطيط للجودة كعملية استراتيجية تتطلب وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتبني هذا المفهوم.

### 2. التركيز على المستفيد:

ويقصد بالمستفيد هنا المستفيد الداخلي (الطالب- المعلم)، والمستفيد الخارجي (المجتمع وأولياء الأمور)، وتهدف الجودة الشاملة إلى التركيز على الطالب باعتباره يمثل لب العملية التعليمية، كما أنه يعد محور النظام، ولذا يجب دراسة توقعاته للخدمة التعليمية المقدمة، ومحاولة تحقيق مثل هذه التوقعات أو تجاوزها، كما ينبغي إشباع حاجاته، لذا فإن تحقيق رغبات الطالب يعد المهمة الرئيسة للمؤسسة التعليمية التي سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأغراض التي تسعى لتحقيقها.

## منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم

اهتم الباحثون والمهتمون بمجال الجودة ببناء أنموذج لمنظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم يركز على (الفتلاوي، 2008: 78):

### 1- المدخلات Input: وتشمل

- خصائص الطلاب.
- خصائص المعلم العلمية والتربوية والشخصية.
- خصائص الجهاز الإداري.
- المناخ العام والروحي والمعنوي.
- تسهيلات الموارد المادية من مبان وتجهيزات، ومواد تعليمية وأساليب ووسائل.
- خصائص البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
- تحفيز خطط الجودة.

- خصائص البيئة الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

- البرامج التعليمية.

- الخدمات المدعمة.

- متطلبات الجودة من الموارد البشرية.

2- **العمليات process**: وهي لا بد أن تتناسب مع عملية المدخلات، وتتمثل في عمليتي التعليم والتعلم وأدوات ووسائل نقل المعرفة من:

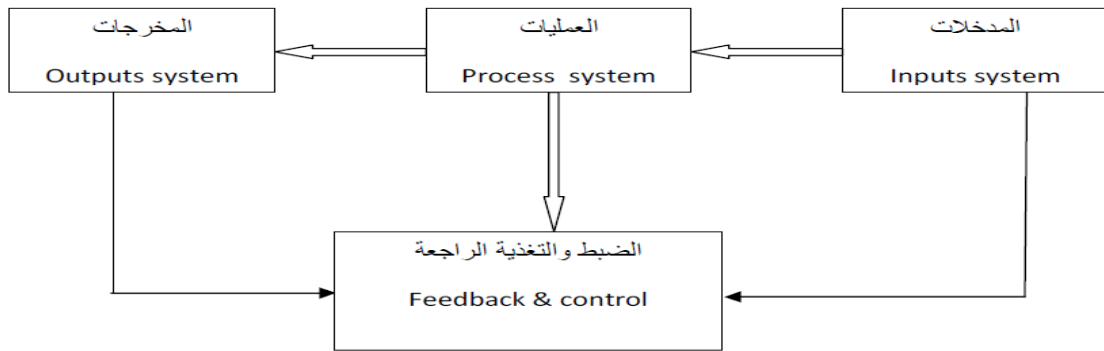
- المناهج التعليمية.
- طرائق وأساليب التدريس.
- أساليب التعلم الذاتي.
- استخدام تقنيات التعلم والتعليم.
- الأنشطة العلمية والعملية والاتصالية والاجتماعية.
- المكتبة ومراكز تقنيات المعلومات.
- العمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تطبيق معايير ومواصفات الجودة في العملية الإدارية والتعليمية والتدريسية والبحثية.
- الرقابة على عمليتي التعليم والتعلم.
- عمليات القياس والتقويم.
- تأكيد الجودة.
- الكتب وموارد التعليم ونظم المعلومات.
- الأداء والتغذية الراجعة.

3- **المخرجات**: وهي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى المستفيد لتلبية حاجاته وتحقيق رضاه، وتتمثل في الآتي:

- النواتج التعليمية لدى الطالب في جوانب التعلم المختلفة (المعرفية، والمهارية، الوجدانية).
- نواتج الخصائص الشخصية لدى الطالب من الجانب (الصحي، النفسي، العقلي).
- القيادة الفاعلة لأفراد المجتمع ومؤسساته وحل مشكلاته.
- الإنجازات الوظيفية.
- تحسين الجودة.
- تلافى العيوب والأخطاء إن وجدت.
- تحقق رضا المستفيد (الداخلي والخارجي).
- تطابق المخرجات مع المعايير والخصائص المحددة.

4- التغذية الراجعة: تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية الراجعة، وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً للأداء، ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن والاستقرار (أبو علي، 2010: 39).

والشكل التالي يوضح منظومة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:



- شكل رقم ( 5 )

- منظومة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (إعداد الباحثة)



## أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

- 1- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا والتربوية والتعليمية والمدرسية لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تبني الإدارة التعليمية والمدرسية بكل عاملها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهم في التطبيق.
- 3- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الفئات المستهدفة وسعي الإدارة وجميع العاملين معاً لتحقيقها.
- 4- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- 5- التخلص كلياً من الخوف الذي يمنع من المبادأة والتجديد والإنتاجية، ويعوق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة.
- 6- تبني معايير للتقييم داخل المؤسسات التعليمية.
- 7- التعرف إلى احتياجات المجتمع وسوق العمل بآليات متنوعة منها تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية، ومنها الإنتاجية لتحديد مواصفات مخرجات العملية التعليمية المرجوة.
- 8- التقييم الدوري لسير العمل من خلال المتابعة والمراقبة والتقييم لأجل التطوير والتحسين المستمر، من خلال إيجاد أجهزة متخصصة على مستوى عالٍ من الكفاءة العلمية والعملية لتولي مهمة التقييم المستمر، والعمل على التحديث والتطوير بالشكل الذي يواكب التطورات العالمية، ويشتمل التحسين على محتويات المناهج، وهيكلية التنظيم، وطرق وأساليب التنفيذ والتقييم والتقييم.
- 9- التركيز على القيادة الصحيحة والفعالة لإدارة الجودة داخل المدرسة.
- 10- التركيز على العمل الجماعي بروح الفريق.
- 11- انتقاء أفضل الوسائل والطرق لتحقيق أهداف المدرسة.
- 12- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين في المدرسة. (الفتلاوي، 2008: 90)

## المهارات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في المدير والعاملين معه، من أهمها:

- 1- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأساس داخل التنظيمات.
- 3- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز الأعمال بفاعلية.

4- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.

5- حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء.

6- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة. (شميث وفانجا، 1998: 38)

ويتضح للباحثة أن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور الآتية:

1- تطبيق مبادئ الجودة.

2- مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.

3- تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

### **الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة، ونجاحها في تطبيق هذا الأسلوب أدى إلى تحسين المنتج، وزيادة الطلب على المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي، مما انعكس على المؤسسات التعليمية فتزايد عدد المؤسسات التعليمية التي تبنت الجودة حيث أن تطبيق الجودة سيؤدي إلى:

#### **أولاً: إدارياً**

1- تحديد الأهداف ورسالة المدرسة بشكل واضح.

2- توثيق العمليات الإدارية وثبوتها.

3- تحليل وتطوير العمليات الإدارية.

4- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة.

5- تحسين عملية الاتصال.

6- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

#### **ثانياً: أكاديمياً:**

1- توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم والتعلم.

2- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.

3- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية.

4- زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة. (الصاحب، 2004: 6)

## مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعرض (Joseph، 1991: 70) منهجاً تطبيقياً على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية، وهذه المراحل هي:

1. **المراحل الصفريّة:** وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. **المرحلة الأولى:** التخطيط والصيغة، وفيها يتم صياغة رؤية المدرسة وأهدافها المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير، وتحويل العمل داخل النظام إلى روح الفريق.

3. **المرحلة الثانية:** التقويم والتقدير، وهي تشتمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للنظام، مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين، وهم الطلاب بالدرجة الأولى، وأولياء الأمور، والبيئة المحلية.

وتمر هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها:

▪ اختيار من يتولى التدريب من داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية، ويتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة أهميتها.

▪ تدريب المدربين تدريباً مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة على أيدي متخصصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال.

▪ إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

▪ تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيجاً من العاملين والإدارة الوسطى والإدارة العليا.

4. **المرحلة الرابعة:** تبادل ونشر الخبرات، وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة

الشاملة (9-15) شهراً (مجيد والزيادات، 2008: 224).

**معايير نجاح إدارة الجودة الشاملة وضبطها:**

إن إدارة الجودة الشاملة أسلوب متكامل يطبق على فروع المنطقة التعليمية ومستوياتها كافة، ليوفر

للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، وإدارة الجودة

الشاملة مجموعة من المعايير تضمن نجاح إدارة الجودة وضبطها:

1- اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها.

2- تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة.

3- التركيز في التعليم والتدريب على جميع أشكال التقويم والمتابعة.

- 4- استخدام الطرق الإحصائية، والتركيز على تلافي حدوث المشكلات.
- 5- تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة (مرتين سنوياً).
- 6- تقويم العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبين المستفيدين. (أحمد، 2003: 173)

### الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- 1- لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسيير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافةً للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات، التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلاً عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 2- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمدرسة واضحة ومحددة.
- 3- رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمدرسة واضحة ومحددة.
- 4- خطة استراتيجية للمدرسة وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
- 5- هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمدرسة.
- 6- وصف وظيفي لكل موظف متوفر ومحدد بشكل واضح.
- 7- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المدرسة خدمية، أكاديمية، إدارية، مالية.
- 8- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- 9- توفر نوعية تدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- 10- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري.
- 11- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- 12- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- 13- توفر جو من التقاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
- 14- ترابط وتكامل عالٍ بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المدرسة والعمل بروح الفريق.
- 15- حل المشاكل متواصل ومستمر و يمتلك العاملون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- 16- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
- 17- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- 18- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل (حسن، 2012: 14).

وقد أورد (أبو ملح، 2000) الفوائد المرجوة بناءً على التجارب العربية والعالمية من خلال تطبيقها في المجال التربوي:

- 1- خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية.
- 2- زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
- 3- تحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة بنجاح، الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق الإحساس عندهم بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تحسن العمل وتطوره.
- 4- تحقيق رضا العاملين والمستفيدين (الطلاب) وأسرهم والمجتمع، حيث تركز الجودة الشاملة على إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية (أبو ملح، 2000: 7)

وأضاف (زياد، 2007) الفوائد الآتية:

- 5- الوفاء بمتطلبات التدريس وتقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلاب.
- 6- مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدوارهم ومسئولياتهم.
- 7- الإدارة الديمقراطية للصف دون الإخلال بالتعليمات الرسمية.
- 8- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود وقواعدها.
- 9- تقليل الهدر التعليمي في المواقف التدريسية.
- 10- وجود نظام شامل ومدرّس يعكس إيجابياً على سلوك الطلاب وتحقيق التنافس الشريف فيما بينهم.
- 11- تأكيد أهمية وضرورة العمل الفريقي الجمعي.
- 12- تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة.
- 13- مساهمة التلاميذ ومشاركتهم في أخذ القرارات.
- 14- التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.
- 15- اتخاذ قرارات صحيحة بناءً على معلومات وبيانات حقيقية واقعية، يمكن تحليلها والاستدلال منها.
- 16- التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار، وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم، وإلى توقعات عالية من جانب المعلمين نحو طلابهم.
- 17- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل، ومحاولة تجنب الوقوع فيه (زياد، 2007: 3).

من خلال المفاهيم المتعددة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في مجال التدريس النشط والفعال يمكننا القول أنه يمكننا تحقيق الآتي:

- 1- مشاركة الطلاب للمدرس في التخطيط لموضوع الدرس، وتنفيذه بما يحقق مبدأ الإدارة التشاركية، الذي على أساسه يكون المعلم والمتعلم على حد سواء مسؤولين عن تحقيق التدريس النشط.
- 2- تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج، والذي يقضي تأدية العمل التدريسي من بدايته حتى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيتها.
- 3- يقوم التدريس النشط والفعال على أساس مبدأ التنافس والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توافر أفكار جديدة، ومعارف حديثة من قبل المعلم والمتعلم على حد سواء.
- 4- لتحقيق التدريس النشط الفعال عندما نطبق مبدأ المشاركة التعاونية، يتطلب مبدأ المشاركة الذاتية إتاحة الفرصة كاملة أمام جميع المتعلمين لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية التعليمية. <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article9024>

### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من المعروف أن كل النظم والبرامج التي تطبق، لا بد أن تحيط بها بعض المعوقات، وفي دراسة هذه المعوقات فائدة كبرى لمن أراد أن يخوض التجربة بأقل الخسائر، والاستفادة من خبرة الآخرين في توفير الوقت والجهد والوصول إلى الهدف بأقصر الطرق، ومن هذه المعوقات:

1. موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر موضوعاً حديثاً نسبياً، وخاصة في الدول النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
4. عدم توفر الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين.
5. يتميز بعض العاملين بمقاومتهم للتغيير.
6. وجود اعتقاد خاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
7. عدم توفر الانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها مع بعض.
8. استخدام الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وإحجام المديرين عن تفويض الصلاحيات.
9. الرغبة في إحراز النتائج السريعة مما يؤثر سلباً على مواقف العاملين وقناعاتهم بجدوى التطوير.
10. عدم فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات عن سير العمل والإنجازات (مجيد والزيادات، 2008).

وترى الباحثة أن أبرز معوقات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

1. عدم وجود فهم واضح ومحدد لإدارة الجودة الشاملة.
2. عدم الاقتناع بأهمية جودة التعليم في المدارس.
3. القصور في نشر ثقافة الجودة بين العاملين والمعلمين.
4. عدم الاكتراث بنوعية مدخلات النظام التعليمي سيما ما يتعلق بالعنصر البشري.

5. النقص في تمويل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مادياً ومعنوياً.
6. وجود البيروقراطية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح.
7. تطبيق أسلوب المركزية الإدارية وعدم فناعة الإدارة العليا بتفعيل فرق العمل ومبدأ المشاركة.

### طرق زيادة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة

- 1- جعل المستفيد (الطالب) هو الأساس ونقطة البداية والنهاية عند تقديم الخدمة.
- 2- تعزيز مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أذهان الإدارة العليا والعاملين على أن الجودة هي مفهوم فكري لا بد من ممارسته عملياً.
- 3- توضيح المكاسب التي يجنيها الطالب والمدرسة وكل من له دور في تقديم الخدمة التعليمية جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك في إطار عملية التحفيز والدفع نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 4- العمل على تسخير الإمكانيات المتاحة (مادية، ومعنوية) لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- الحرص على النوعية بدلاً من الكم عند اختيار مدخلات النظام التعليمي في المدارس.
- 6- إعمال مبدأ التشارك وعمل الفريق، بدلاً من المركزية الإدارية والدكتاتورية العمياء، سواء عند عمليات التخطيط أو التنفيذ أو التقييم للأعمال المنجزة.
- 7- إجراء دراسات علمية موجهة نحو تقديم مخرجات النظام التعليمي لتتطابق مع سوق العمل (اشتياوي، 2013: 3).

وترى الباحثة أن من عوامل زيادة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

1. تعزيز الاهتمام بالتركيز على الطالب.
2. أهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة الطالب.
3. زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات المعلمين والعاملين .
4. العمل على الأخذ بأراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية.
5. ضرورة العمل على تحسين العمليات، وزيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة.

### واقع الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث

تسعى وكالة الغوث الدولية باستمرار لتطوير الخدمات التعليمية التي تقدمها إلى أبناء اللاجئين الفلسطينيين من خلال تحسين البرامج والأنشطة التربوية بكل تضمن تقديم تعليم نوعي للطلاب ينسجم مع ما يحدث في الساحة التربوية من مستجدات وتطورات.

ومن أجل التأكيد على دور المدرسة الريادي ومساعدتها في قيادة التغيير والإصلاح التربوي فقد حرصت دائرة التربية والتعليم برئاسة وكالة الغوث على تضمين خطتها الخمسية ٢٠٠٤-٢٠٠٠

مشروعاً باسم "المدرسة مركز للتطوير" يستهدف مساعدة المدرسة على تحمل مسؤولياتها المباشرة في تحسين وتطوير نفسها بحيث تصبح أكثر استقلالية في إعداد، وتنفيذ، وتقويم خططها وبرامجها التطويرية من خلال الاستثمار الأمثل والفعال لكل الإمكانيات والموارد المتاحة سواء داخل المدرسة أو خارجها، بما يعود بالفائدة على العملية التعليمية التعلمية، وتحسين مستوى تحصيل الطلاب في المجالات المختلفة (ثابت، 2007: 3).

في ضوء الأهمية لبرنامج المدرسة كمركز للتطوير في تحسين العملية التعليمية فقد تم تبني هذا البرنامج من قبل الإدارة التعليمية لوكالة الغوث الدولية بغزة ابتداء من العام 2000م ولمدة خمس سنوات، وهذا البرنامج عبارة عن مشروع يتواءم والتطورات التربوية الحديثة التي تعطي المدارس المزيد من القيادة والريادة في تحمل المسؤوليات والقيام بدورها بأكثر فاعلية، وبالتالي يهدف هذه المشروع إلي زيادة تفعيل دور المدرسة ومساعدتها في تحمل المزيد من المسؤولية نحو القيام بتحسين نوعية التعليم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والمعنوية المتوفرة ومن خلال التعاون المثمر مع البيئة المحلية، ويتكون المشروع من سبعة مجتمعات تعليمية تدريبية تطويرية هي (العاجز ونشوان، 2004: 4).

1- المجمع الأول: ويتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وبناء الخطة التطويرية المدرسية.

2- المجمع الثاني : ويتعلق بتنمية العاملين.

3- المجمع الثالث : ويتعلق بعملية التعليم والتعلم

4- المجمع الرابع : ويتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

5- المجمع الخامس : ويتعلق بإدارة الجودة الشاملة .

6- المجمع السادس : ويتعلق بالموارد البشرية.

7- المجمع السابع : ويتعلق بالموارد المادية.

وفيما يلي تفصيل واقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال مجالات الاستبانة التي تم تطبيقها في الدراسة والاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي اختصت بمدارس وكالة الغوث الدولية:

#### ❖ المجال الأول: التخطيط

أظهرت دراسة (أبو هاشم، 2007) أن "تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بناء الخطط في مدارس وكالة الغوث" حصل على درجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدراء، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق إدارة المدرسة.

كما أكدت على حصول الفقرة "تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل وضع الخطة الاستراتيجية" على درجة عالية وعزو الباحث ذلك إلى الإدراك والفهم العميق لدى المديرين لعملية التحليل الاستراتيجي.



كما حصلت الفقرة "بناء الخطة المدرسية مع مراعاة احتياجات المجتمع" على درجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف العلاقة وقلة التواصل بين المدرسة والمجتمع بسبب الأوضاع الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وانشغال أولياء الأمور بأولويات الرزق والمعيشة، وسوء إدارة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (أبو هاشم، 2007: 139).

#### ❖ المجال الثاني: القيادة والإدارة المدرسية

أظهرت دراسة (عواد، 2012) أن تفويض الصلاحيات لأعضاء المجتمع المدرسي حصلت على درجة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى المرونة التي تتمتع بها الإدارة التعليمية بوكالة الغوث رغم التحفظ على بعض الصلاحيات (عواد، 2012: 119).

وأظهرت دراسة (أبو حصيرة، 2008) حصول الفقرات "يسعى إلى إحداث التميز في صورة المدرسة، يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية، يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والطلاب، يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة" على درجات متوسطة وعالية وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين في مجال التخطيط يلتزمون بالتعليمات الإدارية مع مراعاة احتياجات المعلمين المهنية مع محاولة استخدام النمط الديمقراطي، وهذا مؤشر على أن المديرين يحاولون زيادة فعاليتهم في مجال التخطيط والذي ينعكس على باقي المجالات على اعتبار أن التخطيط من أهم العمليات الإدارية لمدير المدرسة (أبو حصيرة، 2008: 104).

#### ❖ المجال الثالث: المناخ التنظيمي في المدرسة

بينت دراسة (أبو حصيرة، 2008) حصول الفقرات "يحرص على توفير بيئة مادية مناسبة للمعلمين في إدارة الصف وتنظيمه، يسعى إلى توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للدوام" على درجة عالية، وتؤكد هذه الفقرات أن فاعلية مدير المدرسة في مجال التنظيم عالية، فهو ملتزم بالتعليمات المقدمة له من قبل إدارة التعليم ويحرص على توفير بيئة مدرسية ملائمة للتعلم سواء كانت البيئة المتعلقة بإدارة الصف وتنظيمه أو توفير جدول مدرسي يراعي احتياجات المعلمين في التخصصات المختلفة منذ بداية العام الدراسي، وهذا دليلاً على قدرة المدير على استثمار الوقت بشكل فعال، وهذا يتناسب مع معايير الجودة في التعليم، رغم أن المديرين يلتزمون بالتعليمات الإدارية الموجهة لهم، وهذا لا يعتبر من السلبيات ما دامت إدارة التعليم في الوكالة توجه المديرين والمشرفين التربويين ضمن معايير الجودة التي تعمل بها وكالة الغوث الدولية في مجال التعليم، وهذا يؤكد أن مجال التنظيم لدي المديرين ليس بالدرجة العالية ويحتاج إلى المزيد من التخطيط والإعداد والتحسين المستمر في

عمليات التنظيم اليومية بالمدرسة حتي يتماش مع معايير الجودة الشاملة التي تزيد من فعاليته (أبو حصيرة، 2008: 108).

#### ❖ المجال الرابع: العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

بينت دراسة (أبو حصيرة، 2008) حصول الفقرات "يحرص على إقامة علاقات قوية مع جميع عناصر المجتمع المحلي، ويستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال، ويسعى دائماً إلي التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال" على درجات مرتفعة.

وتؤكد هذه النتائج أن فاعلية المديرين في هذا المجال عالية، حيث تؤكد على أن من مهمات المديرين الأساسية هي إقامة علاقات مع المجتمع المحلي من خلال استثمار الإمكانيات المتوفرة والتعاون بشكل فعال مع أعضاء أولياء الأمور، وتري الباحثة أن سبب ذلك يعود إلي أن مهمة المديرين الأساسية هو لإقامة علاقات تعاون متبادلة مع المجتمع المحلي بشكل فعال من خلال المشاركة والتعاون والمنفعة للمدرسة (أبو حصيرة، 2008: 116).

#### ❖ المجال الخامس: التقويم

أكدت دراسة (أبو شملة، 2011) أن تقويم الأهداف ومعرفة مدى تحققها من أهم المهام من خلال الزيارات الصفية، كما أن بنود التقويم بأنواعه المختلفة ضمن صحيفة التقويم الشمولي للمعلم، فلهذا يهتم الجميع بعملية التقويم.

كما حصلت بعض الفقرات على درجة متوسطة مثل "تفيدني في مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً" ويرجع الباحث سبب تدني نسبة هذه الفقرة إلى عدم امتلاك مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً، وذلك لعدم تمكن العديد منهم مهارة تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً.

وحصلت الفقرات "يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز، يعمل على تنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين، يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية، يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقويم" على درجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى اشتراك المديرين والمشرفين التربويين في عملية تقويم أداء المعلمين السنوية، وهناك توافق في ذلك بينهم، وأن تقدير المعلمين وتميزهم يعتمد على تقرير كل من المشرفين التربويين والمديرين معاً، كما أن تقرير تقويم المعلمين متشابه بين كل من المديرين والمشرفين التربويين، ويعتمد بدرجة أساسية على نسبة التحصيل لدي الطلاب حيث يتم مكافئة المعلمين على زيادة نسبة التحصيل لدي طلابهم (أبو شملة، 2011: 108).

## ❖ المجال السادس: تكنولوجيا المعلومات

أكدت دراسة (أبوشرخ، 2008) حصول الفقرات الدالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل "أستخدم البريد الإلكتروني خلال ممارساتي لأعمال الإدارة المدرسية، أستخدم البريد الإلكتروني في إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة" على درجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى إلزامية التعامل مع هذا التطبيق من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، فلا بد أن يقوم مدير المدرسة بفتح البريد الإلكتروني للمدرسة لاستقبال التعليمات اليومية والنشرات وهذا يعبر عن التواصل الجيد، بالإضافة إلى استعانتهم بخدمات الانترنت التي تقدم لهم بعض المميزات والتسهيلات التي تفيد في مجالات الإدارة المدرسية، كما أن مركز التطوير المدرسي بوكالة الغوث الدولية يوفر برنامج الشهادات المدرسية وحفظ الوثائق والرجوع إليها وقت الحاجة (أبوشرخ، 2009: 124).

## ❖ المجال السابع: التعليم والتعلم

أكدت دراسة (أبوهذاف، 2011) حصول الفقرات "يرسخ ثقافة مدرسية قائمة على التجديد والابتكار، يشجع المقترحات التطويرية للعمل المدرسية، يهيئ المعلمين لتطوير فعاليتهم المدرسية، يحث على استخدام الأساليب التدريسية الحديثة والمتنوعة، يقترح أفكاراً علمية تزيد من اثراء المنهاج وزيادة الإبداع" على درجة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء يتطلعون إلى الخطوات التي تؤدي إلى الارتقاء بمدارسهم، كما أن المديرين يشجعون الفعاليات والأنشطة الإبداعية التي تثير التنافس بين العاملين في المدرسة حيث أن كل المديرين يشجعون الأنشطة والأفكار التي تزيد من إبداع المعلمين ومواكبة الاستراتيجيات الحديثة التي يتم التغلب من خلالها على مشكلات التحصيل لدى الطلبة (أبوهذاف، 2011: 134-139).

## ❖ المجال الثامن: النشاطات المدرسية

بينت دراسة (عرفة، 2010) أن ممارسة النشاطات المدرسية وتعزيزها حصلت على درجة تتراوح بين متوسطة وعالية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ما تم ذكره من فقرات في هذا المجال هي في مجملها من المهام الإدارية والفنية المنوطة بمدير المدرسة، فهي ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة المدرسية تجاه الأنشطة اللاصفية والتمثلة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وعليه فإن المديرين في المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية يسهمون بصورة فاعلة في التغلب على المعوقات المتعلقة بها، إن الأدوار المتوقعة للإدارة المدرسية في مجال الأنشطة اللاصفية يمكن اشتقاقها من المهام الإدارية المتصلة بعمل مدير المدرسة، وفيما يتعلق بتوظيف النظام المدرسي اليومي بحيث يسهل تنفيذ النشاط اللاصفي يرى

الباحث أن المديرين يسعون دائماً إلى تطبيق جميع مجالات خطة الأنشطة اللاصفية لما لها من دور كبير في إبراز المدرسة وظهورها من بين المدارس الأخرى في المنطقة (عرفة، 2010: 119).

ومما ورد سابقاً يتضح أن جميع المجالات في استبانة درجة ممارسة الجودة الشاملة قد حصلت على درجات تتراوح ما بين المتوسطة والعالية وهذا يؤكد وجود ممارسة ما بين المتوسطة والعالية للجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية.

## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

- ❖ **أولاً: دراسات تتعلق بالفاعلية التنظيمية**
- ❖ **ثانياً: دراسات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة**
- ❖ **التعقيب على الدراسات السابقة**

## الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي لأهم الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد هذه الدراسة، والمتعلقة فقط بمؤسسات التعليم، والتي صنفتها الباحثة إلى دراسات متعلقة بالفاعلية التنظيمية، ودراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وستتناولها الباحثة بالتحليل موضحة الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة، والمجتمع في كل منها، كما ستوضح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما اعتمدت الباحثة على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة.

## أولاً: دراسات متعلقة بالفاعلية التنظيمية:

## أ- الدراسات العربية:

1- دراسة آل ياسين (2012) بعنوان: "تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية".

هدفت الدراسة إلى عرض مفهوم الفاعلية المنظمة ومداخلها ونماذجها ومناقشته، من حيث أنه مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، تقويم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي العراقية - كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية - كعينة لتلك المؤسسات، والتعرف إلى مستوى العلاقة بين أبعاد الفاعلية المنظمة للكليات المبحوثة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (10) كليات اختيرت عشوائياً للإدارة والاقتصاد في (10) جامعات رسمية عراقية حكومية، مما يعني شمول عينة الدراسة ل (53) رئيس قسم علمي، يضاف لذلك عمداء الكليات المبحوثة والبالغ عددهم (10)، حيث يصبح حجم العينة الاجمالي (63) عميداً ورئيس قسم علمي، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- سبعة من أبعاد الفاعلية الثمانية ترتبط فيما بينها بعلاقات إيجابية معنوية.
- إن مؤسسات التعليم الجامعي تستطيع تحقيق الفاعلية المنظمة الكلية متى حققت الفاعلية على مستوى الأبعاد المحددة ضمنها.
- إن مؤسسات التعليم الجامعي تتباين في مستويات فاعليتها المنظمة تبعاً لمجموعة من العوامل والظروف الداخلية والخارجية.
- الكليات المبحوثة تتباين في فاعليتها على مستوى المقياس الكلي، وجزئياً على مستوى كل بُعد من أبعادها، وقد يعزى سبب ذلك إلى تباينها في البيئة الخارجية وعواملها، وعمر الكلية، وموقعها الجغرافي، والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائدين فيها، ونظام الانتساب للكلية وشروطه (نظام القبول المركزي)، وجودة إدارتها وفاعلية قيادتها الإدارية.

وتوصي الدراسة بالعمل على توسيع استخدام مقياس الفاعلية التنظيمية لعموم الكليات والجامعات العراقية لثبوت نجاحه، وقدرته على تقديم صورة غنية وتقويم دقيق يُعتمد عليه في قياس الفاعلية، وإضافة أبعاد جديدة كالثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي، وجودة الإدارة، والقيادة الإدارية وغيرها، حيث إن هذه الأبعاد ذات تأثيرات على المستوى الكلي للفاعلية.

## 2-دراسة أبو شرح (2009) بعنوان "درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة أدائهم تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي الجنس، المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخدمة، ولذلك استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استبانة وتطبيقها على جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة والبالغ عددهم (221) مديراً ومديرة.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس، المرحلة التعليمية، و متغير التخصص، و متغير سنوات الخدمة، وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وخاصة في العلاقة مع المجتمع المحلي، وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطوير العاملين، ودعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة، وإظهار تجاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي.

## 3-دراسة خوين (2009) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية والعلاقة بينهما، وتحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية وإظهار أهمية ذلك، وتحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، وزعت الاستبانة الخاصة بتحديد اتجاهات أفراد العينة على (127) عضو هيئة تدريسية وتشكل نحو

(10%)، وكانت الإستجابة بحدود (50%) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف.
- التأكد من وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة (70.37%) كما تأكد أن تلك العلاقة هي باتجاه إيجابي، أي أن زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية.

وتوصي الدراسة بضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في الكليات والجامعات العراقية منها بشكل خاص والعربية بشكل عام، وتعزيز الجوانب التي تدعم الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتزيد من رغبتهم في العمل المثمر الخلاق، وتثير لديهم شرف تحمل المسؤولية العلمية والتربوية، وتعمق إيمانهم برسالة الكلية والجامعة.

#### 4- دراسة تاويريريت (2006) بعنوان: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توفير معلومات وبيانات مهمة حول موضوع التقييم وتوفير نموذج متكامل لقياسه ودوره في زيادة نجاعة المنظمة، وتحقيقها للأهداف المسطرة وضمان بقائها واستمرارها في الخريطة الاقتصادية، والتعرف إلى مدى وعي إدارتنا بأهمية التقييم التنظيمي، ومدى تطبيقه كمنهجية للوقوف على فعالية المنظمة، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين التقييم التنظيمي والفاعلية التنظيمية، شملت الدراسة (28) مديراً لمؤسسات بوسط الجزائر، استخدم الباحث الاستبانة لمعرفة تصورات المديرين فيما يتعلق بالفاعلية، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- تتطلب الفعالية التنظيمية نظاماً مفتوحاً على البيئة يأخذ منهلاتها ويحولها إلى مخرجات تصدر إلى البيئة.
- تنقسم المتغيرات التي تحدد فاعلية التنظيم على أساس البعد الإنساني إلى ثلاثة مستويات هي: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى التنظيم.
- لا يمكن قياس الفعالية التنظيمية للمنظمات الخدمية كمؤسسات التعليم والصحة وغيرها بمعيار معدل العائد من الاستثمار، بل تتطلب مؤشرات خاصة بالإنتاجية بعضها كمي كعدد العملاء الذين استفادوا من الخدمات المطلوبة، والبعض الآخر ذاتي كرضا متلقي الخدمة.

#### 5- دراسة بنات (2002) بعنوان: "الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة - دراسة حالة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، وبيان أثر اختلاف كل من: الوظيفة، سنوات الخبرة في الجامعة، نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، في تقدير مستوى الفعالية



التنظيمية لهذه الجامعة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (٢٢٣) عضواً من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت (١٢٤) عضواً من الهيئة الأكاديمية و(٩٩) عضواً من الهيئة الإدارية، وقد مثلت تلك العينة ما نسبته (40%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ولأغراض الدراسة طور الباحث استبانة (مقياس) لقياس الفاعلية التنظيمية، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده العشرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفاعلية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين.

وقد أوصت الدراسة الجامعة الإسلامية بالمحافظة على مستوى فعاليتها المرتفع، والعمل على تحسينه من خلال الاهتمام أكثر بتعزيز النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز رضا الموظفين عن العمل، وتعزيز النمو الشخصي للطلبة، وتحسين الممارسات الإدارية والعمليات الداخلية.

#### 6- دراسة سليمان (1993) بعنوان: "الفاعلية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت الدراسة إلى تقييم الفاعلية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية، وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة، والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية في مستوى الفاعلية التنظيمية لهذه الجامعات، وقد تكونت عينة الدراسة من (306) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، اليرموك، مؤتة، العلوم والتكنولوجيا الأردنية) من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)، استخدم الباحث مقياس كاميرون للفاعلية التنظيمية استبانة من (55) فقرة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، اليرموك، مؤتة، العلوم والتكنولوجيا الأردنية) في مستوى الفاعلية التنظيمية لهذه الجامعات، وذلك على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده التسعة.

- كانت جميع الفروق الملاحظة في مستوى الفاعلية التنظيمية دالة إحصائياً باستثناء الفرق بين جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وكان أعلى المتوسطات لصالح الجامعة الأردنية، جاء بعدها على الترتيب جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وأخيراً جامعة مؤتة.

- تدني مستوى الفاعلية التنظيمية للجامعات الأردنية بشكل عام، حيث كانت كل من جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة مؤتة دون المتوسط العام، أما الجامعة الأردنية فقد كان مستوى فعاليتها التنظيمية بمستوى المتوسط العام.

وبناءً على النتائج يوصي الباحث الجامعات الأردنية والعربية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى فعاليتها التنظيمية بمختلف أبعادها، وزيادة موازنة الجامعات المخصصة من خزينة الدولة لتسهم في تطوير وتحسين أداء الجامعات.

### الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (2012) Obasanmi,et,al بعنوان: " Teachersx Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria"

"تصورات المعلمين عن الفعالية التنظيمية للمدارس الثانوية الخاصة في منطقة دلتا النيجر في نيجيريا" هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المدرسين ودراسة وجهات نظرهم حول مؤشرات زيادة الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة التي تم اختيارها في دول في منطقة دلتا النيجر والتي شملت الخصائص المشتركة التي تم تحديدها؛ القيادة، والتوقعات، الرسالة، أوقات المهام، الإشراف، المهارات الأساسية، المناخ ومشاركة الوالدين/المجتمع، واستخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي، وكان أكثر من (100) طالب وطالبة كوحدة للتحليل، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد (10) مدارس من كل ولاية، كان لكل مدرسة ما مجموعه (10) استبيانات، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- يعد المناخ المدرسي أكبر المؤشرات المدرجة لأهمية جودة التعليم.
- أهم مؤشرين لنوعية التعليم هما توفير المراجعة المستمرة لتوضيح فلسفة المدرسة باستخدام القيم المشتركة وممارسة العدل والنزاهة والموضوعية في إجراءات صنع القرار.
- أربع من خصائص فاعلية المدرسة التنظيمية تستخدم وهي ضمان مناخ جيد للتعلم والقيادة باعتبارها الأكثر أهمية في الاستخدام والجودة في التعليم.
- هناك العديد من الآثار المترتبة للمسؤولين والمعلمين الذين يبحثون عن طرق لتحسين فعالية المدارس، فوضعت الأولوية لخلق مناخ التعلم الإيجابي، والتركيز على الخصائص الثلاث الأخرى في المناخ المدرسي وهي: الرعاية للطالب، وتوفير المناهج الدراسية الهادفة، والتصدي لاحتياجات الطالب.

2-دراسة (2012) Olorisade, G.O بعنوان: " INFLUENCE OF MANAGERIAL SKILLS OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, IN NIGERIAN COLLEGES OF EDUCATION"

"تأثير المهارات الإدارية للمدراء في المستوى المتوسط بشأن الفعالية التنظيمية، في كليات التربية نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة استخدام المديرين للمهارات الإدارية الدالة على الفاعلية التنظيمية، وتحديد درجة المهارات الإدارية للمديرين التي تؤثر على أبحاث أعضاء هيئة التدريس ومنشوراتهم، وفاعلية خدمة المجتمع، وكذلك أداء الطلاب الأكاديمي في كليات التربية في جنوب غرب نيجيريا.

استخدم الباحث المسح الوصفي، وتألف مجتمع الدراسة لهذا البحث من عمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس من جميع كليات التربية في نيجيريا، وتم أخذ العينات عشوائياً لتحديد (461) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من تسع كليات للتربية، كانت الأداة الأساسية المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- مهارات اتخاذ القرار ومهارات التعامل مع الآخرين هي الأقل ظهوراً من الأنماط القديمة والجديدة من المهارات الإدارية على التوالي.
- كانت المهارات الإدارية للمديرين لها تأثير منخفض جداً على أبحاث ومنشورات أعضاء هيئة التدريس وعلى فاعلية المنظمة لخدمة المجتمع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب في كليات التربية في جنوب غرب نيجيريا.

وتوصي الدراسة بالعمل على تطوير المهارات للمديرين العاملين في سلك التعليم لاكتساب مهارات الإدارة الفعالة، خاصة في منصب عمداء ورؤساء الإدارات، لأنهم بحاجة إلى توظيف مهاراتهم الشخصية والتحفيزية لتشجيع العاملين على الفاعلية التنظيمية والإنتاج الفعال.

**3- دراسة Kraipetch, Chanita et,al (2010) بعنوان: " Organizational effectiveness evaluation for higher education institutions, ministry of tourism and sports"**

**"تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، التابعة لوزارة السياحة والرياضة"**

هدفت الدراسة لتطوير مكونات ومؤشرات الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تحت إشراف وزارة السياحة ولتطوير نظام تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي التي تعمل تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة.

وقد تم جمع البيانات من خلال دراسة وثائقية ومقابلات وملاحظات، والتحقيق باستخدام نموذج التقييم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (41) فرداً من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الدعم، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

• نظام تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة يتكون من مكونات مترابطة هي المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة، واستخدام نتائج التقييم المطابقة.

• تطبيق نموذج التقييم ليعكس نتائج التقييم المنطقية على تنفيذ كل مؤشر بطريقة منطقية يمكن المنظمة من دراسة أدائها وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتوصي الدراسة بأهمية اتخاذ السياسات والعمليات التي تشجع وتدعم استخدام التقييم الحالي في عملية الإشراف والرصد والتحقق من تنفيذها بشكل أساسي منظم ومستمر، وينبغي أن يكون لمسؤولي المنظمات، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفي الدعم تدريباً في إجراء نظام تقييم الفعالية، ويجب على المسؤولين منح، وتعزيز، وخلق فرص لجميع أعضاء هيئة التدريس، ودعم الموظفين لتنفيذ التقييم واتخاذ القرارات على نحو كافٍ وشامل لاستخدام نتيجة التقييم.

#### 4- دراسة Makmee, P et,al (2009) بعنوان: "Development of a Model of Organizational Effectiveness Evaluation for Faculties of Education"

##### "تطوير نموذج لتقييم الفعالية التنظيمية لكليات التربية"

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج التقييم الفعال لكليات التربية في مؤسسات التعليم العالي في تايلاند ودراسة العوامل المسببة للفاعلية التنظيمية على المستويين الفردي والمجالي المرتبط والمؤثر في الفعالية التنظيمية لكليات التربية والتي تتمثل في التطوير الأكاديمي، رضا أعضاء هيئة التدريس، التنمية المهنية، الانفتاح على المجتمع، القدرة على الحصول على الموارد والمال، استخدم الباحثون المنهج التجريبي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على (1024) فرداً تم اختيارهم عشوائياً، ويتألف من (680) عضواً من أعضاء هيئة التدريس و(344) موظفاً من الموظفين من (4) جامعات في تايلاند، تم اعتماد الاستبيان كأداة بحث، كما قابل الباحثون بعض مديري كليات التربية من أجل تحسين نوعية الاستبيان، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن تصورات أعضاء كليات التربية في الجامعات العامة نحو فاعلية كلية التربية تنظيمياً كانت عالية لجميع المتغيرات، باستثناء التطوير الأكاديمي، والذي كان معتدلاً.
- كانت تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية عالية جداً لجميع المتغيرات عدا القدرة على الحصول على الموارد والمال، والذي كان معتدلاً.

## ثانياً: دراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة

## الدراسات العربية:

1-دراسة أبو عبده (2011) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قوامها (132) مديراً ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، وزعت عليهم استبانة مكونة من (104) فقرة، ومن أهم النتائج ما يأتي:

- وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغير الجنس، المؤهل، التخصص، والسلطة المشرفة.
  - وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتوصيات عدة كان من أهمها ضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.

2- دراسة الشبلي (2010) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين" (تجربة وكالة الغوث الدولية - الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم في بعدي التخطيط، والممارسة، والبعد الكلي، وتحديد ما إذا كان هذا الأثر مختلفاً تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، تكونت عينة الدراسة من (60) معلماً و (48) معلمة من فرق التطوير المدرسية، طبقت عليهم استبانة كأداة لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي :

- إن هناك أثراً واضحاً لإدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية في بعدي التخطيط والتنفيذ.

- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة تبعاً للجنس في كل من البعدين والبعد الكلي لصالح الإناث.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الأفراد تبعاً لمتغيري؛ المؤهل العلمي، والخبرة.
  - إن إدارة الجودة الشاملة (المدرسة كوحدة للتطوير) طورت ممارسات المعلمين التأميلية في مجال التخطيط لتطوير المدرسة، وإن هذه الإدارة أثرت إيجابياً بشكل ملحوظ في برامج التنمية، وإن إدارة الجودة الشاملة طورت ممارسات المعلمين في فرق التطوير المدرسية في مجال التخطيط لتطوير المدرسة.
- وقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي، والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها، ومقومات نجاحها في إطار خطة تكون على مراحل، وخلال فترة زمنية محددة.
- 3- دراسة العسيلي (2007) بعنوان: "تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل".**
- هدفت الدراسة التعرف إلى على درجة تقدير فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلمًا من المدارس الثانوية في مدينة الخليل/فلسطين، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:
- إن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام.
  - إن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة كانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب، والجنس، وسنوات الخبرة.
- وأوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم بالعمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تعنى بأمور الجودة الشاملة، وتبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها، وتدريب المديرين والمعلمين باستمرار، وتعريفهم على ثقافة الجودة لرفع مستوى فاعلية أدائهم.

#### 4-دراسة العساف والصريرة (2007) بعنوان: "أ نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي، توزيع أداة الدراسة على (120) فرداً من الخبراء والمختصين بالجودة، وأساتذة الإدارة التربوية، والمناهج، والقياس والتقويم، ومديري التربية، والإداريين العاملين في الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس الأردنية، والمعلمين، وقد تمكن الباحثان من تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسية هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج على الإدارة التربوية، وأن تعمل على مساندة المدرسة التي تعتمد الجودة كنظام إداري وذلك من خلال اعتبار المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة تتبع الإدارة العليا من خلال خطوط إدارية عريضة وإتاحة قدر أكبر من اللامركزية والحرية للمدرسة لتحقيق التطوير والإبداع في مجالات العمل جميعها، وتبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها.

#### 5-دراسة المقيد (2006) بعنوان: "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمديرين، ووضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتوزيع استبانة على جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بوكالة الغوث بغزة وعددهم (٢٤٥)، وقد استجاب منهم (٦,٨٥%)، من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عالياً.
- احتل مبدأ التحسين المستمر والتميز المرتبة الأولى، بينما احتل مبدأ التركيز على جودة أداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين في مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين لصالح المشرفين في الاستبانة ككل، وفي مجالات ثلاثة فقط هي: التركيز على المستفيدين، والتركيز على جودة أداء المعلمين، والاهتمام بالعمل الجماعي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس في الاستبانة ككل، وفي جميع مجالات الاستبانة

عدا المجال الثاني المتعلق بمبدأ التركيز على جودة أداء المعلمين، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

### 6- دراسة منصور (2006): "تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

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 وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير النظام الإداري، ووضع تصور مستقبلي لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالإدارة المدرسية، واتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (102) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسة ومناسبة لمشكلة الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن 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.
- هناك الكثير من أوجه القصور في النظام الإداري في المدارس الثانوية التي تحول دون جودته؛ الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة إلى تطوير وتحديث ليتناسب مع التحديات العصرية التي تواجهه.
- وقامت الباحثة ببناء تصور مقترح في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم المبادئ التركيز على المستفيد من خلال تحقيق رضا التلميذ، وتحقيق رضا المعلم، وتحقيق رضا المدير، والسعي لتحقيق رضا العمال، وتحقيق رضا أولياء الأمور.

### 7 - دراسة نشوان والجرجاوي (٢٠٠٦) بعنوان: "تقويم أداء المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من (250) معلماً.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- عدم وضوح رؤية ورسالة المدرسة في مجال التخطيط الاستراتيجي للمعلمين، وضمن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملية التعليم، وضمن ممارسة المعلمين في العمل البحثي.
- وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بأهمية العمل على وضوح رؤية ورسالة المدرسة للمعلمين حتى يستطيعوا ممارسة التخطيط المدرسي والوصفي بشكل فعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة



بعملية التعليم، وتدريب المعلمين على التخطيط الإجرائي الذي يتطلب معرفة الرؤية والرسالة والمعايير والمؤشرات لتحديد الممارسات التي تحقق ذلك.

### 8- دراسة آل مداوي (2005) بعنوان: "متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر".

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتكونت عينة الدراسة من (112) مديراً للمرحلة الثانوية بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة عن معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية، ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة هو نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة.
- من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب تقويم أداء العاملين، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Jaradat (2013) بعنوان: " IMPACT DEGREE OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE PUBLIC SCHOOLS EFFECTIVENESS IN THE GOVERNORATE OF JARASH AS VIEWED BY THE EDUCATIONAL SUPERVISORS"

"درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على فاعلية المدارس العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المشرفين التربويين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية المدارس الحكومية في محافظة جرش كما يراها المشرفون التربويون، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة موزعة على أربعة مجالات (إدارة المدرسة، والتدريس والتعلم، والتواصل مع المجتمع المحلي والأنشطة المدرسية)، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين وعددهم (35) مشرفاً في

مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش في الأردن، خلال العام الدراسي 2012/2013، تم إرسال 35 استبيان، أعيد منها (30) وكانت مناسبة للدراسة بعد جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها تبعاً لأغراض الدراسة.

ومن أهم النتائج ما يأتي:

- إن درجة تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت مرتفعة لجميع المناطق.
  - إن إدارة المدرسة في ضوء مبادئ الجودة يؤدي إلى وجود درجة عالية من التأثير على فاعلية المدرسة.
  - وجد أن الأنشطة المدرسية ذات درجة عالية من الفاعلية.
- وأوصت الدراسة بتعميم تجربة تطبيق معايير الجودة الشاملة على جميع المدارس الأردنية نظراً لتأثيرها في زيادة فاعلية المدرسة، وإجراء المزيد من الأعمال البحثية حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس.

## 2-دراسة (Oduwaiye, et al (2012) بعنوان: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND STUDENTS' ACADEMIC PERFORMANCE IN ILORIN METROPOLIS SECONDARY SCHOOLS, NIGERIA"

"إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي لدى الطلاب في المدارس الثانوية التابعة لحاضرة ايلورين متروبوليس، نيجيريا".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي لدى الطلاب في ايلورين حاضرة المدارس الثانوية، بولاية كوارا، نيجيريا، وإيجاد حلول لمشاكل إدارة الجودة فيما يتعلق بالأثر السلبي للأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العليا، بحيث درست مبادئ ومكونات إدارة الجودة الشاملة، كما ينطبق على البيئات التعليمية، واستخدم الباحثون المسح الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (120) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج ما يأتي:

- لا يوجد معيار عالمي للإنجاز لجميع الطلاب قبل السماح لهم بالانتقال إلى المرحلة التالية.
- ليس هناك آلية لإعادة تدريب المدير والموظفين على التواصل الفعال في المدارس من خلال أساليب الإدارة القائمة على المدرسة.
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي للطلاب.

واستناداً إلى النتائج، قدمت بعض التوصيات والتي تؤكد على أنه يجب على وزارة التربية والتعليم وضع معيار الحد الأدنى للإنجاز لجميع المدارس الثانوية في الدولة، وهناك حاجة لتنظيم برامج إعادة التدريب على أساليب جديدة للإدارة المدرسية لمديري المدارس والموظفين.

### 3-دراسة PETRUS (2011) بعنوان: "EDUCATOR PARTICIPATION IN THE IMPLEMENTATION OF A TOTAL QUALITY MANAGEMENT STRATEGY: A CASE STUDY, SouthAfrica"

"مشاركة المعلمين في تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شمال أفريقيا"

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المعلمين فيما يتعلق بمشاركتهم في تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، واستكشاف دور المعلمين فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية واستكشاف كيف يمكن تحسين أداء المعلمين وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريس في المدارس الثانوية، وتطوير المبادئ التوجيهية التي يمكن اتباعها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، واستخدام الباحث الدراسة التجريبية والمنهج النوعي، وتمثلت العينة من عشرين أكاديمياً من (15) مدرسة ثانوية في منطقة كوتان موسى، تم جمع البيانات منهم بطريقة المقابلة، ومن أهم النتائج ما يأتي:

- إن المعلمين يعتبرون إدارة الجودة الشاملة أداة للتحسين.
  - إن اختصاص المعلم، والأداء والفعالية يمكن أن تكون بمثابة علامات إرشادية لمساعدة المعلمين لتحسين الأداء العام للمدرسة.
  - إن التحفيز الذاتي واحترام الذات هي من الجوانب الأساسية التي تحفز المعلمين لبناء الثقة بالنفس، والتي بدورها، تشد الحماس لتحسين الأنشطة اليومية لديهم.
  - لدى المدرسين آراء سلبية وإيجابية حول إدارة الجودة الشاملة.
- وتوصي الدراسة بضرورة لعب المربين دوراً مهيماً في تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء، وفي نهاية المطاف إلى إرضاء العملاء، وانتهاج إدارة الجودة الشاملة لتحسين تنفيذ الأعمال المدرسية، والتمكن من تحسين مستوى التعليم.

### 4- دراسة IOANNIS (2010) بعنوان: "QUALITY ASSURANCE IN ELEMENTARY EDUCATION, Greece"

"ضمان الجودة في التعليم الابتدائي، اليونان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المعلمين والمربين للتصورات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في شرق تسالونيكي، حيث تم ربطها مع المتغيرات الآتية (الجنس، والأقدمية، ومستوى التعليم، والتخصص والوظيفة الإدارية)، وقد شارك في الدراسة (174) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية في مختلف التخصصات كمعلمي التعليم العام، ومعلمي اللغة الإنجليزية،

ومعلمي الموسيقى، ومعلمي التكنولوجيا الحديثة، هؤلاء المعلمون يعملون في المدارس الابتدائية التي تنتمي إلى خمسة من مكاتب التربية والتعليم الابتدائية في تسالونيكى الشرقية، وتم استخدام الاستبيان أجري من قبل الباحث، ومن أهم النتائج ما يأتي:

- إن التصورات الأولية للمربين نحو اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت إيجابية.
- إن هناك نقصاً كبيراً بشأن تدريب المعلمين ما بعد التدريس في مواضيع تتعلق بالتحسين المستمر، ورضا العملاء على وجه التحديد (التلميذ).
- لم يكن هناك أي نوع من التدريب أثناء الخدمة، ليس فقط لمعلمي الصفوف، ولكن أيضاً لمديري التعليم، ومديري المدارس، والمساعدين، فضلاً عن بقية الهرم الإداري في التعليم.
- إن عدم وجود التقييم لا يعطي أي دافعية للمعلمين للتحسين، وحرمان المعلمين من مكافآت إضافية يقلل من فرص التحسين لديهم.
- يعزى عدم تنفيذ إدارة الجودة إلى عدم وجود كفاءة في الإدارة المدرسية، والمرافق، المعدات، المناهج الدراسية، الكتب، التقييم، إدارة الموارد البشرية، شؤون الموظفين، والتدريب.
- وتوصي الدراسة بتحسين كفاءة المدرسة وتقديم خدمات تعليمية أفضل من خلال إجراء تغييرات إدارية جديدة، وذلك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوعية معلمي المدارس حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتساعدهم على التفوق في هذه المهنة الشاقة.

**5-دراسة Vehachart (2010) بعنوان: " The development of supervision for total quality management in basic education institutions in the three southern border provinces, Thailand"**

"تطوير الإشراف لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الأساسي في ثلاث محافظات حدودية جنوبية، تايلاند".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظم عملية الإشراف لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الأساسي في المحافظات الثلاث الحدودية الجنوبية لتتوافق مع المؤسسة التعليمية الجيدة، وكذلك لتطوير مؤسسات التعليم لتكون بمثابة نموذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي، تألف مجتمع البحث من المؤسسات التعليمية في إطار مكاتب المناطق التعليمية الثلاث في جنوب المحافظات الحدودية، كما ركزت عملية البحث على عينة تم استخلاصها من المحافظات الجنوبية الثلاث (ياللا، ناراثيوات، وباتاني)، اختار الباحث (30) مؤسسة تعليمية متضمنة (الإداريين والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي) بالإضافة إلى تسعة مشرفين من تسعة مناطق تعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- تبين أن أداء الإشراف على إدارة الجودة الشاملة بين مؤسسات التعليم الأساسي في المحافظات الثلاث الحدودية الجنوبية، تبعاً لتقرير التقييم الذاتي كان تقيماً ذا جودة عالية من قبل العناصر الفردية.
- إن عوامل إدارة الجودة الشاملة داخل المدرسة، تسير وفقاً لرؤية ورسالة المدرسة والسياسة، مع سياق المدرسة وطبقاً لخطط مشاريع إدارة الجودة.
- نتائج متابعة الإشراف على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة بواسطة المشرفين التربويين عالية في الثلاث محافظات الحدودية الجنوبية الثلاث.

**6- دراسة Marie (2009): "An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award's Criteria for Performance Excellence, America"**

"اختبار إدارة الجودة في دعم وظائف التعليم الابتدائي والثانوي عن طريق معايير جائزة مالكونم بالدريدج الوطنية للجودة وتميز الأداء، الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الحالة الراهنة لإدارة الجودة في وظائف دعم التعليم الابتدائي والثانوي العام على أساس تصورات العاملين، ولفحص قوة واتجاه العلاقات بين بنیان إدارة الجودة في دعم وظائف التعليم الابتدائي والثانوي، ولتحديد طبيعة العلاقات بين مجالات إدارة الجودة في إطار دعم وظائف التعليم الابتدائي والثانوي، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي لمسح البحوث، واشتملت عينة الدراسة على (366) فرداً من موظفي خدمة دعم العمل في مديريات التربية والتعليم الابتدائية والثانوية في مينيسوتا، وتتكون هذه الفئة من (المجتمع المحلي، موظفي الخدمات الغذائية، موظفي وسائل النقل للمدارس، الموارد البشرية (المعلمين) و(الإداريين))، ومن أهم النتائج ما يأتي:

- التأثير القوي والمهم للقيادات التعليمية في المدارس الابتدائية والثانوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - ظهر التأثير الأكبر للعاملين في تطبيق الجودة الشاملة في مجالات القياس والتحليل والمعرفة الإدارية والتخطيط وتحسين بيئة العمل، والتعلم في مكان العمل.
  - هناك علاقة قوية بين القيادة ونوعية العمل وكيفية تحسين الإنجاز من خلال الدعم للموظفين.
- وتوصي الدراسة بمحاولة إيجاد حل للإشراف على الجودة الإدارية الشاملة، التي هي مجدية وقابلة للتحقيق، والتخلص من المشاكل والعقبات التي يعاني منها الإشراف، والتي تقلل من النجاح الكامل لضمان الجودة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي صنفتها الباحثة إلى دراسات تتعلق بالفاعلية التنظيمية ودراسات تتعلق بالجودة الشاملة ، وتناولتها بالتحليل موضحة الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة، والمجتمع في كل منها، كما وضحت الباحثة أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها، كما اعتمدت الباحثة على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة. ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

## أولاً: أوجه الإتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة:

### أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة

#### 1- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: Jaradat (2013)، آل ياسين (2012)، Olorisade (2012)، أبو عبده (2011)، Kraipetch (2010)، الشبلي (2010)، خوين (2009)، العسيلي (2007)، تاويريريت (2006)، منصور (2006)، آل مداوي (2005)، بنات (2002).

#### 2- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: Jaradat (2013)، آل ياسين (2012)، Obasanmi (2012)، Olorisade (2012)، أبو عبده (2011)، Kraipetch (2010)، الشبلي (2010)، خوين (2009)، العسيلي (2007)، تاويريريت (2006)، منصور (2006)، المقيد (2006)، آل مداوي (2005).

#### 3- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اعتماد عينة الدراسة (المعلمين) من المجتمع الأصلي مثل دراسة كل: Jaradat (2013)، R.O.Oduwaiye,et (2012)، أبو عبده (2011)، العسيلي (2007)، العساف والصرابرة (2007)، منصور (2006)، Vehachart, R (2010)، V,loanni (2010).

## أوجه الاختلاف

## 1- من حيث أداة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة: O Lela, Marie (2009)، Makmee, et,al (2009)، حيث استخدم بالإضافة إلى الاستبانة أسلوب المقابلة.

## 2- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها المجتمع الأصلي للدراسة مثل: Olorisade (2012)، أبو عبده (2011)، العسيلي (2007)، تاويريت (2006)، منصور (2006)، آل مداوي (2005)، حيث تكوّن المجتمع الأصلي من المديرين.

بينما دراسة كل من: Jaradat (2013)، المقيد (2006) فتكون المجتمع الأصلي من المشرفين. أما دراسة كل من: Marie (2009)، العساف والصريرة (2007)، فتكون المجتمع الأصلي من جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية .

أما دراسة آل ياسين (2012)، خوين (2009)، منير (1993)، Makmee et,al (2009)، (2012) Obasanmi، بنات (2002) فتكون المجتمع الأصلي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات .

## أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة، وإثراء الإطار النظري.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- مقارنة بعض النتائج في الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

**ما تميزت به الدراسة الحالية**

- تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين مما يزيد من صدق التقديرات.
- تعد من أوائل الدراسات التي ربطت بين الفاعلية التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة في مدارس المرحلة الأساسية.
- استخدام أداتين للدراسة (استبانتان)، إحداهما تناولت الفاعلية التنظيمية والأخرى تناولت إدارة الجودة الشاملة مما سيزيد من صدق النتائج.
- بناء أداة لقياس الفاعلية التنظيمية تناسب المدارس في البيئة الفلسطينية.



## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية.
- أدوات الدراسة.
- صدق الاستبيان.
- ثبات الاستبيان.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة.

**مقدمة**

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة، وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

**منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمادي، 2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمادي، 2006: 100).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال إعداد استباننتين كأداتين للدراسة، صممتا خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

**مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعام الدراسي 2013-2014 والبالغ عددهم (7705) معلماً ومعلمة، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمنطقة التعليمية، وتبعاً للجنس.

جدول رقم (4)

مجموع معلمي المدارس	المعلمين		المنطقة التعليمية
	إناث	ذكور	
602	312	290	منطقة جنوب رفح
643	429	214	منطقة شمال رفح
704	459	245	غرب خانيونس
728	464	264	شرق خانيونس
1001	656	345	البريج و النصيرات
574	370	204	دير البلح و المغازي
941	633	308	غرب غزة
1100	771	329	شرق غزة
761	454	307	جباليا
651	472	179	بيت حانون وبيت لاهيا
7705	5020	2685	المجموع

المصدر : إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث (2013-2014)

**عينة الدراسة:****العينة الاستطلاعية:**

تم اختيار عينة استطلاعية حجمها (40) معلماً ومعلمة، بغرض تقنين أدوات الدراسة وحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

**عينة الدراسة الأصلية:**

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (511) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2013-2014) وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية بما نسبته (6.63%) تقريباً وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

**الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:**

وفيما يأتي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

**1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (59.5%) من عينة الدراسة إناث، بينما (40.5%) ذكور، وذلك لأن نسبة الذكور في المجتمع الأصلي تمثل (35%) ونسبة الإناث تمثل (65%) تقريباً.

**جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
40.5	207	ذكر
59.5	304	أنثى
100.0	511	المجموع

**2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

يبين جدول رقم (6) أن ما نسبته (85.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (14.3%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وذلك لعدم التفرغ، فلديه العديد من المهام سواء لطلابه أو إدارة

المدرسة بالإضافة إلى الالتزامات الأسرية، كما أن الحصول على الشهادة العليا ليس له علاقة بالترقية أو زيادة الراتب.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
85.7	438	بكالوريوس
14.3	73	دراسات عليا
100.0	511	المجموع

### 3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته (29.4%) من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، (35.4%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، بينما (35.2%) سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، حيث قل عدد التخصصات التي تطلبها الوكالة سنوياً، وقل عدد الخريجين الذين يتم توظيفهم سنوياً مقارنة بالسنوات السابقة.

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
29.4	150	أقل من 5 سنوات
35.4	181	من 5 إلى 10 سنوات
35.2	180	أكثر من 10 سنوات
100.0	511	المجموع

## أدوات الدراسة

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية". (الأغا والأستاذ، 2004: 116)

وقد تم استخدام الاستبيان لقياس "درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث الدولية".

وقد تكونت أدوات الدراسة من استبيانين هما:

**الاستبيان الأول:** وهو عبارة عن استبيان طور لقياس الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وقد تكون من (47) فقرة، موزعة على (9) مجالات.

**الاستبيان الثاني:** وهو عبارة عن استبيان طور لقياس درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وتكون من (47) فقرة، موزعة على (8) مجالات.

## خطوات بناء الاستبيانين:

1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها.

2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها كل استبانة.

3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4- تم تصميم الاستبيان الأول في صورتها الأولية، وقد تكونت من (9) مجالات و(52) فقرة، ملحق رقم (1).

بينما تم تصميم الاستبيان الثاني في صورتها الأولية وقد تكونت من (8) مجالات و(52) فقرة، ملحق رقم (2).

4- تم عرض الاستبيانين على (21) محكماً من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، ووكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة الأولى في صورتها النهائية على (46) فقرة، بينما استقرت الاستبانة الثانية في صورتها النهائية على (47) فقرة، ملحق (4).

## صدق الاستبيان

صدق الاستبيان يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001) وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107).

حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، ووكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم، متخصصين في أصول التربية، وأسماء المحكمين مدرجة في الملحق رقم (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (4)، (5).

### 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، والجداول التالية تبين ذلك.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبيان "الفاعلية التنظيمية"

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا التعليمي للطلاب " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.673	يظهر الطلبة الشعور بالرغبة في الحضور إلى المدرسة.
2.	*0.000	.536	يبيد الطلبة رضاهم عن محتوى المنهاج الدراسي.
3.	*0.000	.760	يعبر الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق تدريس المعلمين.
4.	*0.000	.724	يظهر الطلبة رضاهم عن التقويم وموضوعيته.
5.	*0.000	.609	يبيد الطلبة إعجابهم بمستوى الأنشطة الترفيهية اللاصفية التي تقدمها المدرسة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرضا التعليمي للطلاب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



## جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو الأكاديمي للطلاب" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.811	توفر المدرسة بيئة فكرية محفزة تسهم في نمو الطلبة أكاديمياً.
2.	*0.000	.671	توفر المدرسة خدمات مكتبية ملائمة لاحتياجات الطلبة.
3.	*0.000	.753	تبذل المدرسة جهوداً كبيرة للمحافظة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطلاب.
4.	*0.000	.780	تحصل المدرسة على تقديرات مرتفعة بالمقارنة مع المدارس الأخرى.
5.	*0.000	.783	يحصل طلبة المدرسة المتفوقون على مراكز متقدمة في مسابقات على مستوى المناطق التعليمية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو الأكاديمي للطلاب" والدرجة

الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك

يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو الشخصي للطلاب" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.717	تقدم المدرسة أنشطة لاصفية لتعزيز النمو الشخصي للطلاب.
2.	*0.000	.670	تنمي شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً، عاطفياً.....الخ).
3.	*0.000	.679	توفر المدرسة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال (البرامج والرحلات).
4.	*0.000	.702	تساعد المدرسة الطلبة على تطوير علاقات مع المجتمع المحلي.
5.	*0.000	.666	تحث المدرسة طلبتها على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة التي يدعون للمشاركة فيها.
6.	*0.000	.649	تشجع المدرسة طلبتها على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في المجتمع.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمو الشخصي للطلاب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا العاملين عن العمل" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.684	يبدي المعلمون استعداداً لبذل جهوداً كبيرة لمواجهة ارتفاع عدد طلبة الفصل.
2.	*0.000	.794	يبدي المعلمون الرضا عن الطريقة التي تدار بها المدرسة بشكل عام.
3.	*0.000	.667	تمتاز العلاقة بين المعلمين والإدارة في المدرسة بالقوة والانفتاح.
4.	*0.000	.792	يعتز العاملون في هذه المدرسة بانتسابهم لها.
5.	*0.000	.591	يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.
6.	*0.000	.585	يسود انطباع بالرضا عن الرواتب بين المعلمين والعاملين في المدرسة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا العاملين عن العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمو المهني للمعلمين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.730	تشجع المدرسة المعلمين على الحضور والمشاركة في مؤتمرات وأيام دراسية خارج المدرسة.
2.	*0.000	.753	تخصص المدرسة نسبة ملائمة من صندوق المدرسة لتعزيز النمو المهني للمعلمين.
3.	*0.000	.568	تلحق المدرسة المعلمين بدورات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر وفقاً لاحتياجاتهم.
4.	*0.000	.741	تهتم المدرسة بتنمية مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.
5.	*0.000	.722	تقدم المدرسة تسهيلات للمعلمين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمو المهني للمعلمين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تواكب المدرسة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة.	.577	*0.000
2.	تعقد المدرسة الكثير من الفعاليات (برامج، ورش عمل، مشاريع، دورات تدريبية، ندوات، مؤتمرات علمية..... إلخ) لخدمة المجتمع.	.769	*0.000
3.	تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في أوساط المجتمع وعائلات الطلبة.	.759	*0.000
4.	تحرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.	.746	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "انفتاح المدرسة وتفاعلها مع

المجتمع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرة على استقطاب الموارد" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.553	تستقطب المدرسة الموارد البشرية المتميزة للعمل فيها.
2.	*0.000	.811	تمتاز المدرسة بالقدرة على اجتذاب الطلبة المتفوقين للدراسة فيها.
3.	*0.000	.854	تسعى المدرسة لتحصيل المساعدات المادية لطلابها من خلال الهبات والتبرعات العامة.
4.	*0.000	.800	للمدرسة القدرة على استقطاب مساعدات لتحسين بيئة المدرسة.
5.	*0.000	.828	تمتاز المدرسة بالقدرة على اقناع المانحين بتوفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القدرة على استقطاب الموارد" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصحة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.694	للمدرسة القدرة على تسهيل إجراءات العمل.
2.	*0.000	.862	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي (مؤهلات وقدرات وميول) كل منهم.
3.	*0.000	.787	تستثمر المدرسة ما يتوفر لديها من إمكانيات مادية وبشرية استثماراً أمثل.
4.	*0.000	.745	تسود علاقات التعاون المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
5.	*0.000	.773	تتمتع المدرسة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصحة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لارنباون	(.Sig)
1.	تهتم المدرسة بالحفاظ على الهوية الثقافية والوطنية على مستوى الطلبة والمجتمع.	.564	*0.000
2.	تواصل المدرسة عطاءها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار المفروض على محافظات غزة.	.575	*0.000
3.	تهتم المدرسة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدى طلبتها من خلال المناهج الدراسية والأنشطة المختلفة.	.777	*0.000
4.	يقدم المعلمون في المدرسة التسهيلات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال.	.716	*0.000
5.	تعد المدرسة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة.	.837	*0.000
6.	تهتم المدرسة بخدمة مجتمعها ومساعدته على النمو والاستمرار والصمود في ظل الصراع مع الجانب الإسرائيلي.	.755	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "الجودة الشاملة في المدرسة":

يوضح جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.658	يقوم بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المستقبلية.
2.	*0.000	.794	يبني الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق الاحتياجات الحقيقية للمدرسة والمجتمع.
3.	*0.000	.821	يراعي الإمكانيات المتاحة للمدرسة عند وضع الخطط المدرسية.
4.	*0.000	.667	يساهم في تحسين عملية التخطيط الفصلي.
5.	*0.000	.707	يركز على محاور استراتيجية عند وضع رؤية المدرسة ورسالتها.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

## جدول رقم (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة المدرسية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.658	يقوم بتعريف جميع العاملين بالوصف الوظيفي الخاص بهم.
2.	*0.000	.853	يستخدم الاتصال البناء لتعزيز مبدأ الحوار بين أعضاء المجتمع المدرسي.
3.	*0.000	.645	يقوم بعمليات المتابعة المستمرة للبرامج التي تنفذها المدرسة.
4.	*0.000	.787	يقدم أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات قبل وقوعها.
5.	*0.000	.708	يفوض الصلاحيات للعاملين مع التأكيد على مبدأ المساءلة.
6.	*0.000	.755	يعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة والإدارة المدرسية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي في المدرسة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.568	يؤكد على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين.
2.	*0.000	.738	يحقق التوازن بين احتياجات العاملين الشخصية واحتياجات المدرسة.
3.	*0.000	.798	يحرص على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص لدى المعلمين في المدرسة.
4.	*0.000	.775	يعتمد نظاماً عادلاً للحوافز المالية والمعنوية في المدرسة.
5.	*0.000	.688	يشجع الثقافة القائمة على رفع مستوى التحصيل وتحسين أداء المعلمين.
6.	*0.000	.729	يعزز أخلاقيات الولاء والإخلاص نحو العمل المدرسي.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي في المدرسة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (20)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.607	يحرص على تقديم برامج تخدم المجتمع المحلي .
2.	*0.000	.602	يبحث على عقد ندوات تثقيفية لأولياء الأمور وشرائح من المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.
3.	*0.000	.827	ينظم زيارات طلابية لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها.
4.	*0.000	.753	يخطط لعقد دورات أو ورش عمل أو أيام دراسية لأفراد المجتمع المحلي.
5.	*0.000	.618	ينظم زيارات لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية.
6.	*0.000	.779	يستثمر جهود أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (21)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقييم" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.787	يعتمد نظام التقييم الشمولي لتغطية جميع جوانب شخصية المتعلم.
2.	*0.000	.881	يستخدم نظام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة.
3.	*0.000	.813	يقوم بعمليات متابعة وتقييم مستمر للبرامج الدراسية التي يتم تنفيذها.
4.	*0.000	.781	يشرف على إجراء التقييم والامتحانات بدقة وموضوعية .
5.	*0.000	.701	يوظف نتائج التقييم لوضع الخطط العلاجية لتحسين أداء الطلبة .
6.	*0.000	.849	يعمل على تحليل نتائج الامتحانات باستمرار لتطوير المعلمين .

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقييم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تكنولوجيا المعلومات" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.835	يشجع على تطوير برامج التعليم الالكتروني لتعزيز عملية التعليم والتعلم .
2.	*0.000	.853	يساهم في ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الانترنت .
3.	*0.000	.828	يشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم.
4.	*0.000	.860	يوظف تكنولوجيا المعلومات في إثراء الموارد البشرية والمادية في المدرسة.
5.	*0.000	.850	يوفر استخدام مختبرات الحاسوب والتقنيات المدرسية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
6.	*0.000	.725	يعمل على توفير قاعدة بيانات مدرسية تشمل بيانات المعلمين والطلبة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تكنولوجيا المعلومات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (23)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.858	يبذل جهوداً كبيرة لتحسين عملية التعليم والتعلم .
2.	*0.000	.785	يساهم في توفير بيئة تعليمية تعليمية آمنة.
3.	*0.000	.791	يزيد من فاعلية المختبرات العلمية في خدمة المنهاج المدرسي.
4.	*0.000	.893	يحرص على مواكبة الاستراتيجيات التعليمية الحديثة .
5.	*0.000	.864	يعمل على توفير مصادر تعليمية متنوعة.
6.	*0.000	.770	يسعى للتغلب على مشكلات التحصيل لدى الطلبة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (24)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النشاطات المدرسية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.816	يساعد على تعزيز النشاطات اللاصفية في المدرسة.
2.	*0.000	.775	يعمل على تحسين أداء الطلبة في النشاطات المختلفة.
3.	*0.000	.683	يساهم في زيادة التكنولوجيا المستخدمة في الأنشطة المدرسية.
4.	*0.000	.747	يشجع على تنظيم مسابقات ثقافية بين الطلبة.
5.	*0.000	.708	يحرص على مشاركة المدرسة في المسابقات الرياضية بين المدارس.
6.	*0.000	.784	يعمل على تنظيم رحلات ثقافية ترويحية ورحلات علمية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

يوضح جدول رقم (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النشاطات المدرسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



## 3- الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته " الفاعلية التنظيمية "

يتضح من جدول (25) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول رقم (25)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة الفاعلية التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.662	الرضا التعليمي للطالب
*0.000	.761	النمو الأكاديمي للطالب
*0.000	.821	النمو الشخصي للطالب
*0.000	.728	رضا العاملين عن العمل
*0.000	.626	النمو المهني للمعلمين
*0.000	.835	انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع
*0.000	.659	القدرة على استقطاب الموارد
*0.000	.701	الصحة التنظيمية
*0.000	.617	مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة "إدارة الجودة الشاملة في المدارس"

يتضح من جدول رقم (25) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدارس والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.615	التخطيط
*0.000	.454	القيادة والإدارة المدرسية
*0.000	.704	المناخ التنظيمي في المدرسة
*0.000	.766	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
*0.000	.836	التقييم
*0.000	.848	تكنولوجيا المعلومات
*0.000	.772	التعليم والتعلم
*0.000	.774	النشاطات المدرسية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.304

## ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002)

### أولاً: نتائج الثبات لاستبانة "الفاعلية التنظيمية"

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يأتي:

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (27) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.649، 0.822). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.941). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

## جدول رقم (27)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " الفاعلية التنظيمية "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الرضا التعليمي للطالب	5	0.649
2.	النمو الأكاديمي للطالب	5	0.812
3.	النمو الشخصي للطالب	6	0.757
4.	رضا العاملين عن العمل	6	0.773
5.	النمو المهني للمعلمين	5	0.744
6.	انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع	4	0.673
7.	القدرة على استقطاب الموارد	5	0.822
8.	الصحة التنظيمية	5	0.811
9.	مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة	6	0.801
	<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>	<b>47</b>	<b>0.941</b>

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (28).

## جدول رقم (28)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "الفاعلية التنظيمية"

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الرضا التعليمي للطالب	0.629	*0.772
2.	النمو الأكاديمي للطالب	0.714	*0.833
3.	النمو الشخصي للطالب	0.625	0.770
4.	رضا العاملين عن العمل	0.670	0.802
5.	النمو المهني للمعلمين	0.639	*0.779
6.	انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع	0.585	0.738
7.	القدرة على استقطاب الموارد	0.750	*0.857
8.	الصحة التنظيمية	0.623	*0.767
9.	مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة	0.720	0.837
	<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>	<b>0.916</b>	<b>*0.956</b>

\* تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

ويظهر من النتائج الموضحة في جدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة "إدارة الجودة الشاملة في المدارس"

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يأتي:

أ- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (29) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.774،0.909)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.952)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

### جدول رقم (29)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "إدارة الجودة الشاملة في المدارس"

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	التخطيط	5	0.774
2.	القيادة والإدارة المدرسية	6	0.820
3.	المناخ التنظيمي في المدرسة	6	0.811
4.	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	6	0.786
5.	التقييم	6	0.888
6.	تكنولوجيا المعلومات	6	0.908
7.	التعليم والتعلم	6	0.909
8.	النشاطات المدرسية	6	0.841
	الدرجة الكلية للاستبانة	47	0.952

## ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (30).

## جدول رقم (30)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "إدارة الجودة الشاملة في المدارس"

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	التخطيط	0.589	*0.742
2.	القيادة والإدارة المدرسية	0.617	0.763
3.	المناخ التنظيمي في المدرسة	0.667	0.800
4.	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.535	0.697
5.	التقييم	0.838	0.912
6.	تكنولوجيا المعلومات	0.820	0.901
7.	التعليم والتعلم	0.758	0.862
8.	النشاطات المدرسية	0.761	0.865
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.899	*0.947

\* تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (30) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (5) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- الوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3، ومعرفة ما إذا زادت أو قلت عن ذلك ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ، ولمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا).
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وقد استخدم لدراسة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
- 8- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق.



# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية "إجابة التساؤلات ومناقشتها"

- مقدمة.
- الحك المعتمد في الدراسة.
- الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## المحك المعتمد في الدراسة (التمييزي، 2004):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (31)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## أسئلة الدراسة

### السؤال الأول:

ما درجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة، والجداول الآتية توضح ذلك.

### جدول (32)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة الفاعلية التنظيمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	الرضا التعليمي للطالب	3.60	71.95	20.25	* 0.000	9
2.	النمو الأكاديمي للطالب	3.82	76.39	28.13	* 0.000	6
3.	النمو الشخصي للطالب	3.85	76.93	28.79	* 0.000	3
4.	رضا العاملين عن العمل	3.84	76.84	28.92	* 0.000	4

8	*0.000	19.22	72.41	3.62	النمو المهني للمعلمين	5.
1	*0.000	38.39	80.43	4.02	انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع	6.
7	*0.000	25.05	75.73	3.79	القدرة على استقطاب الموارد	7.
5	*0.000	24.92	76.43	3.82	الصحة التنظيمية	8.
2	*0.000	35.63	79.69	3.98	مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة	9.
	*0.000	36.22	76.31	3.82	الدرجة الكلية للاستبانة	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

يبين جدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة الفاعلية التنظيمية يساوي (3.82)، وبذلك فإن الوزن النسبي (76.31%) وأن قيمة اختبار T يساوي (36.22) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية على فقرات استبانة الفاعلية التنظيمية بشكل عام.

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول "الرضا التعليمي للطلاب" قد حصل على المرتبة التاسعة حيث بلغ الوزن النسبي (71.95%) أي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى تدني قدرة المقررات الدراسية على استيعاب متغيرات العصر، وقلة التطبيقات العملية والمهارية، كما أن بعض المقررات لا تحقق رغبات وميول الطلاب، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (Jaradat, 2013) ودراسة (العسيلي، 2007).

بينما حصل المجال الثاني "النمو الأكاديمي للطلاب" على المرتبة السادسة حيث بلغ الوزن النسبي (76.39%) أي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة توفر الإمكانيات المادية، أو لضعف اقتناع العاملين بجدوى وجدية المسابقات، ويعكس أيضاً نقصاً في التهيئة والتدريب لدى المعلمين وغير ذلك من الصعوبات، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبده، 2011) ودراسة (العسيلي، 2007).

وقد حصل المجال الثالث "النمو الشخصي للطالب" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (76.93%) أي بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المديرين بالواجبات الملقاة على عاتقهم تجاه الطلبة، والإحاطة بجميع جوانب العمل الإداري رغم ضعف الإمكانيات المادية الممنوحة للمدارس، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبده، 2011).

بينما حصل المجال الرابع "رضا العاملين عن العمل" على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (76.84%) أي بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة عدد الطلاب في الفصول وتآمر بعض المعلمين من الإدارة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (Kamiron, 1986).

وقد حصل المجال الخامس "النمو المهني للمعلمين" على المرتبة الثامنة حيث بلغ الوزن النسبي (72.41%) أي بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة التمويل المخصص للدورات التدريبية، وضعف قدرة المدرسة على تفرغ المعلمين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (العسيلي، 2007).

بينما حصل المجال السادس "انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع" على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (80.43%) أي بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المدرسة بضرورة تفعيل آليات التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي بكافة أشكالها للارتقاء بالعلاقة بينهما وضرورة مشاركة أولياء الأمور في المناسبات التي تعقدها المدرسة، وأهمية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها مؤسسات المجتمع المحلي، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (Jaradat, 2013)، ودراسة (العسيلي، 2007)، ودراسة (آل مداوي، 2005).

وقد حصل المجال السابع "القدرة على استقطاب الموارد" على المرتبة السابعة حيث بلغ الوزن النسبي (75.73%) أي بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم امتلاك المدرسة لقرار تعيين معلم في المدرسة أو نقله، أما على سبيل الموارد المادية فيرجع ذلك لعدم توفر المانحين والمساعدات بشكل دوري، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (العسافي والصرايرة، 2007)، ودراسة (Makmee, 2009).

بينما حصل المجال الثامن "الصحة التنظيمية" على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي (76.43%) أي بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة استغلال المبنى المدرسي وموارده المادية واستثمار الإمكانيات المتاحة بالشكل المطلوب، وضعف المرونة في الإدارة المدرسية، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (آل ياسين، 2012).

وأخيراً حصل المجال التاسع "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة" على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (79.69%) أي بدرجة عالية، وتعود الباحثة ذلك إلى اهتمام المدرسة بقضية الوطن وتقديم التسهيلات للتخفيف من معاناة الطلبة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (بنات، 2003).

### تحليل فقرات استبانة "الفاعلية التنظيمية"

-تحليل فقرات مجال "الرضا التعليمي للطلاب"

#### جدول رقم (33)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرضا التعليمي للطلاب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(Sig.)	الترتيب
1.	يظهر الطلبة رغبة في الحضور إلى المدرسة.	3.72	74.49	15.83	*0.000	2
2.	ييدي الطلبة رضاهم عن محتوى المنهاج الدراسي.	3.13	62.55	2.67	*0.004	5
3.	يعبر الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق تدريس المعلمين.	3.84	76.85	23.62	*0.000	1
4.	يظهر الطلبة رضاهم عن التقويم وموضوعيته.	3.63	72.57	16.42	*0.000	4
5.	ييدي الطلبة إعجابهم بمستوى الأنشطة الترفيهية اللاصفية التي تقدمها المدرسة.	3.69	73.83	13.57	*0.000	3

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

## أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يعبر الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق تدريس المعلمين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.85%) بدرجة عالية، وبذلك احتل تعبير الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق تدريس المعلمين أعلى المراتب في هذا المجال، ويرجع سبب ذلك إلى اهتمام مركز التطوير التربوي والمشرفين التربويين بطرح دورات مستمرة للمعلمين لاستخدام طرق التدريس الحديثة .

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يظهر الطلبة رغبة في الحضور إلى المدرسة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.49%) بدرجة عالية، وبذلك احتل إظهار الطلبة رغبة في الحضور إلى المدرسة المرتبة الثانية، وذلك لأن الدراسة طبقت على تلاميذ المرحلة الأساسية، وفي هذه الفترة ينصاع الطفل للأوامر ويحب مدرسيه ومدرسته ولاييدي استياءه من المدرسة إلا عند وجود مشكلة ما.

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يظهر الطلبة رضاهم عن التقويم وموضوعيته" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.57%) بدرجة كبيرة، احتلت هذه الفقرة مرتبة متدنية في هذا المجال نظراً لعدم رغبة طالب المرحلة الأساسية في الخضوع للاختبارات، لما تسببه له من رهبة وخوف وتذمر الطلبة والمعلمين من استخدام امتحانات اللجان الموحدة في الصفوف من (5-9) ورغبتهم في أن تكون فقط للصفين السادس والتاسع فقط.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "ييدي الطلبة رضاهم عن محتوى المنهاج الدراسي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.55%) بدرجة متوسطة، احتلت هذه الفقرة أدنى المراتب لهذا المجال، بسبب شعور المدرسين والطلبة بالاستياء من المنهاج الفلسطيني لعدم استخدام المعلمين للتقنيات والوسائط التعليمية بشكل فعال في عملية التدريس، وعدم مرور الوقت الكافي لتطبيق المناهج الدراسية الجديدة، وضعف تأهيل المعلمين تربوياً ومسلِكياً بالمستوى اللازم قبل تطبيق المناهج الدراسية الجديدة.

- تحليل فقرات مجال " النمو الأكاديمي للطالب "

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمو الأكاديمي للطالب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(.Sig)	الترتيب
1.	توفر المدرسة بيئة فكرية محفزة تسهم في نمو الطلبة أكاديمياً.	3.89	77.75	22.63	*0.000	3
2.	توفر المدرسة خدمات مكتبية ملائمة لاحتياجات الطلبة.	3.47	69.41	10.59	*0.000	5
3.	تبذل المدرسة جهوداً كبيرة للمحافظة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطالب.	4.11	82.21	27.78	*0.000	1
4.	تحصل المدرسة على تقديرات مرتفعة بالمقارنة مع المدارس الأخرى.	3.70	74.10	14.73	*0.000	4
5.	يحصل طلبة المدرسة المتفوقين على مراكز متقدمة في مسابقات على مستوى المناطق التعليمية.	3.93	78.54	22.08	*0.000	2

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.



## أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تبذل المدرسة جهوداً كبيرةً للمحافظة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطالب" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.21%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهدف الأساسي للمدرسة هو التحصيل العلمي للطالب، كما أن الاختبارات الموحدة والتنافس بين المدارس يشكل دافعاً للمدرسة للحرص على رفع مستوى التحصيل لديها.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يحصل طلبة المدرسة المتفوقون على مراكز متقدمة في مسابقات على مستوى المناطق التعليمية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.54%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة وحرص كل مدرسة على التألق والتميز بطلبتها.

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تحصل المدرسة على تقديرات مرتفعة بالمقارنة مع المدارس الأخرى" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (74.10%) بدرجة كبيرة، فمع وجود الاختبارات الموحدة تسعى كل مدرسة للحصول على أعلى التقديرات والتميز بطلبتها.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "توفر المدرسة خدمات مكتبية ملائمة لاحتياجات الطلبة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.41%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تفعيل دور المكتبة بسبب عدم تخصيص حصة للمكتبة، لتكديس المنهاج وعدم إيمان المعلمين بأهمية تفعيل دورها.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (Jaradat, 2013).

- تحليل فقرات مجال "النمو الشخصي للطالب"

جدول رقم (35)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمو الشخصي للطالب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(.Sig)	الترتيب
1.	تقدم المدرسة أنشطة لاصفية لتعزيز النمو الشخصي للطالب.	3.87	77.33	20.91	*0.000	3
2.	تتمى شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً، عاطفياً... إلخ) .	3.89	77.73	24.23	*0.000	2
3.	توفر المدرسة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال (البرامج والرحلات).	3.78	75.63	19.15	*0.000	6
4.	تساعد المدرسة الطلبة على تطوير علاقات مع المجتمع المحلي .	3.80	76.09	19.96	*0.000	5
5.	تحت المدرسة طلبتها على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة التي يدعون للمشاركة فيها.	3.91	78.19	23.94	*0.000	1
6.	تشجع المدرسة طلبتها على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في المجتمع.	3.83	76.59	19.53	*0.000	4

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648 .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334 .

## أعلى فقرتين في هذا المجال:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تحث المدرسة طلبتها على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة التي يدعون للمشاركة فيها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.19%) بدرجة عالية، حيث تعمل كل مدرسة على إبراز طلبتها من خلال الفعاليات والمشاركات في الاحتفالات والمناسبات.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تنمي شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً، عاطفياً... إلخ)" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.73%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تنمية الطالب في كافة جوانبه تمثل الهدف الأسمى للمدرسة، والذي تسعى إلى تحقيقه من خلال جهودها.

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تساعد المدرسة الطلبة على تطوير علاقات مع المجتمع المحلي" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (76.09%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود بعض المدارس في بيئة لا تسمح بوجود علاقات مع المجتمع.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "توفر المدرسة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال (البرامج والرحلات)" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.63%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم قدرة المدرسة على القيام بالرحلات بشكل دوري، وذلك بسبب الأوضاع الأمنية، ومحدودية الأماكن، وعدم توفر الدعم الكافي للقيام بالبرامج الثقافية بكثرة.

- تحليل فقرات مجال "رضا العاملين عن العمل"

جدول رقم (36)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " رضا العاملين عن العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يبيد المعلمون استعداداً لبذل جهوداً كبيرة لمواجهة ارتفاع عدد طلبة الفصل.	4.06	81.23	25.32	*0.000	2
2.	يبيد المعلمون الرضا عن الطريقة التي تدار بها المدرسة بشكل عام.	3.59	71.83	13.91	*0.000	6
3.	تمتاز العلاقة بين المعلمين والإدارة في المدرسة بالقوة والانفتاح.	3.67	73.39	14.78	*0.000	5
4.	يعتز العاملون في هذه المدرسة بانتسابهم لها.	3.91	78.14	20.29	*0.000	3
5.	يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.	4.14	82.77	30.07	*0.000	1
6.	يسود انطباع بالرضا عن الرواتب بين المعلمين والعاملين في المدرسة.	3.69	73.73	15.17	*0.000	4

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

## أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.77%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كل مدرس يبذل قصارى جهده لإيصال رسالته وأداء واجبه بأمانة.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يبدى المعلمون استعداداً لبذل جهوداً كبيرة لمواجهة ارتفاع عدد طلبة الفصل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.23%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور المعلمين بالأزمة التي يمر بها قطاع غزة وذلك بسبب الكثافة السكانية العالية، فيبذل المعلمون قصارى جهدهم لمواجهة ذلك.

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تمتاز العلاقة بين المعلمين والإدارة في المدرسة بالقوة والانفتاح" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (73.39%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى العبء الكبير الملقى على عاتق المعلم فلا يتوفر لديه أي وقت للمساعدة في الأمور الإدارية أو تقوية علاقته مع الإدارة.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يبدى المعلمون الرضا عن الطريقة التي تدار بها المدرسة بشكل عام" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.83%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المديرين، مما يضعف من قدرتهم على المتابعة والإحاطة بجميع جوانب العمل الإداري وتحقيق الرضا للمعلمين، بالإضافة إلى تدخل سلطات أعلى في عمل المدير، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية الممنوحة للمدارس، والمركزية الشديدة التي تسيطر على المدارس.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبده، 2011).

- تحليل فقرات مجال " النمو المهني للمعلمين "

جدول رقم (37)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النمو المهني للمعلمين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تشجع المدرسة المعلمين على الحضور والمشاركة في مؤتمرات وأيام دراسية خارج المدرسة.	3.90	77.91	21.25	*0.000	1
2.	تخصص المدرسة نسبة مائة من صندوق المدرسة لتعزيز النمو المهني للمعلمين.	3.24	64.70	4.79	*0.000	5
3.	تلحق المدرسة المعلمين بدورات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر وفقاً لاحتياجاتهم.	3.73	74.65	17.77	*0.000	2
4.	تهتم المدرسة بتنمية مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.	3.62	72.47	14.45	*0.000	3
5.	تقدم المدرسة تسهيلات للمعلمين الملحقين ببرامج الدراسات العليا.	3.61	72.24	14.32	*0.000	4

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

## أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تشجع المدرسة المعلمين على الحضور والمشاركة في مؤتمرات وأيام دراسية خارج المدرسة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.91%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة كل مدرسة للارتقاء بمعلميها وتحسين قدراتهم ومهاراتهم العلمية والعملية.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تلحق المدرسة المعلمين بدورات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر وفقاً لاحتياجاتهم" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.65%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض الدورات تكون مفروضة على المعلم فكل معلم جديد يخضع لدورة تأهيلية أثناء عمله في السنة الأولى بشكل إجباري.

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تقدم المدرسة تسهيلات للمعلمين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.24%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى العبء الكبير على عاتق المعلم وعدم وجود من يشغل مكانه أثناء خروجه.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تخصص المدرسة نسبة ملائمة من صندوق المدرسة لتعزيز النمو المهني للمعلمين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.70%) بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة التبرعات وقلة الواردات إلى صندوق المدرسة، وكثرة الأعباء المالية الملقاة على عاتق المدرسة، مما يقلل الاهتمام بتخصيص جزء للنمو المهني للمعلمين.

- تحليل فقرات مجال " انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع "

جدول رقم (38)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(.Sig)	الترتيب
1.	تواكب المدرسة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة.	3.93	78.57	26.75	*0.000	3
2.	تعقد المدرسة الكثير من الفعاليات (برامج ، ورش عمل ، مشاريع ، دورات تدريبية، ندوات ، مؤتمرات علمية ..... إلخ) لخدمة المجتمع.	3.81	76.22	21.51	*0.000	4
3.	تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في أوساط المجتمع وعائلات الطلبة.	4.06	81.20	27.33	*0.000	2
4.	تحرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.	4.29	85.74	38.31	*0.000	1

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648 .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334 .

**أعلى فقرة في هذا المجال كانت:**

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تحرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشكلات التي تواجه الطلبة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.74%) بدرجة كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك لأهمية دور أولياء الأمور في تحقيق نمو الفرد والمجتمع، وكذلك دورهم في التوجيه والإرشاد الفكري والثقافي للأبناء، واستثمار ما لديهم من قدرات ومهارات مختلفة بما ينفعهم ويفيدهم.



وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تعقد المدرسة الكثير من الفعاليات (برامج، ورش عمل، مشاريع، دورات تدريبية، ندوات، مؤتمرات علمية ... إلخ) لخدمة المجتمع" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.22%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضيق الوقت وكثرة أعباء المعلم والعمل بنظام الفترتين. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Olorisade, 2012)، (Jaradat, 2013).

تحليل فقرات مجال " القدرة على استقطاب الموارد "

### جدول رقم (39)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القدرة على استقطاب الموارد "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(.Sig)	الترتيب
1.	تستقطب المدرسة الموارد البشرية المتميزة للعمل فيها.	4.00	79.96	27.79	*0.000	1
2.	تمتاز المدرسة بالقدرة على اجتذاب الطلبة المتفوقين للدراسة فيها .	3.77	75.45	17.93	*0.000	2
3.	تسعى المدرسة لتحصيل المساعدات المادية لطلابها من خلال الهبات والتبرعات العامة.	3.77	75.38	18.08	*0.000	3
4.	للمدرسة القدرة على استقطاب مساعدات لتحسين بيئة المدرسة .	3.74	74.85	17.97	*0.000	4
5.	تمتاز المدرسة بالقدرة على إقناع المانحين بتوفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها.	3.65	72.98	15.27	*0.000	5

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تستقطب المدرسة الموارد البشرية المتميزة للعمل فيها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.96%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كل مدرسة تسعى للتميز وذلك من خلال كوارها لذا تعمل جاهدة على استقطاب الأفضل .

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تمتاز المدرسة بالقدرة على اجتذاب الطلبة المتفوقين للدراسة فيها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.45%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى دور الطلبة المتفوقين في تميز المدرسة وحصولها على أفضل النتائج مقارنة مع المدارس الأخرى.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "للمدرسة القدرة على استقطاب مساعدات لتحسين بيئة المدرسة" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (74.85%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرسة تستغل هذه المساعدات لأمر أكثر أهمية من بيئة المدرسة.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تمتاز المدرسة بالقدرة على إقناع المانحين بتوفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.98%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك لعدم توفر المانحين وقتهم، بحيث يرون أن هناك بعض الأمور التي تحتاج للتبرعات أكثر من المدارس وذلك لكثرة الممارسات التي يقوم بها الاحتلال من اعتقالات وقتل وتجويع، لذا لا تستطيع المدرسة استقطاب المساعدات وإقناع المانحين بالتبرع للمدرسة فهناك احتياجات أكثر أهمية من التعليم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Makmee, 2009).

- تحليل فقرات مجال "الصحة التنظيمية"

جدول رقم (40)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الصحة التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(Sig.)	الترتيب
1.	للمدرسة القدرة على تسهيل إجراءات العمل .	3.98	79.56	25.54	*0.000	1
2.	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي (مؤهلات وقدرات وميول) كل منهم .	3.66	73.16	15.48	*0.000	5
3.	تستثمر المدرسة ما يتوفر لديها من إمكانات مادية وبشرية استثماراً أمثل.	3.78	75.60	18.58	*0.000	3
4.	تسود علاقات التعاون المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي .	3.94	78.89	23.07	*0.000	2
5.	تتمتع المدرسة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير .	3.76	75.25	15.51	*0.000	4

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648 .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334 .

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "للمدرسة القدرة على تسهيل إجراءات العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.56%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كل إدارة مدرسية ناجحة تعمل على توفير أفضل السبل لتسهيل إجراءات العمل.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تسود علاقات التعاون المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.89%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى هدف الإدارة المدرسية هو تدعيم العلاقات بين المعلمين، وكذلك تدعم وجود اللجنة الإجتماعية لمشاركة المعلمين لبعضهم البعض في المناسبات.

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تتمتع المدرسة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير" احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (75.25%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية بشكل يسمح بمرونة كبيرة.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي (مؤهلات وقدرات وميول) كل منهم" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.16%) بدرجة عالية.

- الفقرة (2) احتلت المرتبة الرابعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر المؤهلات والقدرات بشكل كبير لدى المعلمين، وكذلك عدم توفر القدرة على التفويض لدى المدير، وعدم وجود الرغبة في العمل لدى بعض أصحاب القدرات.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 2007).

- تحليل فقرات مجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة"

جدول رقم (41)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة"

م	الفقرة	الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	(.Sig)	الاحتمالي	الترتيب
1.	تهتم المدرسة بالحفاظ على الهوية الثقافية والوطنية على مستوى الطلبة والمجتمع.	4.28	85.68	39.65	*0.000		1
2.	تواصل المدرسة عطاءها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار المفروض على محافظات غزة.	4.27	85.36	43.55	*0.000		2
3.	تهتم المدرسة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدى طلبتها من خلال المناهج الدراسية والأنشطة المختلفة.	3.63	72.65	14.60	*0.000		6
4.	يقدم المعلمون في المدرسة التسهيلات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال.	3.97	79.41	27.56	*0.000		3
5.	تعد المدرسة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة.	3.85	77.09	21.64	*0.000		5
6.	تهتم المدرسة بخدمة مجتمعها ومساعدته علي النمو والاستمرار والصمود في ظل الصراع مع الجانب الإسرائيلي.	3.90	77.92	22.62	*0.000		4

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تهتم المدرسة بالحفاظ على الهوية الثقافية والوطنية على مستوى الطلبة والمجتمع" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.68%) بدرجة عالية جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى وقوع الشعب الفلسطيني تحت ضغط الاحتلال فيسعى المعلمون إلى ترسيخ تمسك الطلبة بهويتهم.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تواصل المدرسة عطاءها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار المفروض على محافظات غزة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.36%) بدرجة عالية جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وضع الحصار المفروض استمر لفترة طويلة لذا وجب على المدرسة أن تتكيف مع ذلك.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تعد المدرسة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (77.09%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدراسة تمت على معلمي المرحلة الأساسية والإعداد لتحمل المسؤولية يتم في المراحل التالية.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تهتم المدرسة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدي طلبتها من خلال المناهج الدراسية والأنشطة المختلفة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.65%) بدرجة عالية، احتلت الفقرة (3) المرتبة الرابعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العينة هي مدارس وكالة الغوث وسياسة التعليم في الوكالة هي عدم إدخال السياسة في الأنشطة المدرسية والعملية التعليمية، وتفرض على المعلمين عدم ممارسة أي نشاط سياسي أثناء العمل في مؤسسات وكالة الغوث.

## السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لمستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول (42) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) للمجالات "النمو الأكاديمي للطالب، النمو الشخصي للطالب، النمو الشخصي للطالب، رضا العاملين عن العمل، انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع، الصحة التنظيمية" والدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس.

جدول (42): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الرضا التعليمي للطالب	ذكر	207	3.63	0.67	0.906	0.366
	أنثى	304	3.58	0.67		
النمو الأكاديمي للطالب	ذكر	207	3.70	0.70	-3.479	*0.001
	أنثى	304	3.90	0.62		
النمو الشخصي للطالب	ذكر	207	3.68	0.71	-4.800	*0.000
	أنثى	303	3.96	0.61		
رضا العاملين عن العمل	ذكر	206	3.71	0.70	-3.683	*0.000
	أنثى	302	3.93	0.61		
النمو المهني للمعلمين	ذكر	206	3.58	0.73	-1.153	0.249
	أنثى	303	3.65	0.73		
انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع	ذكر	205	3.90	0.64	-3.870	*0.000
	أنثى	303	4.11	0.56		
القدرة على استقطاب الموارد	ذكر	206	3.71	0.73	-1.966	0.051
	أنثى	303	3.84	0.69		
الصحة التنظيمية	ذكر	206	3.73	0.71	-2.199	*0.028
	أنثى	303	3.88	0.76		
مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة	ذكر	207	3.94	0.64	-1.444	0.149
	أنثى	302	4.02	0.61		
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	207	3.73	0.53	-3.141	*0.002
	أنثى	304	3.87	0.48		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.



الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين لمستوى الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول (43) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال " الرضا التعليمي للطالب" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

أما بالنسبة لباقي المجالات والدرجة الكلية للاستبيان فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهذا يؤكد إدراك المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي لأهمية الفاعلية التنظيمية، كما أن جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث يتعرضون لنفس الخبرة ونفس الدورات التدريبية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة (أبو عبده، 2011)، ودراسة (العسيلي، 2007).

جدول (43): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الرضا التعليمي للطالب	بكالوريوس	438	3.57	0.67	-	*0.036
	دراسات	73	3.75	0.63	2.106	
النمو الأكاديمي للطالب	بكالوريوس	438	3.83	0.65	0.504	0.614
	دراسات	73	3.78	0.71		
النمو الشخصي للطالب	بكالوريوس	437	3.83	0.67	-1.056	0.292
	دراسات	73	3.92	0.62		
رضا العاملين عن العمل	بكالوريوس	435	3.85	0.67	0.731	0.465
	دراسات	73	3.79	0.57		
النمو المهني للمعلمين	بكالوريوس	436	3.60	0.73	-1.477	0.140
	دراسات	73	3.74	0.74		
انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع	بكالوريوس	435	4.03	0.60	0.981	0.327
	دراسات	73	3.96	0.58		
القدرة على استقطاب الموارد	بكالوريوس	436	3.77	0.72	-1.466	0.143
	دراسات	73	3.90	0.64		
الصحة التنظيمية	بكالوريوس	436	3.83	0.74	0.361	0.718
	دراسات	73	3.79	0.75		
مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة	بكالوريوس	437	3.97	0.64	-1.645	0.101
	دراسات	72	4.10	0.54		
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	438	3.81	0.51	-0.810	0.419
	دراسات	73	3.86	0.48		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين لمستوى الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

من النتائج الموضحة في جدول (44) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال "مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والدرجة الكلية للاستبيان فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كون مقومات الفاعلية التنظيمية متوفرة بشكل كبير في المدارس، وتزيد لصالح الذين سنوات خدمتهم من (5-10).

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 2007) حيث كانت مرتفعة لدى المديرين والمعلمين الذين سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر.

جدول (44): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الرضا التعليمي للطالب	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.023	0.978
	داخل المجموعات	226.984	508	0.447		
	المجموع	227.004	510			
النمو الأكاديمي للطالب	بين المجموعات	0.573	2	0.286	0.660	0.518
	داخل المجموعات	220.621	508	0.434		
	المجموع	221.194	510			
النمو الشخصي للطالب	بين المجموعات	0.541	2	0.270	0.613	0.542
	داخل المجموعات	223.805	508	0.441		
	المجموع	224.345	510			
رضا العاملين عن العمل	بين المجموعات	1.335	2	0.667	1.553	0.213
	داخل المجموعات	217.008	508	0.430		
	المجموع	218.343	510			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	0.290	2	0.145	0.272	0.762
	داخل المجموعات	269.199	508	0.532		
	المجموع	269.488	510			
انفتاح المدرسة وتفاعلها	بين المجموعات	1.154	2	0.577	1.608	0.201

		0.359	508	181.216	داخل المجموعات	مع المجتمع
			510	182.370	المجموع	
0.170	1.776	0.888	2	1.776	بين المجموعات	القدرة على استقطاب الموارد
		0.500	508	253.083	داخل المجموعات	
			510	254.859	المجموع	
0.082	2.516	1.384	2	2.767	بين المجموعات	الصحة التنظيمية
		0.550	508	278.248	داخل المجموعات	
			510	281.015	المجموع	
*0.002	6.551	2.491	2	4.982	بين المجموعات	مواجهة تحديات الحصار على محافظات غزة
		0.380	508	192.405	داخل المجموعات	
			510	197.387	المجموع	
0.149	1.910	0.493	2	0.986	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.258	508	131.180	داخل المجموعات	
			510	132.166	المجموع	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 508) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.013.

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 508) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.647.

يوضح الجدول رقم (45) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة، حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، ومن ثم الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وأخيراً الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

جدول (45): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.002	-.23906	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.027	-.18465	أكثر من 10 سنوات	
0.704	0.0544	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات

## السؤال الثالث:

ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

## جدول (46)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدارس

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	التخطيط	4.01	80.26	38.70	*0.000	1
2.	القيادة والإدارة المدرسية	3.87	77.35	29.35	*0.000	4
3.	المناخ التنظيمي في المدرسة	3.91	78.12	30.63	*0.000	2
4.	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.88	77.54	30.41	*0.000	3
5.	التقييم	3.73	74.51	25.19	*0.000	5
6.	تكنولوجيا المعلومات	3.48	69.68	13.95	*0.000	8
7.	التعليم والتعلم	3.70	74.04	23.10	*0.000	6
8.	النشاطات المدرسية	3.69	73.85	22.67	*0.000	7

	*0.000	33.24	75.59	3.78	الدرجة الكلية للاستبانة	
--	--------	-------	-------	------	-------------------------	--

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

يبين جدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدارس يساوي 3.78، وبذلك فإن الوزن النسبي (75.59%) بدرجة عالية، وأن قيمة اختبار T يساوي 33.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بشكل عام .

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول "التخطيط" قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (80.26%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع مديري المدارس خضعوا لدورة التطوير المدرسي، ودورة تخطيط استراتيجي، وكان لزاماً على كل مدير مدرسة إعداد خطة استراتيجية لتطوير أداء المدرسة، واهتمام فريق التطوير المدرسي بصياغة رؤية المدرسة وتحديد أهدافها، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (العسيلي، 2007).

بينما حصل المجال الثاني "القيادة والإدارة المدرسية" على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (77.35%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى المتابعة المستمرة للمشرفين على سير العمل، والدورات والنشرات التربوية التي تعطى للمديرين، وتساعدهم في الاتصال والتفويض وحل المشكلات والمتابعة المستمرة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (أبو شرخ، 2009).

وقد حصل المجال الثالث "المناخ التنظيمي في المدرسة" على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (78.12%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توفر المناخ التنظيمي الجيد يؤدي كنتيجة حتمية إلى تحقيق الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (Obasanmi, 2012) حيث اعتبرت الدراسة المناخ المدرسي أكبر المؤشرات المدرجة لأهمية جودة التعليم.

بينما حصل المجال الرابع "العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (77.54%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مديري المدارس في الفترة الأخيرة بتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال تقديم بعض البرامج والندوات لأولياء أمور الطلبة، واتفقت



هذه الدراسة مع دراسة (Jaradat, 2012)، ودراسة (Petrus, 2011) وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو شرح، 2009)، ودراسة (العسيلي، 2007).

وقد حصل المجال الخامس "التقييم" على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي (74.51%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى استخدام برنامج الامتحانات الموحدة مما يزيد من دقتها وخضوع جميع المدراء إلى دورة القياس والتقويم، ومتابعة المشرفين التربويين لعملية التقويم وتحليل النتائج، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (العسيلي، 2007).

بينما حصل المجال السادس "تكنولوجيا المعلومات" على المرتبة الثامنة حيث بلغ الوزن النسبي (69.68%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف قدرة المعلمين في التعامل مع التقنيات التكنولوجية، وعدم الاهتمام بإعطاء دورات للمعلمين لتدعيم قدراتهم في استخدام الحاسوب والتقنيات التكنولوجية، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (منصور، 2005).

وقد حصل المجال السابع "التعليم والتعلم" على المرتبة السادسة حيث بلغ الوزن النسبي (74.04%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تفعيل المختبرات العلمية في العديد من المدارس، وعدم مواكبة الاستراتيجيات الحديثة في تحسين عملية التعليم والتعلم، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (Jama, 2010).

وأخيراً حصل المجال الثامن "النشاطات المدرسية" على المرتبة السابعة حيث بلغ الوزن النسبي (73.85%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى تكديس المنهاج وعدم وجود غرف خاصة بالأنشطة، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Jaradat, 2013).

## تحليل فقرات استبانة " إدارة الجودة الشاملة في المدارس "

- تحليل فقرات مجال " التخطيط "

جدول رقم (47)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المستقبلية.	4.05	80.92	30.13	*0.000	2
2.	يبنى الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق الاحتياجات الحقيقية للمدرسة والمجتمع.	3.99	79.80	30.73	*0.000	4
3.	يراعي الإمكانيات المتاحة للمدرسة عند وضع الخطط المدرسية.	4.05	81.08	31.77	*0.000	1
4.	يساهم في تحسين عملية التخطيط الفصلي.	4.00	79.96	29.96	*0.000	3
5.	يركز على محاور استراتيجية عند وضع رؤية المدرسة ورسالتها.	3.97	79.48	29.00	*0.000	5

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يراعي الإمكانيات المتاحة للمدرسة عند وضع الخطط المدرسية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.08%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى خضوع المديرين إلى دورة التخطيط الاستراتيجي فيدعم ذلك قدراتهم على وضع الخطة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يقوم بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المستقبلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.92%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك لخبرة المديرين بوضع الخطط الاستراتيجية، واهتمام المدراء بدراسة الإمكانيات ورسم الخطط وفق الإمكانيات المتاحة حتى لا ينصدم التطبيق بشح الإمكانيات وقتها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يبني الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق الاحتياجات الحقيقية للمدرسة والمجتمع " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (79.80%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخطة وضعت لتحقيق احتياجات المدرسة وعلى المدير أن يبينها وفقاً لذلك.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يركز على محاور استراتيجية عند وضع رؤية المدرسة ورسالتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.48%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد بعض المدراء لرؤية ورسالة معينة ولا يتم تغييرها حتى لو نقل إلى مدرسة أخرى.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشبلي، 2010).

-تحليل فقرات مجال " القيادة والإدارة المدرسية "

جدول رقم (48)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة والإدارة المدرسية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم بتعريف جميع العاملين بالوصف الوظيفي الخاص بهم.	4.06	81.16	29.59	0.000	1
2.	يستخدم الاتصال البناء لتعزيز مبدأ الحوار بين أعضاء المجتمع المدرسي.	3.97	79.40	27.52	0.000	3
3.	يقوم بعمليات المتابعة المستمرة للبرامج التي تنفذها المدرسة.	3.98	79.52	27.21	0.000	2
4.	يقدم أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات قبل وقوعها.	3.67	73.43	16.25	0.000	6
5.	يفوض الصلاحيات للعاملين مع التأكيد على مبدأ المساواة.	3.79	75.88	19.18	0.000	4
6.	يعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار.	3.73	74.70	16.64	0.000	5

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يقوم بتعريف جميع العاملين بالوصف الوظيفي الخاص بهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.16%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المدير بتعريف كل فرد بوظيفته لأن ذلك يزيد من فاعليته وإنتاجيته وكل مدير يقوم بتوزيع المهام على العاملين لتسهيل العمل.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يقوم بعمليات المتابعة المستمرة للبرامج التي تنفذها المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.52%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى خضوع المدير والبرامج المدرسية للمتابعة المستمرة من قبل المشرفين التربويين.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (74.70%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة المركزية الإدارية، وشيوع الإدارة التسلطية لدى المديرين، وقلة خبرتهم بالتفويض.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يقدم أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات قبل وقوعها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.43%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حل المشكلات مهارة عليا وقد لا تتوفر في جميع المديرين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شرح، 2009).

-تحليل فقرات مجال " المناخ التنظيمي في المدرسة "

جدول رقم (49)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المناخ التنظيمي في المدرسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يؤكد على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين.	4.29	85.80	39.15	*0.000	1
2.	يحقق التوازن بين احتياجات العاملين الشخصية واحتياجات المدرسة.	3.92	78.44	25.99	*0.000	3
3.	يحرص على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص لدى المعلمين في المدرسة.	3.79	75.83	19.56	*0.000	5
4.	يعتمد نظاماً عادلاً للحوافز المالية والمعنوية في المدرسة.	3.57	71.48	13.22	*0.000	6
5.	يشجع الثقافة القائمة على رفع مستوى التحصيل وتحسين أداء المعلمين.	3.89	77.81	22.30	*0.000	4
6.	يعزز أخلاقيات الولاء والإخلاص نحو العمل المدرسي.	3.98	79.56	24.11	*0.000	2

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يؤكد على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.80%) بدرجة عالية جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى توفر معلم مختص بذلك ينفذ تعليمات لجنة تدعى مبادرة الاحترام والانضباط وتقوم بالإشراف الدوري على المدارس.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يعزز أخلاقيات الولاء والإخلاص نحو العمل المدرسي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.56%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ذلك ينهض بالمدرسة لتحقيق أهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يحرص على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص لدى المعلمين في المدرسة " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (75.83%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك لعدم قدرة المديرين على تحقيق المساواة وأحياناً الانحياز إلى أشخاص معينين.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يعتمد نظاماً عادلاً للحوافز المالية والمعنوية في المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.48%) بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك لعدم توفر الحوافز المادية لدى المديرين وعدم قدرتهم على تحقيق العدل المطلق.

-تحليل فقرات مجال " العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي "

جدول رقم (50)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يحرص على تقديم برامج تخدم المجتمع المحلي.	3.93	78.59	24.14	*0.000	2
2.	يبحث على عقد ندوات تثقيفية لأولياء الأمور وشرائح من المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.	3.97	79.44	26.20	*0.000	1
3.	ينظم زيارات طلابية لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها.	3.86	77.13	22.79	*0.000	5
4.	يخطط لعقد دورات أو ورش عمل أو أيام دراسية لأفراد المجتمع المحلي.	3.72	74.33	17.51	*0.000	6
5.	ينظم زيارات لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية.	3.89	77.82	22.74	*0.000	4
6.	يستثمر جهود أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.	3.90	77.97	22.99	*0.000	3

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.



أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يحث على عقد ندوات تثقيفية لأولياء الأمور وشرائح من المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.44%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة عقد الندوات إلى أنها غير مكلفة للمدرسة، بل تعتبر أنشطة تقوم بها المدرسة، لذا تحرص عليها.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يحرص على تقديم برامج تخدم المجتمع المحلي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.59%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى قيام بعض المؤسسات بتقديم بعض البرامج لتوعية أهالي الطلبة، وذلك باستخدام المدرسة مكاناً لذلك.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " ينظم زيارات طلابية لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (77.13%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما تشكله الزيارة من أعباء مادية على المدرسة، وعدم قدرة المدرسة على تحمل الأعباء الخاصة بذلك.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يخطط لعقد دورات أو ورش عمل أو أيام دراسية لأفراد المجتمع المحلي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.33%) بدرجة عالية، احتلت الفقرة (4) المرتبة الأخيرة، وتعزو الباحثة قلة عقد الدورات والندوات إلى أن تجربة المدرسة مع المجتمع المحلي في العديد من المناسبات كانت سلبية بسبب تعرض ممتلكات المدرسة وخاصة الساحات، والحدائق إلى عبث العابثين من الأطفال وغيرهم، مما يؤثر سلباً على ميزانية المدرسة، ومنعاً للمساءلة من المسؤولين تفضل المدرسة بقاءها بعيداً عن فتح أبواب المدرسة للمجتمع المحلي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة. (العسيلي، 2007)

-تحليل فقرات مجال " التقييم "

## جدول رقم (51)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التقييم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعتمد نظام التقييم الشمولي لتغطية جميع جوانب شخصية المتعلم.	3.74	74.85	18.49	*0.000	3
2.	يستخدم نظام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة.	3.69	73.86	19.60	*0.000	6
3.	يقوم بعمليات متابعة وتقييم مستمر للبرامج الدراسية التي يتم تنفيذها.	3.72	74.31	19.32	*0.000	5
4.	يشرف على إجراء التقييم والامتحانات بدقة وموضوعية .	3.75	74.97	19.63	*0.000	2
5.	يوظف نتائج التقييم لوضع الخطط العلاجية لتحسين أداء الطلبة .	3.75	75.00	20.51	*0.000	1
6.	يعمل على تحليل نتائج الامتحانات باستمرار لتطوير المعلمين .	3.72	74.45	18.60	*0.000	4

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يوظف نتائج التقييم لوضع الخطط العلاجية لتحسين أداء الطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.00%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المشرفين التربويين بهذه الخطط ومتابعتها دورياً، إذ يتوجب على كل مدير القيام بوضع خطط علاجية ويتم الإشراف عليها من قبل المشرفين التربويين.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يشرف على إجراء التقييم والامتحانات بدقة وموضوعية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.97%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى المتابعة المستمرة لأداء مدير المدرسة من قبل المشرفين لرصد مدى التزامهم بأسس النجاح والرسوب، بالإضافة إلى متابعة مدى اهتمام المدير بتحليل نتائج الامتحانات والخطط العلاجية المقترحة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يقوم بعمليات متابعة وتقييم مستمر للبرامج الدراسية التي يتم تنفيذها" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (74.31%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الملغاة على عاتق المدير.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يستخدم نظام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.86%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الوقت الكافي للمدير للمتابعة الدورية لممارسات المعلمين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة(العسيلي،2007).

-تحليل فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات "

جدول رقم (52)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشجع على تطوير برامج التعليم الإلكتروني لتعزيز عملية التعليم والتعلم .	3.55	70.94	12.73	*0.000	2
2.	يساهم في ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الإنترنت.	3.43	68.52	9.57	*0.000	3
3.	يشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم .	3.40	68.01	9.42	*0.000	5
4.	يوظف تكنولوجيا المعلومات في إثراء الموارد البشرية والمادية في المدرسة.	3.42	68.45	9.96	*0.000	4
5.	يوفر استخدام مختبرات الحاسوب والتقنيات المدرسية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.	3.40	67.97	9.14	*0.000	6
6.	يعمل على توفير قاعدة بيانات مدرسية تشمل بيانات المعلمين والطلبة.	3.72	74.47	17.21	*0.000	1

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648 .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334 .

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يعمل على توفير قاعدة بيانات مدرسية تشمل بيانات المعلمين والطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.47%) بدرجة عالية، احتلت الفقرة (6) المرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى توفير مركز التطوير قاعدة بيانات مدرسية يمكن من خلالها حفظ الوثائق وسهولة الرجوع إليها، وعدم استهلاك وقت في إصدارها واسترجاعها.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يشجع على تطوير برامج التعليم الإلكتروني لتعزيز عملية التعليم والتعلم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (70.94%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى التطور الكبير الذي حدث في الفترة الأخيرة وخاصة في استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة، وطرح دورات تدريبية للمعلمين حول استخدام الحاسوب وتوظيفه في العملية التعليمية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (68.01%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر أجهزة كافية للطلبة.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يوفر استخدام مختبرات الحاسوب والتقنيات المدرسية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.97%) بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى محدودية عدد الأجهزة واستخدام المختبر من قبل مدرستين بسبب نظام الفترتين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شرح، 2009).

-تحليل فقرات مجال " التعليم والتعلم "

جدول رقم (53)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعليم والتعلم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يبذل جهوداً كبيرة لتحسين عملية التعليم والتعلم .	3.93	78.56	25.59	*0.000	1
2.	يساهم في توفير بيئة تعليمية تعليمية آمنة.	3.86	77.25	23.85	*0.000	2
3.	يزيد من فعالية المختبرات العلمية في خدمة المنهاج المدرسي.	3.47	69.36	11.64	*0.000	6
4.	يحرص على مواكبة الاستراتيجيات التعليمية الحديثة .	3.56	71.24	13.41	*0.000	5
5.	يعمل على توفير مصادر تعليمية متنوعة.	3.65	72.94	16.55	*0.000	4
6.	يسعى للتغلب على مشكلات التحصيل لدى الطلبة.	3.75	74.97	19.79	*0.000	3

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يبدل جهوداً كبيرة لتحسين عملية التعليم والتعلم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.56%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرسة وضعت من أجل التعليم والتعلم، فالوظيفة الأساسية للمدير هي العمل على تحسينها.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يساهم في توفير بيئة تعليمية تعليمية آمنة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.25%) بدرجة عالية، احتلت الفقرة (2) المرتبة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك إلى الظروف التي تعيشها المدرسة الفلسطينية بسبب وجود الاحتلال وما يسببه من حروب وقصف وهدم وترويع للطلبة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يحرص على مواكبة الاستراتيجيات التعليمية الحديثة" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (71.24%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك لعدم توفر المعدات والأجهزة والوسائل التعليمية الحديثة الخاصة بكل مدرسة، كما أن ميزانية المدرسة لاتسمح بتوفيرها.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يزيد من فاعلية المختبرات العلمية في خدمة المنهاج المدرسي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.36%) بدرجة عالية، وذلك لعدم توفر العدد الكافي من الأجهزة، وكذلك بسبب العمل بنظام الفترتين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبده، 2011).

- تحليل فقرات مجال "النشاطات المدرسية"

جدول رقم (54)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النشاطات المدرسية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد على تعزيز النشاطات اللاصفية في المدرسة.	3.72	74.46	18.54	*0.000	3
2.	يعمل على تحسين أداء الطلبة في النشاطات المختلفة.	3.75	75.05	20.27	*0.000	2
3.	يساهم في زيادة التكنولوجيا المستخدمة في الأنشطة المدرسية.	3.49	69.84	11.59	*0.000	6
4.	يشجع على تنظيم مسابقات ثقافية بين الطلبة.	3.68	73.64	17.20	*0.000	5
5.	يحرص على مشاركة المدرسة في المسابقات الرياضية بين المدارس.	3.70	73.92	17.17	*0.000	4
6.	يعمل على تنظيم رحلات ثقافية ترويحية ورحلات علمية.	3.81	76.26	20.32	*0.000	1

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (510) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.



أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على "يعمل على تنظيم رحلات ثقافية ترويحية ورحلات علمية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.26%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المدرسة على القيام بالرحلات والتي يذهب ريعها لصندوق المدرسة، والترويج عن الطلبة.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يعمل على تحسين أداء الطلبة في النشاطات المختلفة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.05%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة المدرسة في المرحلة الأساسية إلى استخدام استراتيجيات التعلم من خلال اللعب والترويج عن الطلبة بسبب الظروف التي يعيشها الطلبة، وبناء الطالب جسماً لأنه يعد الهدف الأهم للمدرسة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يشجع على تنظيم مسابقات ثقافية بين الطلبة" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (73.64%) بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر ميزانية خاصة بهذه البرامج والمسابقات.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يساهم في زيادة التكنولوجيا المستخدمة في الأنشطة المدرسية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.84%) بدرجة عالية، وذلك لعدم توفر الأجهزة التكنولوجية بشكل كافٍ، واستخدام نظام الفترتين في المدارس.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Jaradat, 2013).

## السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول (55) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمجالين " القيادة والإدارة المدرسية، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات والدرجة الكلية للاستبيان فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق واضحة لتعرض المعلم من كلا الجنسين لنفس الدورات ومتابعة نفس المشرفين ونفس المديرين وحصولهم على نفس الدورات.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 2007).

جدول (55): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	203	3.95	0.63	-	0.064
	أنثى	30	4.05	0.56		
القيادة والإدارة المدرسية	ذكر	20	3.80	0.70	-1.982	*0.048
	أنثى	30	3.92	0.63		
المناخ التنظيمي في المدرسة	ذكر	20	3.87	0.70	-0.891	0.373
	أنثى	30	3.93	0.64		
العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	ذكر	20	3.78	0.69	-2.920	*0.004
	أنثى	30	3.95	0.61		
التقييم	ذكر	20	3.73	0.68	0.160	0.873
	أنثى	30	3.72	0.63		
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	20	3.53	0.79	1.074	0.283
	أنثى	30	3.45	0.77		
التعليم والتعلم	ذكر	20	3.69	0.73	-0.279	0.780
	أنثى	30	3.71	0.65		
النشاطات المدرسية	ذكر	20	3.70	0.67	0.224	0.823
	أنثى	30	3.69	0.70		
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	20	3.75	0.57	-0.939	0.348
	أنثى	30	3.80	0.50		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (509) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (509) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (56) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال " النشاطات المدرسية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

أما بالنسبة لباقي المجالات والدرجة الكلية للاستبيان فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المعلمين يحصلون على دورات تدريبية متشابهة، ويتعرضون لنفس الخبرة العملية مما يسبب تقارب في وجهات نظرهم.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة. (العسيلي، 2007)

جدول (56): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	438	4.00	0.60	-	0.241
	دراسات عليا	73	4.09	0.48	1.173	
القيادة والإدارة المدرسية	بكالوريوس	438	3.86	0.68	-0.231	0.818
	دراسات عليا	73	3.88	0.59		
المناخ التنظيمي في المدرسة	بكالوريوس	438	3.90	0.67	-0.813	0.417
	دراسات عليا	73	3.96	0.60		
العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	بكالوريوس	438	3.87	0.67	-0.640	0.522
	دراسات عليا	73	3.92	0.53		
التقييم	بكالوريوس	438	3.72	0.65	-0.601	0.548
	دراسات عليا	73	3.77	0.62		
تكنولوجيا المعلومات	بكالوريوس	438	3.46	0.79	-1.621	0.106
	دراسات عليا	73	3.62	0.71		
التعليم والتعلم	بكالوريوس	438	3.69	0.68	-0.960	0.338
	دراسات عليا	73	3.77	0.68		
النشاطات المدرسية	بكالوريوس	438	3.67	0.70	-2.041	*0.042
	دراسات عليا	73	3.84	0.55		
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	438	3.77	0.54	-1.297	0.195
	دراسات عليا	73	3.85	0.46		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (509) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.648.

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (509) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.334.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

من النتائج الموضحة في جدول (57) يمكن استنتاج الآتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمجالات " التخطيط ، التقييم، تكنولوجيا المعلومات، التعليم والتعلم، النشاطات المدرسية " والدرجة الكلية للاستبيان وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والدرجة الكلية للاستبيان فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع مدارس وكالة الغوث الدولية تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية ودون تمييز على أساس سنوات الخدمة، طبيعة الإدارة المدرسية التي تركز على خدمة الآخرين وتيسير مهامهم وتوفير الظروف المواتية لإنجاز العمل على الوجه الأكمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 2007)، (أبو شرخ، 2009).

جدول (57): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.002	6.455	2.181	2	4.363	بين المجموعات	التخطيط
		0.338	508	169.315	داخل المجموعات	
			510	173.677	المجموع	
0.518	0.659	0.291	2	0.582	بين المجموعات	القيادة والإدارة المدرسية
		0.441	508	220.950	داخل المجموعات	
			510	221.532	المجموع	
0.547	0.605	0.267	2	0.534	بين المجموعات	المناخ التنظيمي في المدرسة
		0.442	508	221.234	داخل المجموعات	
			510	221.768	المجموع	
0.469	0.758	0.318	2	0.636	بين المجموعات	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
		0.420	508	210.237	داخل المجموعات	
			510	210.873	المجموع	
*0.000	8.164	3.318	2	6.637	بين المجموعات	التقييم
		0.406	508	203.643	داخل المجموعات	
			510	210.280	المجموع	

*0.006	5.221	3.113	2	6.227	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
		0.596	508	298.737	داخل المجموعات	
			510	304.964	المجموع	
*0.000	10.588	4.734	2	9.468	بين المجموعات	التعليم والتعلم
		0.447	508	223.556	داخل المجموعات	
			510	233.024	المجموع	
*0.002	6.365	2.933	2	5.865	بين المجموعات	النشاطات المدرسية
		0.461	508	230.831	داخل المجموعات	
			510	236.696	المجموع	
*0.003	6.054	1.651	2	3.302	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.273	508	137.158	داخل المجموعات	
			510	140.460	المجموع	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 508) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.013.

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 508) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.647.

يوضح جدول (58) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، ومن ثم الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وأخيراً الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.



## جدول (58)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.007	-.18416	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.014	-.17078	أكثر من 10 سنوات	
0.971	0.01338	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات

**السؤال الخامس:**

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وبين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الآتية:

الفرضية السابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وبين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية التنظيمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

يبين جدول (59) أن معامل الارتباط يساوي 0.780، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفاعلية التنظيمية تعتبر من نتائج تطبيق الجودة الشاملة، كما أن هناك فوائد للفاعلية التنظيمية الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في زيادة مشاركة العاملين فكلما ازدادت المشاركة كلما ازداد النمو الشخصي للعاملين، وكلما ازداد احتمال نجاح خطة العمل أيضاً، وتحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى بناء فريق مشترك شامل أكثر فعالية وتحسين التركيز على الأهداف الرئيسية: إن إدارة الجودة الشاملة تقود المؤسسة إلى تحديد بعض الأولويات الرئيسية بشكل أفضل كما تقودها إلى إيصال هذه الأولويات إلى جميع العاملين بفعالية أكبر.

## جدول (59):

## معامل الارتباط بين الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

الدرجة الكلية للاستبانة	النشاطات المدرسية	التعليم والتعلم	تكنولوجيا المعلومات	التقييم	العلاقة بين المدرسة والمجتمع	المناخ التنظيمي في المدرسة	القيادة والإدارة المدرسية	التخطيط	إدارة الجودة الشاملة	
									معامل الارتباط	الفاعلية التنظيمية
.370	.274	.281	.296	.322	.246	.322	.301	.283	معامل الارتباط	الرضا التعليمي للطلاب
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.503	.343	.376	.288	.398	.456	.456	.447	.451	معامل الارتباط	النمو الأكاديمي للطلاب
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.564	.422	.371	.358	.426	.539	.505	.496	.482	معامل الارتباط	النمو الشخصي للطلاب
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.594	.403	.428	.335	.434	.528	.593	.563	.519	معامل الارتباط	رضا العاملين عن العمل
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.649	.433	.435	.500	.504	.550	.614	.561	.492	معامل الارتباط	النمو المهني

*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	للمعلمين
.667	.459	.487	.399	.488	.643	.636	.575	.549	معامل الارتباط	انفتاح المدرسة وتفاعلها
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	مع المجتمع
.612	.439	.428	.403	.425	.582	.541	.536	.510	معامل الارتباط	القدرة على استقطاب الموارد
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.667	.464	.462	.406	.500	.572	.629	.644	.565	معامل الارتباط	الصحة التنظيمية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.693	.502	.521	.484	.507	.608	.594	.612	.543	معامل الارتباط	مواجهة تحديات الحصار
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.780	.551	.554	.511	.589	.693	.717	.694	.642	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للاستبانة
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء نتائج الدراسة، وبالإستفادة من الإطار النظري للدراسة، ومراجعة الأدبيات السابقة تقدم الباحثة التوصيات الآتية:

### أولاً: التوصيات الخاصة بالفاعلية التنظيمية:

1. عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية .
2. الأخذ بأسباب زيادة درجة الفاعلية التنظيمية من خلال الاعتماد على تحقيق الرضا للعاملين المنتفعين باستخدام نظام الحوافز والتشجيع والارتقاء بجميع عناصر العملية التعليمية.
3. ضرورة إدراك العقل الإداري للجوانب التي تعزز الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة رغبتهم في العمل المثمر الخلاق، وتثنيهم لشرف تحمل المسؤولية العلمية والتربوية، وتعمق إيمانهم برسالة المدرسة.
4. العمل على تنشيط عملية البحث في المجالات التي ترتبط بالسلوك الإنساني وانعكاساته على مجمل النشاط التنظيمي، والهدف من ذلك إعداد الإنسان الناجح وجذبه والمحافظة عليه.
5. الإستفادة من الأدوات التي قدمتها الدراسة لتقييم الفاعلية في زيادة مستوى الإنتاجية، والقدرة على تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي، واستغلال المؤسسة لبيئتها في الحصول على الموارد بغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
6. إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يساعد المعلمين على التواصل والتفاعل مع الإدارة لكي يصبح مثل ذلك النظام جزءاً من سلوكهم وتخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين، ليتمكنوا من التفاعل والتواصل مع المعلمين.

## ثانياً: التوصيات الخاصة بزيادة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة:

1. استخدام الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمدرسة، وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمدرسة ووضعها مع بداية كل عام دراسي، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لها.
2. العمل على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية، بحيث يصبح لدى جميع العاملين الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.
3. ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المدرسة بما يعزز الشعور بالرضا الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
4. التفاعل مع المجتمع المحلي بشكل عام، وأولياء الأمور بشكل خاص، ودعم الخطط والبرامج والأنشطة للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي كالندوات والمحاضرات، واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة كالمكتبة والملاعب الرياضية.
5. منح المدارس مزيداً من الصلاحيات والتفويض من المركزية وخاصة في اتخاذ القرارات، وإجراء التغييرات المطلوبة للمدرسة لمواكبة التطورات الحديثة.
6. ضرورة تفعيل دور مديري المدارس للاهتمام بمساعدة المعلمين في التغلب على معوقات العمل، والحرص على النمو المهني لديهم، وتفعيل التواصل معهم لزيادة الثقة وتبادل المعلومات.

## المقترحات:

1. إجراء دراسات أخرى مماثلة حول أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على درجة الفاعلية التنظيمية.
1. إجراء دراسات حول معوقات الفاعلية التنظيمية وسبل الارتقاء بها.
2. تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء الفاعلية التنظيمية.
3. دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية ودائرة التربية والتعليم في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدرسة.
4. درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في المدرسة الثانوية بمحافظة غزة.

## قائمة المراجع

### العربية:

- القرآن الكريم: تنزيل العزيز الرحيم.

<http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?1879>

1. أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة (1999)، العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية للمنظومة التربوية ، دراسة حالة، مجلة التربية المعاصرة، العدد(52)، ص ص5-48.
2. أبو حصيرة، نيفين محمد(2008)، "فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة
3. أبو دف، محمود خليل (2007): "جودة التعليم في التصور الإسلامي" بحث منشور، بحث مقدم لمؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز المنعقد بتاريخ 2007/10/31، فلسطين.
4. أبو شملة، كامل عبد الفتاح (2009)، "فاعلية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
5. أبو عبده، فاطمة (2011): "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح.
6. أبو علام، رجاء (2010) : "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، الطبعة الثالثة، دار النشر للجامعات، مصر
7. أبو علي، عبد القادر خالد رباح (2010): "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
8. أبو ملوح، محمد (2000): "الجودة الشاملة في التعلم الصفي"، مركز القطان للبحث والتطوير، غزة، فلسطين.
9. أبو هداف، سامي عايد(2011)، "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة.
10. أحمد، أحمد ابراهيم (2003): "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، الإسكندرية، دار الوفاء.
11. اخوارشيدة، عالية خلف(2006): "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. إدريس، ثابت عبد الرحمن(2002): "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
13. اشتيوي، محمد عبد (2013)، ورقة علمية بعنوان: (الجودة الشاملة في الكليات الخاصة بقطاع غزة - واقع وطموح)، مقدمة في اليوم الدراسي المنعقد في الكلية العربية للعلوم التطبيقية بتاريخ 16 /6/ 2013 ، فلسطين.
14. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004)، "مقدمة في تصميم البحث التربوي"، غزة، فلسطين.
15. آل مداوي، عبير (2005): "متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
16. آل ياسين، محمد (2012): "تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية"، رسالة دكتوراة منشورة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد(27)، المجلد(4)، فلسطين.
17. إيمان، نور الدين وصورية، كحول (2008): " الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: من وجهة نظر أصحاب المصلحة"، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
18. بربر، كامل، (١٩٩٦): "الإدارة : عملية ونظام"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
19. بركات، زياد (2009): "مدى تحقيق المناهج الدراسية الفلسطينية للأهداف التربوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر التربوي الأول الذي تعقده كلية العلوم التربوية بجامعة النجاح الوطنية بعنوان العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين: واقع وتحديات، وذلك بتاريخ 17-18/10/2009، فلسطين.
20. البناء، رياض (2007)، الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من 24 - 25 يناير 2007م، السعودية.
21. البناء، هالة مصباح (2013): "الإدارة المدرسية المعاصرة"، جامعة الحدود الشمالية، الطبعة الأولى، السعودية.
22. البهواشي، السيد عبد العزيز(2006): "المدرسة الفاعلة، مفهومها-إدارتها-آليات تحسينها"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
23. البوهي، فاروق (2001): "الإدارة التعليمية والمدرسية"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.



24. البيلاوي، حسن حسين وآخرون (2006)، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. البيلاوي، حسن وآخرون (2006): "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. تاويريت، نور الدين (2006): "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.
27. الترتوري، محمد عوض وجويحان، اغادير عرفات (2006): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. التميمي، فواز (2004): "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
29. توفيق، موسى وآخرون (1995): "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن.
30. ثابت، زياد محمد، "الصعوبات التي تواجه تنفيذ إطار ضمان الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب عليها"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز"، المنعقد في الجامعة الإسلامية في الفترة من 31 - 30 أكتوبر 2007، غزة.
31. الجرجاوي، زياد (2010): "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
32. الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل عمر (2006): "تقويم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة"، وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية التجربة الفلسطينية في إعداد المناهج، الواقع والتطلعات، 20/12/2006-19 م، جامعة الأقصى، غزة.
33. جاكسون، جون وآخرون (1988): "نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية.
34. جوهر، صلاح الدين أحمد (2000): "أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
35. الجيوسي، محمد، (2000)، "الإدارة: علم وتطبيق"، دار المسيرة، الأردن.
36. الحريري، رافدة عمر (2010): "القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي": دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37. حسن، عماد الدين شعبان (2012): "الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية"، كلية التربية البدنية والرياضة، الرياض، السعودية.
38. حسن، محمد حربي (1998): "علم المنظمة"، مديرية الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
39. حسين، سلامة عبد العظيم (2004): "اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"، دار الفكر، عمان، الأردن.
40. حسين، سلامة عبد العظيم (2006)، الإدارة الذاتية وللمركزية التعليم، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
41. حمدان، محمد. ( 1989 ): "البحث العلمي كنظام"، عمان، دار التربية الحديثة.
42. الحمداني، موفق (2006)، "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر الأردن، عمان.
43. الحولي، عليان عبدالله (2004)، "تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني المنعقد في الفترة 3-5/7/2014، جامعة القدس المفتوحة، رام الله .
44. خبير، سيد(2008) : "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية "ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، 21 فبراير 2008 ، القاهرة، مصر.
45. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (2005): "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
46. الخطيب، أحمد(2006): "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث، الأردن.
47. الخطيب، علم الدين، (1988): الأهداف التربوية تصنيفها وتحديدها السلوكي، مكتبة الفلاح، الكويت.
48. خلوف، ايمان حسن (2010)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
49. خوين، رضوي (2009): "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)"، رسالة دكتوراة منشورة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(3)، المجلد(75)، ص1-43 العراق.
50. داوود، أحمد عبد العزيز (2011): "إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

51. الدراكة، مأمون وآخرون (2001)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
52. ذياب، أمجد تركي(2004)، " تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
53. الرشيد، محمد(1995): "الجودة الشاملة في التعليم - المعلم-"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
54. زياد، محمد مسعد (2007)، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، تم الاسترجاع في 2014/4/10 من <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article9024>
55. السالم، مؤيد سعيد(1999): " نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" ، دار وائل للنشر والتوزيع، الرياض.
56. السالمي، علاء عبد الرازق(2008) ، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
57. السامرائي، طارق عبد الحميد (2013)، "الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات والإستراتيجيات الحديثة"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
58. سلمان، عطا إبراهيم (2012): " درجة التزام معلمي المدارس الاعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين و سبل تفعيلها "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
59. سليمان، منير(1993): "الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
60. سليمان، نجدة ابراهيم (1998)، الاتجاهات الجديدة في الادارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، العدد (10) ، معهد الدراسات التربوية.
61. سويسي، عبد الوهاب (2004) : "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.
62. سيد، أسامة محمد(2009) ،الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.

63. الشبلي، الهام (2010): "أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين (تجربة وكالة الغوث الدولية - الأردن)"، مجلة جامعة دمشق، العدد (4)، المجلد (26)، الأردن.
64. الشريف، عمر وعبد العليم، أسامة (2009): "المدخل الإدارية الحديثة في التعليم"، دار المناهج: عمان، الأردن.
65. شميث، وارين وفانجا، جيروم (1998)، "مدير الجودة الشاملة"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ( دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض.
66. صاحب، محمود (2004)، الأيزو 9000 في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، في الفترة الواقعة 3-5/7/2004، رام الله، فلسطين.
67. صالح بنات، ماهر (2002): "الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: دراسة حالة" الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
68. عون الله، صلاح الدين (1987): "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد(54)، صص 63-104، الرياض، السعودية
69. الطبطائي، جلال (2004): جائزة الخليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة بالمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإتقان والتميز-الواقع والطموح المنعقد بتاريخ 26/4/2004 م، السعودية.
70. طعيمة، رشدي أحمد وآخرون (2008م): "الجودة الشاملة في التعليم"، دار المسيرة، عمان.
71. عابدين، محمد عبد القادر (2001)، "الإدارة المدرسية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004): "عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
73. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2005)، "تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان "التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي" المنعقد في جامعة القاهرة - فرع الفيوم - كلية التربية في الفترة من 23-24 / أبريل / 2005.
74. عايش، أحمد جميل (2009)، "إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

75. عبود، عبد الغني (1990)، إدارة التربية وتطبيقاتها، ط 2 ، دار الفكر العربي، القاهرة.
76. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): "البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
77. العجمي، محمد ( 2000 ) : "الإدارة المدرسية"، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي، مصر .
78. العديلي، ناصر محمد (1996): "إدارة السلوك التنظيمي"، دار آفاق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
79. عرفة،خضر حسني(2010)،"دور مديري المدارس بوكالة الغوث في التغلب على معوقات تنفيذ الأنشطة المدرسية اللاصفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
80. العساف، ليلي، والصرابرة، خالد (2007) : "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة دمشق، العدد (4،3)، المجلد (27)، ص 589-645.
81. العسيلي، رجاء زهير (2007): "تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، العدد (1) ، المجلد (13)، ص 349-381.
82. عطية،محسن علي(2008): "الجودة الشاملة والمنهج"، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر .
83. علي، لرقط (2009):إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، المبررات والمتطلبات الأساسية، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الحاج لخضر، الجزائر .
84. عليان، رحي مصطفى (2008)،إدارة المعرفة، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
85. عماد الدين، منى مؤتمن (2009): " تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدار المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان .
86. العمائرة، محمد حسن (2001): "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
87. عواد، أحمد رياض (2012)،"القيادة التحولية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
88. الغنيم، أحمد ( 2005 ) : "تطبيق مبادئ إدارة الجودة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.

89. الفتلاوي، سهيلة محسن (2008): "الجودة في التعليم المفاهيم المعايير المواصفات المسؤولين"، دار الشروق، عمان، الأردن.
90. الفقي، عبد المؤمن فرج (1994): "الإدارة المدرسية المعاصرة"، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس .
91. فؤاد العاجز ، وجميل نشوان (2004)، "عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
92. الفياض، تهاني بنت فهد (2011)، واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
93. القحطاني، محمد علي مانع (2002): "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
94. القريوتي، محمد قاسم (2000) : "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
95. القيسي، هناء محمود (2009): "الإدارة التربوية (مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
96. كردي، أحمد السيد(2011): "السلوك التنظيمي"، جامعة سلمان بن عبد العزيز، السعودية.
97. الكيلاني، ماجد عرسان (1988): "أهداف التربية الإسلامية"، دار التراث، المدينة المنورة.
98. اللهواني، هنية (2007)، "درجة المشكلات المتعلقة بالطلبة، التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين كما يراها المديرون والمعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، في نابلس - فلسطين
99. الدراركة، مأمون و شبلي، طارق (2002): "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
100. مانيسون، مايكل تي وإيفانسيفيتش، جون إم (1999): "كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي"، (ترجمة هشام عبد الله)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
101. المنتي، حسان (2009) : "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات (دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم)"، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة دمشق كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة أعمال، سوريا.

102. مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (2008): "الجودة في التعليم دراسات تطبيقية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
103. محمد حسن أحمد، (2008): "إدارة التخطيط والتنظيم"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
104. مرسي، محمد منير (2001): "الإدارة التعليمية: أسسها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
105. مصطفى، أحمد سيدو والأنصاري، محمود مصيلحي (2002): "برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي"، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، قطر.
106. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2001): "الإدارة والتخطيط التربوي، المفاهيم - الأسس - التطبيقات"، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.
107. المعاينة، عبد العزيز عطا (2007): "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار الحامد، عمان.
108. مقبل محمد (2004)، "مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة.
109. المقيد، عاهد (2006): "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
110. المقيد، عارف مطر (2009)، "مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
111. ملحم، سامي. (2002): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
112. المليجي، رضا إبراهيم والبرازي، مبارك عواد (2010): "الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
113. منصور، نعمة (2006): "تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
114. مهدي، عباس والعرفي، عبدالله (1996): "مدخل إلى الإدارة التربوية"، منشورات جامعة فارينوس، بنغازي، ليبيا.
115. النجار، فريد راغب، (1991): "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

116. نجم ، عبود (2004)، "الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض.
117. نشوان، جميل(2004): "السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي"، عمان ،الأردن، دار الفرقان.
118. نشوان، جميل(2004): "تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004.
119. نوار، صالح (2006): "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسطنطينة.
120. هاشم، صبيحة قاسم والعايدي، علي رزاق (2010): "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة)"، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، المجلد ( 12 )، ص41-61.
121. الهاشمي، بعاج(2010):"دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر .
122. هال، ريتشارد هـ (2001) . : "المنظمات هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، (ترجمة سعيد بن حمد الهاجري)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
123. وزارة التربية والتعليم العالي (2009)، قاعدة بيانات القضايا ونتائج ورش العمل/ تشخيص الواقع التربوي - الخطة الخمسية الثانية (2007-2011)، وزارة التربية والتعليم العالي،رام الله، فلسطين.
124. وزارة التربية والتعليم العالي ( 2007 ) : إحصاءات عن التعليم العام في محافظات، الإدارة العامة للتخطيط،غزة.
125. وزارة التربية والتعليم، "وظائف الإدارة الخمسة"، عسير، السعودية، تاريخ النشر: فبراير 2009
126. وكالة الغوث الدولية (2014): إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث. غزة.
- وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.



## المراجع الأجنبية:

1. Aden Jamaa ,Suleiman(2010):" The effectiveness of applying total quality management in Public Senior High School Kasihan 1 Bantul, Yogyakarta Indonesia". **JOURNAL OF EDUCATION**, Vol.( 3), No. (01), PP.25–35 Indonesia.
2. Akbaba, S. (1997). Teachers and the roles of the inspectors in centralized Turkish primary schools. papar presented at **The Annual Conferance of the National Council of Professors of Educational Administration**. 12–16 August 1997, Speeches/Meeting papers.
3. Akbaba, Sadegul. (1997):" Organizational Health of Secondary Schools in Turkey and Changes Needed", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Ankara University, Ankara, Turkey.
4. Barnard, C, ( 1974): "**The functions of the executive**", Harvard University Press, Cambridge.
5. Bennett, Nigel & Crawford and Cartwright, Marion (2003):"**Effective Educational leadership**", Sage publications. Ed.1.London.
6. Botha, RJ (Nico)(2010):" School effectiveness: conceptualising divergent assessment approaches", **South African Journal of Education**, Vol. (30),pp. 605–620
7. Cameron Kim S.& wetten Daved A.(1983):"Organizational effectiveness . A comparison Of Multiple Modals" ,**Academic press** ,Inc. ,Orlando.VOL.(17) Pp.27–30
8. Cameron, K,(1978):"Measuring, Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", **Administrative– Science Quarterly**.
9. Cameron, Kim & Robert E. Quinn(1983):"Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence" ,**management science journal**. Vol.(29)., No. (1),pp. 33–51

10. Campbell, John (1977): " **On the nature of organizational effectiveness**", Jossey-Bass, San Francisco.
11. Cheng Y.C. (1996): " A school-based management mechanism for school effectiveness and development", **School Effectiveness and School Improvement**, vol.(7), PP.35-61.
12. Coghlan, David & Rashford, Nicholas (1986): "**Organizational change: Interlevel Dynamics and Strategy**", Emerald Group Publishing Limited, London.
13. Daft, R.L (1992): "**Organizational theory and design**", 4<sup>th</sup> ed., West publishing, Paul.
14. Gibson, James & Ivancevich, John & Donnelly, James (1973) : "**Organizations. Structure, Process, Behavior**", Business Publications, Dallas, Texas.
15. Gun, J.A. & Holdaway, E.A. (1986) : Perceptions of Effectiveness, Influence & Satisfaction of Senior High Schools' **Principals**, **Educational Administration Quarterly**, VOL.( 22), NO.( 2), PP. 43-62.
16. Harris, Alma et al. (1997): "**Organizational Effectiveness' and Improvement In Education**", Open University press, Buckingham.
17. Hixon, J & Lovelance (1992). "Total Quality Management Challenge to urban School", **Education Leadership**, vol.( 50), no.(3), Pp6-24.
18. Ishikawa, Kaoru (1985): "**What is total quality control?**" (translated by David J. Lu), Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
19. J.I. Gibson and Others et. Al (1994) : "**Organization : Structure process and behavior**" , business publications, Texas.
20. Jaradat, Mohammed (2013): IMPACT DEGREE OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE PUBLIC SCHOOLS EFFECTIVENESS IN THE GOVERNORATE OF JARASH AS VIEWED

- BY THE EDUCATIONAL SUPERVISORS, **European Scientific Journal**.vol.(9), No.(4).pp.180–193.
21. Joblanski, Joseph R.( 1991):"**Implementers Total Quality Management On Overview Without publisher**" ,Santiago,Preiffer.U.S.A.
  22. Juran,J.M.(1994):**Quality control hand book**.N.Y: Mc grow Hill.New York.
  23. Karagoz,S. and Balci, A. (2007),**Effectiveness of health and International**,vol.(22), Issue(4) ,pp.(263–288), oct.,2007,
  24. Kraipetch, Chanita & Kanjanawasee ,Sirichai & Prachyapruit ,Apipa(2010): Organizational effectiveness evaluation for higher education institutions, ministry of tourism and sports, **Research in Higher Education Journal**, Chulalongkorn University, Thailand
  25. Little,Stephen & Quintals,Paul & Ray,time (2002),"**Management Knowledge, An Essential**", London and Sage Publications, London.
  26. M.C farlandD.E (1979):"**Management, foundations and practices**" ,5th ed. , Macmillan Publishing co., New York.
  27. Marie Olson, Lela(2009): An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award's Criteria for Performance Excellence. **Doctoral Thesis**, UNIVERSITY OF MINNESOTA, USA.
  28. Mockler,R.J.(1972):"**The Management Control Process Prentice**"–hall Englewood Cliffs.N.J
  29. Obasanmi, Jude& Obasanmi, Pius Olu (2012) : Teachers' Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria, **International Journal for Educational Science**, vol.(4),No. (1),pp. 23–29 , Nigeria.

30. Olorisade, G.O., (2012): INFLUENCE OF MANAGERIAL SKILLS OF MIDDLE LEVEL MANAGERS ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, IN NIGERIAN COLLEGES OF EDUCATION, **Academic Research International**,vol.(1),No.(2),pp.246–253, NIGERIA.
- online library [www.wiley.com](http://www.wiley.com)
31. Pourrajab, Masoumeh,et.al,(2011): Needs and Necessities for Total Quality Management in Education,**15th International Conference on ISO & TQM 15–ICIT & Chartered Institute of Building CIOB (Malaysia) Annual Conference**, 26–28 July 2011, Malaysia.
32. R.O. Oduwaiye, A. O. Sofoluwe, D.J. Kayode(2012): TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND STUDENTS' ACADEMIC PERFORMANCE IN ILORIN METROPOLIS SECONDARY SCHOOLS, NIGERIA, **ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES AND EDUCATION**.vol,(1),No. (1).pp.141–152.
33. Rashford, N. Coghlan, D. (1992) :Effective Administration through Organizational Levels, **Journal of Educational Administration**,VOL.(30), NO.( 4),PP. 63– 72.
34. Stephenson, Max. et. Al (2006):"**Inter organizational Trust**", Boundary spanning and humanitarian relief coordination.
35. Uline cynthiaL.,Miller.daniel,Moran. Mora , megan (1998):"school Effectiveness,The Underlying dimensions", **Educational administration Quarterly** ,vol. 34, No.4(October 1998) 462–483.
36. Vasileidis, Ioannis (2010):Quality Assurance in Elementary Education, **Unpublished Master Thesis**, university of Macedonia, Thailand.

37. Vehachart, Rungchat chadaporn(2010): "The development of supervision for total quality management in basic education institutions in the three southern border provinces", **Unpuplished Doctoral Thesis**, Thaksin University, Thailand.
38. Wigg,Karl M (2002),**Knowledge Management, Foundation:Thinking about thinking Arlington:** Schima Press.
39. William Pasmore,Richard W. Woodman & Abraham B. (Rami) Shani (2010): "**Research in Organizational Change and Development**",Emerald group puplishing limited.  
[www.Amazon.com](http://www.Amazon.com)
40. Zairi, M. and Sinclair, D. (1995): "Business process re-engineering and process management", **Management Decision**, Vol.(33), No.(3), pp3-16.





الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التربية

قسم أصول التربية

السيد الدكتور/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة : بإجراء دراسة بعنوان

## "درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.

ومن أجل تحقيق هذا الغرض، قامت الباحثة بإعداد استبانتين تقيس احدهما الفاعلية التنظيمية

للمدرسة وتقيس الثانية إدارة الجودة الشاملة، وقدصممتا للإجابة عليهما وفق سلم " ليكرت الخماسي

يرجى من سيادتكم التفضل والتكرم بقراءة كل فقرة من فقراتهما.

وابداء آرائكم من في مدى انتماء الفقرات للمجالات، وممدى دقة صياغتها، أو تعديل وحذف ما

ترونيه مناسباً.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة/

ولاء عبد الله فرهوده

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة/المعلمين الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

## "درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.

ومن أجل تحقيق غرضها .. قامت الباحثة بإعداد هاتين الاستبانتين بحيث صممتا للإجابة

عليهما وفق سلم "ليكرت" الخماسي، والمطلوب من سيادتكم التفضل والتكرم بقراءة كل فقرة من فقراتهما

والإجابة في عمود الإجابة الذي ترونه مناسباً وفقاً لتقديرانكم.

ملاحظة: نتوقع من الجميع الإجابة بموضوعية ودقة لخدمة للبحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتورة

سنوات الخدمة :

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات



## الملاحق

### أولاً: استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>التخطيط</b>					
1.	يعتمد مدير المدرسة على التخطيط الاستراتيجي في صياغة الخطط المستقبلية.				
2.	يقوم بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المستقبلية.				
3.	يبني الخطة الاستراتيجية للمدرسة على الاحتياجات الحقيقية للمدرسة والمجتمع.				
4.	يراعي الاحتياجات والإمكانات المتاحة للمدرسة عند وضع الخطط المدرسية.				
5.	يساهم في تحسين عملية التخطيط الفصلي.				
6.	يساعد على تزويد المدرسة بمقترحات لتطوير العمل.				
<b>القيادة والإدارة المدرسية</b>					
7.	يساهم في تعريف جميع العاملين بالوصف الوظيفي الخاص بهم.				
8.	يقوم بالاستثمار الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق التميز في المدرسة.				
9.	يستخدم الاتصال البناء لتعزيز مبدأ الحوار بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.				
10.	يقوم بعمليات المتابعة المستمرة للبرامج التي تنفذها المدرسة.				
11.	يقدم أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات قبل وقوعها.				
12.	يفوض الصلاحيات لأعضاء المجتمع المدرسي مع التأكيد على مبدأ المساءلة.				
13.	يعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار.				
<b>المناخ التنظيمي في المدرسة</b>					
14.	يحرص على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين.				
15.	يحرص على تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين الشخصية واحتياجات المدرسة.				
16.	يحرص على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص لدى المعلمين في المدرسة.				
17.	يعمل على إرضاء العاملين من خلال اعتماد نظام سليم للحوافز المالية والمعنوية				

## الملاحق

				في المدرسة.
				18. يشجع الثقافة القائمة على رفع مستوى التحصيل وتحسين أداء المعلمين.
				19. يعزز أخلاقيات الولاء والإخلاص نحو العمل المدرسي.
<b>العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي</b>				
				20. يحرص على تقديم برامج تخدم المجتمع المحلي .
				21. يحث على عقد ندوات تثقيفية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.
				22. ينظم زيارات للطلبة لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها للمجتمع.
				23. يخطط لعقد دورات وورش عمل وأيام دراسية لأفراد المجتمع المحلي.
				24. يزيد من مشاركة المدرسة للمجتمع في المناسبات المتنوعة.
				25. ينظم زيارات لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية والسلوكية.
				26. يستثمر جهود أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.
<b>التقويم</b>				
				27. يعتمد نظام التقويم الشمولي للمعلم لتغطية جميع جوانب شخصيته.
				28. يستخدم نظام التقويم المعتمد على الأداء والممارسة.
				29. يقوم بعمليات متابعة وتقويم مستمر للبرامج الدراسية التي يتم تنفيذها.
				30. يشرف على إجراء التقويم والامتحانات بدقة وموضوعية .
				31. يوظف نتائج التقويم لوضع الخطط العلاجية لتحسين أداء المعلمين .
				32. يعمل على تحليل نتائج الامتحانات باستمرار لتطوير المعلمين .
				33. يساهم في توثيق انجازات المدرسة.
<b>تكنولوجيا المعلومات</b>				
				34. يشجع على تطوير برامج التعليم الالكتروني لتعزيز عملية التعليم والتعلم .

## الملاحق

				35. يساهم في ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الانترنت .
				36. يشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم .
				37. يقوم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في إثراء الموارد البشرية والمادية في المدرسة.
				38. يوفر استخدام مختبرات الحاسوب والتقنيات المدرسية لجميع أعضاء المدرسة.
				39. يعمل على توفير قاعدة بيانات مدرسية تشمل بيانات المعلمين والطلبة.
<b>التعليم والتعلم</b>				
				40. يحسن من عملية التعلم والتعليم
				41. يساهم في توفير بيئة تعليمية تعلمية آمنة.
				42. يزيد من فعالية مختبرات العلوم في خدمة المنهاج المدرسي.
				43. يساهم في زيادة الوعي الذاتي لدى الطلاب
				44. يحرص على مواكبة الاستراتيجيات التعليمية الحديثة .
				45. يعمل على توفير مصادر تعليمية متنوعة.
				46. يسعى في التغلب على مشاكل التحصيل لدى الطلاب.
<b>النشاطات المدرسية</b>				
				47. يساعد على تنشيط وتعزيز النشاطات اللامنهجية في المدرسة.
				48. يعمل على تحسين أداء الطلاب في النشاطات المختلفة.
				49. يساهم في زيادة التكنولوجيا المستخدمة في الأنشطة المدرسية.
				50. يشجع على تنظيم مسابقات ثقافية بين الفصول
				51. يحرص على مشاركة المدرسة في المسابقات الرياضية بين المدارس.
				52. يعمل على تنظيم رحلات ثقافية ترويحوية ورحلات علمية.

## الملاحق

### ملحق رقم (2)

#### ثانياً: استبانة الفاعلية التنظيمية

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>الرضا التعليمي للطالب</b>					
1.	يشعر الطلبة بالرغبة في القدوم إلى المدرسة.				
2.	يبدى الطلبة رضاهم عن محتوى المنهاج الدراسي.				
3.	يعبر الطلبة عن رضاهم عن الأساليب وطرق التدريس التي يستخدمها المعلمون.				
4.	يظهر الطلبة عن رضاهم عن التقويم وموضوعيته.				
5.	يبدى الطلبة اعجابهم بمستوي الأنشطة الترفيهية اللامنهجية التي تقدمها المدرسة.				
6.	يعبر الطلبة عن رضاهم عن المستوي التعليمي الذي تقدمه المدرسة.				
<b>النمو الأكاديمي للطالب</b>					
7.	توفر المدرسة بيئة فكرية محفزة تساهم في نمو الطلبة أكاديمياً.				
8.	تقدم المدرسة أنشطة داعمة لتعزيز التحصيل الأكاديمي للطلبة.				
9.	توفر المدرسة خدمات مكتبية ملائمة لاحتياجات الطلبة.				
10.	للمدرسة قدرة كبيرة علي المحافظة علي مستوي عال من التحصيل العلمي للطالب.				
11.	يشارك طلبة المدرسة المتفوقين بمسابقات علي مستوى المناطق التعليمية.				
12.	تحصل المدرسة علي تقديرات مرتفعة بالمقارنة مع المدارس الأخرى.				
<b>النمو الشخصي للطالب</b>					
13.	تقدم المدرسة أنشطة تقام خارج قاعات الدرس لتعزيز النمو الشخصي للطالب.				

## الملاحق

				14. تنمي شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً،..... إلخ) .
				15. توفر المدرسة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال البرامج الثقافية والرحلات.
				16. تساعد المدرسة الطلبة على تطوير علاقات مع المجتمع المحلي .
				17. تساعد المدرسة الطلبة على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي.
				18. تحث المدرسة طلبتها على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة التي يدعون لحضورها.
				19. تربي المدرسة طلبتها على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في المجتمع.
<b>رضا العاملين عن العمل</b>				
				20. يبدي المعلمون استعداداً لبذل جهوداً أكبر لمواجهة ارتفاع عدد الطلبة في الفصل.
				21. يرفض المعلم نقله إلى مدرسة أخرى في حال عرض عليه ذلك.
				22. يبدي المعلمون الرضا عن الطريقة التي تدار بها المدرسة بشكل عام.
				23. تمتاز العلاقة بين المعلمين والإدارة في المدرسة بالقوة والانفتاح.
				24. يعتز المعلمون في هذه المدرسة بانتسابهم لها.
				25. يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.
				26. يسود الانطباع بين المعلمين والعاملين بالرضا عن الرواتب.
<b>النمو المهني للمعلمين</b>				
				27. تشجع المدرسة المعلمين على الحضور والمشاركة في مؤتمرات وأيام دراسية خارج المدرسة.
				28. تخصص المدرسة نسبة ملائمة من صندوق المدرسة لتعزيز النمو المهني للمعلمين.
				29. تلحق المدرسة المعلمين بدورات تدريبية وتطويرية مستمرة.

## الملاحق

				30. تهتم المدرسة بتتمة مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.
				31. تقدم المدرسة تسهيلات للمعلمين الملحقين ببرامج الدراسات العليا.
<b>انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع</b>				
				31. تواكب المدرسة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة.
				32. تعقد المدرسة الكثير من الفعاليات (برامج ، ورش عمل ، مشاريع ، دورات تدريبية، ندوات ، مؤتمرات علمية ..... إلخ) لخدمة المجتمع.
				33. تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في أوساط المجتمع وعائلات الطلاب.
				34. تحرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.
<b>القدرة على استقطاب الموارد</b>				
				35. تمتاز المدرسة بالقدرة على اجتذاب الطلبة المتفوقين للدراسة فيها .
				36. للمدرسة القدرة على تحصيل المساعدات المادية لطلابها من خلال الهبات والتبرعات العامة.
				37. للمدرسة القدرة على استقطاب مساعدات لتحسين بيئة المدرسة .
				38. تمتاز المدرسة بالقدرة على اقناع المانحين بتوفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها .
<b>الصحة التنظيمية</b>				
				39. للمدرسة القدرة على تسهيل إجراءات العمل .
				40. يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم .
				41. تستغل المدرسة ما يتوفر لديها من إمكانيات مادية وبشرية استغلالاً أمثل.
				42. مرافق المدرسة تستثمر إلى أقصى درجة ممكنة.
				43. تسود علاقات التعاون المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي .

## الملاحق

				44. تتمتع المدرسة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير .
				45. تحرص المدرسة على توظيف التقنيات التكنولوجية في أنشطتها المختلفة.
<b>مواجهة تحديات الحصار علي قطاع غزة</b>				
				46. تهتم المدرسة بالحفاظ علي الهوية الثقافية والوطنية علي مستوي الطلبة والمجتمع .
				47. لها القدرة علي مواصلة عطائها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار المفروض علي القطاع .
				48. تهتم المدرسة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدي طلبتها من خلال المناهج الدراسية والأنشطة المختلفة .
				49. يساهم المعلمون في المدرسة بتقديم التسهيلات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال .
				51. تعد المدرسة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة.
				52. تهتم المدرسة بخدمة مجتمعها ومساعدته علي النمو والاستمرار والصمود في ظل الصراع مع العدو الصهيوني.

## الملاحق

### ملحق رقم (3)

### قائمة المحكمين

م.	اسم المحكم	جهة العمل
1.	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
4.	أ.توفيق شحادة	وكالة الغوث الدولية
5.	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
6.	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
7.	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
8.	د. محمد آغا	جامعة الأزهر
9.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
10.	د. بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى
11.	د. جهاد الخضري	جامعة القدس المفتوحة
12.	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
13.	د. راند الحجار	جامعة الأقصى
14.	د. صديقة حلس	جامعة الأزهر
15.	د. صلاح حماد	جامعة الأقصى
16.	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر
17.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
18.	د. محمود الحمضيات	وكالة الغوث الدولية
19.	د. منى النجار	جامعة الأزهر
20.	د. نها شتات	جامعة الأقصى
21.	أ.سهيل المشهراوي	وكالة الغوث الدولية





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

### السادة/المعلمين الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة: ولاء عبدالله سعيد فرهودة

بإجراء دراسة بعنوان:

## "درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.  
ومن أجل تحقيق غرضها .. قامت الباحثة بإعداد هاتين الاستبانيتين بحيث صممتا للإجابة  
عليهما وفق سلم "ليكرت" الخماسي. والمطلوب من سيادتكم التفضل والتكرم بقراءة كل فقرة من فقراتهما  
والإجابة في عمود الإجابة الذي ترونه مناسباً وفقاً لتقديراتكم.  
**ملاحظة** : نتوقع من الجميع الإجابة بموضوعية ودقة لخدمة للبحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

سنوات الخدمة :

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

### أولاً: استبانة الفاعلية التنظيمية

**تعرف الباحثة الفاعلية التنظيمية اجرائياً بأنها:** قدرة المدرسة على إنجاز أهدافها التعليمية والتربوية المنشودة من خلال نظام يتضمن استثمار فعال للموارد المتاحة وإجراء العمليات عليها .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>المجال الأول</b>		<b>الرضا التعليمي للطلاب.</b>					
1.	يظهر الطلبة رغبة في الحضور إلى المدرسة.						
2.	يبيد الطلبة رضاهم عن محتوى المنهاج الدراسي.						
3.	يعبر الطلبة عن رضاهم عن أساليب وطرق تدريس المعلمين.						
4.	يظهر الطلبة رضاهم عن التقويم وموضوعيته.						
5.	يبدى الطلبة اعجابهم بمستوى الأنشطة الترفيهية اللاصفية التي تقدمها المدرسة.						
<b>المجال الثاني</b>		<b>النمو الأكاديمي للطلاب.</b>					
6.	توفر المدرسة بيئة فكرية محفزة تسهم في نمو الطلبة أكاديمياً.						
7.	توفر المدرسة خدمات مكتبية ملائمة لاحتياجات الطلبة.						
8.	تبذل المدرسة جهوداً كبيرةً للمحافظة علي مستوى عالٍ من التحصيل العلمي للطلاب.						
9.	تحصل المدرسة علي تقديرات مرتفعة بالمقارنة مع المدارس الأخرى.						
10.	يحصل طلبة المدرسة المتفوقين على مراكز متقدمة في مسابقات علي مستوى المناطق التعليمية.						
<b>المجال الثالث</b>		<b>النمو الشخصي للطلاب.</b>					
11.	تقدم المدرسة أنشطة لاصفية لتعزيز النمو الشخصي للطلاب.						
12.	تتمي شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً، عاطفياً.....إلخ) .						
13.	توفر المدرسة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال (البرامج والرحلات).						
14.	تساعد المدرسة الطلبة على تطوير علاقات مع المجتمع المحلي .						
15.	تحث المدرسة طلبتها على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة التي يدعون للمشاركة فيها.						
16.	تشجع المدرسة طلبتها على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في المجتمع.						

## الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الرابع رضا العاملين عن العمل.</b>						
17.	يبيدي المعلمون استعداداً لبذل جهوداً أكبر لمواجهة ارتفاع عدد طلبة الفصل.					
18.	يبيدي المعلمون الرضا عن الطريقة التي تدار بها المدرسة بشكل عام.					
19.	تمتاز العلاقة بين المعلمين والإدارة في المدرسة بالقوة والانفتاح.					
20.	يعتز العاملون في هذه المدرسة بانتسابهم لها.					
21.	يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم التعليمي والإرشادي على أفضل وجه.					
22.	يسود انطباع بالرضا عن الرواتب بين المعلمين والعاملين في المدرسة.					
<b>المجال الخامس النمو المهني للمعلمين.</b>						
23.	تشجع المدرسة المعلمين على الحضور والمشاركة في مؤتمرات وأيام دراسية خارج المدرسة.					
24.	تخصص المدرسة نسبة ملائمة من صندوق المدرسة لتعزيز النمو المهني للمعلمين.					
25.	تلحق المدرسة المعلمين بدورات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر وفقاً لاحتياجاتهم.					
26.	تهتم المدرسة بتتمية مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.					
27.	تقدم المدرسة تسهيلات للمعلمين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا.					
<b>المجال السادس انفتاح المدرسة وتفاعلها مع المجتمع.</b>						
28.	تواكب المدرسة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة.					
29.	تعقد المدرسة الكثير من الفعاليات (برامج ، ورش عمل ، مشاريع ، دورات تدريبية، ندوات ، مؤتمرات علمية ..... إلخ) لخدمة المجتمع.					
30.	تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في أوساط المجتمع وعائلات الطلبة.					
31.	تحرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.					
<b>المجال السابع القدرة علي استقطاب الموارد.</b>						
32.	تستقطب المدرسة الموارد البشرية المتميزة للعمل فيها.					
	تمتاز المدرسة بالقدرة علي اجتذاب الطلبة المتفوقين للدراسة فيها .					
33.	تسعى المدرسة لتحصيل المساعدات المادية لطلابها من خلال الهيئات والتبرعات العامة.					

## الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					34.	للمدرسة القدرة علي استقطاب مساعدات لتحسين بيئة المدرسة .
					35.	تمتاز المدرسة بالقدرة علي اقناع المانحين بتوفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها.
<b>المجال الثامن الصحة التنظيمية.</b>						
					36.	للمدرسة القدرة علي تسهيل إجراءات العمل .
					37.	يتم توزيع الأدوار الوظيفية علي الموظفين بشكل يراعي (مؤهلات وقدرات وميول)
					38.	تستثمر المدرسة ما يتوفر لديها من إمكانيات مادية وبشرية استثماراً أمثل.
					39.	تسود علاقات التعاون المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي .
					40.	تتمتع المدرسة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير
<b>المجال التاسع مواجهة تحديات الحصار علي محافظات غزة.</b>						
					41.	تهتم المدرسة بالحفاظ علي الهوية الثقافية والوطنية علي مستوي الطلبة والمجتمع .
					42.	تواصل المدرسة عطاءها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار المفروض علي محافظات غزة .
					43.	تهتم المدرسة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدي طلبتها من خلال المناهج الدراسية والأنشطة المختلفة .
					44.	يقدم المعلمون في المدرسة التسهيلات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال .
					45.	تعد المدرسة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة.
					46.	تهتم المدرسة بخدمة مجتمعها ومساعدته علي النمو والاستمرار والصمود في ظل الصراع مع الجانب الإسرائيلي.

## الملاحق

### ملحق رقم (5)

#### ثانياً: استبانة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

**تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها:** هي فلسفة إدارية جديدة، تهدف إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات المتعلمين والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وبأقل تكلفة ممكنة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول التخطيط</b>						
53.	يقوم بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المستقبلية.					
54.	يبنى الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق الاحتياجات الحقيقية للمدرسة والمجتمع.					
55.	يراعي الإمكانيات المتاحة للمدرسة عند وضع الخطط المدرسية.					
56.	يساهم في تحسين عملية التخطيط الفصلي.					
57.	يركز على محاور استراتيجية عند وضع رؤية المدرسة ورسالتها.					
<b>المجال الثاني القيادة والإدارة المدرسية</b>						
58.	يقوم بتعريف جميع العاملين بالوصف الوظيفي الخاص بهم.					
59.	يستخدم الاتصال البناء لتعزيز مبدأ الحوار بين أعضاء المجتمع المدرسي.					
60.	يقوم بعمليات المتابعة المستمرة للبرامج التي تنفذها المدرسة.					
61.	يقدم أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات قبل وقوعها.					
62.	يفوض الصلاحيات للعاملين مع التأكيد على مبدأ المساواة.					
63.	يعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار.					
<b>المجال الثالث المناخ التنظيمي في المدرسة</b>						
64.	يؤكد على الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين.					
65.	يحقق التوازن بين احتياجات العاملين الشخصية واحتياجات المدرسة.					
66.	يحرص على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص لدى المعلمين في المدرسة.					

## الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
67.	يعتمد نظام عادل للحوافز المالية والمعنوية في المدرسة.					
68.	يشجع الثقافة القائمة على رفع مستوى التحصيل وتحسين أداء المعلمين.					
69.	يعزز أخلاقيات الولاء والإخلاص نحو العمل المدرسي.					
<b>العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي</b>						
<b>المجال الرابع</b>						
70.	يحرص على تقديم برامج تخدم المجتمع المحلي .					
71.	يحث على عقد ندوات تثقيفية لأولياء الأمور وشرائح من المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.					
72.	ينظم زيارات طلابية لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها.					
73.	يخطط لعقد دورات أو ورش عمل أو أيام دراسية لأفراد المجتمع المحلي.					
74.	ينظم زيارات لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية.					
75.	يستثمر جهود أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.					
<b>المجال الخامس</b>						
<b>التقويم</b>						
76.	يعتمد نظام التقويم الشمولي لتغطية جميع جوانب شخصية المتعلم.					
77.	يستخدم نظام التقويم المعتمد على الأداء والممارسة.					
78.	يقوم بعمليات متابعة وتقويم مستمر للبرامج الدراسية التي يتم تنفيذها.					
79.	يشرف على إجراء التقويم والامتحانات بدقة وموضوعية .					
80.	يوظف نتائج التقويم لوضع الخطط العلاجية لتحسين أداء الطلبة .					
81.	يعمل على تحليل نتائج الامتحانات باستمرار لتطوير المعلمين .					
<b>المجال السادس</b>						
<b>تكنولوجيا المعلومات</b>						
82.	يشجع على تطوير برامج التعليم الالكتروني لتعزيز عملية التعليم والتعلم .					
83.	يوظف تكنولوجيا المعلومات في إثراء الموارد البشرية والمادية في المدرسة.					

## الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
84.	يوفر استخدام مختبرات الحاسوب والتقنيات المدرسية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.					
85.	يعمل على توفير قاعدة بيانات مدرسية تشمل بيانات المعلمين والطلبة.					
المجال السابع		التعليم والتعلم				
86.	يبذل جهوداً كبيرة لتحسين عملية التعليم والتعلم .					
87.	يساهم في توفير بيئة تعليمية تعلمية آمنة.					
88.	يزيد من فعالية المختبرات العلمية في خدمة المنهاج المدرسي.					
89.	يحرص على مواكبة الاستراتيجيات التعليمية الحديثة .					
90.	يعمل على توفير مصادر تعليمية متنوعة.					
91.	يسعى للتغلب على مشكلات التحصيل لدى الطلبة.					
المجال الثامن		النشاطات المدرسية				
92.	يساعد على تعزيز النشاطات اللاصفية في المدرسة.					
93.	يعمل على تحسين أداء الطلبة في النشاطات المختلفة.					
94.	يساهم في زيادة التكنولوجيا المستخدمة في الأنشطة المدرسية.					
95.	يشجع على تنظيم مسابقات ثقافية بين الطلبة.					
96.	يحرص على مشاركة المدرسة في المسابقات الرياضية بين المدارس.					
97.	يعمل على تنظيم رحلات ثقافية تروحية ورحلات علمية.					

# الملاحق

ملحق رقم (6): تسهيل مهمة باحثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

الرقم ..... ج س ع / 35 /  
Ref ..... 2014/05/04  
التاريخ .....  
Date .....

الأستاذ الفاضل/ فريد أبو عاذرة  
حفظه الله،  
رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهنئكم بشؤون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من ميادنتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ ولاء عبدالله سعيد فرهودة، برقم جامعي 220110077 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعدادها والتي بعنوان

درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في  
مدارس وكالة الغوث

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



سورة الفاتحة  
2  
12.5.2014