جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

جامعة البحرين
المكتبات وخدمات المعلومات
المكتبة المركزية
Central Library
Libraries & Information Services
UNIVERSITY OF BAHRAIN

تطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة

رسالة مقدمة من الطالب

حسن علي جمعة الشاخوري

للحصول على درجة الماجستير في الدراسات التربوية

(تخصص إدارة تربوية)

إشراف

الأستاذة الدكتورة/ نادية يوسف كمال

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

معهد البحوث والدراسات العربية
المدير يوسف أحمد

١٤٣٤ هـ - ٢٠١٣م

جامعة الدول العربية
المنظمة العربة للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة

قرار لجنة المناقشة والحكم

أجيزت الرسالة بتاريخ ١١/ ٢ / ٢٠١٣م

وتكونت لجنة المناقشة والحكم من:

أ.د /نادية يوسف كمال
أستاذ أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

رئيساً ومشرفاً

أ.د / رمضان أحمد عيد
أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة
كلية التربية - جامعة عين شمس

عضواً ومناقشًا

أ.د /نجوى مجدي مجاهد
أستاذ أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

عضواً ومناقشًا

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

﴿ التوبة: آية ١٠٥ ﴾

الإهداء

❖ إلى من غرس فيَّ حب العلم والعلماء ، ودلني طريق الخير منذ طفولتي ، إلى الذي ورثنا حبَ الناس ولازلت بسيرته أحتذي ، إلى والدي حفظه الله .

❖ إلى من سهرت الليالي ، فكانت عاملاً دائماً في تفوقي ، واستمرار مسيرتي العلمية ، إلى أمي أمدّ الله في عمرها .

❖ إلى من لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة ، زوجتي رمز العطاء والوفاء .

❖ إلى أبنائي الأعزاء (علي - ندى - فاطمة) .

❖ إلى إخواني ، وأخواتي ، وأصدقائي وزملائي في الداخل والخارج .

❖ إلى كل طالب علم ، وإلى وطني البحرين .

اللهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ، راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا ، ويعلمنا ما ينفعنا .

شكر وتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى على عونه في إنجاز هذا البحث المتواضع، يطيب لي أن أرد الفضل لأهله، فأتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة، الأستاذة الدكتورة/ نادية يوسف كمال، أستاذ أصول التربية بكلية البنات بجامعة عين شمس، لرعايتها للبحث والباحث، وأكرمتني بعلمها الوافر، وساعدتني في التغلب على كل العقبات من خلال التواصل الفعال، وإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة التي شملت جميع جوانب البحث والتي أدت إلى إثرائه وتطويره إلى الأفضل وإخراجه في صورته الحالية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة والتي تكونت من كوكبة فاضلة من جامعة البحرين والشكر والتقدير موصول إلى الأستاذين المشاركين في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة على تفضلهما بقبول الحكم والمناقشة.

والشكر موصول إلى جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بمعهد البحوث والدراسات العربية وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور أحمد يوسف مدير المعهد على ما قدموه من رعاية واهتمام للباحث وتذليل للصعوبات في سبيل إنجاز هذه الدراسة .

وكذلك الشكر الجزيل والثناء الكبير إلى كل من ساهم في تذليل ما صادفني من صعاب ومد يد العون وفي طليعتهم الأستاذ / أحمد محمد علي الفردان مدير مدرسة الخليل بن أحمد الإعدادية للبنين والأستاذ عبدالله عيسى علي الخال مدرس قسم الديكور بمدرسة الخليل بن أحمد الإعدادية للبنين الذي لم يبخل بنصيحة أو توجيه، ولمست فيه الإنسانية، وأعطاني من علمه الغزير ووفر لي التشجيع والدعم المعنوي .

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى والدي ووالدتي وزوجتي وأبنائي وبناتي وأخوتي وأخواتي وأصدقائي الذين مدوا لي يد العون والمساعدة والتشجيع، وشاركوني الجهد.

وبعد، فإنني لا أدعي الكمال في هذا البحث المتواضع، فالكمال لله وحده، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب ،والله ولي التوفيق

الباحث

حسن علي جمعة الشاخوري

محتويـــــــات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	١-٤٠
مقدمة	٢
مشكلة الدراسة وأسئلتها	٦
أهداف الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٧
حدود الدراسة	٨
منهج الدراسة وأداتها	٨
مصطلحات الدراسة	٩
الدراسات السابقة والتعليق عليها	١٢
خطوات الدراسة	٣٩
الفصل الثاني **الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**	٤١- ٩٠
تمهيد |	٤٢
أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٤٢
ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٤٩
ثالثاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٥١
رابعاً: خصائص و مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٦١
خامساً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٦٨
سادساً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٧١
سابعاً: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٧٦
ثامناً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	٧٩
تاسعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	٨٥
الفصل الثالث **نماذج تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**	٩١- ١٢٦
تمهيد	٩٢
أولاً : النموذج الدائري TQM Wheel Model	٩٢
ثانيًا: نموذج إدورد دمينج لإدارة الجودة الشاملة	٩٨
ثالثًا: النموذج الياباني	١٠٣

الموضوع	رقم الصفحة
رابعًا: نموذج جائزة مالكوم بالدريج	١٠٤
خامسًا: نموذج العناصر السبعة The seven S's Approach	١٠٦
سادساً: نموذج هوشين لإدارة الجودة الشاملة Hoshin Model	١١٠
سابعاً: نموذج أرفن	١١٦
ثامناً: نموذج أشوك ومتواني	١١٧
تاسعاً: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة	١١٨
عاشراً: نموذج جامعة اوريجون Oregon University	١١٩
حادي عشر: نموذج كوفمان لإدارة الجودة الشاملة الفائقة	١٢٢
ثاني عشر: نموذج مدينة ديترويت في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة	١٢٣
الفصل الرابع **واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين**	١٢٧-١٥٣
تمهيد	١٢٨
أولاً: النظام التعليمي بمملكة البحرين	١٢٨
ثانياً: التعليم الثانوي بمملكة البحرين	١٣٣
ثالثاً: الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين	١٣٩
الفصل الخامس **إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها**	١٥٤-٢٠٢
تمهيد	١٥٥
أولاً : أهداف الدراسة الميدانية	١٥٥
ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية	١٥٥
١- مجتمع الدراسة	١٥٥
٢- أداة الدراسة	١٥٦
٣- المعالجة الإحصائية	١٦١
ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	١٦١
الفصل السادس **مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة**	٢٠٣-٢١٠
تمهيد	٢٠٤
أولا: ملخص النتائج	٢٠٤
ثانياً: المقترحات الإجرائية	٢٠٦
ثالثاً: توصيات الدراسة	٢١٠

الموضوع	رقم الصفحة
المراجع	٢١١-٢٢٣
- المراجع العربية	٢١٢
- المراجع الأجنبية	٢٢١
قائمة الملاحق	٢٢٤-٢٥٠
١- الاستبانة في صورتها الأولية	٢٢٥
٢- أسماء السادة المحكمين	٢٣٧
٣- الاستبانة في صورتها النهائية	٢٣٨
٤- قائمة أسماء المدارس	٢٤٩
٥- قرار الموافقة على تطبيق الاستبانة	٢٥٠
ملخص الدراسة	٢٥١-٢٥٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	تفعيل مبادئ ديمينج في الصناعة والقطاع التربوي	٥٨
٢	عناصر إدارة الجودة في مؤسسات التعليم	٦٦
٣	الفرق بين الإداري والقائد	١٤٧
٤	خصائص مجتمع الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين في مملكة البحرين موزعين حسب النوع	١٥٦
٥	محاور وعدد الفقرات ضمن مجالات الدراسة	١٥٧
٦	عدد الاستبانة الموزعة والعائدة والصالحة	١٥٩
٧	درجة الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام قيم معاملات ألفا كرونباخ	١٦٠
٨	خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع - عدد سنوات الخبرة)	١٦٠
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول (تحقيق رضا المستفيد)	١٦٢
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني (التقييم الذاتي وتحسين الأداء)	١٦٣
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث (العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل)	١٦٥
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع (القيادة التربوية الفعالة)	١٦٦

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس (الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها)	١٦٧
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس (تفويض السلطة)	١٦٩
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السابع (إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير)	١٧٠
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثامن (إرساء نظام العمليات المستمرة)	١٧٢
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول (نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس)	١٧٣
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني (إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين)	١٧٥
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث (الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين)	١٧٦
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع (تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل)	١٧٧
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس (توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة)	١٧٨
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس (تركيز الإدارة على التحسين المستمر)	١٧٩
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول (معوقات تتعلق بتحقيق رضا المستفيد)	١٨٠
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني (معوقات تتعلق بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء)	١٨٢
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي)	١٨٣
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع (معوقات تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية)	١٨٤
٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس (معوقات تتعلق بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها)	١٨٥

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس (معوقات تتعلق بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم)	١٨٧
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السابع (معوقات تتعلق بمقاومة التغيير من جانب العاملين)	١٨٨
٣٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثامن (معوقات تتعلق بالتحسين المستمر والتميز)	١٨٩
٣١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة	١٩١
٣٢	اختبارات الفروق في المحور الأول ومجالاته حسب عدد سنوات الخبرة	١٩٢
٣٣	اختبارات الفروق في المحور الثاني ومجالاته حسب عدد سنوات الخبرة	١٩٣
٣٤	اختبارات الفروق في المحور الثالث ومجالاته حسب عدد سنوات الخبرة	١٩٥
٣٥	اختبارات الفروق في المحور الأول ومجالاته حسب النوع	١٩٧
٣٦	اختبارات الفروق في المحور الثاني ومجالاته حسب النوع	١٩٨
٣٧	اختبارات الفروق في المحور الثالث ومجالاته حسب النوع	٢٠٠

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٨
٢	عملية التقييم الذاتي لدى الأفراد	٥٤
٣	خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية	٦٢
٤	خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	٧٠
٥	النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	٩٤
٦	عجلة ديمينج The Deming Cycle (خطة التحسين المستمر)	١٠١
٧	نموذج بالدريج	١٠٦
٨	مراحل تطبيق نموذج هوشين	١١١
٩	نموذج أرفن	١١٦
١٠	نموذج أشوك ومتواني	١١٧
١١	نموذج الجائزة الأوروبية للجودة	١١٨
١٢	نموذج جامعة اوريجون	١٢١
١٣	السلم التعليمي بمملكة البحرين	١٣٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة وأداتها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة والتعليق عليها
- خطوات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين- بصفة خاصة- جهوداً مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة، "وامتدت هذه الجهود رأسياً لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الأطفال وحتى بلوغه نهاية السلم التعليمي بالدرجة الجامعية وما بعدها"(١)، كما امتدت هذه الجهود أفقياً لتشمل كافة عناصر العملية التعليمية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها، والمعلم و إعداده، والإدارة المدرسية وتحديثها.

ويجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية، انطلاقا من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجود ، ولكي تحقق التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، فالإدارة تمثل عنصراً حيوياً للغاية في ترجمة الأفكار والنظريات التربوية وجعلها أمراً واقعياً حقيقياً ، لذا فقد يجوز القول بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية (٢) ، ومن هذا المنطلق يميل كثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري في المؤسسات التربوية قد يكون السبب الرئيس خلف إخفاق التطبيقات التربوية للمؤسسة التعليمية في الميدان ، مما ينعكس على مخرجات التعليم ومستواه وجدواه ، وبالتالي أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم ، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ، ليس فقط بفاعلية وكفاءة ، وإنما بعدالة وابتكار ، ولاعتبارها أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات(٣)، وهذا ما دفع مختلف المجتمعات ، المتقدم منها و النامي على السواء إلى ، " الاهتمام المتزايد بعمليات التطوير والتحسين الإداري لمؤسساتها لما ينعكس منه على جودة التعليم ومخرجاته" ، وهذا ما أدى إلى تعدد الدراسات المختصة بإدارة جودة التعليم ، و ظهور الكثير من التعريفات و المفاهيم للجودة ، وجعل قضية تجويد التعليم من أهم القضايا التي تسعى جميع دول العالم إلى الاهتمام بها من خلال مجالات التطوير الملائمة ، وذلك عن طريق التنمية

---

(١) المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج, برنامج تدريبي في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ,الدوحة, قطر : ٢٠٠٢, ص ٣٣.

(٢) وزارة التربية والتعليم, مجلة التربية, العدد الخامس, ٢٠٠٢م , ص١٧

(٣) أحمد الخطيب, والخطيب رداح, إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية, الطبعة الثانية, عالم الكتب الحديث, أربد, الأردن, ٢٠٠٦, ص ٢٣.

البشرية بمختلف جوانبها ، فمن التعريفات التي اختصت بالجودة تعريف إدوارد ديمنج إذ عرفها بأنها الوفاء بحاجات المستفيد حاليا ومستقبلا ، كما عرفها جوران بأنها ما يتلاءم مع استخدامات المستفيد، وعرفها كروسبى بأنها التطابق مع متطلبات المستفيدين، كما عرفها أيضا إيشكاوا بأنها المنتج الجيد هو المنتج الأكثر اقتصادية والأكثر فائدة والذي يرضي المستفيد دوماً "[١].

وتؤكد هذه التعريفات على أهمية رضا المستفيد ، وعلى استمرارية محاولات تحسين المنتج، وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة إرساء فلسفة الجودة من أجل تحقيق رضا المستفيد البدء بالإدارة كأداة لتحقيق وإرساء فلسفة الجودة ، "فمن هذا المنطلق تتجه الأنظار حالياً نحو مجموعة من الابتكارات الإدارية التي تحقق الجودة في الخدمات المدرسية على اعتبار أن الجودة هي اهتمام دولي، إذ أكدت المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم بأن العقد القادم سيتميز بالبحث عن تسيير أفضل للمؤسسات التربوية ، والسعي نحو تربية وتعليم مرسومين بالجودة "[٢].

ومن بين هذه الابتكارات برز في الولايات المتحدة الأمريكية في العقد الأخير من القرن الماضي، مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) والذي ذاع صيته بشكل كبير في مجال الصناعة و إدارة الأعمال."إذ انطلقت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة علي يد الأمريكي إدوارد ديمنج منذ الخمسينات والذي يعد بحق رائد ومؤسس فكرة الجودة الشاملة ، فلقد أوضح (إدوارد ديمنج،١٩٨٦) عدداً من المبادئ المهمة للإدارة عرفت بالمبادئ الأربعة عشر ، وهي تعد الأطُر المحددة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، فقد ركز في مبادئه على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارة متميزة ، وأشار إلى أن (٩٤%) من مشكلات الجودة ترجع إلى العمليات الإدارية، بينما ترجع الـ (٦%) الباقية إلى الأفراد ، ويتفق إلى حد ما جوران (١٩٨٩) ، مع إدوارد ديمنج في أن ما يقارب من (٢٠%) من مشكلات الجودة ناتج من العاملين ، وأن (٨٠%) الباقية ترجع إلى خلل في عملية عمل الإدارة نفسها"[٣].

ومن المفاهيم السابقة لإدارة الجودة الشاملة، يلاحظ أن الإدارة المدرسية لا تعني بالمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المدير أو المدير المساعد والإداريون فحسب، بل تعدت لتشمل كل العاملين بالمدرسة والتلاميذ وأولياء الأمور، أفراد المجتمع المحلي، وذلك لما لهم جميعاً من أدوار

---

[١] محمود أسامة جلال, مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الابتدائية بمملكة البحرين , **رسالة ماجستير غير منشورة** , جامعة البحرين , مملكة البحرين٢٠٠٢, ص ٣

[٢] محمود أسامة جلال, المرجع السابق, ص ٣.

[٣] عصام عبدالله محمد , متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين , **رسالة ماجستير غير منشورة** , مملكة البحرين : مركز التوثيق التربوي, ٢٠٠٤.

فاعلة في تحقيق الأهداف المدرسية، ومن هنا تعد الطريقة أو الأسلوب الذي يُتبع لتسيير المدرسة وإدارتها يعد أساسًا مهمًا في تحقيق أهداف المدرسة، وقيامها بواجباتها ومسؤولياتها تجاه المتعلمين.

وفي ضوء عمليات تطوير التعليم وإدارته، توجهت الكثير من الدول إلى التغيير وإتباع إستراتيجيات إدارية حديثة واعتماد ضمان الجودة الشاملة، منها أستراليا إذ اقترحت الحكومة في عام(١٩٩٩م) إنشاء مؤسسة متخصصة لمتابعة ضمان الجودة ، وتم الإعلان عن إنشاء وكالة ضمان جودة الجامعات الاسترالية في عام (٢٠٠١م). وعندما قامت هذه الوكالة بمقارنة أداء الجامعات من خلال الدراسات السابقة ، تمكنت من الوقوف على كثير من نقاط الضعف في نظام الجودة المطبق في الجامعات الاسترالية ، ومن بينها التركيز على المدخلات والعمليات على حساب المخرجات أو النتائج وغياب المراجعة الخارجية للمعايير والعمليات والإجراءات المتبعة في ضمان الجودة(١)، ولذلك تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في الحقل التعليمي التربوي.

وفي مجال الإدارة التربوية يمكن الاستعانة بإدارة الجودة الشاملة و نماذج الدول المتقدمة المطبقة للجودة الشاملة والاستفادة بما تم التوصل إليه في مجال الصناعة ، وذلك عندما نرى أن تطوير التعليم لا يواكب العلم ، ولا يلبي الحاجات والمطالب الجديدة للمجتمعات بصورة مُرضية فمن الطبيعي أن يتركز الاهتمام بالتطوير على الإدارة المدرسية باعتبارها نسقاً متكاملاً مترابطاً ، على أن يتم ذلك بمفاهيم وأساليب غير تقليدية ، وفي هذا الخصوص أشار(Juran،١٩٨٩) إلى "أهمية التطوير بتبني وتطبيق أساليب الجودة الشاملة في كل إدارة وقسم على حده، ويحذر من القفز إلى حلول المشكلات بدون البحث الدقيق عن أسبابها الحقيقية "(٢).

كما أشار الباحث (درباس،١٩٩٤) في دراستهِ على (٣) "ضرورة وأهمية إرضاء المستفيد من الخدمة عن طريق تحديد خطوات جديدة لتخطيط جودة المنتجات والخدمات، وذلك من خلال التصميم" الجيد للتخطيط، ومن هذا المنطلق لاحظنا أن الكثير من الدول تتبنى التغيير في أنظمتها واستراتيجيات العمل لديها وعلى رأسها الدول الأوروبية حيث الاهتمام بالإدارة والتركيز على تقدير وإرضاء المستفيد وفي ظل التهافت والتسابق بين المؤسسات سواء كانت إنتاجية أم خدمية من أجل

---

(١) د.ل. (٢٠٠٥), ضمان الجودة في التعليم العالي, ترجمة: السيد عبد العزيز البهواشي و سعيد بن حمد الربيعي, القاهرة: عالم الكتاب للنشر والتوزيع, ص١٨٥-١٨٦.

(٢) أحمد سعيد درباس, إدارة الجودة الكلية : مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي . رسالة الخليج العربي ,العدد ٥٠, ١٩٩٤, ص١٥-٩٤.

(٣) أحمد سعيد درباس, المرجع السابق, ص ١٩٤

إرضاء عملائها، "توجهت أنظار الدول العربية إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المؤسسات وسيلة فاعلة لإحداث تغييرات جذرية في كل من فلسفة وأسلوب عملها ، وسياساتها الإستراتيجية ، ونظمها الداخلية ، لتحقيق أعلى جودة ممكنة ، والاحتفاظ بالعملاء وزيادة عددهم ، باعتبار أن خسارة أي عميل أو زبون ، يعني تأثر مستقبل المؤسسة وتعرض بقائها للخطر"[١]، فمن هذا المنطلق احتلت إدارة الجودة الشاملة المرتبة الأولى من أولويات القيادات الإدارية في المؤسسات التي تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية أو الخدمية .

ومن الدول العربية التي سعت إلى إرساء فلسفة الجودة و تطوير أنظمة التعليم لديها في الألفية الثانية ،كانت مملكة البحرين من بين دول منطقة الخليج العربي التي سعت إلى التغلب على تحديات العصر في مجال التعليم إدراكاً منها لأهمية قطاع التعليم الذي يعتبر من أهم قطاعات التنمية البشرية لما يوفره من رقي من الناحية الاقتصادية إذ أن مملكة البحرين تعتبر أصغر الدول مساحة في الوطن العربي ،" فهي أرخبيل من الجزر يضم حوالي (٤٠) جزيرة وتبلغ مساحتها الإجمالية (٥٠ و٧١٧) كيلو متراً مربعاً ، وأكبر هذه الجزر جزيرة البحرين ، التي تضم العاصمة (المنامة) وتمثل (٨٣%) تقريباً من إجمالي مساحة جزر المملكة "[٢]، ونظراً لقلة الموارد والاعتماد الكلي على مصدر النفط شأنها شأن دول الخليج العربي توجهت إلى الاهتمام الأكبر والتكريس المنصب حول قطاع التعليم مستثمرة بذلك كل طاقتها [٣].

ونتيجة للتطورات التي طرأت في مجال التعليم، و بروز الكثير من التحديات التي تؤثر سلباً على تطوير جودة التعليم في البحرين إذ إن البعض يرجع هذهِ التحديات ، إلى المناهج الدراسية وبعضها إلى الطلاب أنفسهم، ولكن تبين من خلال الدراسات أن أكثر هذهِ التحديات التي تمنع من التغيير الإيجابي في معظم مدارس مملكة البحرين يرجع إلى طبيعة النظام الإداري والإستراتيجية المستخدمة والمطبقة في هذهِ المدارس[٤]، ونتيجة لذلك تبرز أهمية تطوير إدارة المدارس للتقليل من

---

[١] علي ناصر شتوي , القدرات المطلوبة لتطوير جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات عصر العولمة , بحث مقدم إلى ورشة عمل " طرق تفعيل وثيقة آراء الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي , ١٩-٢١ ذو الحجة ١٤٢٥هـ ٣٠ يناير - ١ فبراير ٢٠٠٥م .

[٢] وزارة التربية والتعليم, قسم التوثيق التربوي , تقرير عن تطور التعليم في مملكة البحرين , مملكة البحرين ,٢٠٠٤ ص ٥-٧.

[٣] وزارة التربية والتعليم,المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي, مملكة البحرين,٢٠٠٧,ص١-٢.

[٤] وزارة التربية والتعليم,المرجع السابق, ص٤-٥

جميع التحديات التي تمنع من التطوير الإيجابي في جودة التعليم وفي الوقت نفسه تزداد الفرص المتاحة لزيادة الجودة في التعليم ويقل كل ما يعرقل ذلك في ظل وجود المركزية في نظام التعليم .

مما سبق تتضح أهمية تطوير الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة الشاملة في كل المؤسسات التعليمية بمملكة البحرين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

اتجهت وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية لملاءمة المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ولكن في أفق ضيق حيثُ اقتصر التطبيق على المدارس الصناعية دون مدارس التعليم العام في المرحلة الثانوية، كما جاء في وثيقة المؤتمر السنوي للتعليم الإعدادي[١].

ورغم الاهتمام الكبير من قبل وزارة التربية والتعليم من أجل إرساء وتحقيق جودة عالية في التعليم، إلا أنه مازالت تظهر بعض المشاكل التي لم تعالج ولم تحسم بعد ، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وما أشارت إليهِ بعض الدراسات المحلية في نتائجها، إلى "عدم توافر متطلبات إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين، عدم توافر متطلبات لتطبيق مفاهيم العمل الجماعي ومحدودية انتشار ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"[٢].

وتؤكد الدراسات والإحصائيات في قسم الإحصاء التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم، أن زيادة الرسوب والانقطاع عن الدراسة في زيادة عن الأعوام الماضية[٣]، مما يشكل مشكلة تواجهها وزارة التربية والتعليم في ظل التحديات والتغيرات العالمية في المجال التربوي .

كما توصلت إحدى الدراسات المحلية أيضاً إلى عدة نتائج تدعم مشكلة البحث الحالي حيث دلت النتائج إلى "عدم تطبيق إدارة المدرسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ووجود قصور في فهم ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع المدرسي"(٤) .

فضلاً عن ذلك ما أكدته نتائج دراسة (الديلمي،٢٠٠١) المتعلقة بأداء مدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين،" أنهُ (٥٠%) من أفراد العينة أدائهم فعال"(٥) ، وهذا يؤكد أن لدينا مشكلات في إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية.

---

[١] وزارة التربية والتعليم,المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي , المرجع السابق, ص٣.

[٢] محمود أسامه جلال, مرجع سابق.

[٣] وزارة التربية والتعليم , قسم الإحصاء التربوي , مملكة البحرين ٢٠٠٨.

[٤] عصام عبدالله محمد , مرجع سابق.

[٥] بهيجة محمد الديلمي , آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء معايير الأداء الفعال , **رسالة ماجستير غير منشورة** , جامعة البحرين, مملكة البحرين, ٢٠٠١.

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة الذي يحتل الموقع الإداري المهم في المدرسة ، والتي يتوقف عليه نجاح الإدارة أو فشلها، وتأثيرها على أعضاء الهيئة التدريسية ، المخرجات التي تحققها المدرسة وجميع المنتسبين إلى المؤسسة التعليمية نبعت مشكلة الدراسة من الحاجة إلى وضع مقترحات إجرائية لإدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين تواكب وتتوافق مع التطورات والاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الجودة الأكاديمية لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية في المؤسسات التعليمية والحد من معوقات سير عمل الإدارة المدرسية وفق إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟
٢- ما أهم النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟
٣- ما واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟
٤- ما مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين؟
٥- ما المقترحات الإجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

١- تعرف الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
٢- تعرف نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .
٣- الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين .
٤- الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.
٥- وضع مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

١- تفيد نتائج الدراسة الراهنة في تحديث وتطوير أساليب الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بما يتفق مع الأساليب والطرق الحديثة للإدارة .
٢- تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن المشكلات الإدارية ومحاولة إيجاد الحلول لها بعد الكشف عن واقع نظام إدارة المدرسة الثانوية السائد.

٣- تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن المهارات والخصائص التي يجب أن يتصف بها مديرو و مديرات المدارس الثانوية.

٤- تفيد نتائج الدراسة الحالية في تحديد معايير خاصة للإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية ما يسهم في عملية التقويم والتطوير لأداء الإدارة المدرسية.

٥- تسهم نتائج الدراسة في تطوير مجالات تعليمية أخرى باستخدام مبادئ الجودة الشاملة.

٦- تفيد نتائج وتوصيات الدراسة القائمين على النظام التعليمي في مملكة البحرين بوجه عام وإدارة التعليم الثانوي بوجه خاص في إعادة النظر نحو طرق تحسين الأداء.

٧- تساعد نتائج البحث الحالي مديري المدارس بمملكة البحرين في كيفية استثمار وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بطريقة أكثر فاعلية، من أجل تطوير وتحسين أدائهم لإنجاز المهام الإدارية والفنية.

٨- قد تسهم نتائج البحث الحالي في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جميع مستويات الإدارة التربوية في مملكة البحرين.

حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في الآتي :

١. الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة على دور الإدارة المدرسية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوي بمملكة البحرين من خلال المجالات التالية : (مبادئ إدارة الجودة الشاملة- متطلبات إدارة الجودة الشاملة- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما تحتاجه الإدارة المدرسية للتطوير .

٢. الحد المكاني: المدارس الثانوية في التعليم العام بمملكة البحرين وعددها الكلي ٢٨ مدرسة.

٣. الحد الزماني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠١١/٢٠١٢م.

٤. الحد البشري : اقتصرت الدراسة على المديرين ومساعديهم بالمدارس الثانوية في التعليم العام .

منهج الدراسة وأداتها:

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج المستخدمة للتعرف على واقع مشكلات الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في مملكة البحرين ، وكيفية تطوير هذا الواقع من خلال استخدام إدارة الجودة الشاملة ، ومن مداخل المنهج الوصفي

تستخدم الدراسة المنهج المسحي الذي "يعتبر الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي" [1]، ويعد انسب أسلوب لجمع المعلومات من مصادرها الأولية ، وعرض هذه البيانات في صورة يمكن الاستفادة منها، من خلال ما يوفره هذا المنهج من حقائق دقيقة عن الظروف القائمة ، بالإضافة إلى قدرته على استنباط علاقات هامة بين الظواهر الجارية وتفسير وتحليل البيانات.

ويعتمد بالأخص في هذا المنهج على المسح الوصفي الذي يبحث عن السبب وراء حدوث الظاهرة [2]، ونظراً لأن الدراسة تبحث في سبل و طرق الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين والكشف عن واقعها بشكل مباشر، إذ يسعى مدخل المسح الوصفي إلى الكشف عن المشكلات وتقديم الحلول ، ولا يقف عند وصف الحالة.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات وجمعها ، للكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين وكيفية تطويرها وفق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، حيثُ إن الاستبانة "تعتبر أداة منهجية ، ووسيلة مقننة توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد والنفقات"وتتميز أداة الاستبانة بخلوها من التحيز حيث لا يتدخل الباحث في استيفاء البيانات مما يعطيها درجة عالية من الصدق[3].

مصطلحات الدراسة:

١- التطوير: Development

يعرفه جاي(١٩٩٣م) بأنه[4]: " مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية ، التي تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل في الأنظمة الاجتماعية للمنظمات المختلفة ، بما تحويه من أفراد وجماعات "ويعرف أيضاً بأنه : محاولة طويلة المدى لإدخاله التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، تعتمد أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشترك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية".

---

(١) عبد العزيز السيد عبد العزيز , مناهج البحث العلمي, مصر , القاهرة: دار النهضة العربية, ٢٠٠٧,ص ٥٦.

(٢) محمد منير حجاب, أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية, مصر , القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع, ٢٠٠٦, ص٨٤-٨٧.

(٣) ل.ر .جاي, مرجع سابق, ص٩٦.

(٤) عماد الدين ومنى مؤتمن, التطوير التنظيمي, مدخل لزيادة الفعالية التنظيمية في التنظيمات الإدارية, عمان, الأردن: رسالة المعلم ,العدد١, ١٩٩٠,ص١٦-٣١.

ويعرفه محمود شوقي (١٩٩٥م) بأنه[١] : " تحسين العملية التربوية وصولا إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة".

ويعرفها آخرون بأنها[٢]: "عملية دائمة لتغيير وتحسين العملية التعليمية بكل مكوناتها لإيجاد مناخ تربوي ينعم في ظله المربون والطلاب والإداريون بهدف أن تكون مخرجاته على المستوى الذي يخدم المجتمع مباشرة. ولهذا أنشئ مكتب التطوير في مدارسنا لدراسة البرامج القائمة وفعالياتها وإعداد وتنفيذ البرامج التطويرية لجميع المنسوبين وفي جميع المجالات" .

والتعريف الإجرائي للتطوير في الدراسة الحالية هو : تحسين وإحداث تغيير في المدارس الثانوية من خلال ملاحقة مستجدات التغيير في المجال التربوي والعمل على تقليل التكلفة والعائدات ضمن هذه الدراسة ورصد الواقع ورسم معالم المستقبل والبناء التدريجي من الحالة القائمة للأحسن والأكمل والأحدث ، ويتم وفق خطة متجددة ، تنطلق من الواقع وتتكئ على الإمكانات والظروف والدراسات المقدمة من أهل الاختصاص .

٢ – الإدارة المدرسية: School Management

يعرفها محمود أسامة جلال بأنها [٣]:"وحدة اجتماعية متناسقة ومتكاملة الجهود والمهام والأدوار، تقوم على المشاركة الجماعية بين المدير ومساعديه والإداريين والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع ، وتسعى لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية، وتحسين جودة التعلم والتعليم".

ويعرفها آخرون بأنها[٤]: "ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام ، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي، ولكنها جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونية من الوكلاء، والمدرسين الأوائل للمواد، والمعلمين ورواد الفصول، الإداريين والفنيين، و ذلك كل بحسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، إذ يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية" .

---

[١] محمود أحمد شوق, تطوير المناهج الدراسية, القاهرة , مصر: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر , ١٩٩٥ص١٩.

[٢] k.١٢www.jeelfaisal.com/educationimprove.htm تاريخ الإتاحة ٢٤-٩-٢٠٠٩

[٣] محمود أسامة جلال, مرجع سابق, ص ١٢.

[٤] جمال أبو الوفاء وعبد العظيم سلامة,اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية, الاسكندرية, مصر:دار المعرفية الجامعية,٢٠٠٠,ص٤١.

و يعرف الزبيدي (١٩٨٨م) الإدارة المدرسية أنها[١]: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظَم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

ويعرفها العمايرة (٢٠٠٢م) بأنها[٢]: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية".

والتعريف الإجرائي للإدارة المدرسية في الدراسة الحالية هي : كل الجهود التي يقوم بها طاقم العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين، وفنيين، بتنسيق وتعاون من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه المؤسسة التعليمية و الدولة.

٣- المرحلة الثانوية: Secondary Stage

يقصد بالمرحلة الثانوية وفقاً لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين " المرحلة التي تُعد امتداداً طبيعياً لمرحلة التعليم الأساسي ، وهي مرحلة جديدة للطالب إذ تُعده لدخول الجامعات والمعاهد العليا أو الانخراط المباشر في سوق العمل . ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات دراسية مقسمة إلى ستة فصول دراسية (ثلاثة مستويات) ويشترط في من يقبل بالفصل الدراسي الأول من التعليم الثانوي أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام الدراسة الإعدادية أو ما يعادلها"، وعدد الساعات المعتمدة اللازمة للتخرج فهي (١٥٦) ساعة معتمدة في جميع المسارات ما عدا المسار الصناعي إذ يتطلب (٢١٠) ساعة معتمدة[٣].

٤- إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

يعرف السعيد (٢٠٠٧م) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بأنها "نموذج إداري شامل

---

[١] سلمان عاشور الزبيدي, اتجاهات في تربية الطفل, عمان, الأردن: دار أنس للنشر,١٩٨٨,ص ٩٧.

[٢] محمد حسن العمايرة, مبادئ الإدارة المدرسية, عمان, الأردن: دار المسيرة للنشر , الطبعة الثالثة, ٢٠٠٢,ص١٨.

[٣] وزارة التربية والتعليم , قسم التوثيق التربوي, مرجع سابق , ص ١٥-١٦.

يقوم على الجودة فكرا وتنظيما وينطلق من إستراتيجية تعاونية ومستمرة للتحسين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والمجتمع ، وإرضاء العملاء الداخليين على المدى القصير والطويل"[١].

بينما يعرفها عليمات (٢٠٠٤م) : "هي عملية التنسيق بين جميع العاملين لتسيير شؤون المؤسسة والتغلب على مشكلاتها والإسهام بشكل مباشر في إجراءاتها لتحقيق النتائج النهائية ، وبالتالي يتضح مجال الجهود الفردية والجماعية فيها"[٢].

وتعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيدين وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم من خلال التصميم المتقن للمخرجات"[٣].

ويعرفها الخطيب(٢٠٠١م) بأنها "فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة نحو الوسائل المناسبة التي يستند إليها في الجهود الابتكارية للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستديم"[٤].

وعرف الخفاجي(١٩٩٥م) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للعاملين في اتخاذ القرار وتأكيد التحسن المستمر للعمليات والخدمات، بما يؤدي إلى تحقيق إرضاء للعملاء ضمن كلفة تنافسية معقولة"[٥].

والتعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية هي: فلسفة إدارية حديثة تقوم على تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة الجديدة مع إشراك كل منتسبي المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل تعاوني بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر المبني على التنظيم الإيجابي المتماشي مع متطلبات التطورات التعليمية من أجل تحقيق رغبات الطلاب المنتسبين إلى المدرسة .

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات التربوية والمرتبطة بمجال الدراسة سواء في مجال الإدارة المدرسية عموما أو في مجال إدارة الجودة الشاملة، وسوف يتم عرض الدراسات العربية ثم الأجنبية بدءًا من الأقدم إلى الأحدث من خلال استعراض عنوان الدراسة وهدفها والمنهج المستخدم فيها ونتائجها فيما يلي :

---

[١] أشرف السعيد أحمد محمد, الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي, الإسكندرية , مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر ٢٠٠٧, ص٢٣-٤٣.

[٢] صالح ناصر عليمات, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية, عمان, الأردن: دار الشروق للنشر, ٢٠٠٤ص ١٨.

[٣] صالح ناصر عليمات, المرجع السابق, ص١٩.

[٤] أحمد الخطيب, الإدارة الجامعية, دراسات حديثة, إربد, الأردن: مؤسسة حمادة للنشر , ٢٠٠١,ص٨٣.

[٥] عباس الخفاجي, الجودة الشاملة, جامعة الإسراء , عمان , الأردن: ١٩٩٥, ص١٣.

أولاً : الدراسات العربية.

١ – دراسة وليد عبد اللطيف هوانه(١٩٩٤م) بعنوان: مدخل النظم لتحقيق الجودة في التعليم[١].

هدف الدراسة :

التعرف على الربط بين مدخل النظم وتحقيق الجودة في التعليم واستخدام مقارنة مستوى الخريج مع المستويات العالمية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت دراسته على تحليل عدد من الجوانب المتعلقة بالجودة ، وهي : تحليل وقت العمل ، التطوير المستمر للمتخرج ، توفير مركز بيانات ، اقتباس أفضل الإجراءات لتطوير الموارد البشرية وتطوير البنية التنظيمية مثل المؤسسات الصناعية التي تعتمد في صناعتها على جودة المنتج.

نتائج الدراسة:

كان من أهم نتائج الدراسة مقارنة مستوى الخريج مع المستويات العالمية.

٢ – دراسة علي السيد أحمد (١٩٩٥م) بعنوان: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول [٢].

هدف الدراسة :

تحليل العوامل والمؤثرات التي تشكل تحديات تحتم تطوير الإدارة المدرسية .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

- تأثير الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على وظائف وأدوار مدير المدرسة .
- الحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر .
- تأثر المدرسة بالبيئة المحيطة بها وقيم المجتمع الذي ينتمي إليه .

---

[١] وليد عبد اللطيف هوانه, مدخل النظم لتحقيق الجودة في التعليم, بحث مقدم لمؤتمر ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح, مركز البحوث التربوية والمناهج, الكويت: الفترة الواقعة بين ٢٦-٢٨مارس,١٩٩٤.

[٢] علي السيد أحمد, الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول, دراسات تربوية واجتماعية, م١, ١٩٩٥ص٩-١٤.

٣- دراسة إيمان عبده حافظ (١٩٩٦م) بعنوان: دراسة تحليلية لمشكلات مدارس التعليم الإعدادي والثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة (١).

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التعليم الإعدادي والثانوي في دولة الإمارات وتقديم حلول لمعالجة هذه المشكلات.

منهج الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام أداتين أحدهما : استبانه تحديد المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الإعدادي والثانوي ، واستمارة تحليل محتوى لبيان تلك المشكلات . وشملت المحاور التالية : المشكلات الإدارية والمهنية ، مشكلات انخفاض فاعلية العمليات التدريسية ، مشكلات نوعية المعلمين وتدريبهم ، مشكلات قلة النظام والضبط ، مشكلات الأنشطة المدرسية .

بدولة الإمارات العربية المتحدة .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، تقدم حلولاً للمشكلات التي يعاني منها التعليم الإعدادي والثانوي .

٤- دراسة محمد رياض بندمجي (١٩٩٦م) بعنوان: اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى [٢].

هدف الدراسة :

التعرف على اتجاهات الإدارة العليا في شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية فيما يتعلق بشمولية برنامج التدريب بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ومدى استعداد المديرون العاملون للمساعدة في تنفيذ تلك البرامج وكذلك المواضيع أو المواد التي يرون ضرورة تدريسها والسلطة التي يجب أن تقرر خطة التدريب على الجودة الشاملة .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: الاهتمام ببرامج التدريب على الجودة الشاملة وعدم اقتصارها على المديرين ووجوب تعميمها .

---

(١) إيمان عبده حافظ عبد, دراسة تحليلية لمشكلات مدارس التعليم الإعدادي والثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة , مجلة كلية التربية ٧٥, جامعة الأزهر , مصر: ١٩٩٦,ص٩-٢٥.

(٢) محمد رياض بندمجي, اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى, عمان, الأردن:دار الشروق,١٩٩٦,ص١٤٤.

٥- دراسة أنمار الكيلاني (١٩٩٨م) بعنوان: التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية [١].

هدف الدراسة :

وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة بحيث تتوازن الخطة مع ثقافة المدرسة .

وقد تضمنت الخطة المراحل الآتية : مرحلة تمهيدية تعرّف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير ، مرحلة تقدير الحاجات ، مرحلة بناء الخطة ومرحلة الرقابة .

توصيات الدراسة :

أوصت الدراسة بتبني الخطة الموضوعية وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية.

٦- دراسة فوزي حرب أبو عودة (١٩٩٨م) بعنوان: واقع الممارسات الإدارية والفنية مديري المدارس الثانوية في لواء غزة [٢].

هدف الدراسة :

- الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في لواء غزة في ضوء المتغيرات التالية :
  ١- نوع المدرسة
  ٢- (ذكور/إناث) ، النوع .
  ٣- المؤهل العلمي
  ٤- سنوات الخدمة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها موظفاً الأستبانة كأداة للدراسة وتضمنت (٨٦) فقرة موزعة في ستة مجالات.

نتائج الدراسة:

- يقدر المديرون درجة ممارساتهم الإدارية والفنية بشكل أعلى من تقدير المعلمين لها .
- كانت تقديرات المديرين متوسطة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وعالية في المجالات الأخرى ، بينما قدرها المعلمون ب أنها ضعيفة في مجال العلاقة بين

---

[١] أنمار الكيلاني, التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية, بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة, في الفترة من ١٢-١٣مايو ١٩٩٨, كلية التربية, جامعة حلوان: مصر: ١٩٩٨,ص٣١٢-٣٤١.

[٢] فوزي حرب أبو عودة , واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري مدارس الثانوية في لواء غزة , **رسالة ماجستير غير منشورة** , جامعة الأزهر – غزة, ١٩٩٨م.

المدرسة والمجتمع المحلي ومتوسطة في المجالات الأخرى .

- توجد فروق بين تقديرات المديرين والمعلمين لواقع الممارسات لصالح المديرين ، وكذلك توجد فروق في تقديرات المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المعلمين في مدارس الإناث.
- لا توجد فروق في تقديرات المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة .

٧- دراسة سلطان محمد المنصوري (٢٠٠١م) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر-دراسة تقويمية [١].

هدف الدراسة :

التعرف على واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في قطر والمهارات الإدارية المتاحة لدى القائمين على الإدارة المدرسية السائدة في قطر.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلة في دراسته.

توصيات الدراسة :

- التقليل بقدر الإمكان من سلطة الإدارة المركزية في عمليات الإدارة المدرسية على أن تعطى الإدارة المدرسية حرية اكبر للتصرف في أمور عديدة كالإشراف المدرسي والتخطيط والتوجيه والتقويم داخل المدرسة.
- ضرورة وضع معايير أساسية لترقية مديري المدارس الثانوية.

٨-دراسة علي أحمد البارق (٢٠٠١م) بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة [٢].

هدف الدراسة :

الإسهام في تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء تجارب ونماذج وخبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال بعد تعديل وتهيئة هذه النماذج والتجارب والخبرات لكي تتلاءم مع ظروف المجتمع القطري ، وتتمشى مع تقاليده.

---

[١] سلطان محمد المنصوري : دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر , دراسة تقويمية , **رسالة ماجستير غير منشورة** , القاهرة , كلية البنات , جامعة عين شمس , ٢٠٠١.

[٢] علي أحمد البارق : تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة , **رسالة دكتوراه غير منشورة** , جامعة القاهرة , كلية التربية ببني سويف , ٢٠٠١م.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الواقع وكذلك تحليل تجارب الدول المتقدمة للاستفادة منها في هذا المجال.

نتائج الدراسة:

تقديم مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في دولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة.

٩- دراسة أحمد الشافعي والسيد ناس (٢٠٠٢م) بعنوان: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر [١].

هدف الدراسة :

توضيح ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في اليابان ومصر ، والاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة والاسترشاد به في تطوير الفكر الإداري التربوي في مصر.

منهج الدراسة :

استخدم الباحثان كلا من المنهجين : الوصفي التفسيري ، والتحليلي المقارن .

نتائج الدراسة:

تطوير العمليات الإدارية الآتية :

التخطيط : إتباع الإدارة التعليمية لأسلوب اللامركزية وتهيئة المناخ ال فكري · المواتي للإبداع للتجديد وتلبية حاجات الأفراد.

التنظيم : تنظيم العمل على أساس حلقات الجودة وتوفير جو التواصل الفعال ·

القيادة والتوجيه : الاقتناع بأهمية التغيير ونشر ثقافة الجودة لتحسين الأداء ·

المتابعة والتقويم : تطبيق أسلوب التقويم الذاتي للإدارة والأفراد ·

- ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد من خلال اكتساب ثقافة الجودة ومراعاة الإدارة للأمور التي تحقق ذلك.

١٠- دراسة محمد توفيق ماضي (٢٠٠٢م) بعنوان: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم[٢].

هدف الدراسة :

وضع تصميم مقترح لإدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على تطبيق نظرية الجودة الشاملة.

---

[١] أحمد الشافعي والسيد ناس , ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية مصر, مجلة التربية, المجلد٢, العدد٢٠٠٢,١م ص٧٣- ١٠٧.

[٢] محمد توفيق ماضي, تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم, القاهرة , مصر: دار الجامعة الجديدة, ٢٠٠٢ص ١٢- ٥١.

منهج الدراسة :

اتبع المنهج الوصفي في دراسته .

نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى العديد من النتائج منها : تنوع المستفيدين من الخدمات التعليمية ، فمنهم أصحاب الأعمال والدولة وطالبوا إجراء الدراسات البحثية ، أما من داخل النظام التعليمي فأعضاء هيئة التدريس، العاملون، الكلية،المدرسة ، و أنه ليس هناك ضمان بوجود رؤية مشتركة بين تلك الفئات حول المقصود بإدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة لوجود صراع بين الفنيين والإداريين ، و أوضح الباحث أن وجود هذا الصراع يشكل عقبة في تحقيق الجودة .

١١- دراسة نادية حسن علي (٢٠٠٢م) بعنوان: تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة (مدخل تخطيطي) [(١)].

هدف الدراسة :

التعرف إلى واقع نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية وتحديد معايير مدخل الجودة الشاملة في تطويره ، والتوصل لتصور مستقبلي لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة في ضوء معايير الجودة الشاملة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي ، وأسلوب الملاحظة بالمشاركة .

نتائج الدراسة :

- يقوم نظام تعليم البنات على الأسس والمبادئ الإسلامية التي حددتها السياسة التعليمية بالمملكة .
- تعتبر الرئاسة العامة لتعليم البنات هي الجهاز الإداري المركزي المسئول عن وضع الخطط والنظم واللوائح التي تحكم تعليم البنات .
- ضرورة تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الجودة الشاملة .
- ضرورة تحديد معايير قياسية لجودة نظام تعليم البنات بالمملكة .
- ضرورة وضع خطة فعالة لتطوير نظام تعليم البنات من خلال صياغة رؤى إستراتيجية فعالة لأهم معايير الجودة في مكونات النظام جميعا .

---

(١) نادية حسن علي, تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة (مدخل تخطيطي) , مجلة مستقبل التربية العربية , المجلد الثامن , العدد السابع والعشرون , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , ص ٢٠٣-٢٧٤ .

١٢- دراسة محمود أسامة جلال (٢٠٠٢م) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسية الابتدائية بمملكة البحرين[١].

هدف الدراسة :

تبيان مدى إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسية الابتدائية بمملكة البحرين وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس .

منهج الدراسة :

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وكان مجتمع الدراسة مكون من (٢٥) مدرسة ابتدائية تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية .

مرتكزات الدراسة :

ركزت دراسته على تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، وكذلك مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى نتيجة وهي أن هناك محدودية في انتشار ثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية.

توصيات الدراسة :

الاهتمام بنشر ثقافة وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية الابتدائية .

١٣- دراسة محمد محمد البنا (٢٠٠٣م) بعنوان: تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط [٢].

هدف الدراسة :

- استعراض أبعاد تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر لإرساء ثقافة الجودة الشاملة .
- والتعرف إلى واقع ثقافة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.
- وضع تصور مقترح لتدعيم هذه الثقافة .

---

[١] محمود أسامة جلال , مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسية الابتدائية بمملكة البحرين , **رسالة ماجستير غير منشورة** , مملكة البحرين , مركز التوثيق التربوي , ٢٠٠٢م.

[٢] درية السيد البنا, تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط, مجلة دراسات تربوية واجتماعية, المجلد التاسع, العدد الرابع, كلية التربية بجامعة حلوان, القاهره,٢٠٠٣, ص٢٤٩.

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي موظفة استمارة قياس ثقافة الجودة الشاملة في التعليم كأداة للدراسة بعد تعريبها وتحكيمها ، وهي مكونة من (٦٢) عبارة ثلاثية الاختيار ،موزعة على ستة محاور.

نتائج الدراسة :

- لا توجد أهداف محددة وواضحة للبيئة المدرسية ، ولا توجد رؤية مشتركة بين جميع العاملين.
- الخدمات المقدمة داخل المدرسة لا تركز على احتياجات الطلاب، والطلاب ليس لهم دور في تطوير الخدمة التربوية .
- إدارة المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح والفشل ، ولا تأخذ بآراء المعلمين ولا تسمع لآراء الطلاب واقتراحاتهم .
- المديرون لا يديرون النظم والعمليات باستخدام الجودة الشاملة .

١٤- دراسة نبيل محمود الصالحي (٢٠٠٣م) بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة [١].

هدف الدراسة :

- التعرف إلى الأسس والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة .
- المتطلبات الأساسية لتطبيقها في المدرسة وواقع الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بغزة .
- اقتراح تصور لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها .

منهج الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، واستخدم المقابلة الشخصية والاستبانة كأدوات للدراسة وتضمنت الاستبانة (٥٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات .

نتائج الدراسة :

- يعتبر دعم الإدارة العليا واقتناعها بنشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهم الأسس والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك من أهم متطلبات تطبيقها لتطوير الإدارة المدرسية .
- من أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو

---

[١] نبيل محمود الصالحي , تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة , **رسالة دكتوراة غير منشورة** , جامعة عين شمس , مصر, ٢٠٠٣م .

قصور في الكفايات والمعلومات اللازمة ، وعدم قدرة معظم مديري المدارس على التخطيط الإستراتيجي والرقابة الإحصائية ، وعدم توفر البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

- قصور عمليات المتابعة والرقابة والتطوير التي يقوم بها المسئولون في مركز التطوير التربوي .

١٥- دراسة مريم محمد إبراهيم الشرقاوي (٢٠٠٣م) بعنوان: كيف يمكن إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة[١].

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر.

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج النظم .

نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهما : عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة ، وخرجت الباحثة إلى العديد من الاستنتاجات كان أهمها : أن العالم تجتاحه قوى ثقافية ومتغيرات وتحديات متعددة يجب التعامل معها بموضوعية.

١٦- دراسة عصام عبدالله محمد (٢٠٠٤) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين [٢].

هدف الدراسة :

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .

نتائج الدراسة :

- كان من بين أهم نتائجها عدم تطبيق إدارة المدرسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية .

---

[١] مريم محمد إبراهيم الشرقاوي, إدارة المدارس بالجودة الشاملة, القاهرة, مصر: مكتبة النهضة المصرية , ط٣, ٢٠٠٣,ص ١٢-٢٢.

[٢] عصام عبدالله محمد , متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين , **رسالة ماجستير غير منشورة** , مملكة البحرين : مركز التوثيق التربوي, ٢٠٠٤م.

- وجود قصور في فهم لثقافة الجودة الشاملة داخل مجتمع الدراسة بشكل خاص وداخل المجتمع المدرسي بشكل عام مما انعكس على إجابات أفراد العينة وزاد في اختلاف أرائهم تجاه مدى توافر المتطلبات الخاصة بالجودة الشاملة.

توصيات الدراسة :

- الإسراع في تبني وزارة التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الإدارات التربوية المختلفة، كسياسة إدارية جديدة .

ضرورة تركيز الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية على دراسة أسباب عدم توافر متطلبات تطبيق الجودة لديها.

١٧- دراسة جميل نشوان (٢٠٠٤م) بعنوان: مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة[١] .

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم و متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليم الجامعي ومدى ملائمة النظام التعليمي لجامعة القدس المفتوحة لإدارة الجودة الشاملة و حاول الباحث وضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل الحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد علي تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي .

توصيات الدراسة :

كان من أهمها التنسيق بين القيادة التعليمية و الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة

١٨- دراسة خالد بن سعيد السحيم (٢٠٠٤) بعنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية[٢].

---

[١] جميل نشوان, ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في, الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤, ص٢-١٨.

[٢] خالد بن سعيد السحيم , واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية , **رسالة ماجستير غير منشورة** , المملكة العربية السعودية , جامعة الملك سعود , كلية التربية , ٢٠٠٤م.

هدف الدراسة :

- هدفت إلى التعرف على إسهامات إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها في المملكة العربية السعودية .
- كما هدفت إلى التعرف على أبرز الفروق في تطبيق إدارة الجودة وفق متغيرات نوع المدرسة ، ومؤهلات العاملين، والوظيفة التي يشغلونها والمرحلة الدراسية ، والخبرة في المجال التعليم للعاملين .

نتائج الدراسة :

وجود اختصاصات ومسؤلياتهم بمتوسط عال ، وأنه توجد فروق بين المستجيبين في تطبيق إدارة الجودة حسب مؤهلاتهم.

توصيات الدراسة :

كان من أهم توصيات الدراسة بناء خطة بعيدة المدى للتوسع في تطبيق إدارة الجودة، تنطلق من فهم كامل للواقع الحالي والغايات المراد الوصول إليها وطرق الوصول إليها بما في ذلك الاحتياجات المالية والتدريبية والخبرات البشرية والمدة الزمنية اللازمة لذلك.

١٩-دارسة محمد عبدعلي عيسى (٢٠٠٥) بعنوان: تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة [١].

هدف الدراسة :

إيجاد صيغة مقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

نتائج الدراسة :

كان من أهم نتائجها خروج الباحث باستمارة مقترحة لتقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين يراعى فيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

توصيات الدراسة :

من أهم توصيات الدراسة أن يتم توعية مديري المدارس الابتدائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تمهيداً لتمكينهم من تطبيقيها بفاعلية.

---

[١] محمد عبدعلي عيسى, تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة , **رسالة ماجستير غير منشورة** , جامعة البحرين , كلية التربية , ٢٠٠٥م.

٢٠- دارسة أحمد الخطيب ورداح الخطيب (٢٠٠٦) بعنوان: تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدرج [١].

هدف الدراسة :

هدفت إلى تقدير درجة الجودة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير بالدرج هذه المعايير التي تقيس درجة الجودة في عدد من المجالات (٧ مجالات) ذات العلاقة بنظام التعليم الجامعي .

نتائج الدراسة :

كان من أهم نتائجها أن الخدمات الإدارية المقدمة من قبل مديري رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية ذات جودة قليلة وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige).

توصيات الدراسة :

كان من أهم توصيات الدارسة ضرورة أن تقوم الجامعات الأردنية بعقد برامج تدريبية للكوادر الإدارية ، وذلك لتعريفهم بفلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة بهدف إكساب هذه الكوادر الكفايات التي تؤهلهم لتطبيق هذا النظام ومعايير الجودة المعتمدة فيه.

٢١- دراسة: عادل جار الله علي معزب (٢٠٠٦) بعنوان: دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية[٢].

هدف الدراسة:

التعرف على مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ القائم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ بهدف معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية لتطبيق هذه المبادئ وتحقيق الجودة في الخدمة.

نتائج الدراسة :

كان من أهم نتائجها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الجمهورية اليمنية، ومن ثم ضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم باعتبارها أداة من أدوات التغيير في المجتمع.

---

[١] أحمد الخطيب|ورداح الخطيب, تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدرج: تطبيقات تربوية , إربد: عالم الكتب الحديث , ٢٠٠٦م ,ص ١٩١

[٢] عادل جار الله علي معزب, دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية,**رسالة غير منشورة**,٢٠٠٦.

توصيات الدراسة :

كان من أهم توصياتها :

- ضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية واتخاذها قرار التطبيق، وتنتهي بقناعة العاملين المنفذين لها.
- البدء بتدريب القيادات الإدارية واختيارهم وفق أسس علمية صحيحة مع وضع معايير للاختيار، لأن سياسة الجودة وتطبيقاتها أظهرت أن القيادة الإدارية عصب تطبيق هذا النظام والد ينمو المحرك للنجاح.
- ضرورة الاهتمام بمطالب العملاء وتبنى شكواهم واقتراحاتهم، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتعميق الاتصال مع العملاء من أجل تحسين الخدمة التي تقدم إليهم من خلال تطبيق إن الموظف الحكومي خادماً للشعب وليس سيداً عليه.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى من خلال تدريبية وتنميته ووضع برامج متطورة وفعالة للموارد البشرية في جميع مكاتب المنظمة وإعادة النظر في التدريب وبرامجه من خلال إدخال الحاسب الآلي وتوفير قاعدة معلومات شاملة عن الموارد البشرية في جميع مكاتب المحافظات.

٢٢-دراسة: عبد اللطيف العارفة و أحمد وقران (٢٠٠٧) بعنوان: معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسئولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية [١].

هدف الدراسة :

هدفت إلى التعرف على معوقات الجودة في التعليم العام ، وقد شمل مجتمع الدراسة من جميع المسئولين والمشرفين التربويين وجميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية.

نتائج الدراسة :

كان من بين أهم نتائجها أنه هناك معوقات متعلقة بالإدارة التعليمية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام وأبرزها ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال ، وعدم توافر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة ، المركزية في اتخاذ القرارات ، سوء استغلال الموارد المالية ، عدم تفويض المسئوليات وضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي. بالإضافة إلى وجود معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية ومنها كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل المدير ،

---

[١] عبد اللطيف العارفة و أحمد وقران , معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسئولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية , دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩/ ١٤٢٨/٤هـ, الإدارة العامة للتربية والتعليم في الباحة, ٢٠٠٧م.

وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة ، ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي، عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي وضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة في التعليم بالإضافة إلى وجود معوقات تتعلق بالطلاب والمبنى المدرسي والمعلم والمقررات الدراسية.

توصيات الدراسة :

كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني إدارات التربية والتعليم أسلوب الجودة في التعليم والعمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها ، بالإضافة إلى البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة.

٢٣- دراسة: سهام الكعكي (٢٠٠٧ م) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات [١].

هدف الدراسة:

اقتراح تصور لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على الإعداد المهني للإداريات ومستوى أدائهم ومقترحاتهم لتطوير هذا الأداء.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- أن التدريب أحد العوامل المساعدة على تطبيق الجودة الإدارية.
- وجود الحوافز يشجع على الإبداع الوظيفي.
- جودة الأداء تتحقق إذا وجد توصيف دقيق للمهام ومنح صلاحيات تناسب هذه المهام.
- تنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية تهدف إلى إتقان الأداء.
- أنظمة المعلومات تساعد في تبادل المعلومات بسهولة ودقة وعدم تضارب المهام.

٢٤-دراسة: أشرف السعيد أحمد محمد (٢٠٠٧م) بعنوان: واقع جودة الأداء بكليات التربية [٢].

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة في كليات التربية من خلال تطبيق بعض مؤشرات الجودة و محاولة الوصول إلى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي .

---

[١] سهام الكعكي , تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات .المملكة العربية السعودية, مجلة العلوم التربوية, العدد الثاني, ص ١١٥- ١٣٩.

[٢] أشرف السعيد أحمد محمد, الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي, الإسكندرية , مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر ٢٠٠٧, ص٢٣-٤٣.

منهج الدراسة :

أعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واعتمد بالأخص على مُدخل تحليل النظم، وتم استخدام أداة الاستبيان للحصول على المعلومات .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وضع مؤشرات للأداء بكليات التربية

٢٥-دراسة: محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧) بعنوان: نحو آليات الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية [١].

هدف الدراسة :

تحديد معايير الاعتماد الأكاديمي ومتطلبات ضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية .

نتائج الدراسة :

كان من بين أهم نتائجها إجماع أفراد عينة الدراسة على مراعاة المعايير الخاصة بالمدرسة الثانوية والتي تضمنتها محاور الاستبانة الستة وهي : أهداف التعليم الثانوي- الأبنية وتجهيزات المدرسة- المناهج والأنشطة- الإدارة المدرسة - معلم التعليم الثانوي- طالب المدرسة الثانوية.

توصيات الدراسة :

كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في مدارس التعليم الثانوي كأحد المتطلبات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢٦- دارسة نوره خميس الشعيلان (٢٠٠٧م) بعنوان: مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)[٢].

هدف الدراسة :

- هدفت إلى معرفة مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) .
- رصد أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس .

نتائج الدراسة :

---

[١] محمد حسنين العجمي , الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام, الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة .

[٢] نوره خميس الشعيلان , مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) , **رسالة ماجستير غير منشورة** , مملكة البحرين , الجامعة الخليجية, ٢٠٠٧م.

كان من بين أهم نتائجها إن هناك قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية ، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

توصيات الدراسة :

كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتنظيم برامج تدريبية قوية ، وورش عمل تتضمن تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإصدار لوائح وتشريعات تنظيمية خاصة بآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي .

٢٧- دراسة علي بن إبراهيم وآخرون (٢٠٠٧م) بعنوان: القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة[١].

هدف الدراسة :

- التوصل إلى نوعية القيادة التربوية للدراسة المرغوبة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة .
- التعرف على أبرز المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم .
- الوصول إلى المعيارية اللازمة في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمدرسة .
- تحديد نماذج عملية واقعية تبرز دور التكامل في القيادة التربوية للمدرسة المحققة لمعايير الجودة الشاملة .
- إبراز دور التقويم والمتابعة في العمل القيادي للمدرسة .
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تسفر عنه نتائج هذه الدراسة .

منهج الدراسة :

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي النظري لهذه الدراسة الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلباتها واستخدامها في مجال التربية والتعليم من خلال الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة .

نتائج الدراسة :

- إدارة الجودة الشاملة تهتم بجميع مكونات النظام التعليمي.
- تهتم بالمدخلات من حيث: التأهيل الجيد - التدريب المستمر والمتواصل - أكثر من ٨٠%من المشكلات تعود لأسباب يمكن تلافيها من قبل الإدارة وأقل من ٢٠% تعود إلى الأفراد .

---

[١] علي بن إبراهيم علي بن إبراهيم محمد الشيخي و أحمد بن عمر الفقيه و عبد الرحمن حسن , القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة, إدارة التربية والتعليم بمحافظة القنفذة , المملكة العربية السعودية , ٢٠٠٧م.

- تهتم بالعمليات من حيث : العمل الصحيح وتلافي التكرار والازدواجية والاعتماد على الوقاية بدلاً من التفتيش – الاعتماد على الرقابة العلمية المبنية على الوسائل والأدوات الصحيحة بدلاً من الاجتهادات الشخصية في الإشراف والمراقبة – العمل بروح الفريق تحقق نتائج أفضل من العمل الفردي .

توصيات الدراسة :

- العمل على إنشاء وحدة تنظيمية بوزارة التربية والتعليم تعني بتصميم برنامج إدارة الجودة الشاملة والإشراف على تنفيذها من قبل نخبة من الخبراء.
- العمل على تصميم برنامج لتدريب المديرين والمعلمين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل : (التشاركية، العمل بروح الفريق ،تخطيط الجودة ،اتخاذ القرار في عمليات التحسين) .
- العمل على تصميم آلية لمراقبة أدارة العملية التعليمية والتعليمية في ضوء (الوقاية بدلاً عن التفتيش) .
- إنشاء وحدة تنظيمية على مستوى إدارة التربية والتعليم تشرف على تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في المدارس وتعمل على تقديم المساعدات الفنية للميدان .
- تكوين حلقات للجودة في كل مدرسة على غرار حلقات الجودة التي طبقها (ديمنج) في المصنع هدفها تنفيذ آليات برامج إدارة الجودة الشاملة .

٢٨- **دراسة: فتح الله غانم(٢٠٠٨م) بعنوان: مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية**[١].

هدف الدراسة:

التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية من خلال تحسين أدائها في طرق العمل وتقليل التكاليف، استخدام فرق العمل، ورضا المستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية وإكساب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء عملهم وخدمة المجتمع المحلي بما يتوافق وحاجة سوق العمل.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

---

[١] , فتح الله غانم , مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية, مجلة الجامعة الإسلامية ,سلسلة الدراسات الانسانية , ٢٠٠٨م,ص٤٣

نتائج الدراسة:

- أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، باستثناء مجال رضا المستفيدين لم يكن موفقا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق نظم الجودة في أداء الكليات وفقا للمتغيرات الدراسة (المستوى العلمي، الجامعة، التخصص).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى أن بعض الجامعات تباينت من حيث الميزة التنافسية وكسب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء العمل، لصالح جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، الجامعة الإسلامية، الجامعة العربية الأمريكية.

٢٩- دراسة: نصر الدين مدوخ (٢٠٠٨) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها[١].

هدف الدراسة :

التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها .

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة :

- أظهرت النتائج وجود معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية.
- كما أكدت على وجود المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزي للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر أخر درجة علمية.

---

(١) نصر الدين مدوخ, معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها ,**رسالة غير منشورة**, الجامعة الإسلامية,غزة,٢٠٠٨.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

١ – دراسة أزباركي مارك جوزيف (Zbaracki Mark Goseph,١٩٩٤) بعنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها(١) ، خطاب إدارة الجودة الشاملة وواقعها.

هدف الدراسة :

الكشف عن واقع المنظمات الإدارية والفجوة بين الخطاب حول الجودة الشاملة والممارسات الفعلية لتطبيقها .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى اتساع الفجوة بين ما يقوله الناس وما يفعلونه فبينما تقدم المنظمات الجودة الشاملة وتستخدمها فأن برامجها في الجودة الشاملة فقدت أكثر الأدوات المادية مثل عملية التحكم الإحصائي وتصميم التجارب وبدون هده الأدوات المادية فأن المنضمات تقوم في النهاية بمحاولة تشجيع المجموعات الصغيرة على استخدام الطرق العقلية التي أحيانا ما تعمل ولكن بصفة عاملة فأن أعضاء المنظمة يواجهون إحباط توقعات النظرية التنظيمية الخاصة على المشكلات العقلية فعندما تعمل الطرق العقلية فأن قصص النجاح تؤيدها ما تنتجه المنظمة من أدارة الجودة الشاملة .

٢ – دراسة كوتن (١٩٩٤، cotton) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي (٢).

هدف الدراسة :

تقديم نماذج أساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ببعض المدارس الثانوية مثل نموذج تبادل الرأي (the walk the talk classroom model) ونموذج مدرسة مانوت إجكامب الثانوية (mt.edgecumbe high school) في الولايات المتحدة الأمريكية . حيث قدم النموذج الأول إستراتيجية التعاون بين المعلم والتلاميذ وكان الهدف وضع رؤية مشتركة للصف ، ومبادئ للصف ، ومجموعة أهداف من خلال تحديد درجة رضا الزبون (المعلمون – التلاميذ – أولياء الأمور) وتحديد عوامل جودة الصف (المواظبة – الانضباط – إنجاز المهام) وتحديد وسائل التحسين المستمر للتدريس الصفي (العمل الجماعي – أساليب التفكير – التقويم الذاتي) ،

---

(١) Zbabacki Mark Joseph, Th Rhetoric and Reality of Total Quality Management Diss Abest; Inter, V.٥٥no.٧, ١٩٩٥, p.٢٠٥١.

(٢) Cotton,K , Appling Total Quality Management Principles to Secondary Education School, Important Research Series, Snapshot # ٣٥.OR: Portland, ١٩٩٤.

أما النموذج الثاني فقد تم تطبيقه في إحدى حصص الحاسوب وتم توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الحصة .

نتائج الدراسة :

توظيف معلمي المقررات الأخرى تطبيقات النموذج لنجاحه .

٣- دراسة كامارت (Cammaert,١٩٩٥) بعنوان : إمكانية استخدام إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية بولاية ألبرتا بكندا[١] .

هدف الدراسة :

إلقاء الضوء على خبرات الدول الأخرى الناجحة في مجال تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وتطويع هذه الخبرات بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بكندا .

نتائج الدراسة :

من أهم نتائجها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يستدعي بالضرورة أن تكون المدارس الثانوية وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها وأن تأخذها بالهياكل الأفقية وليست الرأسية ، وأن تكون مسئولة بذاتها من الناحية الإدارية والتمويلية ، وأن يتوافر لديها قنوات الاتصال الفعالة بين كافة المستويات الإدارية والعاملين وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحيط بها ، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق عمل لأداء المهام ، والتدريب والتقويم المستمر لكافة الإداريين والعاملين ، وتقييم الأداء في كافة منظومة العملية والتعليمية، واستخدام المستحدثات التكنولوجية مثل الحاسبات الدقيقة والالكترونيات والكمبيوتر.

٤- دارسة الكسندر وكيلر (Alexander & keeler, ١٩٩٥): بعنوان :تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) حياكة الامبراطور[٢].

هدف الدراسة :

التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات التربوية.

نتائج الدراسة :

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في ترقية تنظيم الهيكل الإداري ، بجانب أنها تساعد على تعاون القيادة مع المستفيدين وكذلك تسهم في توفير البيانات والمعلومات في المدرية كما

---

(١) Cammaert, R. ١٩٩٥ . Total quality management : Using T.Q.M optimizes education in Alberta. Retrieved on ٥th July ٢٠٠٧, from : ERIC NO : EJ٥١٠٧٠٥ .

(٢) Alexander, G. C. & keeler, C. M. . ٢٠٠٥, Total Quality Management : The emperor's tailor. Retrieved on ٩th July ٢٠٠٧, from : ED٣٨٧٩٢٢.

توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة منها : تعدد المستفيدين من المدرسة ، عدم التزام سلوكيات وأفعال القادة أو المدرس مع أقوالهم ، والتركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الفاعلة والواعية ، وضعف وقلة المعلومات في المدرسة وعدم توافرها بشكل سريع.

٥- دراسة هاريس ، ديفيد توماس (Harris –David Thomas, ١٩٩٥) بعنوان: اتجاهات التربويين نحو أدارة الجودة الشاملة في التعليم[١].

هدف الدراسة :

تطوير مجموعة من المكونات الأساسية في أدارة الجودة الشاملة وهي تشمل : التحسن المستمر – الالتزام بكل ما في المنظمة – خدمة العميل – القياس والتحليل والتقويم – القيادة وإدارة المنظمة – التخطيط الاستراتيجي – التدريب والتعليم والتطوير – الاتصالات ، بعد وضع أساس هده المكونات تم استخدام واختبار أداة مسح عن الوظائف في التربية.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في نظم التربية يجب أن لا يعارض أو يقاوم من قبل المعلمين أنفسهم وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هده المجموعات عند مستوى دلالة معنوية ٠.٠٥ في المكونات الأساسية في أدارة الجودة الشاملة.

٦- دراسة بيتروس (Petros- ١٩٩٨) بعنوان:الابتكار وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السويدية: الإمكانات والمخاطر.[٢].

هدف الدراسة :

استعراض الإمكانيات المتوفرة لدى الجامعات السويدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك المعوقات التي تعترض تطبيقها.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على الأدب التربوي مستخدما أسلوب البحث المكتبي .

---

[١]Harris, David Thamas, Educators, Attitudes Towards the Appropriteness of Total Quality Mangement to Education Diss, Abs, Inter, V٠١.٥٦no.٨, ١٩٩٥, p.٢٩٥١.

[٢]Petros, pashiardis (١٩٩٨): Innovation and T.Q.M in Swedish Higher Education Institutions – possibilities and pitfalls, journal: Quality Assurance in Education, volume: ١٥ number: ٢page: ٩٩- ١٠٧, emerald group publishing limited, Uk

نتائج الدراسة :

- أن توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أصبح أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي في الدول الاسكندنافية والدول الأوروبية الأخرى.
- أن الجامعات السويدية التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة يتم تقييمها لعدة أعوام وبناء عليه تم استحداث نظام شامل لتقييم الجودة فيها عام ٢٠٠١ من قبل الوكالة الوطنية للتعليم العالي في السويد.

٧- دراسة كوكش (Couch, ١٩٩٩) بعنوان: قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض كليات المجتمع بشمال كارولينا الأمريكية[١].

هدف الدراسة :

التعرف على استجابات الإداريين وهيئة التدريس إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع، وقد تضمنت الدراسة قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية وتشمل) العمر، النوع، العرق، سنوات التوظيف(، والعوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا

منهج الدراسة :

تم بناء أداة الدراسة بناء على جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية، وتم تطبيق الأداة على ٣٦٨) (فردا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس .

نتائج الدراسة :

- هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق الأداة.
- هناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- النوع والعرق عاملان ليسا مؤثرين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- العوامل الأخرى مثل المنطقة، حجم الكلية، ومدة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، لم يكن لها أثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.
- الجوانب الإيجابية والتي كان لها أثر في تطبيق معايير الجودة أدت إلى تحسين وتطوير الاتصال، تطوير النظام، وخدمة الزبون وزيادة الإسهام في المشاركة في صنع القرار.
- الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، وضياع الكثير من الوقت، زيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي.

---

[١]Couch, Gene C. (١٩٩٩): A measurement of total quality management in selected north Carolina community college, DIA-A ٦٠/٠٥, p. ١٤٣٣.

٨- **دراسة ويكلوند (Wiklund ,٢٠٠٣) بعنوان: ترسيخ الجودة: تحديات في التعليم العالي** [١].

هدف الدراسة :

استقصاء أراء عينة من المدراء والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية بشأن المعيقات التي تشكل تحديا يرتبط بترسيخ الجودة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على المقابلات التي أفادت في بناء استبانه تساعد في تحديد أولويات ترسيخ الجودة وتحدياته .

نتائج الدراسة :

- أن تطبيق الجودة بالجامعات يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها.
- إذا أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلابد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين.

٩- **دارسة مايكل (Mikol,٢٠٠٣) بعنوان: إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا** [٢].

هدف الدراسة :

تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني.

نتائج الدراسة :

- أن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجابيا وعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد.
- أصبح التركيز واضحا على قضايا الجودة والقيادة الأكاديمية وخدمة العملاء.
- أصبح التطوير مستمرا لنظام المعلومات المؤسسية وتقوية البنية التحتية للأبحاث.
- تم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب .

١٠-**دراسة لوري (Laurie,٢٠٠٤) بعنوان :التحرك نحو مناخ الجودة في جامعة قبرص**[٣].

هدف الدراسة :

---

[١]Wiklund, Hakan (٢٠٠٣): Embedding Quality: The Challenges for Higher Education, Quality Assurance In Education, Vol ١٢, iss. ٤, pp ١٥٧-١٦٧.

[٢]Mikol, Myriam (٢٠٠٣): Quality Assurance In Australian Higher Education, A case stady of the University of Weslern, Sydney nepean, (online). http://www.oecd.org/dataoecd/٤٩/٣/١٨٧٠٩٥٢.pdf ٢٠/٧/٢٠٠٨

[٣]Laurie, Loma (٢٠٠٤): Moving towards, A Quality Climate at the University of Cyprus, The International Journal of Education Management, Vol ١٢, iss. ١, pp ١٤- ٢٣

- التحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة في جامعة قبرص، حيث طبق الباحث استبانه على أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية متبعا الأسلوب الوصفي التحليلي.

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث للتحقق من مدى ادارك العاملين لمناخ الجودة على تصنيف ليكرت، وهي المناخ المتسلط المستغل، والمناخ المتسلط العادل، والمناخ الاستشاري، ومناخ الإدارة الجماعية.

نتائج الدراسة :

- مناخ الجامعة يجمع بين مناخي المتسلط العادل والمناخ الاستشاري.
- وجود فروق ذات دالة إحصائية بين وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية، لصالح الهيئة الإدارية في مجالات :التأثير الرسمي، والتعاون والبنية التنظيمية والتركيز على الطلبة، أما في مجالي :الاتصال والرضا الوظيفي فقد كانت الفروق لصالح الهيئة الأكاديمية.
- كانت هناك فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول.

١١- دراسة شون (choon,٢٠٠٨) بعنوان: ضمان الجوده في التعليم من منظور دولي[١].

هدف الدراسة :

التعرف على مستوى الفهم لضمان الجودة بين الجامعات الأسترالية ومؤسسات دولية، لتسليط الضوء على القوى المحركه لضمان الجوده وتنفيذ السياسات العامة داخل المؤسسات.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المقابلات كأداة للدراسة لجمع البيانات من الجامعة الأسترالية وكلية إدارة الأعمال من جامعة خاصة في ماليزيا.

نتائج الدراسة :

- وجود فجوات في الممارسات الحالية لضمان الجودة في جامعة ماليزيا.
- أن مستوى الإدارة العليا من كلا الجانبين يرى أن الجامعة تتحمل المسؤولية الشاملة عن ضمان الجودة.
- هناك مشاكل خاصة في تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الخاصة الماليزية.

---

[١]Choon, fion (٢٠٠٨): Quality Assurance in Education: An International Perspective, Journal Articles; Reports – Research, v١٦ n٢ p١٢٦-١٤٠

التعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية.

بأنها ركزت على تعريف مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، والتعرف على مجالات القوة والضعف كما جاء في دراسة إيمان عبده حافظ ، كما أكدت الدراسات السابقة إن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسهم في إحداث التطوير ومواكبة الثقافة العالمية كما جاء في دراسة نعمان شحادة ، بينما أتجهت الدراسات السابقة أهمية تطوير الإدارة ، حيث أننا نجد في الدراسات السابقة التركيز على معرفة الواقع ومقارنته بإدارة الجودة الشاملة كما جاء في دراسة أشرف السعيد لوضعه مؤشرات للتعليم الجامعي .

كما أوضحت بعض الدراسات السابقة في نتائجها أن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم تواجهه بعض المعوقات والصعوبات ، ويرجع غالبية هذه المعوقات والصعوبات إلى عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة المدرسية كدراسة عصام عبدالله ، عبد اللطيف العارفة ، أحمد وقران، ومريم الشرقاوي .

استخدمت الدراسات السابقة أدوات مختلفة لجمع البيانات مثل الاستبانة كما هو الحال في دراسة مريم محمد الشرقاوي إذ اعتمدت على مدخل النظم في دراستها وركزت الدراسات بشكل كبير على المسمى الوظيفي ومدى اختلاف الفئات بين المديرون والمعلمون ، بينما الدراسة الحالية تركز بشكل كبير في التعرف على مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية من خلال دراسة الواقع وكشف جوانب القوة والضعف لإدارة المدراء للمدرسة .

خلصت نتائج الدراسات السابقة إلى إمكانية استخدام مدخل الجودة الشاملة في عمل وسير الإدارة ، وأكدت على التعاون بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية مع ضرورة الإعداد والتأهيل لدى المنتسبين للمدرسة والمؤسسة التعليمية ، مع تحسين وتطوير الأداء في عملية مستمرة ، ضمن عمل الفريق الواحد المبني على التعاون والتشاور والتشارك في سير العملية التعليمية .

أكثر الدراسات السابقة حاولت التركيز على استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين والتطوير في الجانب التعليمي والإداري ، مع إغفال بعض الدراسات لآلية وإستراتيجية تسير عليها الإدارة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، كما ركزت بعض الدراسات السابقة على المتغيرات التربوية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم كدراسة خالد السحيم ٢٠٠٤م.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

اختلفت الدراسة الحالية إلى حد ما مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، التي تناولت التعرف على الأسس الفكرية والنظرية والنماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

التعليمية، والكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين ووضع مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي بينما الدراسات السابقة تعددت المناهج والوسائل المستخدمة في المناهج لجمع المعلومات كما في دراسة محمود أسامه جلال التي اعتمدت على المنهج الوصفي ، مع اختيار العينة الطبقية في الدراسة ، ولم تجرى دراسة مسحية للوصل إلى المعلومات من مصادرها الأولية كما تبين من خلال عرض الدراسات السابقة .

الدراسة الحالية تتميز بالكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بخلاف دراسة محمود أسامه جلال التي بحثت عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية كما أنها تحددت في بعض مدارس التعليم الابتدائي بمملكة البحرين مما يجعل التعميم من خلال نتائج الدراسة غير دقيق ، بينما الدراسة الحالية ستطبق على المجتمع الدراسي ككل من خلال المنهج المستخدم ما يجعلها أدق في نقل واقع إدارة التعليم الثانوي .

الدراسة الحالية تتميز بمحاولتها الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية بملكة البحرين، كما أنها من أوائل الدراسات حسب علم الباحث التي تحاول تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وذلك لحداثة الموضوع في المؤسسات التعليمية بمملكة البحرين.

كما أن مجتمع الدراسة الحالية هي جميع المديرين الذين يديرون مدارس التعليم الثانوي العام.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة ومنها دراسة مريم الشرقاوي ٢٠٠٣م ودراسة سهام الكعكي ٢٠٠٧م ودراسة عصام عبداللة ٢٠٠٤م.
- الإطلاع على التجارب الحديثة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية.
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتقاء منها ما يتناسب مع الدراسة الحالية .
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية إلى كشف الواقع الإداري ومدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية بمملكة البحرين.
- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة الأولى في مملكة البحرين التي تركز على المدرسة الثانوية وتطوير إدارتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

الأمر الذي يجعل إجراء الدراسة الحالية من الأهمية بمكان بهدف وضع مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة وهو ما ستحاول الدراسة الإجابة عليه في الفصول التالية.

خطوات الدراسة :

سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة :

وتشمل المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وأهدافها، ثم توضيح حدود الدراسة والمنهج المستخدم، وأداة الدراسة، مع تحديد مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة والتعليق عليها.

الخطوة الثانية:عرض الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

من خلال تناول ما يلي:-

- تمهيد
- ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- خصائص و مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- خطوات إدخال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

الخطوة الثالثة: تم عرض أهم النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

وهي كما يلي:

- النموذج الدائري
- نموذج إدوارد دمينج لإدارة الجودة الشاملة
- النموذج الياباني
- نموذج جائزة مالكوم بالدريج
- نموذج العناصر السبعة
- نموذج هوشن لإدارة الجودة الشاملة
- نموذج أرفن
- نموذج أشوك ومتواني

- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة
- نموذج جامعة اوريجون
- نموذج كوفمان لإدارة الجودة الشاملة الفائقة
- نموذج مدينة ديترويت في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة

الخطوة الرابعة: كشف واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين:

وتم في هذه الخطوة عرض للنظام التعليمي بمملكة البحرين، التعليم الثانوي بمملكة البحرين، مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها القيادية، الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

الخطوة الخامسة: الدراسة الميدانية:

من خلال استبانة وزعت على المدراء ومساعديهم في المدارس الثانوية في التعليم العام والبالغ عددها (٢٨) مدرسة واللذين يمثلون مجتمع الدراسة بهدف الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية بمملكة البحرين ، وإجراء التحليل الإحصائي للاستجابات لتقديم مقترح إجرائي لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: المقترحات الإجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

ومن خلال الخطوات السابقة تم وضع المقترحات الإجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وذلك على ضوء الدراسة النظرية والتحليل الخاص بالدراسة الميدانية .

وبعد أن تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث المشكلة وأسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وإجراءاتها وأهم المصطلحات وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها ثم خطوات الدراسة ستتناول الدراسة في الفصل التالي الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

الفصل الثاني

الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تمهيد

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

رابعاً: خصائص و مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

خامساً:خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

سادساً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

سابعاً: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

ثامناً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

تاسعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

الفصل الثاني

الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

- تمهيد :

تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسئوليته، وبما أن إدارة الجودة تهدف إلى إرضاء زبائنها و تحسين جودة الخدمات التي تقدم إلى الأفراد ، ونظراً لاعتماد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل ، كان التركيز على مجال التربية والتعليم لما له دور كبير في مواكبة التغييرات المتلاحقة من جهة وتوظيف إمكاناتها المتاحة لاستخدامها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة ،لاسيما أن المدرسة مكلفة بإعداد الأجيال وتأهيله لخدمة المجتمع الذي يتأرجح بين كل التغييرات المتلاحقة وبين الحفاظ على التراث الأصيل والعادات والتقاليد وبين مواكبة التغييرات في تبادل المعلومات، ولعل مشروع مدارس المستقبل ومدارس الجودة جاءت متزامنة مع ما يشهده القرن الحالي من تطورات هائلة وانفجار معرفي واسع النطاق ، ولعله ينبغي البدء هنا بدراسة ماهية إدارة الجودة الشاملة عن طريق تناول التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وصولاً لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :-

أولاً : ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

سيتناول الباحث آراء الباحثين حول مفهوم الجودة وماهيتها؛ بداءً بالمراحل التي مرت بها في الواقع التربوي.

١- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :

تؤكد دراسة سيلز ادوارد (Sallies Edward١٩٩٣) ودراسة كوريل ومايكل (Correll, Michael,١٩٩٧) ودراسة محمد عبد الباقي (١٩٩٩م) على أن إدارة الجودة مرت بالعديد من المراحل[١]، فضلاً عن ذلك ما أكدته دراسة رافده (٢٠٠٧م) في دراستها، حيث اتفقت دراستها مع الدراسات السابقة بأن الجودة الشاملة مرت بمراحل عديدة في تطورها حتى وصلت على شكلها الأخير، وتبدأ كالتالي[٢] :-

---

[١] محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، مصر، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٦،ص١٣٤.

[٢] رافده عمر الحريري، جامعة البحرين، كلية التربية، دار الفكر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ص١٥.

المرحلة الأولى (التفتيش) : من بداية الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر -١٩٤٠م Inspection, stage

في تلك الفترة كانت الرقابة على الجودة تصدر من العامل ذاته حيث يقوم بفحص إنتاجه الذي ينتجه باعتباره المسؤول عن صناعة المنتوج بأكمله ، وبظهور مفهوم المصنع واسع النطاق والذي يحتوى على مجموعة من العمال وذلك ضمن التطورات التي يشهدها القرن العشرين صار رئيس العمال مسؤلاً عن جودة أعمالهم وكانت عملية الرقابة تقوم على أسلوب الرقابة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع فإذا ما تحقق التطابق بينهما تحقق هدف عملية الرقابة على الجودة ، وتحول أسلوب الرقابة على الجودة بشكل تدريجي إلى أسلوب التفتيش من خلال الأعوام ١٩٢٠-١٩٣٠م حيث أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيداً وشملت العديد من العمال[١].

المرحلة الثانية (ضبط الجودة إحصائياً) ١٩٤٠-١٩٦٠م Quality, Control

في هذه المرحلة تم استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة باعتبار أن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها ، مما جعل أسلوب الفحص أكثر كفاءة باستخدام الأسلوب العلمي وأصبح أسلوب ضبط عملية التصنيع إحصائياً الأسلوب الرئيسِ في الرقابة في تحديد مخرجات عملية الإنتاج فيما إذا كانت مطابقة للتصاميم الإنتاجية[٢].

المرحلة الثالثة (ضمان الجودة)١٩٦٠-١٩٨٠ Quality, Assurance

في هذه المرحلة تحول مفهوم الجودة مع بداية فترة السبعينات إلى مفهوم الأخطاء الصفرية لمنع وقوع الأخطاء وليس مجرد استبعادها "ومعنى ذلك أن الجودة تُبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة لتأكيد ضمان الجودة بحيث تكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفكار"[٣].

ويمكن القول بأن المراحل التاريخية الثلاث للجودة تمثل المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافياً لمواجهة التحديات الناجمة عن الثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي ، مما كان له أثر

---

(١) رافده عمر الحريري،مرجع سابق،ص١٦.

(٢) أمال محمود محمد أبو عامر ، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزة، ص٤٢-٤٨.

(٣) محمد حسنين العجمي،مرجع سابق،ص١٣٤.

ودافع رئيسي في ظهور فكر فلسفي جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك في ظهور المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليها في المفهوم الحديث بالجودة الشاملة .

المرحلة الرابعة (إدارة الجودة الشاملة) ١٩٨٠-٢٠١٠م

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة القرن المنصرم ، حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد منع الأخطاء وتفادي إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلائم متطلبات المستفيدين ، بل أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع حيث شملت مدخلات ومخرجات النظام وعملياته ، وهي شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر، فقد كان من الطبيعي أن تنتقل هذهِ المفاهيم إلى التعليم [١].

كما أن هذهِ المرحلة أصبحت فيها الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين ، وإدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة[٢].

٢- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرّ بمراحل، وأصبح من الصعب إيجاد تعريفاً محدداً للجودة في التعليم ، فتعددت التعريفات والمفاهيم التي وضعت من أجل توضيح هذا المفهوم[٣] ، وقد تناولته المؤسسات حسب مفهومها ورؤيتها بما يتناسب مع الفائدة المرجوة منه في تطبيقه على المؤسسة ، فمن العلماء والخبراء والباحثين في نفس المجال عرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها : "إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ"[٤]، من أجل تخريج مدخلها الرئيس وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة في كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والجسمية من أجل إرضاء الطالب لكي يكون مطلوب بعد تخرجه في سوق العمل .

كما عرفها هورسبرج (Horsburgh,١٩٩٨) على أنها " قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع الطالب على أساس أنه عنصر فعّال في العملية التعليمية وإحداث التغيير النوعي لديه

---

(١) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق،ص١٣٤.

(٢) رافده عمر الحريري، مرجع سابق،ص١٦.

(٣) محمد عبد علي جاسم عيسى، تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادى إدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة** ،كلية التربية،جامعة البحرين،٢٠٠٥،ص ٣٣

(٤) محمد عبد علي جاسم عيسى، المرجع السابق، ص٣٤

من الناحية العملية والثقافية والتي تعينه على الإسهام في خدمة المؤسسة التي سيعمل فيها وتطوير المجتمع الذي ينتمي إليه وأن تعده ليكون قادراً على التعلم المستمر طوال فترة حياته"[١].

وقد عرفها درباس (١٩٩٤م) بأن: " إدارة الجودة الشاملة تهتم بالجودة وتحسينها على نحو مستمر ومتواصل أثناء العملية التعليمية والتربوية"[٢] .

وقد عرّف النجار(٢٠٠٠م) بأنها : " مدخل للتغيير التنظيمي طويل المدى يبحث في وسائل التحسين المستمر والتميز للمؤسسات التعليمية والتخلص من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة ، والتعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها ، وهي في الوقت نفسه نظاماً تحفيزياً ، حيث يمنح العاملين صلاحيات واسعة ويحثهم على النجاح "[٣].

بينما عرفها رودس (Rhodes,١٩٩٢) أنها "إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن المؤسسة من توظيف مواهب العاملين فيها واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات الإدارية على نحو إبداعي لتحقيق التطور المستمر للمؤسسة التعليمية"[٤].

وترى الباسل(٢٠٠١م) بأنها: فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المبادئ الموجهة التي تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الإبتكارية والمهارات الصفية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر وتحقيق رضا كل العاملين في المؤسسة والمستفيدين منها "[٥].

كما ترى الحريري (٢٠٠٧م) "أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعني تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي تعاوني"، بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين المدارس للتصدي لتحديات العصر

---

(١) خالد جاسم بو مطيع ، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم، جامعة البحرين،كلية إدارة الأعمال،٢٠٠٢،ص٢.

(٢) أحمد سعيد درباس،مرجع سابق ، ص٣٨.

(٣) فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، رؤى التنمية المتواصلة ، القاهرة ، أيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م، ص ٢١

(٤) وزارة التربية والتعليم، المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي،مرجع سابق،ص٢٤.

(٥) ميادة محمد فوزي الباسل ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة I.S.O.٩٠٠٠ برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر ، دراسة ميدانية " مجلة كلية التربية بالمنصورة ، عدد (٤٧) ، ج (٢) ، ديسمبر ٢٠٠١م.

والتطورات المتلاحقة وبالتالي لتأهيل كل تلميذ وإعداده بما يتناسب وقدراته ومهاراته وحاجاته والعمل على نموه بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية وذلك لمقابلة متطلبات المجتمع وسد حاجات سوق العمل [١].

وقد عرّفها أشرف السعيد(٢٠٠٧م) على أنها : "نموذج إداري شامل يقوم على الجودة فكراً وتنظيماً وينطلق من إستراتيجية تعاونية ومستمرة للتحسين لضمان تحقيق أهداف الجامعة ، والمجتمع ، وإرضاء العملاء الداخليين على المدى القصير والطويل"[٢].

كما عرّفها الهلالي (٢٠٠١م) أنها: "المعايير الموضوعية التي يمكن تطبيقها على كل عنصر من عناصر التعليم بدءاً من الموقف التعليمي البسيط في الفصل بين المدرس وتلميذه ، وانتهاء بالقرار الإداري على المستوى المركزي ، بما يضمن كفاءة هذا التعليم مما يؤدى في النهاية إلى جودة المنتج التعليمي" [٣].

بينما عرّفها علاء إبراهيم(٢٠٠٣م) أنها: "هي جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته أو رغبات المتعلمين وحاجاتهم ، وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية أو البشرية"[٤] .

ويعرّفها أحمد (٢٠٠٤م) بأنها:"أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كلا من سوق العمل والطلاب أي أنها تشمل

---

(١) رافده عمر الحريري، مرجع سابق، ص١٤.

(٢) أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق، ص١٣٣.

(٣) الهلالي الشربيني الهلالي : العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم (دراسة ميدانية) ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لقسم أصول التربية بدمياط " المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة" ، مجلة كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة ، العدد ٣٨ ، ٢٠٠١م ، ص ٩٦.

(٤) علاء إبراهيم إبراهيم زايد : برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي لمعلمي التاريخ في المرحلة الثانوية العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الحادي عشر "الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة "من ١٢- ١٣ مارس ٢٠٠٣م ، كلية التربية جامعة حلوان ص ٢١٩.

جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها ، وهي منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق"[١] .

بينما حدد محمد عثمان وعثمان(١٩٩٧م)، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم عند تحقيق النقاط الأتية[٢]: -

- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس .
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (المدرسة – الوزارة).
- التركيز على فلسفة التعليم (المفاهيم – الكتب الدراسية – طرق التدريس– الأساليب الفنية).
- الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالمدرسة .
- التحسين المستمر.
- الاهتمام بالفكر الإداري في كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المدرسة مسئول عن الجودة .
- أنّ كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.

أما "جوزيف جابلونسكي (١٩٩٦م) فإنه يرى أنها: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من العاملين ورجال الإدارة لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر ، عن طريق فرق العمل معتبراً أن ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة وهي : الإدارة التشاركية ، والتحسين المستمر في العمليات ، واستخدام فرق العمل"[٣].

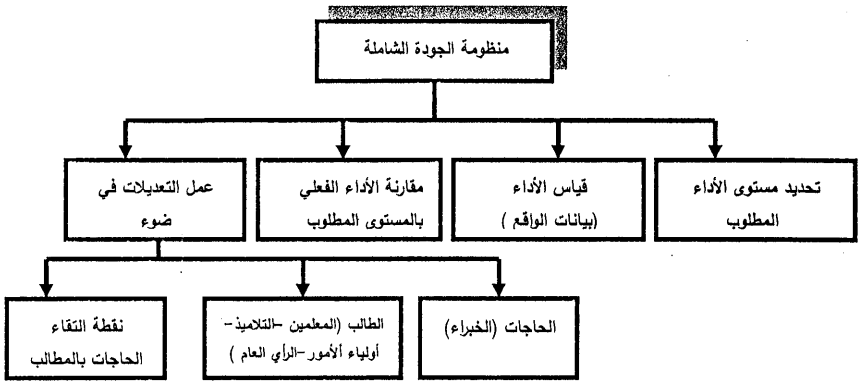
وقد حدد مطاوع (٢٠٠٣م) مكونات إدارة الجودة الشاملة، وهي تتكون من تحديد مستوى الأداء وقياس الأداء ومقارنته بالمستوى المطلوب ثم عمل التعديلات في ضوء رأي الخبراء والمستفيدين ونقطة التقاء الحاجات والشكل التالي يبين تمثيل إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم من خلال الشكل التالي:

---

(١) حافظ فرج أحمد : الجودة الشاملة وإدارة مؤسسات تربية الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة " بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني لمركز رعاية وتنمية الطفولة "تربية الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي "الواقع والمستقبل" في الفترة من٢٤-٢٥ مارس ٢٠٠٤م ، كلية التربية جامعة المنصورة، ،ص٤١١.

(٢) محمد يسرى عثمان ومحمد موسى عثمان : متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفنى التجاري في مصر ، "بحث مقدم لمؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م ، كلية التجارة جامعة الزقازيق فرع بنها ، ص ص ٣٨٥ – ٣٨٦.

(٣) محمد حسنين العجمي،مرجع سابق، ص١٤١.



شكل (١)

منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم

نقلاً عن : إبراهيم عصمت مطاوع : الجزء الأول ص ١٧٠.

يتبين من الشكل السابق أن منظومة تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم تعنى إيجابية النظام التعليمي من خلال تحديد مستويات الأداء وقياسها ، فإذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلا ته ومخرجاته فإن جودة النظام التعليمي تعنى أن يكون عائد هذه المخرجات جيداً ومتفقاً مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع في تطويره العقلي والنفسي ، وبذلك يتضح من المفاهيم والتعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي يمكن إجمالها فيما يلي [١]:

١. إرضاء المستفيد.
٢. الاهتمام بالجودة وتحسينها المستمر والتميز للمؤسسات التعليمية.
٣. ترتكز على عدد من المبادئ .
٤. العمل الجماعي التشاركي من أجل إحداث ذلك التغيير المنشود من خلال إشراك كل أعضاء المدرسة وبشكل جماعي.
٥. تحقيق أهداف استراتيجيه.

---

[١] إبراهيم عصمت مطاوع : جودة التعليم في المدرسة المصرية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السابع " جودة التعليم في المدرسة المصرية في ضوء (التحديات - المعايير - الفرص) " ، ٢٨- ٢٩ إبريل ٢٠٠٣م، الجزء الأول ص ١٧٠.

مما سبق يتضح أن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها : تحسين وتطوير مستمر للإدارة وفق خطة تضعها المؤسسة التعليمية مُرتِكزة ومعتمدة على مجموعة معينة من المبادئ ، ويكون فيها العمل جماعي وتشاركي بين منتسبين المؤسسة التعليمية ، من أجل تحقيق رضا كل العاملين في المؤسسة والمستفيدين منها.

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

هناك العديد من الدول التي أولت الجودة في التربية جل اهتمامها، وخصوصًا بعد أن اكتشفت انخفاض مستوى التحصيل لدى الطلاب، ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وغيرها من الدول التي أخذت تتطور في المجال التربوي منذ الخمسينات من القرن العشرين. وتسارع الاهتمام بجودة التربية منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين حتى أطلقت الدعوة لإصلاح المدرسة، وبالتالي كامل النظام التربوي، أما اليوم ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين، فنعيش فترة التحديات، التي ظهرت وتجلت في ثورة المعلومات التكنولوجية، والتي تتطلب التفكير بتغيير جوهري للكيفية التي يؤدَّى بها العمل التربوي، فظهور الإنتاج الآلي، واستخدام الكمبيوتر، والإنتاج النووي، والليزر وغيرها، قد أثر ذلك كله في نوعية العمالة التي تغيرت جذريًا خلال عقدين أو ثلاثة عقود، فالوظائف التي كانت تتطلب جهدا جسديًا قد اختفت، وتزايد الطلب حثيثًا على المتخصصين الماهرين، الذين يجب أن يجيدوا إنجاز أعمالهم غاية في الجودة، ويقدرون على استيعاب الأدوات التكنولوجية السريعة، ومن هنا كان على التربية أن تعيد النظر في أهدافها وطرائقها لمجابهة هذه المستجدات [1].

وبما أن ثقافة الجودة الشاملة تُعدُّ إحدى صور الثقافة الإدارية والتي تهتم بتطوير العمل التربوي وتحسين جودة مخرجاته وعملياته من خلال العمل التشاركي والتعاوني الوثيق بين منتسبين المؤسسة من أجل تحقيق رضا المستفيدين ، ونظراً لأهمية ثقافة الجودة الشاملة في الحياة العملية ، تبنت المؤسسات والمنظمات مشروع إرساء ثقافة الجودة وخاصةً المؤسسات التربوية ، حيثُ تبين واتضحت الرؤى إلى المنظمات والمؤسسات بأن ما يصمم من خطط وبرامج ومشاريع سيكون نهايتها الفشل إذا لم تبدأ بنشر وترسيخ ثقافة الجودة بين منتسبيها[2] .

ويؤكد دان وباول (١٩٩٥) أن المنتجات والخدمات التي تتسم بالجودة تكون فيها شائعة ثقافة الجودة ، والتي تنعكس بأثر إيجابي على سلوك اعضاء المؤسسة والمنظمة[3] .

---

(١) الملتقى التربوي تاريخ الإتاحة في ٢٤-٩-٢٠٠٩م http://www.multka.net/multka/modules.php

(٢) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص٢٠٥.

(٣) محمد حسنين العجمي، المرجع السابق،ص٢٠٥.

كما أكد جون وود (١٩٩٦) أن ثقافة الجودة هامة وضرورية لنجاح المؤسسات والمنظمات حيثُ تكمن أهميتها في أن [١]:

١. تحديد ما هو مهم للمنظمة والمستفيدين .
٢. ثقافة الجودة تعترف بانَّ العملاء هم مصدر القوة الدافعة وراء كل فرد عامل .
٣. تؤدي ثقافة الجودة الشاملة إلى زيادة فهم ومعرفة المديرين بالأشياء الضرورية في العمل مما ينعكس في نفوس العملاء .
٤. ثقافة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر في كافة العمليات .
٥. ثقافة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة الأرباح للمنظمات .
٦. ثقافة الجودة الشاملة تساهم في تحسين بيئة العمل وخاصة علاقات العمل .
٧. ثقافة الجودة الشاملة تساعد في تحقيق رضاء العاملين .
٨. ثقافة الجودة الشاملة تدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المنشآت .

بينما يشير نيفل(Nville,١٩٩٤م)،[٢] إلى أن ثقافة الجودة الشاملة تبدو أهميتها في نقطتين أساسيتين هما :

١. إنَّ ثقافة الجودة الشاملة تراقب عن كثب كل المتغيرات والمستجدات من أجل إرضاء المستفيد .
٢. إنَّ ثقافة الجودة الشاملة تشجع على التجهيز الدائم والدقيق للبيانات والمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة في المؤسسة.

وهنا يمكن القول بأنَّ جودة ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التربوية هي العنصر الفعال في ترابط كل الوحدات والأقسام التعليمية لاعتبارها إحدى أدوات الاتصال الفعالة في داخل المؤسسة التعليمية ، ويعني ذلك معرفة العاملين بأسلوب الجودة ومسؤلياتهم المحددة ودرايتهم الكاملة من خلال النظر إلى المشكلات وتقديم الحلول والبدائل من وجهات نظر مختلفة في ضوء الإمكانات المتاحة للمؤسسة التربوية .

ولذلك تتضح أهمية الجودة الشاملة في العمل التربوي عامة وقيادات هذا العمل خاصة ، باعتبارها منهج يرتكز على العمل المنظم والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات لسير العمل داخل المؤسسة التربوية .

---

[١] محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص٢٠٥-٢٠٦.

[٢] محمد حسنين العجمي، المرجع السابق،ص٢٠٦.

كما تتفق وتؤكد دراسة كلاً من (حسين ، ٢٠٠٤) و(الزبيدي ، ٢٠٠٥)[١]، مع ما تم عرضه سابقاً ، في أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في الأتي :

١. تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها .
٢. تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى .
٣. تساعد على الاستخدام السليم للموارد المالية .
٤. تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المدرسة .
٥. يساعد المدرسة على التعرف على مستوى أدائها .
٦. يساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة .
٧. يحث العاملين على العمل الدؤوب الناجح وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز .
٨. تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل .
٩. يساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم و تطوير المهارات القيادية .

ثالثاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، إلا أنها جميعها تلتقي لتشكل إطاراً واحداً وهذه المبادئ هي : (أحمد،٢٠٠٣) و (العزاوي،٢٠٠٥) و(السلمي،٢٠٠٢) كما جاءت في دراسة(رافدة،٢٠٠٧)، بأن أهم مبادئها[٢]:

١. التخطيط طويل الأمد لإحداث التغيير والتطوير المستمر في كل الأنشطة ليشمل كل مجلات الخدمة .
٢. تقديم السياسات المتكاملة لتحقيق الجودة وتقديم كل الخدمات المتميزة القائمة على الأداء السليم بعيداً عن الأخطاء .
٣. جمع البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات .
٤. تشجيع العمل الفريقي القائم على الثقة المتبادلة والاحترام بين أعضاء الفريق .
٥. إشراك جميع الأفراد داخل التنظيم في صنع القرارات .

---

(١) رافده عمر الحريري، مرجع سابق، ص٢٣.
(٢) المرجع السابق، ص١٩.

٦. الدعم الكامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة .
٧. تحقيق رضا وسعادة العميل وذلك عن طريق إيصال التغذية الراجعة له وباستمرار وتلبية حاجاته وتوقعاته الحالية والمستقبلية مع الاهتمام بالجوانب الإجرائية والإنسانية.
٨. الاهتمام بالتدريب الدائم للعاملين وذلك من أجل استمرار التطوير .
٩. تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة .
١٠. تحديد المهام لكل الأفراد داخل التنظيم .
١١. التحسين المستمر للعمليات والجودة بقصد التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي .
١٢. استحداث وتطبيق نظام الحوافز الذي تراعي فيه العدالة التنظيمية .

بينما تحددت مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى بعض الباحثين في أنها مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة التعليمية المبادئ بفاعلية فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز في الجودة.[1] ويمكن تلخيص هذه المبادئ التي تتفق مع ما سبق من مبادئ على النحو التالي :

١. التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا ، يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها ، والتأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة ، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع وجهود تحسين الجودة .
٢. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة ينبغي أن تغدو عملية مستمرة في المؤسسة ، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل ، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة ، إضافة إلى استخدام أفضل الوسائل والممارسات والأساليب الإدارية ، وتوظيف التقنيات بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات .
٣. تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة ، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني .
٤. مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة ، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة .
٥. بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر ، وتنمية علاقات عمل بناّءة بين العاملين ، ودعم الجهود المميزة الفردية والجماعية .

---

[1] محمد صبيح الرشايدة ، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح ، الاردن ، عمان ، الأشرفية ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص١٣٤ .

٦. مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة ، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله ، ومساهمة الأفراد جميعاً في التعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها ، والعمل على حلها تعاونياً باستخدام الأساليب الإحصائية والمنهجية لحل المشكلات .

٧. تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز ، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى إلى لتحديد احتياجات المستهدفين من السلع والخدمات .

ويلاحظ الباحث الحالي أن هناك اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي يجب تبنيها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة بنجاح، والتي تتمثل فيما يلي:

١- تحقيق رضا المستفيد.

٢- إجراء التقييم المستمر بهدف الوصول لتحسين الأداء .

٣- العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.

٤- التخطيط الإستراتيجي المستمر للجودة .

٥- العمل ألتشاركي.

٦- تهيئة بيئة تساعد على التغيير والتطوير المستمر .

وفيما يلي يتضح أن المبادئ السابقة الذكر لا تختلف كثيراً في المجال التربوي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التربوي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين وإدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات في المسيرة التربوية .

وفي نفس السياق حدد مكتب التربية العربي لدول الخليج، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها[1]:

١- تحقيق رضا المستفيد:

حيث التركيز على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ولتحقيق الرضا بمستويات متميزة يتطلب الأمر تحديد مسبق لمن هو المستفيد، وما هي احتياجاته، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبى هذه الاحتياجات.

وللقيام بذلك ينبغي إتباع العديد من الخطوات من أجل تحقيق رضا المستفيد بجودة عالية وأهم هذهِ الخطوات هي :

---

(١) المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، مرجع سابق، ص٣٦-٤٢.

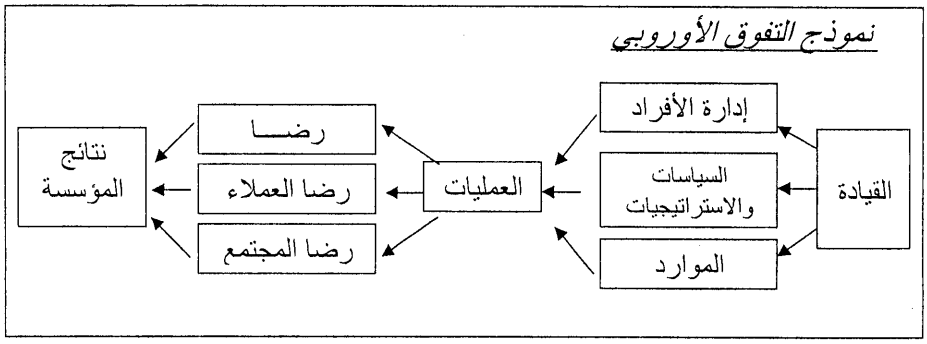
- التعرف على المستفيدين.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفى شرط المعايير المذكورة.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

٢ – التقييم الذاتي وتحسين الأداء:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم الذاتي كطريق يؤدي إلى التحسين المستمر عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة ، من خلال ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة من خلال تقييم سلوك الأفراد المنتسبين إلى المؤسسة و المحاولة الدائمة لتحسين ما يقومون به .

ويتضح أنه من خلال ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة في المؤسسات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء، ومنه على سبيل المثال لا الحصر، قضايا التدريب، أو حلقات الجودة، والبحوث العلمية .

ومن النماذج التي تعالج وتطور العمل وتكون بمثابة أداة تقييم ذاتي لمستوى الأفراد، منها نموذج التفوق الأوروبي، حيث تؤثر القيادة على الأفراد من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها في سير العمليات وصولاً إلى تحقيق رضا المستفيد ، يمكن الاستعانة به في إجراء عملية التقييم الذاتي مثل الشكل التالي:



شكل (٢)

عملية التقييم الذاتي لدى الأفراد

المصدر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، ص٣٨.

مما سبق يتضح من الشكل رقم (٢) أن عملية التقييم الذاتي تخضع وفق استراتيجية منظمة ومحددة تسير وفقها لتحقيق الأهداف بداءً من القيادة ووصولاً إلى رضا المستفيد.

٣- العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:

إن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سمات مميزة تتسم بالعمل الجماعي ، فكلما ساد المؤسسة التعليمية مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساندة المديرون والإداريون في المدرسة ، كلما كان ذلك دعمً لثقافة الجودة بالمدرسة، وذلك انطلاقا من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، "وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والإحترام المتبادل والإنتماء وإنصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة"، مماُ يمكن المؤسسة التعليمية على تحديد عملائها وكيفية قياس مستوى رضاهم، وبالتالي تحديد المخرجات ومستويات الجودة الخاصة بهم، وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول . وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل المعلومات و مشاركة العاملين لبعضهم البعض فى فرق العمل.
- احتواء الأخطاء وتصحيحها.

٤-الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:

إن إدارة الجودة الشاملة تهتم بمتابعة عمليات الإنتاج ، عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها لتحديد ومواجهة المشكلات. فور. ظهورها بدلا. من ا.لانتظار. حتى تفاقمها ثم محاولة حلها، فالبيانات الجيدة هي التي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب .

ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة للمدرسة البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في ا.لأنشطة أو. علاقاته بزملائه ومعلميه وبالإدارة المدرسية. وبنفس الطريقة المبيانات. المخاصة بالمعلمين والعاملين في المدرسة ثم العمليات التي تتم داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه وا.لإرشاد. والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المدرسة[١].

---

[١] شاكر أحمد، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، البحرين،١٣ ابريل ٢٠٠٥ م، المجلد الأول، ٢٠٠٥م، ص ٣١٩-٣٢٠.

٥-تفويض السلطة:

هناك اتفاق على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم، وهذه المشاركة هي لون من ألوان تفويض السلطة. وبالنسبة للمدرسة فإن المدير الناجح هو الذي يقوم بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشاركه السلطة المدرسون والطلاب، إذ أنه بانتقال السلطة إلى المدرس يقوم باتخاذ القرارات باتصال وثيق مع طلابه وليس فقط مع الإدارة المدرسية وعن طريق المشاركة في السلطة سيؤدي ذلك إلى مواجهة المشكلات والمزيد من الابتكارات في المؤسسة التعليمية[١] .

٦-إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الأفراد باعتبارهم أساس العمليات المحققة للجودة، والى مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارهما الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة. وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في المدرسة من الطالب إلى المعلم إلى الإدارة المدرسية وكل العاملين في المدرسة هم العامل الحاسم في نجاح المؤسسة التعليمية وإذا لم تتوحد رؤية الأفراد للأهداف البعيدة والقريبة للمؤسسة التعليمية ينعكس سلباً ذلك على تحقيق الأهداف المنشودة والقضاء على المشكلات التي تحصل أثناء العملية التعليمية داخل المؤسسة[٢] .

٧-إرساء نظام العمليات المستمرة:

والمقصود بنظام العمليات المستمرة هو النظر إلى المدرسة (أو أي مؤسسة أخرى) كنظام، والى ما يقوم به العاملون فيها كعمليات مستمرة، وبالتالي فإن أي إصلاح مدرسي ينبغي أن يبدأ من تحسين هذه العمليات، و الاستمرار في تحسينها على أساس من معايير الجودة المتفق عليها بالنسبة لهذه المدرسة، وبدلا من التركيز على مخرجات العملية التعليمية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات التي تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة[٣].

٨-القيادة التربوية الفعّالة:

وهو أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في توفير مناخ مدرسي ملائم يتناسب مع ثقافة الجودة مما ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفى المواقف التدريسية ويمكن أن

---

[١] أحمد بدح، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العام **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد ٤٦ ، ٢٠٠٦م ، ص ٨٩-١٣١.

[٢] ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب: القاهرة، ٢٠٠٥م ،ص١٢٢.

[٣] المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، مرجع سابق ، ص٣٩.

يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة[1].

وبعد عرض أهم المبادئ والأسس التي نادى بها الباحثون لإدارة الجودة الشاملة ينتقل الباحث إلى استعراض مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى "**إدوارد ديمينج**" حيث يعتبر المؤسس الفعلي لهذا الاتجاه الحديث في المجال الإداري ، وقد عُرفت مبادئهُ بالمبادئ الأربعة عشر وهي كالتالي[2]:

١. وضع هدف مستقر و ثابت لتحسين المنتجات والخدمات .
٢. الاعتماد على فلسفة التطوير والتحسين لمواكبة التحديات .
٣. إلغاء أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة .
٤. إلغاء عملية ممارسة تقديم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط .
٥. التحسين الدائم لكل العمليات والأنشطة المتعلقة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة.
٦. إنشاء برامج متماسكة للتعلم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد وذلك لمواجهة التقدم التقني المتلاحق .
٧. إزالة الخوف عن المرؤوسين وخلق المناخ الملائم القائم على التحفيز ليعمل الجميع بفاعلية لتحقيق الأهداف .
٨. العمل بروح الفريق الواحد وإزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام المختلفة .
٩. التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة وجديدة للإنتاجية دون تقديم الوسائل المساعدة .
١٠. الابتعاد عن وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة .
١١. إلغاء نظام التقويم السنوي والجدارة وإزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والاعتزاز به .
١٢. استحداث أساليب جديدة في الإشراف مع التنسيق بين الإشراف والقيادة بهدف مساعدة العمال وحسن استخدام الآلات .
١٣. تشجيع كل فرد لأن يخصص جهده للتطوير المستمر في مجال عمله .

---

[1] أحمد بدح، مرجع سابق ، ص ٨٩-٩٣.

[2] رافدة عمر الحريري، مرجع سابق،ص١٨.

١٤. الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة .

ولتفعيل مبادئ ديمينج الأربعة عشر السالفة الذكر في الواقع التربوي تم الاستعانة بما جاء به ساليس (sallis،١٩٩٦) فقد أستطاع أن يبين كيفية تفعيل مبادئ ديمينج الأربعة عشر الشهيرة في القطاع الصناعي ، وذلك في الواقع التربوي، والجدول التالي يبين لنا ذلك:

جدول (١)

نقلاً عن محمد عبد علي : تفعيل مبادئ ديمينج في الصناعة والقطاع التربوي[١]

مبادئ ديمينج في الصناعة	تفعيلها في القطاع التربوي
١. ضع هدفاً دائماً يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.	- حدد رسالة و قيماً أساسية للمؤسسة التعليمية و تأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل لها. - قيّم حاجات الطلبة و احصل على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.
٢. انتهج الفلسفة الجديدة .	- ركّز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لاعتماد الفلسفة الجديدة . - نوّر الأفراد من معلمين و موظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية .
٣. تخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحسين الجودة .	افحص عمليات التعليم و التعلم من خلال التغذية الراجعة من الطلبة و الخرجين ، وليس عبر تقييم الطلب للمعلم أو المقرر الذي يكون مضللاً و غير منصف .
٤. الغ تقييم العمل على أساس السعر فقط .	- توقف عن تعيين موظفين لمجرّد قبولهم بأجور أقل من المستحق .

---

[١] محمد عبدعلي جاسم عيسى،تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، **رسالة غير منشورة** ، مايو ٢٠٠٥م ، ربيع الثاني ١٤٢٦هـ ، ص ص٤٩- ٥١ .

٥. أوجد تحسيناً مستمراً لنظام الإنتاج والخدمات.	- أحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعليم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم و التعلّم ، و حث الطلبة على استخدامها بعناية و إتقان . - أدخل المقررات و البرامج الجديدة التي تلبي حاجات مختلف شرائح المجتمع .
٦. دشّن التدريب في مكان العمل .	- حدد الحاجات التدريبية للمعلمين و الإداريين و موظفي المؤسسة. - شدد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين و الإداريين بآخر المستجدات في المجالات التعليمية و التعليمة و التقويمية .
٧. دشّن القيادة الفعّالة .	– اختر قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية ، وتحسين جودة مخرجاتها و برامجها .
٨. اطرد الخوف .	- ابتكر أساليب جديدة لتقييم الطلبة، و لا تجعل مصير الطالب مرهوناً بنجاحه في الامتحان . - نوّع في أساليب تقويم أداء الأستاذ داخل المؤسسة.
٩. أزل الحواجز بين إدارات المؤسسة .	- اخلق فرص الاتصال و التعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية. - تخلّص من المنافسة بين الدوائر لما قد تتركه من أضرار للمؤسسة وزبائنها.
١٠.تخلّص من الشعارات و النصائح .	- لا تكتف بإبلاغ العاملين في المؤسسة بضرورة بلوغ - الجودة، بل وفّر لهم كل مستلزمات تحقيقها.

١١.استبعد معايير العمل القائمة على الحصص العددية .	- لا تقيّم انجازات المعلمين على أساس الكم فقط ، بل على أساس مضمونها، و مدى أثرها في تحسين جودة المخرجات و الخدمات في المؤسسة.
١٢.أزح العوائق التي تعترض حق العامل في التفاخر بصنعته .	- قدّم مكافآت للموظّف المتميّز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية .
١٣.دشّن برنامجاً قوياً للتعليم والتحسين الذاتي .	- احرص على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة . - شجّع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني، و تحسين مهاراته في العمل .
١٤.اتخذ خطوات محددة لتحقيق التغيير .	– وضّح للموظّفين أن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية، بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة، و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل.

ويستخلص من الجدول السابق في أن إدارة الجودة الشاملة في التربية تعني تحقيق النقاط الآتية :

- التركيز المنصب على الطالب أو الدارس المستفيد داخل المؤسسة التعليمية .
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية وتتمثل في (الوزارة / المدرسة أي المؤسسة التعليمية / الإدارة التعليمية).
- الاهتمام بالمشاركة الجماعية لكل المنتسبين للمؤسسة التعليمية من (طلاب / أعضاء هيئة التدريس / الإداريين).
- الاستمرار في عملية التحسين .
- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المؤسسة وإدخال ومواكبة التقنيات الحديثة باختلاف مستوياتها.
- اعتبار كل فرد ينتمي إلى المؤسسة مسئول عن الجودة.

- إنّ كل العمليات التي تنفذ داخل المؤسسة التعليمية تكون متماشية مع متطلبات التغيير الثقافي ، ومواكبة لما هو جديد في ذلك.

رابعاً : خصائص و مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

تناول العديد ممن درسوا إدارة الجودة الشاملة ضمن عمل المؤسسات التعليمية ، حيث تمثلت خصائص ومكونات إدارة الجودة الشاملة في تطبيقاتها فيما يلي:

١- خصائص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية [١]:

- التزام تام من كافة ذوي العلاقة والمنتسبين إلى المؤسسة .
- العمل التشاركي النشط لكل من ينتسب ويعمل ضمن المؤسسة .
- الإلغاء التام لكافة الحواجز المهنية والوظيفية .

كما أن لإدارة الجودة الشاملة في التربية عن سيفان(٢٠٠٣م)، أربعة مكونات أساسية تعتمد عليها وهي [٢]:

أ- حل المشكلة : وهي حلول علاجية للقضايا التي تطراء على المؤسسة بحيث تفتت وتقوم بتجزئة القضايا المعقدة من أجل السيطرة عليها ووضع حلول لها مع إقرار خطط فكرية لها .

ب- اتخاذ القرار الصائب : وهو أن القرار يجب أن يكون صائباً من أول مره ووهلة ، مبني على طريقة منظمة للمعلومات مع تقويم شامل لفوائد ومشكلات كل بديل من البدائل .

ج- التنبؤ بالمشكلات : من خلال استخدام عملية التحليل ، يمكن التعرف على المشكلات المحتملة والفعلية وتقديمها للتعامل معها من خلال التخطيط لها في حال وقوع المؤسسة للمشكلة .

د- تأسيس اتجاه مبتكر : وهو التعرف على الفرص التي توفر إجراء التحسينات والتطوير المستمر للمؤسسة .

بينما تتحدد خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية لدى بونستنك (Bonsting) (١٩٩٢م) أن[٣] :-

- التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة.

---

(١) جيفري دوهرتي: تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد وأخرون، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، ١٩٩٩ ،ص ١٤٦-١٤٧.

(٢) هيا إبراهيم أحمد بن سيفان : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الإبتدائى في ضوء إدارة الجودة الشاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية البنات جامعة عين شمس ،٢٠٠٣م، ص٧٠

(٣) رياض رشاد البناء ، المؤتمر السنوي الواحد والعشرين، مملكة البحرين ، ص١٩.

- إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.

- إنَّ التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية الضبط Control Theory.

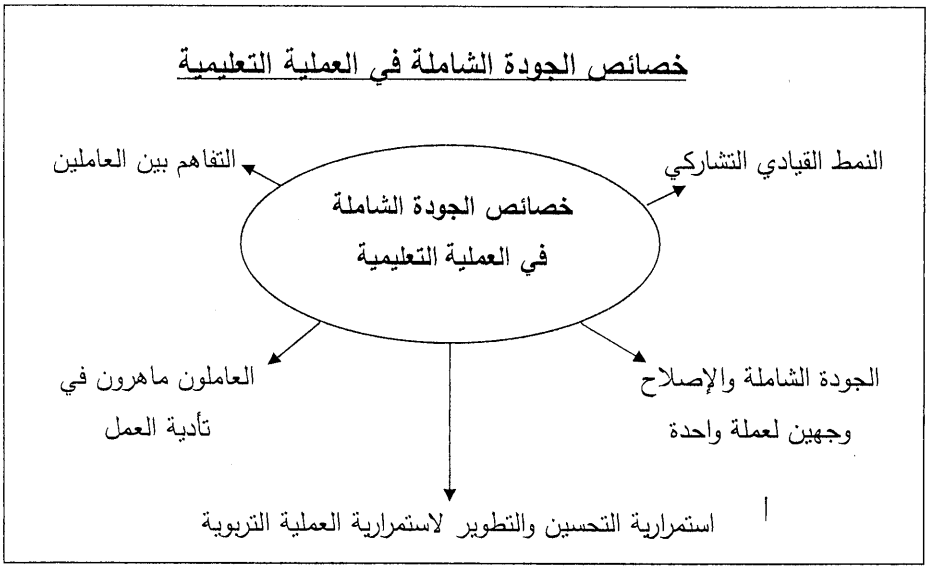
- يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.

لقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

كما حدد بونستنك ما تمتاز بِها من خصائص وهي كالتالي: [1]

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- تخفيض التكلفة مع تحقيق الطلب الاجتماعي.

ولتوضيح ذلك تم الاستعانة بالشكل التالي الذي يوضح خصائص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية :-



شكل (٣)

خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية

المصدر: رياض رشاد البناء، مرجع سابق ، ص١٩

---

(١) رياض رشاد البنا ، مرجع سابق ، ص١٩

وتعقيباً علىالشكل السابق يتضح أن خصائص ومكونات إدارة الجودة الشاملة تمثل حلقة واحدة متصلة مع بعضها البعض ، وأي خلل يصيب إحداها تؤثر على سير المؤسسة المتبنية لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في النقاط التالية :

١. المدخلات : وتتمثل في الموارد البشرية والمادية والأدوات والإمكانيات والسياسات المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .
٢. الإجراءات : ومنها ما يتمثل في حفظ الملفات والكشف والفحص المستمر وجميع الإجراءات والأعمال الإدارية والفنية (إدارة الموارد) .
٣. المخرجات: وهي معدلات التحسين في الأداء بوجه عام وما ينتج عنه من رضا العملاء (الطلاب) .

وفي نفس السياق أكد دافيس وبيرنهام(Davies, Brenham)على أن إدارة الجودة الشاملة تحتوي على أربع مكونات أساسية وهي كالتالي : (١)

- – مكانة الزبون
- – التأكيد على القيم والرؤى
- – إدارة العملية التربوية عن قرب
- – الاهتمام بإدارة الأشخاص

وتلخيصاً لذلك ، تم التوصل إلى أن خصائص الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في :

أن إدارة الجودة الشاملة T.Q.M أسلوب يهدف إلى رضا جميع المستفيدين من العملية التربوية وفي مقدمتهم الطلبة الذين يمثلون المستفيد الداخلي وكذلك المعلمون والجهاز الإداري والمستفيد الخارجي الذي يمثله أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية التي توجه العاملين نحو الجودة ، وبما أن الأهداف هي التي توجه المنتسبين للمؤسسة التعليمية للتركيز على محاور معينة وبالتالي إلى تبني إستراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسؤليات كل عمل من الأعمال لدى المنتسبين ، ويجد الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن عناصر ومبادئ يجب التقيد والالتزام بها لتحقيق الأهداف التي تدعوا إليها المؤسسة التعليمية ومنها التخطيط والتدريب المستمر .

---

(١) httpwww.elanguages.orgfiles٥٠٦٢٦ تاريخ الإتاحة ١٧-٤-٢٠١٠

٢- عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

في ضوء ما سبق يمكن القول أن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تتعدد وتختلف وفق نهج كل من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العناصر الموجودة في كل فكر من أفكار رواد إدارة الجودة الشاملة والتي ترمي إلى التطوير والتحسين، كما جاء لدى عليمات (٢٠٠٨) والتي تتمثل في: [١]

١. أهداف إدارة الجودة الشاملة :

وتشتمل الأهداف على :-

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والمنظمة التعليمية .
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة .
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات والقدرة على تجنب المخاطر والمعوقات من أجل ضمان التحسين الشامل لكل أجزاء المنظمة وبشكل مستمر .
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .

٢. سياسة الجودة : وهو يعتبر الجزء الأساسي والرئيسي من تصميم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلتحديد سياسة الجودة بشكل رسمي ومكتوب يزيد من اهتمام كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة التعليمية .

٣. القيادة في إدارة الجودة الشاملة :حيث تعتبر صمام الأمان للتنفيذ السليم للبرامج وتحقيق الأهداف المرجوة ، فالقيادة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى وهو الذي يقوم بالتوجيه والتحفيز والإرشاد وتقديم المساعدة للمؤسسة التعليمية .

٤. دليل إدارة الجودة الشاملة : ويعتبر مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي من خلاله تستطيع المؤسسة المتابعة لأداء الأنظمة المختلفة وتحديد الإجراءات والمستندات التي يجب أن توثق ، ونوع الرقابة التي يجب أن تطبق مما يساعد على سهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات المختلفة ، ويعرف بفوائد نظام الجودة لكل العاملين والعملاء ، كما أنه يساهم في تكوين انطباع جيد حول سمعة المؤسسة .

٥. أنشطة إدارة الجودة الشاملة : وتتمثل الأنشطة في دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة للتعرف على الإمكانات المتاحة والموارد القابلة للاستخدام ، والمعوقات والمشكلات التي تؤثر سلباً على سير وقدرة المؤسسة ، كما أن هذهِ الأنشطة تساهم في

---

[١] رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، الأردن ،عمان، دار الثقافة، ٢٠١٠-١٤٣١هـ ، ص٨٤-٨٨ .

تحديد المواصفات والمخرجات التي ستقدمها المنظمة والمؤسسة التعليمية للمستفيدين من خلال تحقيق أهدافها .

٦. مراقبة العمليات : ويكون ذلك من خلال مراقبة جميع العمليات للتأكد من أنها تنفذ تحت ظروف محكمة ولتحقيق ذلك يجب توفير نظام فعال من أجل المراقبة .

٧. أنظمة إدارة الجودة الشاملة : وفيها يكون تحديد الأعمال والمهام والمسؤليات والصلاحيات الممنوحة والإجراءات والعمليات .

٨. موارد إدارة الجودة الشاملة : ويقصد بها الموارد المادية مثل أجهزة القياس والحاسبات الآلية وغيرها ، والموارد المالية الكافية لتمويل أنشطة النظام على اختلاف أنواعها والتقنيات والبرمجيات والنظام وكل الأساليب المستخدمة في عمليات المؤسسة، والمعلومات التي توفر بيانات عن كل عناصر المؤسسة الداخلية والمناخ المحيط الذي يؤثر في عملياتها وعلاقتها مع المستفيدين والأفراد المنفذين لإدارة الجودة الشاملة والسياسات والنظم الإدارية التي تمثل البنية التحتية لنظام إدارة الجودة الشاملة .

٩. تقنيات إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من التقنيات المستخدمة في نظام إدارة الجودة الشاملة، وأهمها ما يلي:

أ- خرائط تدفق المعلومات.

ب- إعادة هندسة العمليات.

ج- القياس والمرجعي .

د- الإدارة الإستراتيجية.

هـ- جودة الانحراف المعياري.

و- التحسين المستمر الشامل.

ز- تمكين الأفراد.

هذا ومن الضروري انتقاء التقنيات المناسبة من أجل الاستخدام والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة ، حيث يعتبر أن انتقاء هذه التقنيات من القرارات المحورية التي تؤدي إلى ظهور المشكلات إذا استخدمت في ظروف لا تتناسب مع المؤسسة وطبيعة خدماتها .

١٠. التدريب : وهو لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات الواجب توافرها للقائمين على العملية التدريبية ، مع الاهتمام بالتخطيط العلمي والعملي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة الشاملة .

١١. تحليل تكاليف إدارة الجودة الشاملة : وهي التي تشتمل على تكاليف الوقاية أي منع الأخطاء ، وتكاليف الفحص والتقييم ومعالجة الفشل التي تتعرض له المؤسسة في الداخل

والخارج ، ويعتبر تحليل التكاليف أحد أهم الأسلحة التي تساعد المؤسسة إذا ما عملت بهِ في خفض التكاليف وتحقيق الأرباح .

١٢. الأفراد وإدارة الجودة الشاملة: وفيها ينقسم الأفراد إلى ثلاثة أقسام:

أ- خبراء الجودة، وهم العدد الأقل وهم الذين يقع على عاتقهم وضع التخطيط وتحديد المعايير والمقاييس واختيار الآليات مع الإشراف على التدريب للعاملين وتحليل نتائج أعمالهم وتصحيحها.

ب- منفذو الخبرة، وهم العاملون في المؤسسة على جميع مستوياتهم ابتداءً من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر الموظفين مركزاً.

ج- المتعاملون مع المؤسسة ، وهم شريحة الطلاب والموردين الذين يتأثرون بنظم الجودة ومستوياتها من خلال تعاملهم مع المؤسسة التعليمية .

١٣. المراجعة الداخلية للجودة: وهو يتمثل بقيام المؤسسة بتأسيس نظام المراجعة للجودة من أجل التأكد من تطبيق المتطلبات المرسومة والخطط الموضوعة بهدف معالجة أي قصور يصدر من المؤسسة خلال عمل سيرها.

١٤. سجلات الجودة : وهو قيام إدارة الجودة الشاملة بوضع سجلات لها تسجل فيها جميع الإجراءات الخاصة بالجودة لتكون بمثابة مرجع يظهر مدى التقدم لسير المؤسسة .

١٥. التوقيت في إدارة الجودة الشاملة : حيث يعتبر من أهم العناصر المجانية المتاحة لدى المؤسسة التعليمية ، ويمثل الوقت عنصراً من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء ، فلذلك يجب التخطيط لاستغلال الوقت بشكل محكم ووفق جدول دقيق يحقق أهداف الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية .

ومن خلال ما تم ذكرهُ سابقاً والمطالعة لأهم ما توصل إلية الباحثين يتضح أن عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:-

جدول (٢)

عناصر إدارة الجودة في مؤسسات التعليم

عناصر إدارة الجودة في مؤسسات التعليم	
١. التزام الإدارة بالمشاركة الجماعية	– وتتحقق في التزام الإدارة العليا بالجودة والدعم والمشاركة الكاملة لكل برامج الجودة وتحفيز motivation and leadership الأفراد وقيادتهم وفقاً لمفاهيمها، والالتزام بتوفير الموارد المادية والبشرية.
٢. وجود رؤية و إستراتيجية للمؤسسة	– وهو وجود رؤية إستراتيجية للمؤسسة التعليمية ككل حول كيفية تحقيق الجودة، مع ربط هذه

	الإستراتيجية بكافة أنشطتها.
٣. توفير نظام لإدارة المؤسسة .	– توفير أنظمة إدارة الجودة الشاملة وهيكلتها وفق أهداف المؤسسة التعليمية.
٤. إعطاء صلاحيات لمنتسبين المؤسسة.	– أي تفويض الأفراد بصلاحيات كاملة للعمل من أجل تحسين الجودة، وتدريبهم لتكوين اتجاهات ايجابية لديهم تجاه الجودة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والعمل من خلال بناء فرق العمل، فالأفراد هم محور الجودة.
٥. تحديد الفئة المستهدفة واحتياجاتهم .	– وتكون بتحديد المستفيدين customers واحتياجاتهم ومتطلباتهم، والاهتمام بالتميز في إشباع رغبات العملاء، وذلك في إطار جهود تسويقية وإنتاجية متكاملة، تدعمها موارد مالية وبشرية.
٦. حلقة التواصل يجب توافرها في المؤسسة .	– عن طريق دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق.
٧. توفير نظام معلوماتي للمؤسسة .	– يجب على المؤسسة توفير نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل كافة المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة التعليمية.
٨. الالتزام بمبدأ التحسين المستمر .	– ويكون فيها الالتزام بمبدأ التحسين المستمر في عمليات أنشطة المؤسسة، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء.
٩. تبني المؤسسة مبدأ عدم الخطاء .	– و هي تبني فلسفة عدم الخطأ zero errors and zero defects ، ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة right first time
١٠. تركيز المؤسسة التعليمية على رغبات الطلاب و منتسبين المؤسسة .	– و هي وضع معدلات للأداء standards تتوافق مع متطلبات العميل، وان تركز المؤسسة على الجودة من وجهة نظر ورغبة العميل.
١١. الرقابة لمجريات سير العمل في المؤسسة .	– و تتم الرقابة control على النظام والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات.

(ملاحظة الجدول من إعداد الباحث)

يستخلص من الجدول السابق أن عناصر الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تدور في حلقة مستمرة تتمثل في التحسين المستمر الذي يعتبر جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة التعليمية.

خامساً : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وتتمثل المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق فيما يلي[1]:

١- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .

إن تطبيق أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة ، وإن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافا جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية ، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

٢- الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق ، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على كل المخاطر المتوقعة ، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

٣- التعليم والتدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث أن تطبيق هذه البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، ويكون الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها ، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

---

[1] http://www.arabs٢day.ws/forums/lofiversion/index.php/t١٧٩١.html تاريخ الإتاحة ١-١-٢٠٠٩

٤- الاستعانة بالاستشاريين .

والهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

٥- تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها. [١]

ومما سبق تم التوصل إلى أن هناك خطوات يجب مراعاتها عند تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

---

[١] http://www.arabsyday.ws/forums/lofiversion/index.php/t١٧٩١.html تاريخ الإتاحة ١-١-٢٠٠٩



شكل (٤)

خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

(الشكل من عمل الباحث)

وتعقيباً على الشكل السابق والذي يبين أن خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تتطلب ممارسات وإجراءات لإدخال الجودة الشاملة ومن هذه الممارسات توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين مع تحديد احتياجات العملاء الداخلين (الطلاب) وتتم من خلال الرؤية والأهداف التي تضعها المؤسسة التعليمية.

سادساً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أبعاد الجودة Dimensions of the Quality

إنّ المؤسسة التعليمية تسعى دائماً إلى التميّز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد (الطالب) وهذا التميّز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميّز من الجودة[١].

فنجد العديد من البحوث والدراسات قد تناولت مسألة الجودة من زوايا متعددة، وأشارت هذه الدراسات والبحوث إلى أن الجودة يجري تقويمها من منظور المستفيد (الطالب) ومن منظور سوق العمل، ومن منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة، ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة. ولذلك فإن هناك أكثر من باحث ذهبوا إلى أن للجودة أبعادا، وهذه الأبعاد متنوعة، وكل مستفيد يركز على حزمة من الأبعاد عندما يعمل على تقويم جودة الخدمة المستلمة من قبل المؤسسة التعليمية ، وتتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن المؤسسة التعليمية بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب العملية التعليمية أكثر، وما يهتم ويركّز عليه الطالب، وتأخذ به وتركّز عليه، وهي بذلك تكون قد وضعت يدها على بداية المسار.

وقد حدد الباحث (Kotler,٢٠٠٠) [٢] أن للجودة خمسة أبعاد أساسية وهي كالتالي:

١. الضمان Assurance
٢. الاعتمادية Reliability
٣. الاعتناق Empathy
٤. الاستجابة Responsiveness
٥. التجسيد المادي Tangibility.

بينما يراها الباحث (Massy,٢٠٠٣)[٣] فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي كالتالي :

١. التفوق Excellence
٢. تحقيق أو تجاوز التوقع Meeting and/or Exceeding Expectations

---

[١] يوسف أحمد أبو فارة : ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين، الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.

[٢]Kotler، Philip، Marketing Management (Upper Saddle River، New Jersey: Prentice-Hall، Inc. ٢٠٠٠,

[٣]Massy، William، Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher Education New York: Anker Publishing، ٢٠٠٣).

٣. القيمة Value

٤. ومواءمة المواصفات Conformance to Specifications

وفي نفس السياق فقد تطرق مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني إلى ما جاء به الباحث (Lovelock,٢٠٠٢:٤٦٥)[١] ، حيث حدد الباحث عشرة أبعاد أساسية لجودة الخدمة وهي:

- الكفاية (الجدارة) Competence
- والاعتمادية Reliability
- والمجاملة (التعامل) Courtesy
- والاستجابة Responsiveness
- وفهم الزبائن/ المستفيدين Understanding Customers
- والأمان Security
- والمصداقيةCredibility
- وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility
- والاتصالات Communication
- والتجسيد المادي Tangibility

وبعد العرض السابق، يتضح أن الأبعاد العشرة السابقة في المؤسسات التعليمية تتلخص فيما يلي:

- **الكفاية (الجدارة) Competence**: هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية، وأنها كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة. ولضمان جودة التعليم داخل المؤسسة، ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا.
- **الاعتمادية Reliability** : ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الإعتمادية على هذه الخدمات، و إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة

---

[١]Lovelock، Christopher، and Lauren Wrigt، Principles of Service Marketing and Management، (New Jersey: Prentice-Hall International، ٢٠٠٢.

صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، وإن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي أداء المؤسسة بصورة عامة.

- **المجاملة (التعامل) Courtesy**: ينبغي أن يسود في المؤسسة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للتدريسي والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقي، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تنسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال، و إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والإداري للمؤسسة التعليمية.
- **الاستجابة Responsiveness** : إن هذا البعد يركّز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة Flexibility الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية، ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته.

- **فهم الزبائن Understanding Customers** : لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم، فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف، وهنا يبرز دور المؤسسة التعليمية في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية. ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية (أو مستمرة) للطلبة على مقاعد المدارس، ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوى

الطالب ومشكلاته طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية.

- **الأمان Security**: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان. ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم المؤسسة التعليمية تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المؤسسة التعليمية والطلبة حمل الأسلحة داخل المؤسسة، وحتى تحقق المؤسسة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمن خاصة بالمؤسسة تشكلها إدارة المؤسسة. وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات، وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق المؤسسة مما يخلق اكتظاظا ينعكس في الجوانب الصحية والجوانب النفسية للطلبة. إضافة لما ذكر، ينبغي اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم يوفر للطلبة أطباء وصيدليات وسيارات إسعاف داخل المؤسسة التعليمية، مع إمكانية توفير تأمين صحي.
- **المصداقية Credibility** : إن مصداقية المؤسسة التعليمية هو بعد مهم جداً في تحقيق جودة التعليم، ويقصد بمصداقية المؤسسة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها. إن المؤسسات التعليمية تحاول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإدارتها المتميزة وإمكانياتها وتسهيلاتها المادية المتميزة، وبرامجها التعليمية الرائدة، وهنا تبرز مصداقيتها في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء التحاقهم لها، والوعود المقطوعة في نشراتها.
- **إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility**: من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة. وتحاول المؤسسات التعليمية أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفر المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا.
- **الاتصالات Communications**: إنَّ تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والمؤسسة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم ، فالاتصال يتيح للأستاذ

مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه إلى المؤسسة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات للمؤسسة. وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهدافها التعليمية، فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

- **التجسيد المادي للخدمة Tangibility**: إنَّ خدمات التعليم داخل المؤسسات التعليمية – كغيرها من الخدمات – تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين، النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم بصورة مباشرة، والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم بصورة غير مباشرة. ومثال النوع الأول القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها. ومن المظاهر المادية التي تتصل بالخدمات التعليمية بصورة غير مباشرة المقاصف والاستراحات والنوادي الصحية والرياضية والحدائق ومواقف السيارات وغيرها.

ومما سبق عرضه، يتضح أن المؤسسة دائماً ما تسعى إلى التركيز على فهم احتياجات منتسبيها وتلبية متطلباتهم من خلال السعي في تحقيق أهداف ذات أبعاد تتلاءم مع (الطالب – المعلم– المجتمع) وبذلك يجد الباحث أن على المؤسسة التعليمية تبني الأبعاد التالية لتحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية :

١. الفاعلية والتأثير وفيها يعني الباحث استخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من أجل استقطاب عدد كافي من المنتسبين.

٢. المهارة: وفيها يعني الباحث استخدام المهارة والإتقان في أداء العمل.

٣. الأمن: ونعني بذلك الخلو من المخاطر داخل المؤسسة التعليمية.

٤. سهولة الخدمة: أي سهولة الحصول على الخدمة وعدالة توزيعها بين منتسبين المؤسسة التعليمية.

٥. العلاقات داخل المؤسسة: ونقصد بها العلاقات بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها (الطالب– المعلم–المجتمع) ويجب توائمها باستمرار داخل المؤسسة التعليمية.

٦. الاستمرارية: وهي الاستمرارية في عطاء المؤسسة التعليمية وفق جودة التعليم.

٧. السرعة: وهنا يجب توفر السرعة في أداء الخدمة المقدمة داخل المؤسسة التعليمية وإدراك قيمة الوقت وأهميته.

سابعاً: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن المحاولات والتجارب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالدول المتقدمة ، اختلفت في إجراءاتها بعض الشئ إلا أنها تتشابه في كثير من المقومات فمن بين المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ما يلي [١]:

١- الاتفاق على المقصود بالعميل ودوره في المؤسسات التعليمية :

بالرغم من أن الاتفاق الواضح على المقصود بالعميل في مؤسسات إنتاج السلع وفي العديد من مؤسسات تقديم الخدمة ، إلا أنه في المؤسسات التعليمية هناك تعدد في الأطراف التي تتلقى الخدمة مما يخلق العديد من التساؤلات ، والتي تتمثل فيما يلي :

- من هو العميل؟ أو العملاء؟
- وما دور كل المنتسبين في المنظومة التعليمية؟
- وكيف يمكن قياس درجة رضاؤهم؟
- وإلى أي مدى يمكن للعميل أن يحقق مساهمة فعالة في تحسين الخدمات التعليمية؟

وبما أنَّ المتلقي للخدمة التعليمية داخل المؤسسة التعليمية هو الطالب وهو المخرج الرئيسي للمؤسسة التعليمية، يعتبر عميلاً للمؤسسة، وهيئة التدريب تعتبر عميلاً، والمجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة التعليمية يعتبر عميلاً. وبما أن التعامل قائم بين الطالب و الهيئة التدريسية و أفراد الإدارة والمجتمع، بما أنهم عملاء فلابد من التعرف على رغبات العملاء والاستماع إلى وجهة نظرهم واحتياجاتهم حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإرضائهم وتوفير أساليب وطرق تنفيذ العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت لتقديم الخدمة المطلوبة للحصول على رضاهم وتحقيق رغباتهم[٢].

٢- الشراكة بدلاً من الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس :

إن وجود الأقسام المختلفة داخل المؤسسات التعليمية، و كثرة التخصصات في كل مجموعة منها في مجال علمي محدد يجعلها بعيدة عن تحقيق الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس، بينما في ظل إدارة الجودة الشاملة ، فإنه لابد أن يكون هناك فريق عمل يجمع أكثر من

---

[١] محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح) ، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٢-٧٧.

[٢] محمد توفيق ماضي، المرجع السابق ، ص٧٢ ، ٧٣.

تخصص أو إدارة أو وظيفة داخل المؤسسة لتحقيق الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس وهو ما يسمى بالتكامل الأفقي بين أجزاء المؤسسة لتحقيق أفضل خدمة لمتلقي الخدمة ، وعلى ذلك فلابد من نشر الوعي الثقافي الجديد في المؤسسة التي تعمل من خلال إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام الناجح لنظم TQM في المؤسسات التعليمية.

٣-نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية والإدارية :

إن التركيز المستمر على التحسين في العمليات الأكاديمية بدءًا من إعداد المناهج والمقررات وأسلوب إكساب المعارف والمهارات للطالب، لا يحظى بالتقدير الكامل من قبل المسئولين عن هذه المؤسسات التعليمية ، ولذلك فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية يعد مطلبًا أساسيًا لنجاح نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية.

٤-تعميق دور فريق العمل في العملية التعليمية :

وفيها يجب على المؤسسة التعليمية تبني العمل المشترك بين فرق العمل والإدارة بهدف تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات التي تصدر من المؤسسة، وذلك مما يسهم في رضاء العاملين وفي تحسين الخدمة المقدمة للآخرين ومنتسبين المؤسسة التعليمية.

٥-وجود أهداف محددة للمؤسسة التعليمية [١]:

أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة ، شريطة أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات العميل الرئيس في المؤسسة التعليمية وهو(الطالب) بجانب احتياجات سوق العمل من القوى العاملة المتخصصة .

٦-وجود أطر مرجعية للعمليات والنتائج [٢] :

حتى يتم التميز في العمل فيجب أن يتم البحث الدائم عن أفضل الممارسات في العملية التعليمية حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج باستخدام نتائج المقارنة المرجعية في وضع أساس واضح لتطوير العملية التعليمية وتحسين عمل الإدارة التعليمية من خلال مشاركة الهيئة التدريسية وأولياء الأمور والجهات المتعاونة مع الإدارة المدرسية والطالب. ومن هنا يمكن استخدام نموذج التحسين المستمر الذي قدمه "ديمينج" ليكون أساسًا للتحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية.

٧- الاهتمام بالموارد البشرية في نظم T.Q.M[٣]:

---

[١] محمد حسنين العجمي، مرجع سابق،ص١٥٨.

[٢] هبا إبراهيم أحمد ، تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، **رسالة غير منشورة** ، ٢٠٠٣-١٤٢٤هـ ،ص ٨٢.

[٣] Anderson، Elizabeth، "High – Tech .V. High- Touch; A Case Study of TQM Implementation in Higher Education" ، Managing Service Quality، ١٩٩٥،Vol.٥، No.٢، p. ٤٨-٥٦.

لقد توصلت دراسة أقيمت في جامعة هيوستن أن التركيز على الجانب الفني فقط عند تطبيق نظام TQM يؤدي إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بالجانب البشري والإنساني في تقديم الخدمة، لذلك فإن التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل (الطالب ، المجتمع) مطلوب للتعرف على احتياجاته والاتصال الدائم به والتعامل معه من منطلق المشاركة وذلك يتطلب تدريب مستمر للعاملين والهيئة التدريسية والإدارية للتعرف على وسائل الاتصال المناسبة لتحسين الخدمة المقدمة وقياس درجة التحسن فيها بكل جوانبها البشرية والفنية ووضع معايير للخدمة تضمن تطبيقها بنجاح.[1]

٨- دور الإدارة في المؤسسة التعليمية على كافة مستوياتها :

لابد من وجود إدارة عليا على قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية ثم من خلال توجيهات هذه الإدارة العليا إلى الإدارة المدرسية يمكن أن تقوم هذه الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة لأن وجود القيادة ذات الإصرار على تحسين العملية الإدارية وتطويرها ويكون رؤية مستقبلية لمستوى الجودة في الإدارة المدرسية ولذلك فإن تعاون الهيئة التدريسية والإدارية مع الطالب وأولياء الأمور والتعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة يسهل عملية التعلم وإكساب المهارات ليكونوا جزءًا فاعلاً في التعليم .

٩- تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية :

إن عدم وجود رغبة حقيقية لدى أفراد المؤسسة التعليمية في تطوير سلوكيات وثقافة المؤسسة والعاملين فيها أحد الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لأن عدم اقتناعهم بثقافة الجودة الشاملة والرغبة في التطوير يؤدي إلى مقاومة هذه الثقافة والتطوير والتمسك بالفكر الإداري التقليدي مما يحد من استخدام إدارة الجودة الشاملة.

١٠-الاهتمام بتحسين كافة العمليات التي تتولى تقديم الرعاية الطلابية.

إن حتمية الاهتمام بتحسين كافة العمليات التي تتولى تقديم الرعاية للطلاب المنتسبين بشكل مباشر ، ودراسة العائد والتكلفة لبرامج تحسين الجودة في مجال الخدمة الطلابية في ظل الاعتماد على الأساليب المتطورة والتي من شأنها الإسهام في تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية .[2]

ومن خلال استقراء المقومات السابقة الذكر، تم التوصل إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يلزمه اقتناع تام بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة

---

[1] هيا إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ٨٢.

[2] محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص١٥٩.

المتبنية لنظام الجودة الشاملة كذلك بأهمية تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوفير كل الوسائل المناسبة والموارد المادية والبشرية والعلمية، وضرورة تحقيق العمل الجماعي وكسر الحواجز بين الأقسام المختلفة التي تقدم الخدمة للطلاب مع النظر إلى تلك الأقسام على أنها منظومة من الخدمات المتكاملة التي تمثل قيمة من وجهة نظر العميل ، مع حتمية التنسيق بين جهود الأقسام المختلفة داخل المؤسسة .

ومما سبق يمكن إيجاز مقومات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بما يلي:-

١-وجود أهداف Objectives واقعية ومهام قابلة للتحقق.

٢-وجود سياسات ونظم وآليات Policies, System Mechanism لتنفيذ للوصول إلى الأهداف.

٣-وجود معايير Standards ، ملزمة في المجال الإداري والمجال الطلابي والمجال الخاص بالبنية الأساسية والموارد.

٤-وجود محددات مرجعية Benchmark لتوضيح طبيعة وصفات البرامج الدراسية ضمن المؤسسة التعليمية و في الأقسام والتخصصات المختلفة .

٥-وجود نظم قياس ومؤشرات أداء Performance indicators محددة ومتطورة للحكم على السياسات ونظم وآليات التنفيذ في إطار الأهداف والمهام.

٦-وجود آليات تطوير ذاتي Think Tank مستمرة ومراكز للفكر والتخطيط للمستقبل.

ثامناً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه وهناك أسباب شائعة في فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة حددها الباحث صالح عليمات بأنها: [1]

١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .

٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وعدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل .

---

[1] صالح عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق:عمان، الأردن،٢٠٠٤،ص٦٦-٧٦.

٣. عدم تحويل التدريب على برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز الواقع من خلال إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
٤. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، في حين قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
٥. تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ويضيف محفوظ جودة، معوقات أخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:[١]

١. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
٢. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
٣. تخصيص مبلغ غير كافي لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير.
٥. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
٦. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
٧. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون في الوقت المناسب.

كما يضيف العاجز ونشوان في نفس الموضوع، بعض المعيقات والصعوبات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي أهمها :[٢]

١. ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والقادرة على تحمل المسئولية والابتكار.
٢. عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم ضعفا مع سلطتهم الإدارية.
٣. الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور .
٤. ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريون أصحاب القرار في الميدان التربوي.

---

[١] محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات،الطبعة الأولى، دار وائل:عمان، الأردن، ٢٠٠٤،ص٢٣٧-٢٣٨.

[٢] العاجز، فؤاد وجميل نشوان، الجودة في التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد، العدد ٢، ص ١٠١-١٣٨.

٥. ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي نفس السياق أضاف أحد الباحثين مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة ضمن المؤسسات التعليمية ، (٢٠٠٢) ، وهي كما يلي :[١]

١- المعوقات الإستراتيجية:

- انحراف الأهداف عن رضا وارتياح المستهلك وتبنيها للقيم المرغوبة .
- شيوع قيم لا أخلاقية في المؤسسة.
- ضعف الصفات القيادية في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- قصور وعي العاملين بسياسة المؤسسة.

٢- معوقات ربط المؤسسة بالبيئة:

- الأفراد.
- الآلات.
- طرق الإنتاج.
- المواد والخدمات.
- المقاييس.

٣- المعوقات الاجتماعية:

- الضغط الاجتماعي.
- الجماعات الخارجية.
- سلوك الأفراد.
- التوقعات التي تتعارض مع متطلبات الجودة الشاملة.

٤- معوقات التواصل وتنقسم إلى مجموعتان داخلية وخارجية:

(١) معوقات التواصل الداخلية:

- ضعف تواصل الإدارة مع العاملين.
- سيادة عدم الثقة وعدم الموضوعية.
- عدم تناول المعلومات في سهولة ويسر.
- غموض أهداف المؤسسة وسياستها وإجراءاتها وتوقعاتها.

(٢) معوقات التواصل الخارجي:

- غياب المعلومات عن المستهلك.

---

[١] فيليب اسكاروس، الجديد في مناهج البحث التربوي،مصر، المركز القومي للبحوث والتنمية،٢٠٠٢، ص١٢٣

- استبعاد متطلبات البيئة من مفهوم الجودة الشاملة.

٥- معوقات ثقافية:

- تحقق ثقافة تغير الأجر مع تغير الإنجاز في تحقيق جودة شاملة أفضل.
- تحقق ثقافة آلية السوق في تحسين الجودة لأن البقاء في المنافسة لما هو أفضل.

٦- معوقات تتعلق بالاتجاهات:

- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم: بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة في فترات قصيرة لا يتيح الفرصة أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق له.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
- تعدد المستفيدين من المدرسة والذي يترتب عليه تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- تعجّل المؤسسة التعليمية لتحقيق نتائج سريعة.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- عدم توافر العناصر البشرية (العاملين) المدربين على إدارة الجودة الشاملة.
- المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات.
- اعتراض بعض العاملين.
- تفضيل البعض لإتباع الأساليب التقليدية في التعليم والإدارة.
- إدارة الجودة الشاملة تحتاج على المزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق.
- قد لا تقتنع القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية الحصول على التغذية المرجعية من الطلبة.
- صعوبة نقل و تداول المعلومات ووصولها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب لعدم الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- عدم الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس.
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
- اللبس حول التدريب وتقييم الأداء: وهذا يعني إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييره عند تقييم أداء المعلمين.
- إتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.

- ضعف النظام ألمعلوماتي للمدرسة.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- تسيّب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً وكلياً.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.
- ندرة توفير البيانات و المعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته، وذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعّالة بل الاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات عن الإدارة المدرسية وتطويرها.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- عدم الإنصات الكافي للمستفيدين من العملية التعليمية.

هذا وقد أوضح جاسم(٢٠٠٥م) [١]، أن إدوارد ديمينج حدد عدداً من الأمراض القاتلة يتعين الانتباه لها و تحاشيها والعمل على كل من شأنه الابتعاد عنها، حيث يعرض نقداً لإدارة الجودة الشاملة متمثلا في معوقات تطبيقها والتي أطلق عليها أمراض ديمينج الخمسة المميتة، وهي:

١. عدم وجود استقرار في الهدف.
٢. التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
٣. تقييم الأداء على فترات متباعدة.
٤. عدم ثبات الإدارة.
٥. الإدارة باستخدام الأرقام و المشاهدة فقط.

وعلى الجانب الأخر ذكر الباحث أحمد (٢٠٠٣) أن هناك عقبات بدء برنامج الجودة الشاملة ، ومنها:[٢]

١. الاعتماد على الشعارات دون الفعل.
٢. ضعف طرق تدريس حل المشكلات والأساليب الإحصائية.
٣. الاعتقاد بأن الاعتماد على الآلات الجديدة والصيانة المستمرة المكثفة لها سيضمن الجودة.
٤. انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والمؤسسات التعليمية، فلم تعد المؤسسة التعليمية تعلم المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجيدة.

---

[١] محمد عبد علي جاسم، تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، البحرين،١٤٢٦هـ ٢٠٠٥م،ص٥٧.

[٢] أحمد العامري، إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٣م، ص ٢٣-٢٧.

٥. تبني و صفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة.

هذه بالإضافة إلى بعض القضايا المتعلقة بفعالية الإدارة المدرسية، وهي:

١. التطبيق غير الفعّال للسياسات المتفق عليها في المنهج.
٢. عدم إدراك رؤساء أقسام المواد أو ما يطلق عليها بالإدارة الوسطى لدورهم.
٣. عدم الصلة بين الإدارة و القيادة مما يساعد على عدم وجود مدخل ملائم للإدارة ليساعد على فاعلية تعلم الطالب.

وفي نفس السياق تضيف منى عماد الدين(٢٠٠٤) معيقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي كالتالي: [١]

١. توقع نتائج فورية على المدى القريب جداً من قبل المعنيين، مع أن تحقيق نتائج مهمة و ملموسة من تطبيق برامج الجودة الشاملة قد يتطلب سنة أو سنتين ، وهذا مما قد يصيب هذه الجهات بالإحباط والتراجع وانخفاض الدافعية.
٢. مقاومة التغيير سواء من قبل الإدارة أو العاملين أنفسهم ؛ لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغييرًا جذريًا في ثقافة المؤسسة وطرق أداء العمل ومعاييره السائدة في المؤسسة، إضافة إلى تخوف بعض العاملين من تحمل مسئولية التغيير وتنفيذ متطلباته.

ومن خلال استعراض آراء الباحثين حول معوقات وصعوبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية يرى الباحث أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس يواجه بعض المعوقات و الصعوبات التي ينبغي أن تكون متوقعة مسبقا من قبل جهاز الإدارة (الإدارة المدرسية) وهي كالتالي:

١. عدم التزام الإدارة (إدارة المدرسة) بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الأكاديمي والإداري.
٢. المركزية في صنع القرار الإداري.
٣. نقص الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة
٤. فهم بعض العاملين الخاطئ للنظام ، نتيجة ضعف التوعية و عدم وضوح الرسالة و الهدف لتطبيق النظام الجديد .
٥. قلة الموارد المالية التي تغطي نفقات الخدمات الاستشارية وبرامج التدريب، وعمليات التحسين و التطوير المستمر، مع قلة توفر بعض التجهيزات المدرسية و المواد التعليمية.
٦. التعقيد في تطبيق بعض إجراءات و أساليب العمل القائمة في المجال التربوي.

---

[١] منى عماد الدين، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمّان، ٢٠٠٤، ص١٥٤.

تاسعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمؤسسات التعليمية :

إن تطبيق الجودة يحتاج إلى وقت طويل لتغيير المفاهيم الأساسية للمؤسسة[1]، إذ أن الأفراد يحتاجون إلى وقت لتفهم الجودة، وتفهم الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك أمر طبيعي لأن التغيير ليس عملية سريعة، إلا أن هناك بعض المجالات يمكن تطبيق الجودة فيها، بطريقة أسرع وبكفاءة أعلى ويؤدي الاستيعاب الجيد لمبدأ الجودة الإدارية والاقتناع به إلى التوصل إلى أعلى مستويات الأداء، وإنجاز العمل على أفضل وجه.

ففي نفس السياق يشير هيل وتايلور(Hill & Taylor)،[2] إلى أن التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تخطيطاً جيداً ، والتزاماً إدارياً نحو التغيير الثقافي في مؤسسة التعليم حتى يمكن أن نجني الفوائد المرجوة من هذا التطبيق، ويتعلق جزء من هذا التغيير بتهيئة العاملين للأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بهدف التطوير المنشود.

وبالتالي يمكن تحديد متطلبات التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، والمؤسسات التعليمية في ما يلي[3]:

أ- تهيئة جديدة لبيئة التعليم والتعلم : ويتم ذلك من خلال :

١- مراجعة المناهج الدراسية ومحتوياتها وأهدافها لتكون أكثر توافقاً مع برامج الجودة الشاملة.

٢- عقد مجموعة من الجلسات وتقديم المساعدات الشخصية للطلاب وبخاصة اللذين يواجهون صعوبات في فهم التطبيق الشامل للجودة.

٣- يجب أن تكون هناك تغطية شاملة لكل المواد الدراسية، وذلك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها جميعاً.

٤- تزويد المعلمين والمديرين، والقيادات التعليمية والمدرسية، أثناء الخدمة بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها في التعليم.

٥- معالجة المشكلات الأساسية لأداء الطالب عن طريق اقتراح تحليل خاص لمحتوى مناهج باستعمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

---

(١) آمال محمود محمد أبو عامر، واقع الإدارة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، ١٤٢٩هـ ٢٠٠٨م،ص١١٦.

(٢) إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي،مصر، القاهرة،١٤٢٩هـ٢٠٠٨م،ص٧٦. نقلاً عن : إبراهيم عباس الزهري.

(٣) المرجع السابق،ص٧٦-٨٢.

٦- لا بد من التغيير الشامل في المدارس، بداية من مستوى حجرات الدراسة إلى المعلمين، لتطبيق الأفكار الجديدة من أجل الاستفادة منها في عمل المشروعات الهامة، الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجالات التعليمية وذلك من خلال الاجتماعات المختلفة والمؤتمرات.

٧- ابتكار عملية جديدة من خلال تطوير العاملين ليكونوا أكثر حسماً في مساعدة الطلاب ، والمستخدمين لفهم نتائج تحسين الجودة ، وذلك في ضوء السياسات والإجراءات الجديدة الخاصة بأداء الجودة ، كما أنه لا بد من وجود مراقبة مستمرة بصفة دورية .

٨- الاهتمام عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتعرف على أسباب الجودة والحالة الآنية للمؤسسات التعليمية، وتحليلها و إبداء الحلول، مع توحيد المعايير المستخدمة، ووضع خطط مستقبلية لتحسين الجودة.

٩- الالتزام بالأطوار الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:- الالتزام، التطوير التنظيمي الكامل في عمليات الإدارة الرئيسية، والتركيز على الطالب من خلال تصميم فرق عمل مع التوجيه العلمي والتحسين المستمر يومياً.

١٠-العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، والأداء المنخفض للطلاب .

١١-التحسين المستمر في كل مظاهر العملية التعليمية للوصول إلى جودة المخرجات من خلال التركيز على الطلاب وإرضائهم.

١٢-وجود لجنة تنسيقية تراقب، وتصمم، وتطور، وتطبق عملية تحسين المدارس المختلفة من خلال الشكل التنظيمي المقترح بحيث يكون اجتماعها أسبوعيا، والإرشاد نحو تحسين المجالات المحددة والاهتمام بالقيادات التعليمية والمدرسية من اجل تحسين الجودة بحيث يكون أعضاء اللجنة من العاملين، والمعلمين بكل قسم تعليمي والطلاب والوالدين.

١٣-رفع الروح المعنوية للعاملين، والمعلمين، والقيادات المدرسية،ومكافأتهم شهريا وتقديم جوائز للطلاب مع الاهتمام بالعديد من النماذج التربوية التي كان لها علاقة بارزة في الشركات والتي تستعمل إدارة الجودة الشاملة مع تقديم خبرة والمشورة والتدريب على تقنيات إدارة الجودة الشاملة،حتى تستعمل داخل المدرسة لمواجهة تحديات مختلفة، وهذا لا يمكن تطبيقه إلا من خلال التعرف على فلسفة الجودة الشاملة وإداراتها، ويتم ذلك عن طريق عقد ورش عمل مطورة لقيادة تحسين جودة الطلاب والاهتمام بالمستفيدين الداخليين، مع وجود اجتماعات شهرية وأسبوعية بالمؤسسات التعليمية لمناقشة القضايا المختلفة للجودة.

ب- الاهتمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بتحسين التعليم وهي:[1]

١- إدارة عليا والتزام وحسن تأثير تنظيمي.

٢- تعريف العمليات الحرجة للتحسين.

٣- معالجة القياس قبل بداية التحسين.

٤- الوقت وتناسبه بشكل ملائم بين التخطيط والتطوير والتطبيق.

٥- وجود مقاييس دورية خلال عملية التحسين واختبار النتائج.

٦- تخير تحسينات في التغيرات ذات المغزى المصالح المساهمين.

ج- مواصفات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلم:[2]

لكي يتم المعلم عمله في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بد له أن يقوم بما يلي:

١- أن يتمثل متطلبات أخلاقيات مهنة التربية والتعليم.

٢- أن يتصف بمبدأ العدالة في تعامله مع الطلاب.

٣- أن يتعرف مشكلات الطلاب.

٤- أن يخطط محتوى مادة تخصصه بطريقة صحيحة.

٥- أن يستطيع تحليل المقرر الدراسي.

٦- أن يختار الأنشطة التعليمية التي تخدم موضوع درسه وتحقق أهدافه.

٧- أن يختار الوسائل المناسبة لمواقفه التعليمية.

٨- أن يقوم بإدارة الموقف الصفي بكفاءة عالية.

٩- أن يوظف أنواع التقييم في مجال اختصاصه بفعالية.

١٠- أن ينتهج مبدأ التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم.

١١- أن يطلع باستمرار على مستجدات تخصصه، ويستفيد منها في عمله.

١٢- أن يوظف الإمكانات المادية والبشرية للبيئة المدرسية والمحلية.

د- اكتساب مساندة ودعم قادة المجتمع:[3]

يتم ذلك من خلال استعمال الجودة في التعليم، حيث إن هذه المساندة أساسية للتغيير التربوي، وذلك مع التحدث عن القضايا التعليمية من خلال مجموعة من التغيرات المختلفة و

---

[1] http://www.alrassedu.gov.sa/index/forum/showthread.php?٢١٥٨٤ تاريخ الإتاحة ٥-٥-٢٠٠٩

[2] http://www.drmosad.com/index٣٠٦.htm تاريخ الإتاحة ٥-٥-٢٠٠٩

[3] زايري بلقاسم، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران ، المملكة العربية السعودية، الفترة ٢٤-٢٧ ، فبراير ٢٠٠٨م.

الخاصة بأفكار كل من ديمنج وجوران كروسبي وجلاسر التي تحتاج إلى فهم عميق من أفراد المجتمع المربين وذلك لتقديم الاستكشافات الخاصة بالتعليم والتعلم الإدراكي.

هـ- الاهتمام بضرورة تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج:[1]

وتتمثل هذه المبادئ في تحديد الهدف الأساسي لتحسين المخرجات التعليمية ، من خلال تبني فلسفة جديدة تتعرف من خلالها الإدارة التعليمية والمدرسية على مسؤولياتها ، والعمل على انجاز الجودة من خلال قاعدة لجودة البناء في الإنتاج ، مع ضرورة العمل على خفض الكلفة الكلية مما يتطلب وجود قيادة ملتزمة بالمؤسسة تعمل على تدريب الأفراد ، والإشراف على مساعدة الأفراد ، وعلى عملية الإنتاج مع إزالة الخوف ، حتى تكون المشاركة أكثر فعالية داخل المدرسة ، والعمل في فريق للتعرف على موانع تعطيل بين الأقسام ، والوصول لحلول المشكلات عن طريق وجود شعارات لقوة العمل للتعرف على المستويات الجديدة للإنتاج وأسباب انخفاض الجودة فيها ، كما تقوم الإدارة من خلال القيادة بوضع معايير عمل خاصة بالإدارة للأهداف ، وتحديد مسؤولية المشرفين من أجل التعرف على الخطوات المختلفة للجودة ، والاستناد إلى الإدارة الموضعية ، مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والعمل على تحويلهم باستمرار بين الأقسام المختلفة للتعرف على الجديد في الميدان ، مع ضرورة عمل برامج نشيطة للوصول إلى التحسين الذاتي للأفراد .

و- أن يخضع أسلوب الإدارة لنظام التحويل[2]:

وذلك للتعرف على نظام المعرفة من خلال التزود بخريطة نظرية لفهم المنظمات، والعمل بها لإدراك المعنى الجديد للمفردات، والحاجة للتفاعلات بين الأفراد، حتى يكون الفرد أكثر استماعاً بالمعرفة.

وهنا يترجم الباحث الأفكار التي ولدت من قبل إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم من خلال المبادئ الأربعة عشر لديمنج السالفة الذكر في صفحة (٥٨-٦٠) من البحث ، حيث أن أغلبها يعمل على إزالة المعوقات بين الأقسام مما يعتبر عاملاً جوهرياً في التعليم كما هو في العمل ، بالإضافة إلى أن بعض المدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يطالبون بتغيرات في التعليم ربما تظهر بطريقة جذرية للمربين وهي :

١- بالنسبة للطلاب :يجب اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالطلاب كمستفيدين ومستخدمين للنظام التربوي ، ويحتاج المدراء إلى إشراك طلاب في تربيتهم الخاصة بالتدريب على عملية التعلم من خلال سؤال المدراء للطلاب عن حاجتهم إلى مقترحات أكثر جدية للتغير.

---

[1] إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق ، ص ٧٦-٧٨.

[2] نبيل احمد محمد العفيري، مدى تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، رسالة غير منشورة، ٢٠٠٦م.

٢- بالنسبة للمعلمين : إدارة الجودة الشاملة في علاقات المعلمين مع كل الطلاب والمدراء ، حيث يحتاج المعلمون إلى رؤية التعلم من خلال عيون طلابهم ، وهم محتاجون للعمل مع المدراء كفريق من ما يشكل مسؤولية كبرى للمدراء الذين يمكنهم تفويض بعض مسؤولياتهم للمعلمين .

٣- الاختبار و التقويم: لابد من وجود مقاييس و اختبارات يمكن بها قياس تقدم الطلاب بشكل منتظم خلال السنة الدراسية، بحيث يتجنبون مشكلات التركيز على امتحانات آخر العام، هذا بجانب تقييم المعلمين و المدراء لهم أيضا على مدار العمل المدرسي اليومي بدلا من الاستناد على مجرد زيارة حجرة الدراسة.

ز- الاهتمام بنمو الطلاب:[١]

حيث توجه الخدمات التعليمية و التربوية نحو الاهتمام بنمو الطلاب و تحسينه، و ذلك من خلال اهتمام المعلم وإدارة المدرسة , وموردو التعليم , ومؤسسات المجتمع المدني بالطلاب، كما يجب على المدرسة أن تكون مسئولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب لتعليمهم كيف يتعلمون، و يتصلون بأساليب الجودة العالمية و استثمار ذلك في عمليات تعليمهم .

ح- التحسين المستمر[٢]:

ينبغي على كل شخص في المؤسسة التعليمية أن يكون مُكرساً للتحسين المستمر، وذلك من خلال مناقشة أساليب العمل و وتعديل العمليات الموجودة في المدارس، مع توفير الوقت الثمين للمناقشات، وذلك لتدعيم التعلم التعاوني، لكي تصبح هذه المنظمات أكثر فائدة و قدرة على النجاح من خلال التعليم النظامي .

ط- نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسئولية الإدارة العليا[٣] :

حيث يوجد ترسيخ ثابت لجعل مبادئ و استعمالات إدارة الجودة الشاملة معبرة عن الثقافة العميقة للمؤسسات التعليمية وذلك لخلق الثبات للأهداف الخاصة بالتعليم، وبتحسين مستوى المخرجات التعليمية وجودتها.

مما سبق يتضح أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ما يلي:

---

[١] http://www.alrassedu.gov.sa/index/forum/showthread.php تاريخ الإتاحة ١٠-٩-٢٠١٠

[٢] إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق ، ص ٧٦-٧٨.

[٣] المرجع السابق، ص٧٨

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لمؤسسة التعليم بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس.

٢- مراقبة ومتابعة وتقييم العمليات الإدارية والتعليمية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق حاجات المستفيدين.

٣- تنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين وتحفيزهم لتحسين مستوى الأداء الإداري.

٤- تطبيق مبدأ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات .

٥- توفير كفاءات قيادية فعالة مؤهلة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة.

٦- تركيز الإدارة على التحسين المستمر في كل مظاهر العملية التعليمية للوصول إلى جودة المخرجات من خلال التركيز على الطلاب وإرضائهم .

وبعد أن تناول الفصل الثاني من الدراسة الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، سوف تتناول الدراسة في الفصل التالي أهم النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

الفصل الثالث

نماذج تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تمهيد

أولاً : النموذج الدائري TQM Wheel Model

ثانيًا : نموذج إدوارد دمينج لإدارة الجودة الشاملة

ثالثًا : النموذج الياباني

رابعاً: نموذج جائزة مالكوم بالدريج

خامساً : نموذج العناصر السبعة (السبعة إس) The seven S's Approach

سادساً: نموذج هوشين لإدارة الجودة الشاملة Hoshin Model

سابعاً: نموذج أرفن

ثامناً: نموذج أشوك ومتواني

تاسعاً: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

عاشراً: نموذج جامعة اوريجون Oregon University

حادي عشر: نموذج كوفمان لإدارة الجودة الشاملة الفائقة

ثاني عشر: نموذج مدينة ديترويت في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

نماذج تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تمهيد:

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن العدد من النماذج النظرية، التي قام بوضعها المفكرين والباحثين في هذا المجال، والتي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام، والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وقد قام بعض الباحثين بتطوير هذه النماذج لتواكب التطورات الحديثة التي طرأت في مجال النظريات الإدارية والتي يمكن تنفيذها في المؤسسات التعليمية وفيما يلي توضيح لأهم هذه النماذج:

أولاً : النموذج الدائري TQM Wheel Model

يعتبر النموذج الدائري من أبرز نماذج إدارة الجودة الشاملة وهو يخدم مختلف التخصصات التي ترتبط بالجودة، كما يهتم بالممارسات الإدارية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يمثل هذا النموذج جهداً منظماً لتحقيق نوع من التكامل بين العناصر المختلفة لنظام إدارة الجودة الشاملة حول ما سمي بخطة رئيسية تعتمد على رغبة العميل[١].

و قد اهتم هذا النموذج بمراقبة الجودة الشاملة، ويذكر أيشكاوا (Ishi Kawa,١٩٩٤) أن أرماند فيجنبيوم (Armand Feigenbaium) يعتبر نظام فعال للتكامل وتحسين المجهود المبذول في المؤسسة بشكل عام، حتى تتمكن من تقديم الخدمة بصورة مميزة في معظم مستوياتها بما يسمح بإرضاء العميل إرضاءً كاملاً[٢].

و يشير كوستين (Costin ,١٩٩٤) ، أن الفكرة الأساسية لمنهج إدارة الجودة تعتمد على: [٣]

١- إعداد خطة لتحقيق الأهداف المرجوة بمعنى أن عملية التخطيط هي عملية أساسية.

٢- تحديد آليات تنفيذ هذه الخطة بدقة.

---

(١) عبد العظيم سلامة، الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص٧٨.

(٢) Ishi kawa, What is Total Quality Control? The Japanese Way. In Readings in Total Quality Management ,ed.Harry costing, Orlando: Harcourt Brace &co,١٩٩٤, pp١٥٥-١٦٧.

(٣)Costin Harry, Exploring the concepts underlying total Quality Management .In Readings In Total Quality Management ,ed.Harry costing , Orlando: Harcourt Brace &co, ١٩٩٤ ,pp ٧-٢٦.

٣- تقييم الأداء وفقاً لإجراءات حاسمة.

٤- تحديد الجهود المفروض أن تبذل لتحسين الجودة من خلال الدروس المستفادة من تجربة التنفيذ (كتغذية راجعة).

ويقدم نموذج إدارة الجودة الشاملة التخطيط داخل المؤسسات التعليمية باعتبارها تعمل على ما يلي[١]:

١. أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
٢. تحقيق رضا المستفيد وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
٣. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
٤. أن المنظمة ومن خلال TQM تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة المستفيد (أو المستهدف).

مِمّا يجدر الإشارة إليه أن المؤسسة أو المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت المؤسسة القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها لتتمكن من تطبيق فلسفة ومفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

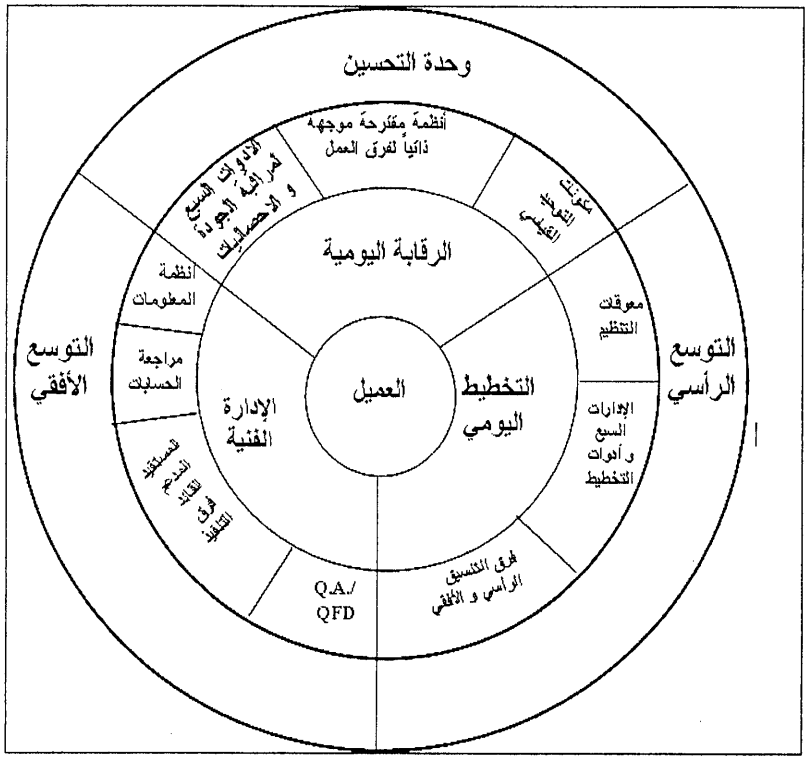
كما أن التدريب على إدارة الجودة الشاملة يشجع جميع منتسبي المؤسسة، للإنتاج بجودة وواقعية بهدف رضا العملاء (المستفيدون). ويأتي هذا من خلال البحث والتطوير المستمر، فالكل يعمل و يوجه جهده لإرضاء المستفيد و يساهم في ذلك تناول أساليب دقيقة تهدف أيضاً تجاوز متطلبات العميل (المستفيد) لضمان أكبر قدر من متطلبات الجودة، فإن كل خطوات العمل تكون إرضاء العميل (المستفيد) وهي جزء مما يسمى إدارة الجودة الشاملة، وعكس ذلك لا ينتمي إلى جوانب الجودة.

والشكل التالي ، يبين مكونات النموذج الدائري كنموذج رائد في ترسيخ مفاهيم و مبادئ و مكونات الجودة الشاملة حيث يمكن الاستفادة من تطبيقاته في المؤسسات التعليمية[٢].

---

[١] رياض رشاد البنا، مرجع سابق، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، ص ٥-٦.

[٢] http://www.goalqpc.com/resources_tqm_wheel_masterplan.cfm.٢٠٠٨.p٢ تاريخ الإتاحة ١٨-١-٢٠١٠



شكل (٥)

النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

نقلاً عن: رياض رشاد البنا، مرجع سابق، ص ١٧

ويتضح من الشكل رقم (٥) أن مكونات النموذج الدائر تتكون من ثلاثة محاور وهي كالتالي:

١- المكون الأول: و يسمى وحدة التحسين Unit Optimization

(وهي تعتمد على مفهوم الإدارة اليومية) Daily Management

٢- المكون الثاني: و يسمى التكامل الرأسي Vertical Alignment

(و هو يعتمد على التخطيط اليومي) Hoshin Planning

٣- المكون الثالث: ويسمى التكامل الأفقي Integration Horizontal

(وهو يعتمد على وظائف الإدارة)

المكون الأول : و يسمى وحدة التحسين UNIT OPTIMIZATION

(وهي تعتمد على مفهوم الإدارة اليومية Daily Management)

والإدارة اليومية هو نظام يمكن منتسبي المؤسسة من معرفة ما إذا كان العمل داخلها يسير بسهولة نحو تحقيق أهداف الجودة وذلك يشمل بالضرورة ما ينبغي قياسه لأن الإدارة اليومية

الناجحة هي التي تركز على مشاركة جميع العاملين في اكتشاف وتنفيذ حتى المهام الصغيرة، تدريجيا، و القيام بالتحسينات المستمرة التي يمكن أن تقدمها في بيئة العمل الخاصة بها، وعلى هذا فإن الإدارة اليومية هي النشاط الذي يمكن أن يبدأ به كل من الفرد، فريق العمل، الوزارة، أو المنظمة. وهي تعمل أفضل عندما تعمل كفريق منظم و موجه نحو التحسين المستمر في مهامها اليومية.

و لكي تكون الإدارة اليومية فعالة يجب توافر ما يلي:

١- معرفة رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها

٢- تحديد من هم المستفيدون.

٣- تحديد احتياجات العملاء و المستفيدين وتوقعاتهم

٤- معرفة كيفية تطبيق الإجراءات الدقيقة لتلبية الاحتياجات والتوقعات .

٥- معرفة الأعمال الموجهة لكل فرد بدقة.

٦- معرفة العمليات وجميع القرارات التنظيمية لتحقيق مستويات متقدمة.

٧- تحدي أساليب المكافأة بهدف التحسن المستمر للأنشطة.

٨- تحديد مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة باستمرار للعمل على التحسن المستمر.

و عند تناول مفهوم الإدارة اليومية، لا يمكن إغفال مفهوم هام جداً و وثيق الصلة بتحقيق مستويات أداء متقدمة و هو ما يعرف بالتكامل.

- **التكامل مع التخطيط:**

أ. التخطيط هو ببساطة يساعد على تطبيق وتنفيذ الأهداف (الإستراتيجية) للمؤسسة أهداف المنظمة. فالتخطيط يوجه المعلومات المتاحة وجمع البيانات وتحليلها من خلال أنشطة الإدارة اليومية واسعة النطاق التي تساعدنا على تحديد المشاكل والتي يمكن أن تعرقل سير عمل النظام و بالتالي تقدم لنا ما هو المطلوب تنفيذه للتغلب على أي مشكلات.

ب. تناول التخطيط يتيح الفرص لمعالجة أي اختراقات بمجرد وجودها حيث أنه بالتخطيط يمكن التغلب عليها بعد ذلك و تصبح مندمجة و تساعد على التحسن المستمر.

ج. عملية التخطيط غالبا ما يتطلب التعاون بين الوظائف فضلا عن المواءمة بين العمودي، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة التكامل مع متعدد الوظائف الإدارية.

- **التكامل بين الوظائف الإدارية :**

أ. الإدارة اليومية كثيراً ما تنطوي على أنشطة متعددة لفرق العمل والإدارات المتعددة في المؤسسة،و هذا بالضرورة يحتاج إلى نظام تكاملي ممتد عبر الوظائف الإدارية أو ما يسمي بالنظم التي تعمل على التنسيق و التكامل بين وظائف وإدارات العمل معا لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة ، مثل الجودة ، التكلفة ، وجودة الإنتاجية.

ب. التكامل يساعدنا على معرفة الاحتياجات الضرورية للمستفيد و على هذا يمكن أن تستخدم الجودة كأداة ،و نظام أساسي ، ينفذ بدقة.

المكون الثاني: و يسمى التكامل الرأسي Vertical Alignment

(و هو يعتمد على التخطيط اليومي وعناصر التخطيط)

١-التخطيط اليومي:

التخطيط بمعنى بسيط هو النظام.إذ يُمّكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسات من التغلب على أي اختراقات، وهو عنصر من عناصر التكامل بين نظام إدارة الجودة الشاملة التي تتبنى التفكير الاستراتيجي و التنمية فهو الذي يقدم خطة التنفيذ المستهدفة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. فالهدف الأساسي من عملية التخطيط والتنفيذ هو التحسين المستمر على مدار السنة، فهو يركز على النظم الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٢-عناصر التخطيط :

١. التحسين المستمر على مدار السنة و يتضح من خلال دورة مستمرة هي من ضمن أهداف هذا التخطيط.
٢. التركيز على النظم الرئيسية التي تحتاج إلى التحسين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
٣. المشاركة والتنسيق من جانب جميع المستويات والإدارات، عمليات التخطيط، والتنمية.
٤. الاعتماد على الحقائق فهي عنصر هام للتخطيط والتنفيذ.
٥. التنظيم هو عنصر فعال يهدف إلى التنسيق بين المستويات التنظيمية مستنداً إلى القدرة الحقيقية للمنظمة.

ومن خلال هذا العرض يطرح التساؤل التالي:

ما هي فوائد التخطيط ؟

والإجابة في النقاط التالية:

١ . أنه يساعد المؤسسة على تنفيذ أهدافها عاماً بعد عام.
٢ . يوجد الالتزام في كل اتجاهات المؤسسة مما يزيد التعاون بين الإدارات .
٣ . يعتمد ويعزز خطة فحص دورية أو شهرية يستعرض من خلالها ما إنجازه.

٤ . يخلق التخطيط نظام مرن يستجيب لعملية الانضباط.

٥ . يعطي القيادة آلية لفهم المشكلة الرئيسية في كافة مجالات المؤسسة.

٦ . يوفر تغذية راجعة بصورة أسرع وأكثر دقة.

٧ . يوفر شراكة ممتدة في جميع أنحاء المؤسسة.

كيف يتم العمل للتخطيط؟

يلاحظ أنه في نظم الإدارة التقليدية و هذه حقيقة أن بعض مديري المؤسسات ينفذون أعمالهم بشكل جيد والبعض الآخر لا، فالتخطيط يوفر وسائل القضاء على الأقل على بعض من الممارسات التقليدية بهدف إحراز التغيير الإيجابي الفعال و لضمان تنفيذ هذه العملية بما يتفق مع إدارة الجودة الشاملة، هناك مجموعتين من الأدوات يجب وضعها في الاعتبار وهى:

الأدوات السبعة الأساسية لمراقبة الجودة:

١- استمارة الاختبار و الفحص (مخطط باريتو).

٢- التمثيل البياني للأعمال (مخطط التدفق لعملية الإنتاج).

٣- الرسم البياني الشامل.

٤- تحليلات الرسم البياني للوقوف على الأسباب المؤثرة(مخطط السبب و الأثر).

٥- رسم مصفوفة التشتت من خلال الرسم البياني(مخططات الانتشار).

٦- المدرج التكراري للإحصاءات .

٧- مراقبة الرسم البياني للتعرف على مدى التقدم في مستويات الأداء.

الأدوات السبعة لإدارة التخطيط :

١- اتساق الشكل البياني.

٢- التمثيل البياني المترابط.

٣- خرائط المراقبة للخواص.

٤- تحديد مصفوفات الأولويات

٥- اعتماد برنامج موحد للرسم البياني.

٦- شبكة الرسم البياني الترابطية للتنسيق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.

المكون الثالث : التكامل الأفقي Integration Horizontal

(وهو يعتمد على التفاعل بين وظائف الإدارة Cross-Functional Management)

والمقصود به إيجاد تكامل أفقي بين وظائف الإدارة أو التنسيق الذي يتغلب على الفروق بين الإدارات (باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التكامل كمكون للنشاط داخل المؤسسة) للتغلب على بعض المشاكل التي تتجاوز حدود و إمكانيات وحدة العمل، والبعض الآخر يمتد عبر المؤسسة بأكملها. وفي الحالتين كلتيهما ، يجب الاعتماد على فريق التكامل الذي يمدنا بالدعم

ويهدف إلى توحيد جميع وجهات النظر ذات الصلة للوصول إلى الحل الأمثل.

كما أنه، يعمل على تحقيق الرغبة في التواصل والتعاون، بدلاً من أن يكون هناك تعارض في الهيكل العام للمؤسسة التي تعمل لخدمة المستفيد أو العميل. حيث يأتي هذا التعارض و يفرز خرائط كثيرة يمكن استخدامها كوسيلة فعالة لتعزيز وظيفة التفكير، و "نشر وظيفة الجودة" وهو يمكن أن يكون أداة جيدة للعمل على تلبية الاحتياجات التي تتركز حول إرضاء المستفيد.

ويستنتج من العرض السابق أنه يتم تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر النموذج وهي : الإستراتيجية، وظائف المنظمة، والممارسات اليومية.

ثانيًا : نموذج إدوارد دمينج لإدارة الجودة الشاملة :

ولد "ادوارد ديمنج"[1] في الولايات المتحدة الأمريكية عام (١٩٠٠) وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة ييل "Yale Universty " في أمريكا ، وأثناء عمله في مصنع "هادثورن" في شركة الكهرباء في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وسافر إلى اليابان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ووضع خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج و أعمار اليابان، ويشمل نموذج ديمنج على (١٤) مبدأ ، يشكل مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها ومبادئ ديمنج هي :

١. تبني المؤسسة فلسفة الجودة (السلعة أو الخدمة) من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار (تصاغ هذه الفلسفة على شكل رسالة) تعمم على الجميع.

٢. تبني سياسة التطوير وتحسين مستمر للمنتجات أو الخدمات يعني (الجودة في ظل المنافسة يجب أن لا يكون لها حدود).

٣. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول ، الرقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر في زيادة التخصص و الإنتاج ودعا إلى الفحص المتزامن للإنتاج كرقابة وقائية .

٤. تحسين العلاقة مع الموردين ليس من أجل الحصول على أرخص الأسعار بل لأن الموردين خير معين للمنظمة في توفير الجودة في المنتجات وتحسينها باستمرار لضمان توريد مستلزمات جيدة ومناسبة طول الوقت .

٥. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين .

٦. اتخاذ سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة ، وليس التقييم على الكم .

٧. تنمية الصفات القيادية لدى المديرين حيث يقول أن ٨٥% من أخطاء الإنتاج تقع على القادة .

---

(١) رياض رشاد البنا، مرجع سابق، ص ٥.

٨. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت .

٩. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها .

١٠. السعي إلى جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها من خلال(أسلوب فرق العمل) .

١١. التركيز على عملية التطوير الذاتي لدى العاملين ، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

١٢. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين .

١٣. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي .

١٤. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست شعارات.

القيادي عند ديمنج هو " مدرس _مساعد _ مساند_ مطور_ محسن _ لأداء المرؤوسين _ مكافح لإزالة العقبات في المؤسسة_ يخلق جو من الثقة في العمل"[١].

إن من يقرأ ويحلل مبادئ ديمينج الأربعة عشر السابق ذكرها يتوصل إلى أنه بالإمكان تطبيق بعض هذه المبادئ في الخدمات التربوية ومجال التربية والتعليم ، حيث إنه قد تم تطبيقها في المدارس الأمريكية ، ومن هذه المبادئ ١ ، ٣ ، ٤ ، ١١ ، وهذه المبادئ قد تكون الأكثر تناسبًا في تطبيقها في مجال التربية [٢].

فالمبدأ الأول "لديمينج" يتفق اتفاقًا كليًا مع العملية التربوية ، حيث إنه يدعو التربويين إلى ايجاد نوع من تحديد الأهداف التربوية الداعية إلى التطور الأكاديمي وكذلك التطور في الخدمات التربوية الإدارية ، كذلك يدعو إلى إيجاد منتج (التلاميذ) على مستوى من الجودة يجعلهم قادرين على التعامل مع المجتمع ، مع مراعاة التحديث المستمر لعمليات الإعداد عن طريق التدريس والمناهج والكتب وإعداد وتدريب للمعلم والإدارة.

كذلك المبدأ الثالث الذي يرى ضرورة "التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس"[٣].

ومن خلال تحسين الأداء بالاهتمام بجودة المناهج الدراسية من حيث محتوياتها ووضوح غاياتها وإمكانية تحقيقها وواقعيتها في تلبية رغبات المستفيدين (تلاميذ ، أولياء أمور ، المجتمع) إلى جانب الاهتمام بجودة طرق التدريس ووسائل التقويم والتي يجب أن تكون أولوياتها دائما العمل على تحقيق التحسن المستمر في عمليتي التعليم والتعلم الموجه إلى تحقيق التحسن في قدرات

---

(١) أحمد سعيد درباس، مرجع سابق ، ص ٢٦.

(٢) المرجع السابق، ص٢٧.

(٣)Glasser, W. The Quality School, New York, Harper Co., ١٩٩٠, pp. ٤٢٠-٤٣٠

ومهارات التلاميذ على نحو متواصل وذلك منذ سنوات الدراسة الأولى ، حيث إنه سيجنبنا الهدر الهائل في الموارد فيما بعد[١].

أما المبدأ الرابع "لديمينج فإنه ينظر للتلاميذ على أنهم المادة الخام الداخلة في عملية الإنتاج، وهذا المبدأ يدعو التربويين إلى التعامل مع التلاميذ بما يتناسب ومراحل نموهم واهتماماتهم وهو يدعو إلى التحسين المستمر للعلاقة بين القائمين على المؤسسات التربوية والتلاميذ بهدف تحقيق الولاء للمؤسسة لتحويل التلاميذ إلى عنصر فعال مرسل ومستقبل في ذات الوقت بدلاً من بقائه في حالة استقبال فقط دونما أي تفاعل مع المادة التي يستقبلها[٢].

أما فيما يتعلق بالعناصر الداخلة في عملية الأعداد داخل المؤسسة بالنسبة لكثافة الفصول وأعداد المعلمين بينت أن كثافة الفصول أدت إلى تدني مستوى التعليم حيث إنه أثبتت التجربة صدق هذه المقولة ، فعند الاهتمام بالكم يكون ذلك على حساب الكيف وعلى حساب نوعية المخرج التعليمي.

أما المبدأ الحادي عشر : فهو يتناول التركيز على عملية التطوير الذاتي لدى العاملين ، وإكسابهم معارض ومهارات جديدة ويأتي ذلك من خلال التدريب المستمر بهدف تحسين مستويات أدائهم[٣]

تطبيقات نموذج ديمينج:

لم تتوقف مبادئ "ديمينج" للجودة الشاملة على البعد النظري بل تعدت ذلك إلى التطبيق في عدد من المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية وغيرها ، مثلاً في منطقة نيوتاون التعليمية Newtown Public Schools حيث قامت ببناء نموذج للجودة الشاملة معتمدة على مبادئ "ديمينج".

و الشكل التالي يبين محتويات عجلة ديمينج في كيفية الأداء المرتبطة بحلقة الجودة و توصف بالدورة الرباعية لضبط الجودة[٤].

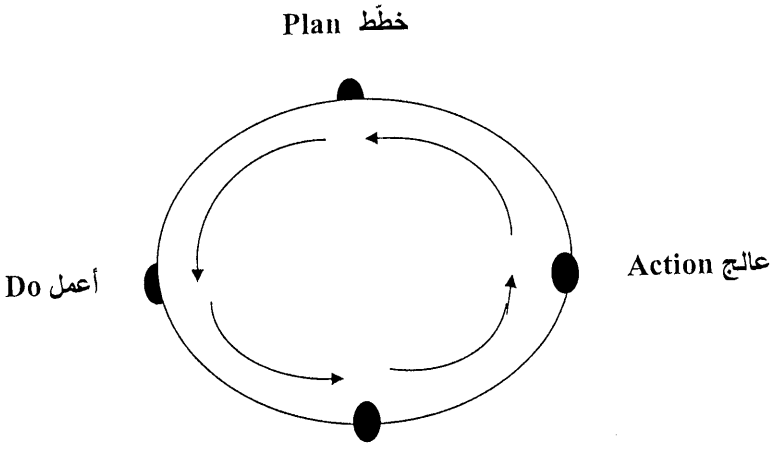
---

[١] أحمد سعيد درباس ، مرجع سابق ، ص ٢٦.

[٢] أحمد سعيد درباس ، المرجع السابق ، ص ٢٦.

[٣] http://www.pms.edu.sa/montda/showthread.php?t=١٩٥٥ تاريخ الإتاحة ١٨-٩-٢٠١٠

[٤] سهيلة محسن الفتلاوي، الجودة في التعليم(المفاهيم ،المعايير ,المواصفات,المسؤوليات)، دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط(١) ، ٢٠٠٨، ص ٦٦-٦٧.



شكل (٦)

عجلة ديمينج The Deming Cycle (خطة التحسين المستمر)

نقلاً عن : سهيلة محسن الفتلاوي، مرجع سابق،ص ٦٦

ومن الشكل (٦) يتضح إن في عجلة ديمينج مفتاح للجهد المستمر لتحسين العمل مع الإستراتيجية الأساسية التي تجمع الأربعة عشر مبدأ ترتب بطرق عدة لتشكل إطاراً للتحسين ، التي من الممكن استخدامها كقاعدة لإستراتيجية التحويل التعليمي Education trans for motion وفق تصور الخطوات التالية[1]:-

الخطوة الأولى :

قبول فلسفة الجودة و معرفة المشكلة و تقوم هذه الخطوة على مستوى الدولة أو المدينة أو المجتمع المحلى و تقع ضمن المبدأين الأول و الثاني من مبادئ ديمينج وهما:-

١-تحديد أهداف تحسين الخدمة و إقرار مسئولية الإدارة العليا بشأنها.

٢-تبنى فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المؤسسة تحقق أهدافها.

الخطوة الثانية :

نشر و تطبيق فلسفة الجودة،و تتضمن هذه الخطوة المبادئ (السادس و السابع و العاشر) و تقوم هذه الخطوة على مستوى الدولة أو المدينة أو المجتمع المحلى و هي :-

٦- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب.

---

[1] نجدة إبراهيم سليمان، الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٠، معهد الدراسات التربوي، القاهرة، ١٩٩٨.

٧- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة.

١٠- العمل على تجاوز الأساليب عبر القدرة على تحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة:

تكوين منظمات لتحسين الجودة و تشمل المبدأين (الثامن و التاسع) من مبادئ الجودة عند ديمينج و هما:-

٨- إقصاء الخوف و إبعاده عن العاملين.

٩- العمل بروح الفريق نحو انجاز النوعية الملائمة من الإنتاج أو الخدمة.

الخطوة الرابعة:

المشروعات الزائدة و تقع في المبادئ الثاني عشر من مبادئ ديمينج وهو:

١٢- العمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم الأداء للعاملين و إزالة العوائق فى التفاعل و الاتصال.

الخطوة الخامسة:

تطوير المستويات و تقع ضمن المبادئ(الثالث،الحادي عشر،الثالث عشر) من مبادئ ديمينج بالتحسين الذاتي وهى:-

٣-استخدام الأساليب العلمية والإحصائية في السيطرة على إخفاقات الأداء والتخلص منها.

١١- التركيز على سلوك الفريق داخل المؤسسة.

١٣-إحلال برامج التعليم والتدريب والتطوير المستمر للعاملين لتزويدهم بالمهارات والكفايات اللازمة.

الخطوة السادسة:

توجيه الأعمال على أساس الجودة، وتقع ضمن المبدأ(الرابع) من مبادئ ديمنج وهي :

٤- اعتماد النوعية كمؤشر أساسي للمنتج أو الخدمة، وإقامة علاقات مع الجهة المسئولة في هذا الصدد.

الخطوة السابعة:

تشكيل هياكل للمعلمين وتدريبهم لتدخل في خطوات العمل على التحسين المستمر في النظام التعليمي عموما وفي داخل المؤسسة التعليمية خصوصاً. وتقع ضمن المبادئ (الخامس والثالث عشر والرابع عشر) من مبادئ ديمنج وهي :

٥- التحسين المستمر.

١٣- إحلال برامج التعليم والتدريب والتطوير المستمر للعاملين لتزويدهم بالمهارات والكفايات اللازمة.

١٤- تشجيع جميع العاملين على العمل والسعي لمواكبة التطوير واعتماد الأساليب الحديثة بشكل مستمر.

ويؤدي تطبيق فلسفة ديمنج في التعليم إلى[١] :-

١- تبنى فلسفة جديدة للتطوير المستمر لمؤسسات التعليم.

٢- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.

٣- توفير قيادات واعية ديمقراطية.

٤- القضاء على الخوف لدى قيادات التعليم بمختلف مستوياتها.

٥- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين و القيادات.

٦- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع المهام و الوظائف.

٧- منح الحدود القصوى للأداء (أي بمعنى إطلاق العنان للأداء و الإنتاجية).

٨- توفيق التعرف إلى جوانب العمل المختلفة باستمرار (عجلة أو دورة ديمينج).

ثالثًا : النموذج الياباني:

نموذج إيشيكاوا (١٩٨٥م):

يعد "إيشيكاوا" من علماء الجودة في اليابان الذين تتلمذوا على يد إدوارد ديمنج وعمل على تطوير خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة في اليابان عن طريق دوائر الجودة الشاملة ، كما وضع إيشيكاوا سبع معايير لعوامل النجاح والتي تعتبر أساسا لنجاح وضبط أو تقويم الجودة الشاملة وتتمثل في الآتي[٢] :-

- العمل على اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة في طرح المشكلات وحلها .
- التركيز على التعليم والتدريب على جميع أشكال الجودة الشاملة، لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة، فغالبا ما يبلغ ذلك ثلاثين يوما في العام للمتدرب.
- استخدام أدوات الجودة لتحديد المواصفات ورفع المستوى والتنظيم، حيث أنها في حاجة مستمرة للتنمية.
- الاتساع في استخدام الطرق الإحصائية، والتركيز على تلافى حدوث المشكلات.
- الاتساع القوى لضبط الجودة والرقى بالأنشطة بإلزام قومي للحفاظ على الجودة الأولية لليابان في العالم .
- تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس إدارة الجودة (مرتين سنويا).

---

[١] سهيلة محسن الفتلاوي، مرجع سابق، ص ٦٩.

[٢] صالح ناصر عليمات، مرجع سابق ، ص ٢٧- ٢٨.

- العلاقة بين العمال بعضهم ببعض ودوافعهم تجاه المستهلكين، هل تتضمن الترحيب أم الشكوى أم التشجيع أو المخاطرة ؟

وفى عام (١٩٤٣)[١]، قام إيشيكاوا باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة، أو ما يطلق عليها خريطة العلاقة بين السبب والنتيجة ، فمن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة تحديد مشكلة معينة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث المشكلة .

رابعاً: نموذج جائزة مالكوم بالدريج :

أعلن المجلس الأمريكي في عهد الرئيس رونالد ريجان جائزة مالكوم بالدريج القومية للجودة لتشجيع الشركات الأمريكية علي تحسين الجودة وإنشاء هيئة قومية لتحسين الجودة لترشيح الشركات التي تستحق الجائزة ، وقد تم تعديل معايير بالدريج لتتلاءم مع ثقافة المؤسسات التعليمية كما يلي[٢]:-

١. **القيادة:**	١-١ الإدارة العليا والقيادة.
	١-٢ نظام الإدارة والتنظيم.
	١-٣ مسئولية المجتمع والمواطنة.
٢. **تحليل البيانات والمعلومات:**	٢-١ إدارة المعلومات والبيانات.
	٢-٢ المقارنة بالمعلومات.
	٢-٣ تحليل واستخدام مستويات التحصيل الدراسي.
٣. **تخطيط الجودة الإستراتيجي:**	٣-١ تنفيذ الإستراتيجيات.
٤. **الإدارة التربوية:**	٤-١ تصميم النظام التربوي.
	٤-٢ الخدمات التعليمية.
	٤-٣ دعم الخدمات التعليمية والتصميم التربوي وتوصيل الخدمات.
	٤-٤ البحوث التربوية.
	٤-٥ إدارة تسجيل والتحاق الطلاب.
	٤-٦ الإدارة التربوية كعامل اقتصادي.
٥. **إدارة وتطوير القوى البشرية:**	٥-١ تقويم وتخطيط القوى العاملة.
	٥-٢ نظام الهيئة التدريسية.

---

[١] صالح ناصر عليمات، مرجع سابق ، ص ٢٧- ٢٨.

[٢] هيا إبراهيم أحمد بن سيفان، تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الإبتدائى في ضوء إدارة الجودة الشاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية البنات جامعة عين شمس،٢٠٠٣م، ص٦١-٦٣.

٥-٣ نظام تطوير الهيئة التدريسية.

٥-٤ الرضا المهني للهيئة التدريسية.

٦. أداء المدارس ونتائج التلاميذ:

٦-١ تقويم نتائج التلاميذ.

٦-٢ المناخ المدرسي وتحسين النتائج.

٦-٣ الأبحاث في مجال الأداء المدرسي.

٦-٤ أداء المدارس كعمل اقتصادي.

٧. التركيز على الطالب وإرضاء المجتمع:

٧-١ الحاجات الحالية للتلاميذ.

٧-٢ الحاجات المستقبلية للتلاميذ.

٧-٣ العلاقة بين ممولي النظام والإدارة التربوية.

ويتمثل نموذج بالدريج: باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط(١٠٠٠) نقطة، تتوزع هذه النقاط على (٧) مجالات رئيسية كما تبين في الجدول السابق.

ينما تتوزع النقاط على النحو التالي[١]:-

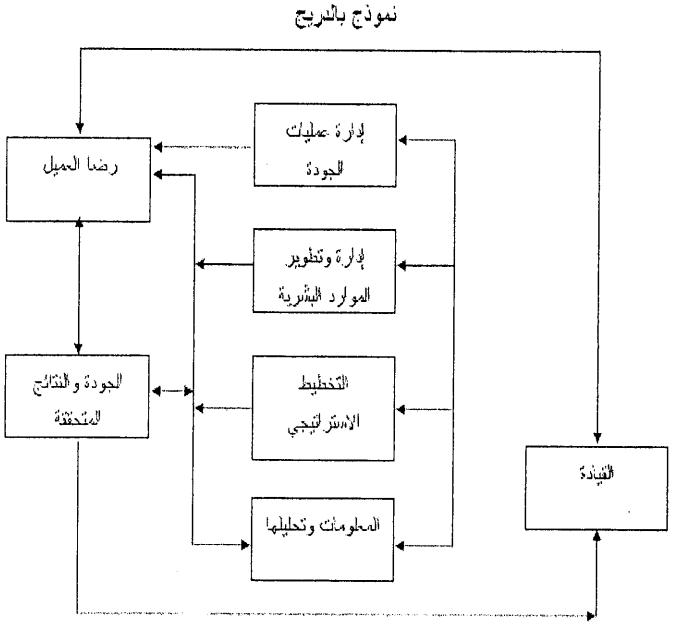
المجال	عدد النقاط
▪ القيادة	١٠٠
▪ المعلومات وتحليلها	٧٠
▪ تخطيط إستراتيجية الجودة	٦٠
▪ استخدام الموارد البشرية	١٥٠
▪ تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	١٤٠
▪ نتائج الجودة	١٨٠
▪ رضا العميل	٣٠٠

والشكل التالي يبين نموذج بالدريج[٢]:

---

[١] أحمد الخطيب، والخطيب رداح، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٣٧.

[٢] محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، ٢٠٠٥، ص٧٤.



شكل (٧)

نموذج بالدريج

نقلاً عن: محمد عبدالوهاب العزاوي، مرجع سابق،ص٧٤

ويتضح من الشكل رقم (٧) أن معيار بالدريج يضع القادة كفئه تقوم بالعمليات التنظيمية بصورة جماعية كمسئولين عن سير عملية التغيير في المؤسسة التعليمية، فالقيادة هي التي تبتكر القيم وتضع الأهداف والنظم لتحقيق الجودة وإحراز أهداف لأداء جيد يرضي المستفيدين، وأن المجالات السبع كما تم ذكرها سابقاً فهي تعمل على سير النظام، و أن النظام بطبيعته مجموعة من العمليات تتبع بهدف تحقيق النتيجة المرجوة، والتركيز على رغبات العميل وحاجته، حيث تعتبر من المدخلات في معيار بالدريج وعلى أساس هذه المدخلات تحدد القيادة وجهة عمل المنظمة ثم تتخذ القرار المناسب حول إستراتيجيتها الإجمالية التي تقودها إلى النجاح والتحسين[1].

خامساً : نموذج العناصر السبعة: The seven S Approach :

يرتكز هذا النموذج على سبعة عناصر أساسية و هى :

[1] آمال محمود محمد أبو عامر، مرجع سابق، ص٤٢.

١- الإستراتيجية : Strategy

وقد عرفها بهلر "Bieheler" و سنومان "Snowman"(١٩٩٠)[١]: أنها عبارة عن خطة عامة تتضمن أنواع مختلفة من التكتيكات لإنجاز هدف طويل المدى.

وعرفها كل من جابر عبد الحميد و علاء الدين كفافي (١٩٩٥)[٢]: بأنها لفظ مشتق من الإغريقية بمعنى general ship و هو خطة للسلوك و الفعل و مجموعة من العمليات تم التوصل لها عن وعى لحل مشكلة معينة أو لتحقيق هدف معين.

كما عرفها شريف عبدالله (٢٠٠٠)[٣]: بأنها سلسلة من الإجراءات المحددة و المنظمة التي يضعها الفرد لنفسه أو تفرض عليه لكي يحقق هدف ما.

ويؤكد هذا النموذج على أن تكون لدى الإدارات الرئيسية بالمؤسسة التعليمية فكرة جيدة عما تريد أن تكون عليه في ضوء متطلبات الجودة خلال السنوات القادمة و غالباً(من ٣- ٥ سنوات) ، و لكنها قد تجد صعوبة كبيرة في أن تضع ذلك في شكل مكتوب، و بالتالي فإنَّ الصورة العامة أو الرؤية لما تريد أن تحققه المؤسسة فيما يتعلق بالجودة يعتبر واضحاً و لكن لا يتم مناقشته أو توصيله للآخرين، و من ثم يمثل التدريب الخيار الأمثل أمام المؤسسة التي تريد النظر إلى الجودة على المستوى الاستراتيجي .

هذا و لكي توضع إستراتيجية خاصة بإدارة الجودة داخل المؤسسة التعليمية فإنه ينبغي أن تكون إستراتيجية قابلة للتطبيق في الواقع العملي حتى يتحقق الهدف منها[٤].

وعلى هذا فإن إدارة الجودة الإستراتيجية تعتمد على إعادة تعريف مفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة والتغيرات العالمية ، وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم إلا أنه أصبح من الضرورات الإستراتيجية لأي منظمة.

وعلينا أن ندرك أن إدارة الجودة الإستراتيجية ليست هي البديل عن التخطيط الإستراتيجي بل هي مكمل ورابط أساسي لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل في المنظمة ، بحيث يتم نشره

---

[١] Bieheler.R.E, Snowman .j.s:Psychology Tactic's Teaching Boston Hanghtom , Mifflin Company, ١٩٩٠, p٣٩٢

[٢] جابر عبد الحميد جابر،علاء الدين كفافي، معجم علم النفس و الطب النفسي- الجزء السابع، ١٩٩٥, ص ٣٧٤٦.

[٣] شريف عبدالله شعبان، أثر الأسلوب المعرفي و إستراتيجية معالجة المعلومات على التحصيل الدراسي لدى طلاب التعليم الثانوي الصناعي، رسالة **ماجستير غير منشورة**، مودعة مكتبة معهد الدراسات و البحوث التربوي- جامعة القاهرة،٢٠٠٠، ص١٣.

[٤] عبد العظيم سلامة، الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٨١.

على كافة المستويات الإدارية، فنجاح إدارة الجودة الإستراتيجية تتطلب مديرين مختلفين في أفكارهم وتطبيقاتهم ويميلون نحو الإبداع والتحديث المستمر[١].

٢- الهيكلية : Structures: إذا لم تكن المخرجات أو النتائج على درجة الجودة المطلوبة، فانه يمكن إعادة الهيكلة التنظيمية داخل المؤسسة و بالتالي يتم تغير المسئوليات و المهام، هذا و تتم إعادة الهيكلة على مستوى المؤسسات المتعددة المواقع و الفروع التابعة لها.

و من ثم فإن إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية يعنى استحداث خطوات عمل و نظم إدارية تعمل على انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلى و الإلمام بمشاكله و المساهمة في إيجاد حلول فعالة لتلك المشكلات ،و ربط العملية التعليمية بآليات و احتياجات السوق و المجتمع ، وتهيئة المناخ المدرسي المناسب للعملية التعليمية في ضوء متطلبات تحقيق الجودة الشاملة[٢].

كما أنه يجب أن يوضع في الاعتبار إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية و التعليمية[٣].

٣- النظم Systems

عملية التعرف على النظم system identification من العمليات المستعملة في نظرية النظم و في علم الضبط أو ما يسمى بعلم التحكم و التطويع. و هي عملية، الهدف منها الوصول إلى نموذج عن نظام ما أو فهم و استخراج القوانين و العلاقات بين خاصياته ، وتكون عملية التعرف على النظم ، عملية تجريبية و يتم عادة مراقبة إجابة النظام system response على مداخل معينة و استخراج خصائص النظام من هذه الإجابة، و هناك عدة طرق رياضية للتعرف على النظم منها ما يعتمد على الشبكات و منها ما يعتمد على مقاربة إحصائية مثل correlation analysis إلى أخر من الطرائق الرياضية الموجودة. و تسمى النماذج المتحصل عليها من هذه العملية عادة نماذج خارجية حيث أنها لا تقيم اعتبار للحركية الداخلية للنظام الغير الظاهرة عند المخارج و تقسم عادة عملية التعرف على النظم إلى مايلي[٤]:

---

[١] http://www.ta٩weer.com/vb/archive/index.php/t-٣٦٦١.html تاريخ الإتاحة ٥-٩-٢٠١٠

[٢] عبد العظيم سلامة، مرجع سابق، ص ٨١.

[٣] فائزة بنت أحمد بكر رواس، مواصفات جودة التدريب أثناء الخدمة في التعليم العام، ورقة عمل في أسس ومتطلبات الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، اللقاء السنوي الربع عشر للجودة بفرع الجمعية بمنطقة القصيم، "الجودة في التعليم العام " للعام الدراسي ١٤٢٧/١٤٢٨هـ ، خلال الفترة من ٢٨-٢٩ربيع الآخر ١٤٢٨هـ الموافق ١٥-١٦ مايو ٢٠٠٧م، ص ٧.

[٤] http://ar.wikipedia.org/wiki تاريخ الإتاحة ٥-٩-٢٠١٠

- تعرف على أنظمة معاملتيه: parametric model identification و هي طريقة تكون لنا فيها معلومات حول بنية النظام (أي بنيته الرياضية) و ما نقوم به هو معرفة معاملاته. كأن أن نعرف أن النظام يحتوي على وقت ميت و نقوم بتحديد طول هذه المدة.
- تعرف على أنظمة غير معاملتيه: non parametric identification تكون لا تعلم فيها شيئا عن بنية النظام .

إذا لم تكن العملية التعليمية و الإدارية داخل المؤسسة التعليمية تسير وفق المطلوب، فيجب إعداد نظم جديدة، و تطبيق معايير جديدة، و في حالة الفشل فلابد من اللجوء إلى جهات استشارية أعلى، أو هيئات متخصصة، فمنظومة التعليم لها أهداف يسعى إلى تحقيقها كل الأفراد و العاملين داخل المؤسسة التعليمية، و من ثم تحتاج هذه المنظومة إلى معايير و مقاييس يمكن الاعتماد عليها لقياس مدى تحقيق الجودة، و ذلك لضمان الحصول على مخرجات تعليمية و طلاب ذوى مهارات عالية و قدرات إبداعية لحل ما قد ما يواجههم من مشكلات.

٤- الهيئة الإدارية Staff:

ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

وتعتبر الموارد البشرية(staffing) من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة. فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية[1].

٥- المهارات Skills

وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

---

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط١ ، ١٩٩٨، ص١٣١

وحيث أن التطوير الإداري يهدف لتحسين خدمات المؤسسة باستمرار ، وهذا لا يأتي إلا بتنمية قدراتها ومهاراتها على الدوام . والمهارات أنواع : بعضها مهارات ذهنية (كالمعلومات والمعارف وطرق التفكير والإبداع والابتكار..) ، والبعض مهارات سلوكية (كالمهارات القيادية ، والإدارية ، والشخصية ، والمجتمعية..) ، والبعض الآخر مهارات فنية أو أدائية تتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المؤسسة .

٦- **نمط الإدارة Style**: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة ، مهما يحتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف .

ويقصد بها المنهجية الإدارية (style) أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية ، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها ، كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة ، فهناك العديد من المنهجيات : كالإدارة بالأهداف ، أو الإدارة بالمشاريع ، أو الإدارة بالتخويل ، أو الإدارة بالتجوال ، أو الإدارة بالأفكار ، أو الإدارة الذاتية [١].

٧- **القيم المشتركة Shared Values** : يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

وهنا يتم التركيز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من قيم التي تميزها المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها : قيم الولاء ، وقيم الالتزام ، وقيم استشعار الأجر الأخروي ، وغيرها[٢] .

سادساً: نموذج هوشين لإدارة الجودة الشاملة Hoshin Model :

يشير مصطلح "هوشين" إلى مصطلح ياباني تمت ترجمته إلى سياسة، وتم فهم إدارة هوشين Hoshin Management على أنها (نشر سياسة) ولكن "هوشين" ، هي خطة لسنة واحدة من

---

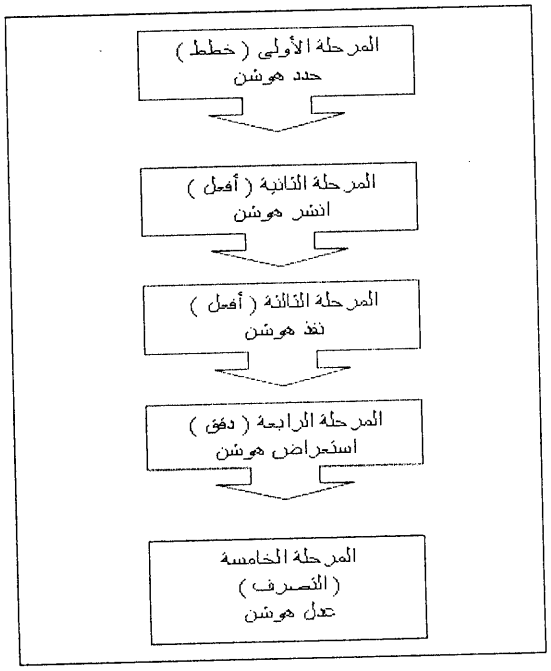
[١] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ١٣١-١٣٢

[٢] http://sst٥.com/readArticle.aspx?ArtID تاريخ الإتاحة ٢٤-٩-٢٠١٠

أجل تحقيق الأهداف المرتبطة باختيار الإدارة لأهداف، ووسائل محددة في الجودة، والتكلفة، والتوزيع، والمعنويات، وبالتالي فإدارة هوشين ليست مجرد نشر سياسة، ولكنها خطة سنوية لتحقيق أهداف تم تطويرها بالتعاون مع خيارات إدارية لأهداف ووسائل محددة، ووفقًا لذلك فإن هوشين توصف كالتالي [1]:

هوشين = الأهداف + الوسائل

ويمثل نموذج هوشين صيغة الهدف التي يمكن وضعها بدمج اتجاه المؤشر ومقياس الأداء والقيمة المستهدفة لمقياس الأداء، والفترة الزمنية اللازمة له، إدارة هوشين عبارة عن: الأنشطة والصيانة والتحسين، والتطوير من اجل تحقيق هوشين، والشكل التالي يوضح مراحل تطبيق نموذج هوشين:



شكل (٨)

مراحل تطبيق نموذج هوشين

نقلاً عن: إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ٧٩

ويتضح من الشكل رقم (٨) أن مراحل تطبيق نموذج هوشين يتم عبر خمس مراحل بدءا بعملية التخطيط وصولاً إلى مرحلة التصرف وفي ما يلي تفصيل لمراحل تطبيق نموذج هوشين.

---

[1] إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص٧٨.

المرحلة الأولى: تحديد هوشين :-

في هذه المرحلة من إدارة هوشين على الإدارة العليا تحديد هوشين مع الأهداف المراد تحقيقها، والوسائل اللازمة لذلك .

وفي الوقت الذي تقوم فيه الإدارة العليا بتحديد هوشين، يجب على الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية أن يقوموا أيضاً بتحديد هوشين اعتماداً على الخبرات والمعلومات السابقة – إذا اقتضت الضرورة– وفي هذه المرحلة من المهم أن يقوم كل مستوى من المستويات الإدارية بالتفكير المبدع لكل هدف ووسيلة بين هذه المستويات الإدارية[1].

المرحلة الثانية: نشر هوشين :-

بعد تحديد هوشين لكل مستوى من مستويات الإدارة من المهم تحديد ما إذا كان هناك أي علاقة في استخدام هوشين بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، داخل المؤسسة.

وتسمى عملية نشر هوشين (التقاط الكرة) أي فهم ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها، وكيفية فعل ذلك مهم جدا لأية منظمة، وخلال عملية (التقاط الكرة) هذا من المهم التوصل للإجماع على الأهداف والوسائل بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

وبما أن الأهداف والوسائل سيتم تحديدها على المستوى الشخصي، فمن المهم والضروري تحديد العلاقات بين الأهداف والوسائل لكل مستوى من المستويات المختلفة داخل هذه المنظمة،

والمثال التالي يبين إخفاق نشر هوشين، فحين تحدد الإدارة العليا – بشكل منفرد– هدف مبيعات بقيمة مليون دولار، والوسائل الضرورية لهذا الهدف قد حددت لتكون بقيمة ٠.٥ للمنتج (أ) ، ومبيعات بقيمة ٥٠ مليون دولار للمنتج (ب) بالتالي كل وسيلة ستصبح هدفاً للإدارة الوسطى ، وليس على الإدارة العليا أن تقوم بشي لتحقيق هذا الهدف لأن المستويات الإدارية الأخرى قد أصبح منوطا بها مسئولية تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا، ومثل هذه المشكلة سيتم تجنبها في نشر الأهداف والوسائل الحقيقية[2].

المرحلة الثالثة: تنفيذ هوشين :-

بعد تعديل هوشين فإن الوسائل المحددة سلفا لتنفيذ الأهداف الواجب تنفيذها، خلال عملية التنفيذ يجب أن يقاس باستخدام مقياس الأداء لصيغة هذا الهدف، وبشكل مثالي من المهم تحديد كم مرة يجب استعراض مقياس الأداء بشكل مسبق لتنفيذ الوسائل[3].

---

[1] إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق،ص ٧٨-٨١

[2] المرجع السابق، المرجع السابق،ص٨١.

[3] نصر الدين حمدي سعيد ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، **رسالة ماجستير غير منشورة.** ٢٠٠٨.

المرحلة الرابعة: مراجعة هوشين :-

تتم عملية مراجعة هوشين باستخدام المخططات والرسوم البيانية مثل مخطط التشغيل أو مخطط باريتو، ويجب استخدام مقياس الأداء في صيغة الهدف على كل المستويات الإدارية – من أعلى إلى أسفل – ومراقبة مقياس الأداء تكون واجبة على كل الأعضاء الذين لهم علاقة بهوشين لكل المستويات الإدارية.

يقوم هذا المخطط على توزيع المواد وترتيبها من الأكثر تكراراً إلى الأقل تكراراً، وهي صورة تخطيطية للأسباب الأكثر تكراراً للمشكلات الخصوصية وتنسب هذه الأداة للاقتصاد الإيطالي "ويلفريدو باريتو" Wilfredo Pareto في ١٨٩٧م وهو الذي لاحظ أن حوالي ٨٠% من الثروات يمتلكها حوالي ٢٠% من السكان في بلده، لذلك أطلق عليه مجتمع "المتميزين".

كما أن "جوزيف جوران" Joseph Juran وهو من رواد إدارة الجودة الشاملة ويعرف بمستشار الجودة في القرن العشرين، والذي لاحظ أيضاً أن حوالي ٨٠% من مشكلات العالم موجودة في ٢٠% من الخلل، وبالتالي إذا ركزت على ٢٠% يمكن أن تمتلك تأثيراً ضخماً بأدنى مجهود، ومن ثم نادى بقاعدة بارتو pareto principal والمعروفة حالياً باسم "Rule ٢٠-٨٠".

والرقمان ٢٠ و ٨٠ هما رقمان افتراضيان والنسبة ٨٠/٢٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠% بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقط ٢٠% من الوسائل بل إن المقصود هو أنه في التطبيق الواقعي الإداري تقترب النسبة الحقيقية من ٨٠/٢٠ ، فقد تكون ٧٠/٣٠ بمعنى أن ٣٠% من الوسائل الفعالة تحقق ٧٠% من الأهداف أو قد تكون ٧٥/٢٥، وقد تكون غير ذلك وكذلك لا يشترط أن يكون مجموع الرقمين يساوي ١٠٠ بل يمكن للنسبة أن تكون مثلا ٩٠/٤٠ وهو ما يعني أن ٤٠% من الوسائل تحقق ٩٠%من الأهداف وهكذا . فنحن نتعامل مع نوعين من الأعداد: أعداد الوسائل يساوي ١٠٠% وأعداد الهداف و يساوي ١٠٠%.

وتأتي أهمية هذه القاعدة من حيث إننا مطالبون بتقليص الهادر و المنفق في جهودنا ومواردنا، فعن طريق تطبيقها واقعياً يمكننا فعلاً استغلال أقل جهد ممكن للوصول لأكبر نتيجة مرجوة.

كذلك فنحن عن طريق تطبيقها لها سنتوجه للتركيز و الاهتمام بأكثر الوسائل فعالية و أهم الموارد تأثيرا للوصول لأفضل النتائج، فعندما يراد تحقيق غاية معينة فلا بد من تجميع عدد من الوسائل لتحقيق ذلك، وعند تطبيق ذلك بالتجربة العملية سيكون كثير من هذه الوسائل لم ينتج الأثر المطلوب لتحقيق تلك الغاية ، ولكن ستدعم هذه الوسائل بعضها بعضا، وقد يضعف بعضها بعضا، كما أن الفعال من هذه الوسائل هو أصغر قدر و أنه سيحقق للمؤسسة نسبة كبيرة من الغايات المطلوبة، وأن نسبة كبيرة من الوسائل لم تحقق إلا شيئاً يسيراً أو لم تحقق شيئاً أصلاً.

ويمكن الاستفادة من هذه القاعدة عن طريق ما يلي [1]:

١- التقويم المستمر لأداء الوسائل المختلفة في كل عمل إداري للوصول لأفضل الوسائل تأثيراً.

٢- استثمار الوسائل الفعالة لأنه عن طريقها تتحقق أكثر الأهداف.

٣- تجميع كل الوسائل المتلائمة التي تربط بينها روابط تقوى فاعليتها و لا يكتفي بفاعلية الوسيلة.

٤- ينبغي على المدير تغيير وسائله دائما وتحديد أهدافه المنجزة و تحديد أي الأهداف المنجزة ثم تحقيقه بأي الوسائل، فإن هذا التغيير سيوصل إلى أفضل مستوى للتقدم.

٥- التطلع الدائم إلى الأداء المتميز و الاهتمام بالانجاز البارز، و محاولة إرجاء هذه الانجازات إلى أهم عدد من الوسائل و العناصر الفعالة التي ساهمت في انجازها.

٦- عدم الإحجام عن الخوض في أي مشروع جديد إشفاقا من حجم الجهد و الموارد المطلوبة لأدائه على خير وجه، ذلك أن ما تسعى إليه المؤسسة يجب أن يكون هو تحقيق ٨٠%من النجاح و ليس ١٠٠%.

٧- عدم التردد في تغيير أهداف المؤسسة، و اختيار أهداف جديدة عند تغير الظروف المحيطة، مع عدم التمسك بالأهداف القديمة إذا لم تحرز النجاح الذي خطط له.

٨- البحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق ٢٠% فقط من المجال الذي تظن المؤسسة أنه يمكنها التأثير داخله، فالتركيز يوفر لها الفعالية الناجمة عن الحشد، تماماً مثل حزمة الأشعة التي تتركز في بؤرة العدسة المحدبة.

٩- تخلي المؤسسات عن الأعمال التي يستطيع غيرها انجازها بطريقة أفضل وبسرعة اكبر، ولا تقوم إلا بالأنشطة التي تفضلها بنسبة ٨٠%، والابتعاد عن التنافس في الأنشطة التي لا تفضلها إلا بنسبة ٢٠ %، لأنه من الغالب أنها ستخسر وتفقد جزءا من طاقتها ووقتا.

١٠- يجب على المؤسسات أن تتذكر أن ٢٠ % من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠% من (عقدة الفشل) ومن ثم عليها التركيز على الأنشطة التي تمنحها الإحساس بالنجاح.

١١- أن تقوم المؤسسة بالتركيز على الأهداف الحاسمة التي توفر لها ٨٠ % من الوقت والجهد، مع عدم التفريط أو المبالغة في وضع الأهداف التي تفقدها التركيز في أداء مهامها الحيوية.

المرحلة الخامسة: تعديل هوشين: Adjust Hoshin

يتم تعديل قيمة الهدف بعد انجازه، عندما تكون قيم الهدف الموجودة حاليا منخفضة، أو أن تكون أنشطة الوسائل عالية التأثير، وفي كلتا الحالتين يكون من المهم إدراك لماذا، وكيف تم تحقيق الهدف، وقد تكون القضية هي أن قيم الهدف لا تحتاج إلى تعديل.

---

[1] آمال محمود محمد أبو عامر، مرجع سابق، ص ٥٧.

وبالرغم من تعريف هوشين في الغالب على أنها تخطيط استراتيجي، يجب فهمها على أنها مختلفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن الرؤية، و المهمة، وخطة العمل المتكاملة (خطة عمل طويلة المدى) وهوشين تتضمن وفقاً للتخطيط الاستراتيجي، التعاريف التالية:[1]

١- الرؤية: vision

تعرف الرؤية المشتركة بأنها: هدف المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل.

وينبغي أن تتضمن الرؤية المشتركة ما يلي:

أ- ما الذي تريده المنظمة، وليس ما هو وضعها الحالي.

ب-مفاهيم مستقبلية للمنتجات و الخدمات، وليست منتجات و خدمات محددة.

ج- مناطق تسويقية مستقبلية دولية، وعالمية.

٢- المهمة: Mission

تعرف المهمة المشتركة بأنها الكيفية التي يتم بها تحقيق الرؤية، وتتضمن ما يلي:

أ- كيفية تحقيق الرؤية المشتركة في الفترة الزمنية المحددة.

ب-نشاطات لإنجاز الرؤية المشتركة.

ج- مناطق تسويقية مستقبلية، دولية، وعالمية.

٣- خطة الأعمال المتكاملة (المدمجة) Integrated Business Plan

إن خطة الأعمال الشاملة عبارة عن أهداف طويلة الأمد لتحقيق أهداف الجودة، والسعر، والتوصيل (التوزيع) والمبادئ.

وتتضمن عناصر الجودة : العيوب و الإخفاقات السابقة، وشكاوى، والمستهلكين (المستفيدين). أما عناصر السعر فتتضمن: الإنتاج، وإستراتيجية السعر، والأمور المالية الأخرى، مثل ميزانية المبيعات ونصيب المنتج، بينما تتضمن عناصر التوصيل: ترقية نظام تطوير المنتج، وتوزيعه في حين يتضمن عنصر المبادئ:رضا المساهمين، ومهارات العاملين، والدورات التدريبية[2].

ومن خلال عرض النموذج السابق يتم التوصل إلى أن النموذج يسير وفق مراحل لتطبيق إستراتيجة النظام وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تحقيق الإستراتيجية الموضوعة للمؤسسة مع استخدام عمليات التقييم في تحقيق الأهداف وهذا ما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

---

[1] نصر الدين حمدي سعيد ، مرجع سابق، ص٨٢.

[2] آمال محمود محمد أبو عامر، مرجع سابق، ص ٥٧.

سابعاً: نموذج أرفن:

نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة يقترح أبعاداً تبين إستراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية, حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي[1]:-

١. **الضغط الخارجي من أجل التغيير**: المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.

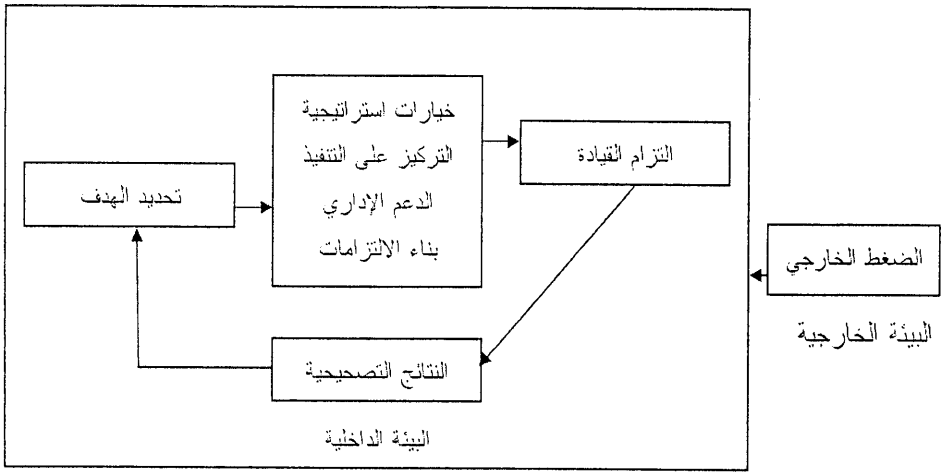
٢. **التزام القيادة** : دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.

٣. **خيارات استرايجية** : سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها, أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ,أو توفير الدعم الإداري, أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.

٤. **النهج التقويمي**: اختيار مؤشر المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.

٥. **خصوصية الهدف**: الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

وبعد أن تم عرض أبعاد استراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فإن الشكل التالي يعكس ما تمثله الأبعاد من خلال الشكل (٩) الذي يوضح نموذج أرفن:



شكل (٩)

نموذج أرفن

نقلاً عن: أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سابق،ص ١٥٨

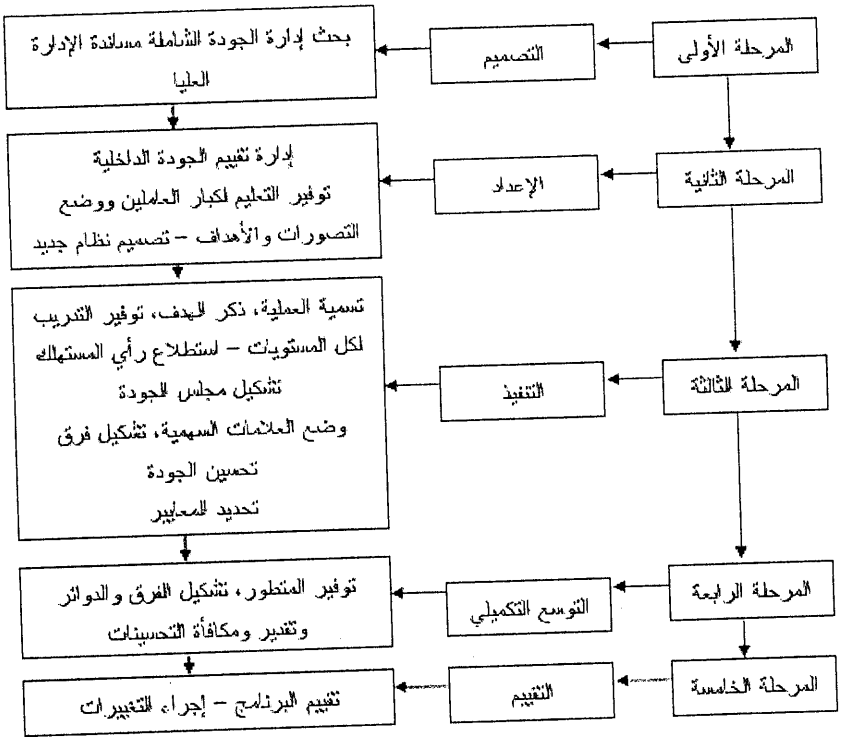
---

[1] أحمد الخطيب، والخطيب رداح، مرجع سابق، ص ١٥٨.

ويتضح من خلال الشكل(٩) أن نموذج أرفن نموذج له أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كما تم في العرض السابق .

ثامناً: نموذج أشوك ومتواني:

يعتبر نموذج أشوك ومتواني من التطبيقات الأكثر أهمية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يتكون هذا النموذج من (٥) مراحل، تعد كإطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات، والشكل التالي[1]، يبين هذا النموذج :



شكل (١٠)

نموذج أشوك ومتواني

نقلاً عن : أحمد الخطيب ورداح الخطيب،مرجع سابق،ص ١٦١

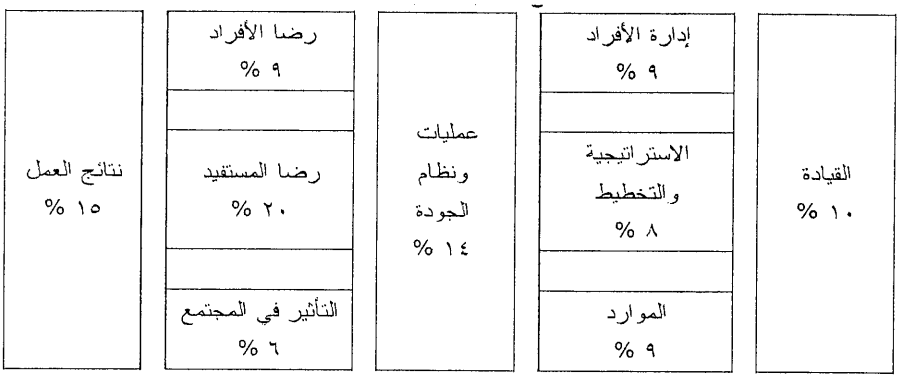
[1] أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص١٦١.

من خلال الشكل رقم (١٠) يتضح أن النموذج يتكون من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية، وهي التصميم ، والإعداد ، والتنفيذ ، والتوسع التكميلي ، وأخيراً التقييم.

و من خلال الشكل السابق تم التوصل إلى أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام النموذج تتم وفق عدة مراحل متداخلة ومتتالية ، تؤثر بعض عملياتها على العمليات الأخرى، مما يجعل النموذج نموذج نظري يسمح بتطبيقه ضمن المؤسسات التعليمية التي تريد التغيير والتطوير المستمر ضمن مؤسستها .

تاسعاً: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

يتضمن النموذج الأوربي (٩) عناصر[١]، يمكن أن تنقسم هذه العناصر إلى مدخلات ومخرجات أو نواتج، تتواءم مع النتائج المالية (الشفافية في إدارة الأموال العامة)، ومع مظاهر النجاح أو الفشل في الوظائف التربوية، ومع الجودة في مخرجات الطلبة، ومع القدرة في الأداء المهني والاجتماعي، والشكل التالي يبين هذا النموذج:



شكل (١١)

نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

نقلاً عن: أحمد الخطيب و رداح الخطيب، مرجع سابق،ص١٦٥

يتضح من الشكل (١١) أن نموذج الجائزة الأوروبية للجودة يركز بشكل أساسي على التقييم الذاتي, والذي هو مراجعة منظمة ومتكاملة لأنشطة المؤسسة. وهي لا تركز على النتائج فقط ولكن تبحث عن الربط بين الأسباب التي تؤدي لتلك النتائج.[٢]

---

[١] أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سابق، ص١٦٥

[٢] http://rs.ksu.edu.sa تاريخ الإتاحة ٢٤-١٢-٢٠١٠ .

ويستنتج من خلال عرض نموذج الجائزة الأوروبية للجودة وتوزيع النقاط ، أن عملية رضا المستفيد للمؤسسة تمثل أعلى درجات لدى النموذج وهذا ما يتفق مع ما جاء به إدوارد دميتج بمبادئ الجودة الشاملة.

عاشراً: نموذج جامعة اوريجون Oregon University :

طبقت جامعة ولاية اوريجون مبادئ الجودة الشاملة،واتبعت تلك الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ ومن أهم هذه الخطوات ما يأتي[1] :-

١. توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها في الجامعة.

٢. تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنياتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات و الاجتماعات وورش العمل.

٣. وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.

٤. مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين الخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.

٥. تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسية الجودة الشاملة ، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة ، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسلمية أو تقارير مكتوبة .

٦. تكوين فريق لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في التعليمية.

٧. تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق الجودة، ويتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنياتها.

٨. تحديد الفرق الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعيق التنفيذ مع مراعاة إرضاء العملاء ومقابلة توقعاتهم.

٩. توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي, وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.

١٠. وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.

١١. تنمية تطوير تدريب الأفراد لتلافي وقوع ما قد يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.

---

[1] نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، **رسالة غير منشورة**، ٢٠٠٨، ص ٦٦-٦٧.

١٢. تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ الجودة الشاملة, وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلاً.

هذا وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت والخامات: وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة, وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين, وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم.

ولتحقيق تلك النتائج الإيجابية بصفة مستمرة يشير الباحث إلى ما توصل إلية نصر الدين[١]، من بعض الإرشادات التي يجب مراعاتها في حال تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والجامعات والكليات، منها:

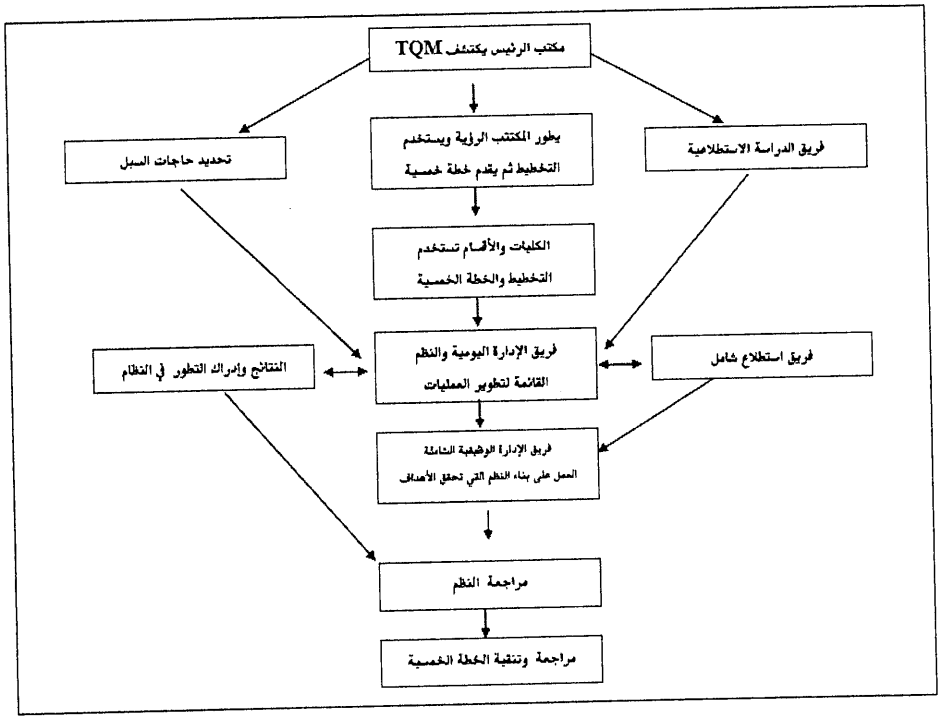
- المعاونة والتشجيع من قبل الرئاسة العليا.
- عدم التردد والقيام بالفعل دون خوف.
- الاهتمام بتدريب فرق الجودة ومجالسها.
- الالتزام طويل المدى حيث يستغرق تنفيذ الجودة الشاملة خمس سنوات على الأقل, ويتطلب هذا قيادة تتمتع بالصبر والقدرة على حفز العاملين وإثارتهم.
- التخطيط الكلي الشامل ومراعاة كل متطلبات التنفيذ.
- الاهتمام بالجانب الإداري في الجامعة باعتبار أن الجوانب الإدارية في الجودة الشاملة لها نفس أهمية الجوانب الأكاديمية.
- تعليم الجودة الشاملة وتدريسها بالكليات المختلفة، وعقد دورات تدريبية للطلاب تتناول مفهوم الجودة الشاملة وما يتعلق بها من قضايا.

والشكل التالي[٢] يبين نموذج جامعة اوريجون :

---

[١] نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سابق، ص ٦٧.

[٢] نصر الدين حمدي سعيد مدوخ ،المرجع السابق، ص ٦٨.



شكل (١٢)

نموذج جامعة اوريجون

نقلاً عن: نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سابق،ص٦٧

من الشكل (١٢) يتضح أن النموذج الذي قدمته جامعة ولاية أريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها يتضمن تسع مراحل[١] :-

الأولى : ويتلخص الهدف منها في تقديم مجموعة كبيرة من أفراد الإدارة العليا الذين يفهمون المقصود بإدارة الجودة الشاملة .

الثانية : وتتضمن تشكيل فريق تكون مهمته القيام بدراسة استطلاعية .

الثالثة : وتركز على تحديد أولويات واحتياجات العميل .

الرابعة: وتحاول ربط رؤية المنظمة باحتياجات العميل من خلال عمليات التخطيط.

الخامسة: ويتم فيها ربط عمل الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.

السادسة: ويتم فيها تشكيل فرق الدراسة.

---

[١] نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، مرجع سابق، ص٦٦- ٦٧.

السابعة: ويتم من خلالها تقديم مشروع استطلاعي شامل .
الثامنة: ويتم فيها تحديد الإفراد وفرق البحث المتميزين .
التاسعة: وفيها تتوصل لجان الجامعة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

وقد توصلت جامعة أوريجون بعد تطبيق هذا النموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى عدد الدروس المستفادة يمكن إجمالها على النحو التالي:-

- ضرورة توجه الإدارة الجامعية نحو السوق العمل لتوفير احتياجاته من العاملين.
- ضرورة تحليل الوضع الحالي للجامعة.
- ضرورة أيمان الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين تجاهه .
- ضرورة تحديد مستويات الجودة في كل مجالات الجامعة ومحاولة بلوغها على المراحل.
- ضرورة التدريب والتطوير المستمر لكافة المستويات العاملين.
- ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكار.
- التعامل مع معارضة البعض لتغيير على أساس انه رد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة واتخاذه كأساس للمعالجة.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق أدارة الجودة الشاملة .

حادي عشر: نموذج كوفمان لإدارة الجودة الشاملة الفائقة :

حيث يمكن الاستعانة بهذا الإطار لإدارة المؤسسات التربوية بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وقد اقترح كوفمان (١٠) خطوات ينبغي إتباعها عند تطبيق إطاره على نحو فعال ، وهي[١] :

١) الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغيير ، بالتسلح بالصبر و الشجاعة و التفهم.
٢) توظيف نظام فعال لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن الأداء باستمرار.
٣) تعريف التصور المثالي لما نريد (الرؤية) ، و العمل المفروض انجازه لتحقيقها.
٤) تحديد حجم الهوة (الفارق) بين النتائج الحالية، والنتائج المفروض تحقيقها (في ضوء التصور المثالي لما نريد).
٥) الحصول على اتفاق جماعي من قبل العاملين حول أفضل الطرق و الأساليب التي ينبغي إتباعها لتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة) وتلبية حاجاتهم ، وتحديد كيفية قياس ذلك الرضا في ضوء التصور المثالي لما يراد تحقيقه.

---

[١] محمد صبيح الرشايدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، الأشرفيه، ٢٠٠٧، ص١٥١-١٥٢.

٦) تعريف النتائج التي تحققت، مع وصف لكيفية قياسها، وربما تشمل تلك النتائج: استيعاب المقررات الدراسية، وتطور المهارات و المعارف و القدرات و المواقف لدى الطلبة.

٧) تعريف النشاطات التي سوف تحقق تلك النتائج.

٨) تحديد الموارد المختلفة الضرورية لتحقيق تلك النتائج.

٩) تحديد ما ينبغي أن يقوم به كل فرد من عمل ، وما هو المطلوب انجازه ، مع التأكيد ان الجودة في الأداء هي عملية دائمة.

١٠) الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي لتزويدنا بالبيانات الضرورية عن مدى التقدم في العمل ، والمشكلات ، والفرص المناسبة ، مما يتيح المجال لمراجعة التطبيق وإدخال التعديلات الضرورية لتحقيق التحسن المرغوب.

ثاني عشر: نموذج مدينة ديترويت في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة :

تبنت منطقة ديترويت التعليمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) منذ العام الدراسي (١٩٨٩ / ١٩٩٠) على نحو تجريبي في البداية شمل (١١) مدرسة ، وبعد نجاح التجربة جرى تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها واستعدادها للتحول إلى فلسفة إدارية جديدة ، تحمل في آفاقها رؤى واعدة للنهوض بالعملية التربوية برمتها ، ويشمل المشروع حاليا أكثر من (٤٥) مدرسة تطبق جميعها مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يفرض عليها الالتزام بما يأتي[١] :

أ- إعادة تعريف دورها وأهدافها وواجباتها على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب-تحسين الوضع العام للمدرسة على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة.

ج- التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في الإدارة التربوية للإداريين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة التشاركية وتطبيقاتها .

د- تبني برنامج لتطوير العاملين و تثقيفهم ن وبخاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.

هـ- توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة تستمد منها البيانات التي يتم في ضوئها إعداد السياسيات التعليمية والتخطيط للبرامج التربوية.

---

[١] رسالة المعلم، مجلة تربوية دورية تصدر عن إدارة البحث والتطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، الأردن، عمان، ٢٠٠٢، ص ٤٠-٤١.

وقد جرى إعداد برنامج تدريبي مكثف غايته تدريب الكوادر الإدارية في مدارس ديترويت على أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وقد تم تصميم البرنامج بالاعتماد على نتائج البحث العلمي في هذا الميدان ، ويتألف البرنامج من ثلاث مراحل ، هي :

المرحلة الأولى: جرى فيها تدريب مديري المدارس على إدراك مفهوم دورهم الجديد في ظل أساليب الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية: جرى فيها تدريب مديري المدارس و مساعديهم على كيفية تنمية و توظيف مهارات القيادة التشاركية ، و التي تتطلب منهم التخلي عن الكثير من نفوذهم و سلطاتهم التقليدية.

المرحلة الثالثة: وقد جرى لها تدريب مكثف لفريق من العاملين في كل مدرسة ، مهمته الأساسية الإشراف على عملية التحول في مدارسهم من النمط التقليدي إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وبعد عام من التدريب تبين أن المديرين ما زالوا بحاجة إلى التدريب في الجانب التطبيقي نمن القيادة التربوية ، فتم إعادة تدريبهم على القيادة التشاركية ، وتوظيف آليات إدارة الجودة الشاملة على نحو عملي.

وقد أشارت نتائج المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث (أحمد درباس) في العام الدراسي (١٩٩٢/١٩٩٣) في ثلاث مدارس تعد نماذج يحتذى بها في التميز في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها على المستويين المحلي و الوطني وهي مدارس : Webber (Mann Elementary school) , (Denby High school) , (Middle school)

والتي تمثل المراحل التعليمية المختلفة: الابتدائية و المتوسطة و الثانوية، أشارت المقابلات التي أجراها الباحث مع مديري هذه المدارس إلى نقاط عدة، تم التركيز عليها أثناء تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في هذه المدارس، وهي:

١. الاهتمام بالدوافع الداخلية لدى الطلبة والمعلمين والعاملين في المدرسة على حد سواء ، إذ يولد الدوافع لدى الناس و الرغبة في التعلم والنمو، وواجب المدرسة العناية بذلك.
٢. الاهتمام بالعمليات، أي الاهتمام بالأطر التربوية وتطويرها ومساندتها ، وتوفير بيئة عمل داعمة تساهم في أداة العمل بشكل أفضل وتحقيق النواتج المنشودة.
٣. التأكد على تقويم المستمر من اجل تحسين نوعية العمل، أي اهتمام بالعمليات وليس بالنتائج فقط، مع تحسين طرق التعليم والتعلم ووسائلها، والعناية بالتقويم التكويني لكل عمل يقوم به الطلبة، والتفهم الشامل للفروق الفردية فيما بينهم.

٤.التحول إلى اللامركزية في إدارة المدارس والعمل من خلال القيادة التشاركية، فصناعة القرار مسؤولية الجميع في المدرسة.

وبعد استعراض الباحث لمضمون النماذج السابقة لإدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى نتيجة مفادها : إن جميع النماذج كانت تدور ضمن فلك أو إطار محدد ، ويرسم للمنظمات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها نهج إدارة الجودة الشاملة، كما أكدت النماذج على وجود العديد من المضامين، وبمعنى آخر اتضح وجود قواسم عامة ومشتركة بين هذه النماذج وهي:

١. إن إرضاء المستفيد هو الغاية الأساسية.
٢. إن العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولى.
٣. أهمية دور القيادة الإدارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.
٤. يجب وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٥. يجب وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.
٦. أن يكون أسلوب العمل جماعياً تعاونياً يركز على فرق العمل والمشاركة.
٧. التطوير والتحسين المستمر لكل شي في المنظمة، للوصول إلى جودة عالية والمحافظة على التفوق والتميز عن الآخرين.
٨. أهمية التدريب ونشر ثقافة تنظيمية إيجابية والتأكيد عليها في كافة الممارسات الإدارية.
٩. أهمية الترابط المنطقي بين عناصر كل نموذج على حدة وتوضيح منطقية التشابكية بين عناصره بما يساعد على وضوح ومدى تحقيق الأهداف.
١٠. أهمية المتابعة والمراجعة المنتظمة ، حيث يمكننا من التعرف على جودة ما قمنا بتبنيه من خطط .

وباستقراء وتحليل للعرض السابق حول نماذج إدارة الجودة الشاملة، ومنطلقاتها الفكرية، وملامحها، وأسسها ، ومبادئها، وأساليبها، وأدواتها، المتعددة والمتداخلة والمتكاملة، ونظمها العالمية المختلفة، يتضح للباحث بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال الاستفادة من التطبيقات والنماذج السابقة، والتي يمكن تطبيقها على مستوى الإدارة المدرسية، من خلال توظيف أهم المتطلبات التي دعت لها النماذج السابقة الذكر، لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة والتي تدور أبرزها حول ما يلي:

١-التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق مبادئ وفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة المدرسية بشكل شامل ومستمر،بما ينسجم مع تطور العصر ومتطلباته ومستجداته في الثورة المعلوماتية .

٢-نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة، لتهيئة جميع الأفراد إلى التغير والتطوير من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل، وإصدار النشرات.

٣-إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لقيادات الإدارة العليا، ومديري المدارس ، وبعض المعلمين.

٤-تنمية المهارات الفكرية والسلوكية، وتحسين مستوى الأداء ولتطبيق مبادئ وتقنيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة، من خلال العمل وفق نظام حلقات الجودة.

٥- تحديد أهداف واضحة ومحددة لإدارة الجودة الشاملة بحيث تكون أهداف الجودة قابلة للقياس والتقويم وفق معايير واضحة للرقابة الإحصائية لتحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة.

وتأسيساً على ما سبق وبعد أن تناولت الدراسة الأسس الفكرية والنظرية ونماذج إدارة الجودة الشاملة سيتناول الباحث في الفصل التالي واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين – دراسة تحليلية بهدف الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين من خلال تحليل نظام التعليم بشكل عام والتعليم الثانوي بشكل خاص مع تناول مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها القيادية و الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

الفصل الرابع

واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين

-تمهيد

أولاً : النظام التعليمي بمملكة البحرين

ثانيًا : التعليم الثانوي بمملكة البحرين

ثالثاً : الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين

الفصل الرابع

واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضًا لواقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين ، ويتضمن ثلاثة محاور رئيسية بدءً بالنظام التعليمي بمملكة البحرين بصفة عامة وثانياً التعليم الثانوي بمملكة البحرين بصفة خاصة من حيث، طبيعته، إدارته، أهدافه، مشكلاته، وثالثاً الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين وسيتم عرض لمفهوم الإدارة العامة، مفهوم الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من حيث، وظائفها، أهميتها، خصائصها، مفهوم القيادة، الفرق بين القيادة والإدارة والقيادية الفعالة في الإدارة المدرسية الناجحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة وختاماً بالوصف الوظيفي للمدير والمدير المساعد بالمدرسة و التوجهات والمبادرات الوزارية لتحسين الأداء الإداري والقيادي للمدارس .

أولاً : النظام التعليمي بمملكة البحرين :

شهد نظام التعليم بمملكة البحرين مع بداية القرن الواحد والعشرين العديد من الإصلاحات والتحديث في مختلف مراحله ومستوياته، فقد توجهت الوزارة منذ بداية الألفية الثالثة إلى إعادة النظر في البنية الهيكلية للوزارة حيث استعانت بعدد من الخبرات الخارجية بالمنظمات الإقليمية والدولية لدراسة وتقويم المجالات التربوية والفنية بها، ووضع المقترحات اللازمة لعملية التغيير لكي تستجيب لمتطلبات التطوير المنشود وتحقق أكبر قدر من الكفاءة في العمل الإداري بما يتوافق مع الرؤى والأهداف والبرامج المستقبلية للتطوير الإداري، من خلال إيجاد توصيف متقدم للأدوار والوظائف وتوجيه انسياب الصلاحيات والمسئوليات بتوزيع متناسق يسير وفق مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ[1].

١- الأهداف والخصائص الرئيسية للإصلاحات الحالية والمستقبلية :

انطلاقاً من الرؤية التطويرية المستقبلية للتربية والتعليم في مملكة البحرين والتي تفضل مجلس الوزراء بالموافقة عليها بجلسته رقم ١٧٣٢ والمنعقدة في ١٣ إبريل ٢٠٠٣م وعلى ضوء الأهداف العامة لهذه الرؤية، والتي تمثلت في التالي:

---

[1] تطور التعليم في مملكة البحرين، التقرير الوطني المقدم إلى الدورة السابعة والأربعين لمؤتمر التربية الدولي المنعقد في جنيف في الفترة من ٨-١١سبتمبر،٢٠٠٤،ص٣٣.

أ- تعزيز روح الانتماء والمواطنة البحرينية عند الطالب البحريني وجعلها حسًا وظيفياً يعمل على تشكيل نمط سلوكه.

ب- تعزيز القيم والثوابت والأخلاق الإسلامية في سلوك الطالب اليومي في وسطية متوازنة.

ج- تعزيز المفاهيم الديمقراطية وغرس روح التسامح.

د- تطوير شخصية الطالب البحريني وإعداده لمتطلبات الحياة والعمل والإنتاج.

هـ- دفع العملية التعليمية لتبني استراتيجيات فاعلة لمفهوم التعليم مدى الحياة.

و- دمج القيم المدنية بالمفاهيم التعليمية ودفع الطلبة نحو اندماج أكبر بالخدمة المجتمعية والبيئة الموجهة.

ز- توجيه المناهج التعليمية نحو التكامل بين التعليم والعمل.

ح- توجيه المدارس والبرامج لدمج عمليتي التدريس والتدريب في مواقع العمل.

ط- العناية بأصحاب القدرات الفائقة والموهوبين واستثمار طاقاتهم المبدعة ورعايتها.

فعلى ضوء الأهداف السابقة الذكر ، شرعت وزارة التربية والتعليم على طرح العديد من البرامج والرؤى التطويرية، حيثُ اتخذت عدة تدابير لتحقيق التوجهات وضاعفت جهودها لتحقيق الأهداف والسياسات والبرامج التي تبنتها .

ومن أبرز هذه المشاريع والبرامج التطويرية ما يلي:

١. مشروع جلالة الملك حمد لمدارس المستقبل الإلكترونية.

٢. مشروع توحيد المسارات الأكاديمية في التعليم الثانوي.

٣. مشروع جائزة الشيخ خليفة بن سلمان للتميز في الأداء التعليمي.

ويلاحظ أن سياسة التعليم في مملكة البحرين اشتقت مصادرها الرئيسة من المقومات الأساسية التي يرتكز عليها العمل التربوي في مملكة البحرين ، حيث جاءت منبثقة من دستور البلاد ، وتتمثل في عشرة أسس ، ويشير الأساس السابع منها إلى أن التعليم حق لكل مواطن تكفل الدولة توفير فرصة له، وتلزمه علية في المراحل الأولى التي يحددها القانون ، ويتمثل حق المواطنين في التعليم – كما أشارت إليه المادة (٧) من نفس القانون- فيما يلي :[١]

- لكل مواطن حق في التعليم يمكنه من النمو السليم المتكامل من الجوانب الروحية والجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية، ومن أن يكون في نفس

---

[١] مريم السليطي، دليل نظم التعليم في المؤسسات التعليمية المختلفة بدولة البحرين، مركز التوثيق التربوي، ١٩٨٧، ص٣٧.

الوقت مواطناً صالحاً قادراً على العمل والإنتاج لخدمة نفسه وأسرته ومجتمعه، وبما يخدم التنمية في البلاد.

- لكل مواطن الحق في أن يختار نوع التعليم الذي يتكافأ مع قابليته وقدراته ومواهبه، وبما لا يتعارض مع إمكانات المجتمع وحاجاته.

ويلاحظ من خلال العرض السابق أن مملكة البحرين تسعى لتوفير فرص التعليم للجميع لكونه حقاً إنسانياً وضرورة ديمقراطية، حيثُ استندت على ركيزتين أساسيتين مستمدتين من روح ونصوص دستور البلاد وهما:[١]

الأولى: نشر التعليم بحيث يكون ميسوراً لمن هم في سن التعليم في شتى مناطق البلاد.

الثانية: تجديد نوعية التعليم وتحسين مستواه ليتناسب مع حاجات المتعلمين ومتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد وبشكل أفضل .

وتنفيذاً للسياسة التعليمية في البلاد فقد تركزت جهود وزارة التربية والتعليم لتطوير النظام التعليمي بصفة خاصة فيما يلي:[٢]

١. الاستمرار في نشر التعليم والتوسع فيه ليكون في متناول جميع من هم في سن التعليم.
٢. الاهتمام برفع كفاءة العاملين في الوزارة على جميع المستويات.
٣. العمل على رفع الكفاءة التعليمية للهيئة التدريسية وكذلك العمل على رفع كفاءة الجهاز الإداري للتعليم وتطوير الإدارة المدرسية لجعلها أكثر قدرة على القيام بمهماتها.
٤. الاستمرار في إنشاء مبان مدرسية لمقابلة النمو المنتظر ولإحلال مبان جديدة محل المباني المدرسية المستأجرة.
٥. الاستمرار في تعزيز التعليم الفني والمهني مما يتح سد حاجات البلاد المتزايدة في مختلف مجالات العمل الاقتصادي .
٦. تدعيم خطة محو الأمية وتعليم الكبار بما يتيح فرص تعليم الكبار بشكل أفضل والعمل على ربط تعليم الكبار بحاجات العمل تحقيقاً لمبدأ وظيفة التعليم وربطة بالتنمية الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق يسعى نظام التعليم في مملكة البحرين إلى تحقيق الأهداف التربوية والأسس العامة للمناهج المضمنة في الوثيقة الصادرة من المؤتمر العام السابع لوزراء التربية والتعليم والمعارف بدول الخليج العربية حيث تركزت على تحقيق الأهداف التالية:[٣]

---

[١] مريم السليطي، مرجع سابق، ص٣٧.

[٢] المرجع السابق، ص ٣٧.

[٣] مملكة البحرين، وزارة التربية والتعليم، مشروع قانون التربية والتعليم، البحرين:الوزارة، يوليو ١٩٨٥م، ص ٣.

١. مساعدة الفرد على النمو نمواً متكاملاً روحيا وجسمياً وعقلياً وخلقياً واجتماعياً لأقصى ما تؤهله له طاقاته وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وتنمية نواحي الإبداع عند الموهوبين، وإتاحة فرص النمو للمتخلفين والمعوقين ضمن حدود إمكاناتهم.

٢. إتاحة الفرصة لكل فرد لتنمية استعداداته وقدراته ومهاراته واتجاهاته لإعداده لحياة العمل، ولمساعدته على رفع مستواه الاجتماعي والقافي والاقتصادي.

٣. تنمية قدرة الفرد على التفسير العلمي وإصدار الأحكام السليمة.

٤. ترسيخ العقيدة الإسلامية وتأكيد دورها في تكامل شخصية الفرد وتماسك الأسرة ووحدة المجتمع وتعاونه، وإبراز دور الإسلام كمنهج شامل للحياة، وصلاحيته لكل زمان ومكان، وقدرته على مسايرة متطلبات العصر.

٥. تعميق الاعتزاز بالانتماء للأمتين العربية والإسلامية، وعلى أساس الإدراك الواعي بأصالة الفكر العربي الإسلامي ودوره التاريخي في تطور الحضارة الإنسانية وتقدم العلوم والفنون، وعلى أساس الوعي بإمكانات ومقومات الأمة العربية وقدراتها في تحقيق التقدم والوحدة.

٦. تمكين الفرد من الإسهام في التقدم العلمي والتكنولوجي،والاستفادة من ثمارهما، مع تأكيد استقلاليته وإنسانيته، والانفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى والانتفاع بتجاربها.

٢ – السلم التعليمي بمملكة البحرين:

وهكذا فإن هذه السياسة التعليمية في مملكة البحرين تجعل عملية التعليم مستقرة وثابتة ومتزنة بين واقع التربية والنظريات الحديثة والمستقبلية وتوجه كافة مدخلات العملية التعليمية التربوية في اتجاه يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في عمليات التعليم وتحقيق وفائه بمتطلبات المجتمع حاضرًا ومستقبلاً.

ومن هذا المنطلق ، يتبع النظام التعليمي في مملكة البحرين السلم التعليمي(٩) سنوات للتعليم الأساسي والذي يشمل المرحلتين الابتدائية والإعدادية، و(٣)سنوات للتعليم الثانوي بمساراته المختلفة [١]: ويبين الشكل التالي السلم التعليمي في مملكة البحرين[٢]:

---

(١) تطور التعليم في مملكة البحرين، مرجع سابق، ص ١١.

(٢) مملكة البحرين، موقع وزارة التربية والتعليم.

<table>
<tr><td colspan="6"></td><td>السن</td><td>الصفوف</td></tr>
<tr><td rowspan="15">التعليم العام (الابتدائي و الإعدادي والثانوي)</td><td colspan="5">التعليم الثانوي *</td><td>17</td><td>12</td></tr>
<tr><td rowspan="2">التطبيقي</td><td rowspan="2">الصناعي</td><td rowspan="2">التجاري</td><td colspan="2">العام</td><td>16</td><td>11</td></tr>
<tr><td>الأنسجة</td><td>الإعلان</td><td>العلمي</td><td>الأدبي</td><td>15</td><td>10</td></tr>
<tr><td colspan="5" rowspan="3">التعليم الأساسي
الحلقة الثالثة (الإعدادية)</td><td>14</td><td>9</td></tr>
<tr><td>13</td><td>8</td></tr>
<tr><td>12</td><td>7</td></tr>
<tr><td colspan="5" rowspan="3">الحلقة الثانية (الابتدائية)</td><td>11</td><td>6</td></tr>
<tr><td>10</td><td>5</td></tr>
<tr><td>9</td><td>4</td></tr>
<tr><td colspan="5" rowspan="3">الحلقة الأولى (الابتدائية)</td><td>8</td><td>3</td></tr>
<tr><td>7</td><td>2</td></tr>
<tr><td>6</td><td>1</td></tr>
</table>

شكل (١٣)

السلم التعليمي في مملكة البحرين

المصدر : موقع وزارة التربية والتعليم

يتضح من الشكل (١٣) السلم التعليمي المتبع بمملكة البحرين والذي يتسم بوجود ثلاث حلاقات دراسية مقسمة يلتحق الطالب فيها ، بعد إكمال سن السادسة في المرحلة الأولى، وصولاً إلى التعليم الثانوي .

وهكذا يلاحظ أن مملكة البحرين لا تألو جهدًا في توفير فرص التطوير والتقدم والتعليم في جميع مجالات العملية التربوية ، وتنطلق إلى تطوير الإدارة المدرسية من خلال إيمانها بأهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق المناخ الملائم لتلقي العلم وتطوير العملية التعليمية وتحسين الأداء للعاملين في هذا المجال.

ثانيًا : التعليم الثانوي بمملكة البحرين:

تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية تحديات أكثر من أي وقت مضى منها تحديات داخلية كمطالب الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع ومنها تحديات خارجية كمواكبة العولمة والمتغيرات العلمية السريعة ، ومن هنا جاءت ندوة توحيد المسارات والتي أقيمت في نهاية شهر سبتمبر ٢٠٠٣م ، لمواكبة التطورات ومن أجل جعل هذه المرحلة تتسم بدرجة كبيرة من الجودة والإتقان.[١]

وحيث أن هذه الدراسة تعنى بتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ، فكان لابد من مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذه المرحلة وتسهيلاً لعرض هذه الأدبيات ، فقد جرى تصنيفها إلى ما يلي:

١.طبيعة المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.
٢.إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين.
٣.أهداف المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.
٤. مشكلات المدرسة الثانوية بمملكة البحرين.

١. طبيعة المرحلة الثانوية بمملكة البحرين:

تعتبر هذه المرحلة مكملة للتعليم الأساسي، وهي مرحلة جديدة للطالب إذ تعده لدخول الجامعات والمعاهد أو الانخراط في سوق العمل. ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات دراسية مقسمة إلى ستة فصول دراسية ويشترط في من يقبل بالفصل الدراسي الأول في التعليم الثانوي في أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام المرحلة الإعدادية أو ما يعادلها.

و يعادل هذه المرحلة الدراسية ١٠ – ١١ – ١٢ أي المرحلة العمرية من ١٥ – ١٧ سنة للطالب، أما عدد الساعات المعتمدة اللازمة للتخرج فهي (١٥٦) ساعة في المسار العام و التجاري و (٢١٠) ساعات معتمدة في المسار الصناعي، و تنتهي الدراسة في التعليم الثانوي بحصول الطالب على شهادة الدراسة الثانوية العامة في المسار الذي التحق به[٢]، وقد بلغ عدد طلاب هذه المرحلة في العام الدراسي ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤م ٢٧٤٤٣ طالب و طالبة بمعدل ١٣١٩٣ طالب + ١٤٢٥٠ طالبة.[٣]

---

[١] وزارة التربية والتعليم، مجلة التربية، مملكة البحرين، العدد السادس، ٢٠٠٢م ، ص٣٧

[٢] التوثيق التربوي، مرجع سابق،٢٠٠١م،ص٢٨

[٣] وزارة التربية والتعليم، قسم الإحصاء التربوي، مملكة البحرين، ، ٢٠٠٣م، ص ١٦.

وتحقيقاً للتطلعات المستقبلية ومواكبة التطورات في العمليات التعليمية، تبنت مملكة البحرين مشروع نظام المسارات الموحدة في المرحلة الثانوية بعد التعليم الأساسي، وضم المسار العلمي والأدبي دون التعليم الصناعي والتجاري ، و يقدم المشروع خيارات واسعة من المواد و المساقات الدراسية التي تتيح للطالب اختيار المساق الذي يتفق مع أهدافه المستقبلية، و يعتبر هذا المشروع إحدى حلقات التطوير النوعي الذي تأمل الوزارة منه الكثير، ويمثل أولوية في إطار تطوير التعليم الثانوي.

وبما أن المرحلة الثانوية هي المرحلة النهائية في سلم التعليم لدى مملكة البحرين، قبل الالتحاق بالتعليم الجامعي وسوق العمل، صدر قرار وزاري رقم ٢٠٠٣/١٥٣م[١]، الصادر بتاريخ ١٧مايو ٢٠٠٣م بشأن تشكيل الأمانة العمة للجنة العليا لتوحيد المسارات الأكاديمية في التعليم الثانوي العام، وبعد عام صدر قرار وزاري رقم ٢٠٠٤/١٣٧م بإدخال المسار التجاري ضمن مشروع توحيد المسارات دون التعليم الصناعي.

وفي التعليم الصناعي الثانوي، تم استحداث برنامج ضمان الجودة بالمدارس الصناعية لتحقيق رقابة داخلية وخارجية متكاملة على مجموعة مراحل وعناصر المنظومة التعليمية لضمان توافر كافة متطلبات تنفيذها بالكفاءة والجودة ، كما تم استحداث وظيفة اختصاصي ضمان الجودة في مسار التعليم الصناعي بدءاً من العام الدراسي ٢٠٠٢-٢٠٠٣م ، ومن علامات الاهتمام بهذا المسار تم افتتاح معهد الشيخ خليفة للتعليم التكنولوجي ومن أهدافه ربط التعليم الثانوي الصناعي المطور بمواقع العمل في المؤسسات والشركات الصناعية في البلاد معتمداً إستراتيجية التدريب الميداني لطلاب التعليم الثانوي الصناعي وكشرط من شروط التخرج.[٢]

وبما أن الباحث يمارس مهنة التدريس في المرحلة الثانوية والخبرة العملية في نفس المجال، فقد تم تطبيق المشروع في ثلاث مدارس كمرحلة تجريبية، وفي عام ٢٠٠٧م تم تعميم المشروع على جميع مدارس التعليم الثانوي دون التعليم الصناعي.

٢. إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين:

تقوم المدرسة الثانوية بإدارة شئونها الإدارية و الأكاديمية تحت مظلة وزارة التربية و التعليم من خلال متابعة الإدارات و الأجهزة المعنية بالوزارة للمدارس و تسيير أمورها ، ولتوضيح الأجهزة المعنية بالوزارة للمدارس يوضع السؤال التالي: [٣]

---

[١] تطور التعليم في مملكة البحرين، مرجع سابق، ص ١٠٦.

[٢] عصام عبدالله محمد عبدالله، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، ٢٠٠٤، ص ٢٨-٢٩.

[٣] تطور التعليم في مملكة البحرين، مرجع سابق، ص ٣٣.

مما تتكون الهيئة الإدارية والتعليمية في المرحلة الثانوية؟

تتكون الهيئة الإدارية و التعليمية للمدرسة الثانوية من:[1]

١- مدير المدرسة

٢- مدير مساعد

٣- سكرتير

٤- كاتب

٥- مرشد اجتماعي

٦- أخصائي مصادر تعلم

٧- مسجل

٨- فني تسجيل

٩- مدرس أول

١٠- مدرس

١١- مشرف إداري

١٢- فني مختبر حاسب آلي

١٣ - محضر مختبر

١٤- اختصاصي ضمان الجودة (التعليم الصناعي فقط)

و يدير العملية التعليمية في المدرسة مجلس إدارة للمدرسة يتكون نصفه بالتعيين بحكم الوظيفة و النصف الآخر بالانتخاب من أعضاء الهيئة التعليمية و ذلك على النحو التالي:

- مدير المدرسة رئيس مجلس الإدارة
- المدير المساعد نائب رئيس مجلس الإدارة
- المرشد الاجتماعي
- المسجل
- أخصائي مصادر التعلم

و ستة أعضاء يتم انتخابهم من قبل أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

أما مهام مجلس إدارة المدرسة وضع السياسة الإدارية للمدرسة للعام الدراسي بشرط أن لا يتعارض مع توجهات المملكة و فلسفة الدولة و بناء على القرارات الإدارية و التعميمات الصادرة من الإدارات المختصة بوزارة التربية و التعليم.

---

[1] عصام عبدالله محمد عبدالله، مرجع سابق، ص ٢٨-٢٩.

٣. أهداف المرحلة الثانوية بمملكة البحرين :

يمكن تلخيصها فيما يلي:[١]

أ- ترسيخ العقيدة الإسلامية وإدراك المفاهيم الأساسية للإسلام باعتباره منهجاً شاملاً للحياة.

ب- تنمية روح المواطنة.

ج- ربط الكفايات الأساسية في المنهج بمتطلبات سوق العمل وذلك بتطبيق نظام ضمان الجودة.

د- تهيئة المتعلمين المتفوقين والراغبين في مواصلة الدراسة بعد المرحلة الثانوية.

هـ- اكتساب المتعلمين المتطلبات الأساسية التي تؤهلهم ليكونوا أفراداً منتجين ومبدعين فكرياً وعلمياً؛ ليتمكنوا من الانخراط في سلك الإنتاج والخدمات ومواجهة الحياة العلمية.

و- تنمية قيم العمل لدى المتعلمين، واحترام وتقدير الوقت، والانضباط في العمل باعتباره قيمة كبرى في حياة الفرد والمجتمع.

ز- اكتساب المتعلمين المفاهيم والاتجاهات والميول التي تمكنهم من الاستفادة من وقت الفراغ بما يساعدهم على تنمية إمكاناتهم وقدراتهم الجسمية والعقلية والنفسية.

أما بالنسبة للتعليم التجاري فقد تم التأكيد على أهمية رفع مستوى الخريج عن طريق ممارسة التطبيقات العلمية في المختبر التجاري، وفي موقع العمل وتفعيل صالات المحاكاة وتزويدها بأجهزة الحاسوب المتطورة واستخدامها مركزاً للتطبيق العملي من أجل ضمان جودة المتخرج، وتمكينه من الكفايات التي تكفل له الحصول على وظيفة مناسبة في سوق العمل.[٢]

ويلاحظ أن هذه الأهداف قد يتصف بعضها بالمثالية ، حيث إن هناك فجوة بين ما ينبغي أن يكون عليه مستوى تحقيق الأهداف وبين ما هو كائن وواقع في الميدان وما هو متحقق فعلاً فيه، فالأهداف التربوية في المرحلة الثانوية تتطلب إدارة وتنظيم تربوي وتمويل مادي لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية ورقابة خاصة بهذه المرحلة حيث تعتبر الحلقة النهائية في سلم التعليم ، كما أنها تتطلب دورات تدريبية و وخبرات علمية وتربوية و أنشطة تعليمية ، والكثير من المنتسبين في الحقل التربوي والتعليمي لا يُقدرون أهميتها ، مما ينعكس بشكل سلبي على تحقيق تلك الأهداف ، ويؤدي بالتالي إلى اتساع الفجوة بين ما هو قائم بالفعل وما ينبغي أن يكون.

---

[١] تطور التعليم في مملكة البحرين، مرجع سابق، ص ٩١-٩٢.

[٢] وزارة التربية والتعليم ،مجلة التربية، مرجع سابق ، ص٣٦-٣٧.

وقد اتجهت وزارة التربية والتعليم إلى مواجهة التحديات والمشكلات التي تعتري المؤسسات التعليمية، ويمكن إجمال هذه التحديات فيما يلي:[1]

١. التفجر العلمي : حيث إننا نشهد ثورة تقنية ومعلوماتية.

٢. الاتجاهات والتحديات الكبرى في عملية تطوير المناهج: وفيها يجب مواكبة مستجدات العصر ومتطلبات التغيير فيه ، والحاجات المتزايدة والمستجدة للمتعلمين من ناحية والمجتمع من ناحية.

٣. المتغيرات في الساحة العالمية: حيث بروز قضية العولمة التي أدت إلى تداعي الحدود واختصار المسافات.

٤. التعليم الإلكتروني: وهو سمة العصر القادم ، حيث يتوجب على المختصين إعادة هندسة المناهج الدراسية لتستوعب تقنية المعلومات والاتصال.

٥. تفعيل الشراكة بين مطوري المنهج والأطراف الفاعلة في المجتمع: ويعتبر مطلباً ضرورياً يفرضه ارتباط مخرجات التعليم بمتطلبات المجتمع بشتى مؤسساته.

وفي نفس السياق أكد وزير التربية والتعليم الدكتور ماجد النعيمي في خطاب أجراه ضمن برنامج حوار العرب الذي ترعاه مؤسسة الفكر العربي،[2]: أن التعليم العالي في العالم العربي بحاجة إلى وقفة وإعادة تفكير في كثير من مجالاته لأن هناك شواهد كثيرة تحتم علينا تطويره، فبالتالي هناك حاجة أن نوجد منظومة وأهم منظومة هي إدارة أو هيئة خاصة في الجودة حتى نستطيع أن نتأكد وأن نعرف وضع مخرجاتنا التعليمية في هذا الجانب المهم.

٤. مشكلات المدرسة الثانوية بمملكة البحرين :

تواجه المدرسة الثانوية التي هي في الحلقة النهائية بعد التعليم الإعدادي مجموعة من المشكلات التي يتطلب من مدير المدرسة والقياديين في المؤسسات التعليمية مواجهتها والتغلب عليها، ويمكن تصنيفها فيما يلي:[3]

أ- مشكلات تتعلق بمديري المدارس:

١. عدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات.

٢. عدم القدرة على اتخاذ القرار.

٣. إهمال النشاط المدرسي أو تنفيذه بطريقه لا تؤدي إلى تحقيق الهدف التربوي المنشود.

٤. عدم وضع خطة يسير على ضوءها مدير المدرسة.

٥. عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات رغم أهميتها.

---

[1] تطور التعليم في مملكة البحرين، مرجع سابق، ص ٦٥.

[2] http://www.alarabiya.net/programs/٢٠٠٧. تاريخ الإتاحة ٥-١٢-٢٠٠٩

[3] http://vb١.alwazer.com/t٤٨٤١٥.html تاريخ الإتاحة ٥-١٢-٢٠٠٩

٦. عدم الإلمام بالأنظمه واللوائح التنظيمية لعمل مدير المدرسة.

ب- مشكلات تتعلق بأولياء الأمور :

١. عدم وعي بعض الأسر بأهمية دور المدرسة.
٢. عدم زيارة أولياء الأمور للمدرسة للسؤال عن أبناءهم.
٣. عدم مقدرة بعض أولياء الأمور على الحوار وتفهم وضع أبناءهم.
٤. عدم مشاركة أولياء الأمور في حضور مجلس المدرسة رغم دعوتهم.
٥. عدم دعم أولياء الأمور لنشاط المدرسة.
٦. عدم تجاوب بعض أولياء الأمور عند توجيه دعوه للحضور للمدرسة.

ج- مشكلات تتعلق بالطلاب:

١. التأخر عن طابور الصباح.
٢. الغياب بدون عذر في المنزل.
٣. الغياب وعدم الحضور نهائياً للمدرسة رغم خروجه من المنزل إلى المدرسة وبدون علم الأسرة.
٤. انتشار السلوكيات الغير مرغوب فيها داخل المؤسسة التعليمية.
٥. عزوف الطلاب عن الحضور للمدرسة في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي.

وفي نفس السياق تم إعداد ورشة عمل حضرها اختصاصية تربوية أولى في التعليم الثانوي، بالإضافة إلى تسعة مدراء في المرحلة الثانوية بنين وبنات، وتوصل فريق العمل إلى العديد من العقبات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، ومنها ما يلي:[١]

١. تفاوت درجة التفويض ومنح الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
٢. كثرة انشغال قادة المدرسة في التفاصيل الإدارية الروتينية على حساب الجوانب الفنية والإبداعية.
٣. محدودية التواصل بين البيت والمدرسة والمجتمع المحلي.
٤. تدني مستوى الرضا المهني لدى العاملين وقلة دافعتهم وضعف انتماءهم وولاءهم للمهنة .
٥. نقص الخبرة المهنية وعدم كفاية الإلمام بالمهارات الإدارية والقيادية.
٦. مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية وتفاوت القدرة على إحداث التغيير داخل المؤسسة المدرسية.

---

[١] موقع وزارة التربية، البحرين، تاريخ الاتاحة ٧-١١-٢٠٠٩ http://www.moe.gov.bh/conferences

٧. وجود بعض الثغرات في لائحة انضباط العاملين ، مما يؤثر سلباً على محاسبة المقصرين منهم.

٨. قلة الأدلة الإرشادية الصادرة من الإدارات المختلفة بالوزارة ذات العلاقة بتنظيم العمل الإداري داخل المؤسسات المدرسية.

٩. جمود أساليب تقويم الأداء الوظيفي وانعكاساته السلبية على أداء المؤسسة المدرسية وقلة البرامج التدريبية الموجهة ومتابعة قياس أثر التدريب في المؤسسة المدرسية.

وقد سعت وزارة التربية والتعليم إلى إحداث تغيير جذري في ممارسات مديري المدارس، واستدلال لذلك، جرت مقابلة صحفية مع الشيخة لولوة آل خليفة الوكيل المساعد للمناهج والإشراف التربوي ورئيس اللجنة العامة للإعداد للمؤتمر التربوي السنوي، تحدثت مسبقاً قبل انعقاد المؤتمر التربوي السنوي الثاني والعشرين ، بأن المؤتمر سيجري التباحث فيه حول مسألة التحوّلات المنتظرة في القيادة المدرسيّة و التعرّف على الاتّجاهات الجديدة للقيادة المدرسيّة في سياق التّحولات الجارية، تحليل أهمّ التّصوّرات القياديّة المدرسيّة الرّاهنة ونقدها، الاطّلاع على بعض الممارسات والتّجارب القياديّة المدرسيّة الجيّدة، ورصد الكفايات المستقبليّة للقائد المدرسيّ.

وهنا يكون مدير المدرسة الثانوية في حاجة إلى الإلمام التام بمهام الإدارة والقيادة المدرسية بهذا لمواكبة التطور الحادث في المجال التعليمي. (١)

ويلاحظ أن المشكلات السابقة الذكر كانت السبب في ضعف قيام الإدارة المدرسية بالدور المنوط بها وتأخرها عن مواكبة التطور العالمي في مجالات الإدارة المدرسية المتعددة، وأصبح دور المدير في أغلب الحالات موجهًا للإدارة المدرسية ، ومديرًا لها بما تتاح له من فرص ضئيلة لتنمية مهاراته الإدارية والعملية والإحاطة التامة بالاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية.

ثالثاً: الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين :

نظرًا لأهمية الإدارة المدرسية ، فقد أصبحت عنصرًا يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية حيث تتكامل وتندمج مع باقي عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية وهي

---

(١) موقع وزارة التربية والتعليم ، مملكة البحرين، المؤتمر الثاني والعشرين، ص ١٢-١٣

المنهج الدراسي ، والمبنى المدرسي ، والمعلم وطرق التدريس ، ولا يمكن أن نفصل بين عملية تعليمية ناجحة وما يتخللها من نشاطات مختلفة وبين إدارة وقيادة مدرسة تتماشى معها.[1]

ولقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة حيث التحديات المستقبلية في جميع مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمعلوماتية فهنا يتضح لنا دور الإدارة المدرسية ، وهو ممارسة التغير المستمر لتطوير العمليات الإدارية من أجل الحصول على أفضل النتاجات (التلاميذ) القادرة على التكيف مع مستجدات المستقبل، " ولذلك من أهداف الإدارة المدرسية الناجحة وضع خطط التغير والنمو المستقبلي".[2]

ولهذا فقد أصبح من الضروري في هذا العصر تطوير الإدارة المدرسية لتتماشى مع التطورات التي تحدث في المجال الإداري والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة. وضرورة العصر تفرض على المؤسسات التعليمية النهوض لتطوير الإدارة المدرسية حيث إن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو توجيه وتنسيق جهود العاملين بها لتحقيق الأهداف المنشودة وهدفها الرئيسي العمل الدؤوب لتحسين عملية التعليم والتعلم والارتفاع بمستواها، ولتحقيق ذلك تعمل الإدارة الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة إلى أقصى طاقة ممكنة.

وبما أن الفصل الحالي معني بالمرحلة الثانوية والتي تعتبر مرحلة جديدة بعد التعليم الأساسي ، ونظراً للأهمية التي تحيط وتكمن في المرحلة الثانوية ، لاعتبارها الحلقة الموصلة لمواصلة الدراسة في الجامعات والمعاهد أو الانخراط في سوق العمل ، تنطلق الدراسة في الجانب الإداري والقيادي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية من حيث طبيعتها وأهميتها ومفاهيمها وتعريفاتها ونوعياتها وأنماطها وخصائصها ومقارنتاً بين القيادي والإداري والعلاقة بين القيادة والإدارة المدرسية وواقع القيادة في مملكة البحرين . وبذلك نبدأ بالتعريفات المختلفة لمفهوم الإدارة والإدارة المدرسية.

---

[1] هيا إبراهيم أحمد بن سيفان، مرجع سابق، ص٩٨.

[2] شاكر محمد فتحي أحمد، وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة : دار النهضة العربية،١٩٩٨، ص ٤٩.

١. مفهوم الإدارة العامة :

عرفها وايت "white"(١٩٥٥)[١]:بأنها "فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد محدود من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف "(Leanard, S.D.١٩٥٥) .

أما بريش "Brech" [٢]، فيعرفها بقوله إن "الإدارة عملية اجتماعية Social Process تتضمن المسئولية عن التخطيط والتنظيم الفعال للعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدود" وذلك يتضمن(Breach, E.F. , & others. ١٩٦٣) :

١- القدرة على الحكم على الأشياء وصنع القرارات في تحديد الخطط وتنمية الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء والمتابعة.

٢- توجيه وتكامل وتحفيز وإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها.

وعرفها "فردريك تايلور" بأنها: "المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد للقيام به من عمل ، والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها أو أقلها تكلفة" . [٣]

وعرفها (أحمد إبراهيم أحمد) بأنها: "إدارة العنصر البشري وعملية صنع القرارات، وتنظيم استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة، وعملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود أفراد المنظمة وكذلك استخدام الموارد المتاحة بهدف تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة". [٤]

وعرفها عبود وآخرون أنها: "العمل مع أفراد أو مجموعات أو من خلالهم لتحقيق الأهداف المنشودة اعتمادا على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وإثارة الدوافع للإنتاج وإدارة العمل والعاملين في تنظيم ما من أجل تحقيق أهدافه".[٥]

---

[١] معصومة عبد الجليل، فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين، رسالة غير منشورة، ٢٠٠٦م، ص ٣٣-٣٤.

[٢] المرجع السابق، ص ٣٤.

[٣] يوسف مصطفى، الإدارة التعليمية.أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب- القاهرة، ٢٠٠٥م،ص٥٨-٥٩

[٤] أحمد إبراهيم أحمد، دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة، الاسكندرية ، مكتبة المعارف، ٢٠٠٢م،ص ١٧

[٥] عبود ، عبد الغني ، وحجي ، أحمد ، وغانم ، محمد، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠م، ص٣٥-٣٨

بينما عرفها(الطويل) بأنها: "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها".[١]

من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة يمكن القول بأن هذه التعريفات على اختلافها متداخلة ومتشابكة ويكمل بعضها البعض ، فنجد (Taylor) قد ركز في تعريفة على المعرفة الصحيحة بطبيعة الأعمال، وقياس مدى ما تحقق من إنجازات وفق معايير واضحة ، أما الطويل فاهتم بإظهار أهمية التوجيه والتنظيم في تحقيق الأهداف، بينما حدد أحمد التخطيط والتنظيم عنصر مهم في صنع القرارات.

٢- مفهوم الإدارة المدرسية:

عرفها (محمود طافش) بأنها: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ، وينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلا نظرياً وعلمياً عالياً لتحقيق أهداف التربية الرامية إلى إشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات".[٢]

وتعريف أخر : "هي مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب ، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشئ بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". [٣]

بينما عرفها حسن وآخرون أنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من درسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي(عقلياً، وأخلاقياً، اجتماعياً، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساعدهم في تقدم مجتمعه".[٤]

وعرفها (أحمد إبراهيم) بأنها:"الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية". [٥]

---

[١] هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر،عمان، ٢٠٠٦، ص٢٩.

[٢] محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمّان : دار الفرقان، ٢٠٠٤م، ص ١٧١.

[٣] محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية ، عمّان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٢م، ص ١٩.

[٤] حسن محمد حسان، محمد عطوة ، محمد حسنين العجمي، سعدية يوسف الشرقاوي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، القاهرة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٥م ص ٩.

[٥] أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: دار مكتبة المعارف، ٢٠٠٢م،ص٢٤-٢٥

وبذلك يمكن القول أن الإدارة المدرسية تهدف من خلال عملياتها إلى التنظيم في العمل وتنسيقه حتى تتحقق أهداف الإدارة المدرسية.

٣- وظيفة الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية:

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية حيث شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد وظيفتها تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد،وحصر حالات غياب الطلاب وانضباطهم، والمحافظة على البناء المدرسي والأثاث وتجهيزات المدرسة. لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية، وتعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب مع معطيات العصر، فالإدارة المدرسية من خلال وظائها ومسئولياتها تقوم بقيادة العمل التعليمي والتربوي في المدرسة.[١]

فالنظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة كما يراها (ياسر سلامة): تقتضي إدراك جوانبها الثلاثة والتي تمثل الإطار العام لهذه الوظيفة. فالجانب الأول يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته والذي يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشئ . والجانب الثاني من هذه الوظيفة يتعلق بالواجبات التي ينبغي ان يؤديها المدير من أجل الوصول لهذا الهدف. أما الجانب الثالث فهو يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.[٢]

ويرى (عرفان البرادعي) ، أن "وظائف المدرسة الثانوية متعددة وذات رؤية مختلفة الزوايا، وذلك استناداً إلى طبيعة الوظيفة أو المهمة في كل مرحلة ، وغاياتها ، وأبعادها".[٣]

أما (محمد عابدين) ، يرى "أن التخطيط والتنظيم والتوجيه الوظائف هي عمليات إدارية تتضمنها العملية الإدارية بشكل عام ، سواء أكانت إدارية مدرسية أم غير ذلك"[٤].

---

[١] محمد حسن العمايرة، مرجع سابق، ٢٠٠٢م، ص ٥٦.

[٢] ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها، عمّان: دار عالم الثقافة،٢٠٠٣م، ص٩٧.

[٣] عرفان البرادعي ، مدير المدرسة الثانوية : صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده، دمشق: دار الفكر، ١٩٩٨م ، ص ٦٨.

[٤] محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة ، عمّان : دار الشروق للنشر، ٢٠٠١م، ص ٦٣.

وفي نفس السياق حدد (مطاوع) ، وظيفة الإدارة المدرسية بالعمل على تنمية خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام، مما سيساعدهم عل تحقيق ذلك هو مراعاة ما يأتي:[1]

- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم، والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.
- الإلمام التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمهم.
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تستهدفه إليه.
- الوقوف كلى الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.

٤- أهمية الإدارة المدرسية:

تكمن أهميتها في ما يلي:[2]

١) ضرورية لقيادة كل مدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).

فالمدرسة ليست عدد من المدرسين والإداريين والطلاب مع قدر من المال . إذ لابد من وجود قيادة تعمل بالتعاون والمشاركة مع آخرين في صياغة الأهداف المراد تحقيقها. وتقوم هذه القيادة بتوجيه هؤلاء الأفراد وإرشادهم وتنسيق التعاون فيما بينهم ورفع روحهم المعنوية.

٢) التخطيط والتنظيم:

من طبيعة النشاط الإداري، تحديد الأهداف والعناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء مع أجزاء العمل، ووضع ذلك في خطة يسير عليها الرئيس (مدير المدرسة) فالمدير يحدد المسئولية ومنح السلطة اللازمة فتحديد المسئولية والسلطة هما أساس التنظيم.

٣) الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية:

---

[1] معصومة عبد الجليل مطاوع، مرجع سابق، ص ٤٤.

[2] عبود، وآخرون، مرجع سابق،٢٠٠٠م، ص٣٥-٣٨

فالإدارة المدرسية عليها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنفيذ قدراتهم.

٤) المسئولية الاجتماعية:

فمدير المدرسة ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات، وإنما تحكم تصرفاته قاعدة المسئولية الاجتماعية فيأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة.

٥- خصائص الإدارة المدرسية:

حددا (أحمد،١٩٩٩م)، الخصائص التي يجب أن تتصف بها الإدارة المدرسية الناجحة وهي كالتالي:[١]

١) أن تكون إدارة هادفة :

وهذا يعني أنها ليست عشوائية ولا تقوم كلى الصدفة في تحقيق أهدافها ،بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.

٢) أن تكون إدارة إيجابية:

أي أنها ليست سلبية أو جامدة بل لها دورها القيادي الرائد في مجال العمل وتوجيهه.

٣) أن تكون إدارة اجتماعية :

أي بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد , مشبعة بالتعاون والألفة.

٤) أن تكون إدارة إنسانية:

بمعنى أنها لا تنحاز إلى مذاهب فكرية أو تربوية معنية قد تسيئ إلى العمل التربوي بل يجب أن تتصف بالمرونة والجدية. وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

٦-مفهوم القيادة:

هناك عدة تعريفات للقيادة منها ما يأتي:

---

[١] أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية، القاهرة: دار المعارف الحديثة ، ١٩٩٩م ،ص١٧

عرفها (محمد فتحي) أنها [1]: " قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم ، أو أنها عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية".

بينما عرفها (النمر،١٩٩٠) أنها[2] : "هي عبارة عن عملية التأثير التي يستخدمها القائد في توجيه العاملين وتوحيدها نحو الأهداف المشتركة، فعملية التأثير ليست خاضعة لاستخدام السلطة الرسمية ، وإنما تخضع للقبول والرضا الصادر من العاملين".

وعرفها(الزهيري) أنها [3]: "هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

ومن خلال العرض السابق لتعريفات القيادة يمكن تعريف القيادة أنها التأثير على الفرد أو الجماعات بهدف تحقيق أهداف معينة ومشتركة .

٧- مفهوم القيادة المدرسية:

هي ليست قدرات أو سمات فقط، بل هي علاقات بين الأفراد ، وهي مهنة ووظيفة تجعل الإنسان قائداً عند فهمه للموظفين ، وتشجع العمل الإبداعي لديهم والإحساس بحاجاتهم وخلق مناخ من الثقة معهم، وتحقيق طموحاتهم ، وتفويض السلطة لهم ، مع توزيع العمل بينهم والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المؤسسة.[4]

وقد عرفها (الأغبري٢٠٠٠م): " قدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه الإداريين والمعلمين والتلاميذ والمستخدمين وأولياء الأمور ، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة".[5]

ويعرفها (الزهيري) أنها: "قدرة مدير المدرسة على التأثير الفعال في الآخرين وكسب طاعتهم وثقتهم وتعاونهم ، وتوجيه جهودهم ودفعهم وحثهم بطريقة معينة لإنجاز الأعمال المحددة بغية تحقيق الأهداف المدرسية".[6]

---

[1] محمد فتحي، مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٣،ص٢٥

[2] رملة علي جعفر، واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، رسالة **ماجستير غير منشورة**، ٢٠٠٥م، ص٣٩.

[3] إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٢٤٦.

[4] أحمد العامري، إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٣م، ص ٢٣-٢٧.

[5] رمله علي جعفر، مرجع سابق، ص ٤١.

[6] إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص ٢٤٧.

٨-**الفرق بين القيادة و الإدارة:**

لتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة يتم عرض ما توصل إلية (السيد سلامة ، ٢٠٠١م) ، في تحديد وتوضيح الفرق بين مدير المدرسة كقائد ،وكإداري ، فالدور القيادي التعليمي لمدير المدرسة يختلف عن دور الإداري ، فالإدارة تركز على مراقبة الأحداث والأعمال اليومية،وهي تعني تنظيماً معيناً يتم على أساسه تسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها عدد من الأفراد لتحقي أهداف معينة بجهد أقل وفي وقت أسرع ونتيجة أفضل. أما القيادة فإنها تعني القدرة على جعل الفرد يعمل ما يراد منه أن يعمله ، كتنفيذ عمل ما بطريقة يبتغيها هو ويكون راغباً لعمل ذلك بأفضل مستوى عنده. وفيما يأتي جدول، يبين الفرق بين الإداري والقائد على النحو الآتي :[1]

الجدول رقم (٣)

الفرق بين الإداري والقائد

المدير (الإداري)	المدير (القائد)
١- يحافظ على النظام الحالي في المدرسة مع حد أدنى من التغيير.	١- يسعى إلى إحداث التغيير في النظا بقصد التحديث والتطوير.
١. يهتم بإنجاز الأعمال الروتينية.	٢- يفكر في المستحدثات والمستجدات التربوية للاستفادة منها في عمله.
٣- يهتم بانتظام العمل المدرسي في مواعيده.	٣- يهتم بما يجري داخل الصفوف ، للتأكد من حدوث التعليم والتعلم والفعالين.
٤- يتركز دوره في مواجهة المشكلات التي تحدث ، والانتهاء منها بأسرع ما يمكن.	٤- يدرس المشكلات ، ويحدد الأسباب ، ويضع الحلول الجذرية حتى لا تتكرر مستقبلاً.
٥- يهتم بالتخطيط قصير المدى	٥- يهتم بالتخطيط طويل المدى.
٦- يهتم بالأداء الروتيني بصرف النظر عن معنويات العاملين.	٦- يهتم بالأداء المتميز مع روح معنوية مرتفعة للعاملين.

[1] السيد سلامة الخميس، قراءات في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١م، ص٨١

٧- يقضي معظم وقته في مكتبه بين الأوراق والمكاتبات.	٧- يوزع وقته بين مكتبه وأرجاء المدرسة المختلفة والفصول.
٨- لا يهتم كثيراً بما يجري خارج المدرسة.	٨ يهتم بما يجري خارج المدرسة من ناحية أثره على المدرسة.

مما سبق يتضح من الجدول (٣) أن دور القائد في عمل المؤسسات التعليمية لا يتوقف ضمن حدود المؤسسة التعليمية بل يتعده ويشمل المتغيرات الحالية والمستقبلية في العمليات التربوية.

٩-القائد الفعال في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

ناقش "بينو إنجستروم" [١]، دور القائد في برامج التدريب الإداري وأعتبر القيادة ذات أهمية بالغة وأن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة، وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة .وتقع المسئولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على عاتق الإدارة وحدها . و يجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة الموصوفة أدناه.

يجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، أي أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة.

كما أن قيادة برنامج الجودة تحتاج أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم ، ويجب أن تعتمد القيادة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

---

[١] http://www.ssic٢٠٠٨.com/assets/files/PDF.pdf تاريخ الإتاحة ١-١-٢٠٠٩

كما تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعيا، ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدَّد والذي يُشكِّل جزءاً من الخطة الإستراتيجية، ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدَّد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات.

ويتطلب من القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ ، بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت والتقدير للسلوك الذي يعزِّز الجودة وكذلك الثبات في رفض السلوك ذو التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة.

وأنه لغالباً ما يكون من الصعب تجاوز ضغط المجموعات الرسمية أو القادة الذين يمثِّلون اهتماماتهم الشخصية فقط ، لذلك يتوجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بإعداد الطرق والوسائل للتخلص من هذه الضغوط.

ويتضح مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة التعليمية ، بل تشكِّل جزءاً ضرورياً من أعمالها، ومن ناحية أخرى ، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعَّالة تحدِّدها الإدارة العليا حقيقة اعتبار الجودة جزءاً متكاملاً من عمليات المؤسسة التعليمية يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة المؤسسة وقبل كل شئ فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها الأساسية وهي :إرضاء الزبائن وإرضاء منتسبين المؤسسة التعليمية وإرضاء الموظفين.

١٠- واقع القيادة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمملكة البحرين :

أن أهمية ودور مدير المدرسة كقائد تحتم عليه أن يتصف بالمهارات والمؤهلات القيادية لقيادة وإدارة المدرسة إدارة جيدة ، وقد حدد ديوان الخدمة المدنية بتاريخ ٢٠٠١/١١/٢٤م الوصف الوظيفي لمهام مدير المدرسة والمدير المساعد بالمدرسة وهي كالتالي:[١]

١) **<u>مدير المدرسة :</u>**

أ- **المؤهلات المطلوبة لتولي وظيفة مدير مدرسة:**

شهادة البكالوريوس في إحدى التخصصات التربوية وخبرة لا تقل عن (٨) سنوات في مجال العمل مع الحصول على شهادة دبلوم الإدارة المدرسية.

---

[١] مملكة البحرين ، ديوان الخدمة المدنية، وزارة التربية والتعليم، الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، ٢٠٠١م.

ب- **الغرض الرئيسي من وظيفة مدير المدرسة.**

قيادة العمل التربوي والإداري بالمدرسة لتنفيذ السياسة التربوية المعتمدة وتحقيق أهدافها، ووضع الخطط والبرامج المنفذة لهذه السياسة والأهداف ، وتقييم العملية التعليمية والتعلمية ، وأداء الهيئات التعليمية والإدارية والفنية.

ج- **الواجبات والمسئوليات الرئيسية لمدير المدرسة ومنها ما يلي:**

- يشارك مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة ويشرف على الجوانب التربوية والإدارية فيها ، ويضع الخطة السنوية للمدرسة ، ويشرف على تنفيذه البرامج والأنشطة المرتبطة بها.
- يقود وينظم العمل المدرسي في كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والإجرائية التربوية.
- ينسق جهود العاملين بالمدرسة ، ويعمل على إثارة الدافعية وتعزيز درجة الرضا لدى العاملين والطلاب.
- يترأس مجلس إدارة المدرسة ويدعو إلى عقد اجتماعاته الدورية أو الاستثنائية ويتابع تنفيذ توصياته.
- يقوم بمتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية ويتأكد من تطبيق المناهج الدراسية المعتمدة.
- يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية من خلال الزيارات الميدانية.
- يشرف على تحديد حاجة المدرسة من المعلمين والإداريين والفنيين وكافة العاملين وفقاً للمعايير التي تحدده الوزارة.
- يشارك في لجان تطوير التعليم المختلفة وفي إجراء البحوث التربوية.

٢) **<u>مدير مساعد بالمدرسة:</u>**

أ- **المؤهلات المطلوبة لتولي وظيفة مدير مساعد بالمدرسة:**

شهادة البكالوريوس في إحدى التخصصات التربوية وخبرة لا تقل عن (٦) سنوات في مجال العمل.

ب- **الغرض الرئيسي من وظيفة مدير مساعد بالمدرسة:**

يساعد مدير المدرسة في إدارة وتنظيم الشئون التربوية والإدارية للمدرسة ويتابع تطبيق الأنظمة والقرارات وتسجيل الوقائع اليومية.

ج- **الواجبات والمسئوليات الرئيسية للمدير المساعد بالمدرسة ومنها ما يلي:**

- يشارك مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وترجمة توجهات الوزارة وبناء خطط الإصلاح والتطوير ، ويسهم بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ، ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
- يتحمل المسؤولية المشتركة مع المدير في إدارة المدرسة وتصريف شئونها الإدارية والفنية والتعليمية ، وينوب مدير المدرسة أثناء غيابة.
- يُقيم أداء الهيئتين التعليمية والفنية من خلال الزيارات الميدانية بالتنسيق مع مدير المدرسة.
- يُنظم وينسق حصص الإحتياط والنشاط والمواد الاختيارية والتخصصية بالإضافة إلى الندوات والمحاضرات التي تعقدها المدرسة.
- يتابع تطوير وتحسين العملية التعليمية وبخاصة استراتيجيات وطرائق التعلم والتدريس، ونظم التقويم و الامتحانات بالتنسيق مع المعلمين الأوائل والمعلمين وفقاً للأهداف المرسومة.
- يساعد مدير المدرسة في تنفيذ القرارات والأنظمة الصادرة من الوزارة والمدرسة.
- يتأكد من الانضباط الوظيفي فيما يخص الحضور والانصراف لأفراد الهيئتين التعليمية والفنية ويعالج حالات الغياب المتكرر.
- يشارك في توجيه وتدريب المعلمين الجدد.

٣) <u>التوجهات والمبادرات الوزارية لتحسين الأداء الإداري والقيادي للمدارس:</u>

اتجهت وزارة التربية والتعليم إلى تبني مشاريع تطويرية في الشأن الإداري [١]، وكان من أهمها مشروع "تحسين أداء المدارس"، وهي تعتبر خطوة متقدمة في اتجاه التركيز على نوعية الأداء ، وصولا إلى صورة المدرسة المتميزة بمعايير موضوعية وتربوية و تعليمية وإدارية وفنية. وتم التأكيد على ذلك من خلال حضور وزير التربية والتعليم ورشة تعريف أعضاء فرق مشاريع تحسين أداء المدارس بنموذج المدرسة المتميزة، وخلال الورشة تم استعراض خمسة مشاريع تتبناها وزارة التربية والتعليم، لتحسين أداء المدارس وهي كالتالي:

أ- رؤية المدرسة البحرينية المتميزة.

ب- الارتقاء بأداء الوزارة وأداء إدارة المدارس.

ج- التدريس من أجل التعليم.

د- تطوير القيادات المدرسية.

---

[١] http://www.alwaqt.com/art.php موقع صحيفة الوقت البحرينية – تاريخ الإتاحة ١-١- ٢٠٠٩

كما أكد وزير التربية والتعليم ماجد بن علي النعيمي أن مشروع القيادة من أجل الأداء، يهدف إلى وضع نموذج للقيادة المدرسية من خلال تدريب مديري المدارس لتطوير عملهم، وأخيرا يأتي المشروع الخامس: وهو مشروع دعم المدارس، ويهدف إلى تعزيز أداء إدارات الوزارة من خلال تطوير عمليات الإدارات وتطوير السياسات عن طريق التشارك مع قادة المدارس والمعلمين والمختصين في الإدارات المختلفة. [1]

ومن خلال ما تم عرضة سابقاً في الشأن الإداري والآليات المتبعة في نظام الإدارة المدرسية والتوجهات الوزارية لتطوير الأداء الإداري ، يستعين الباحث بما توصلت إليه إحدى الباحثين في دراستها من خلال إجراء مقابلة مع أحد مديري مدارس البحرين ، حيث بينت فيها الأساليب التي يتم على أساسها اختيار المدير و المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير والخصائص والوظائف الموكلة إليه، وتوصلت الباحثة إلى بعض النتائج التي تتمحور حول واقع القيادة في مملكة البحرين وهي كما يلي:[2]

١. قلة الدورات أو ضعف المادة المقدّمة فيها مما يؤدي إلى فقر الإداريين في مفهوم القيادة.
٢. عدم وجود أي أساليب موضوعية في اختيار المدير مما يؤدي إلى دخول عنصر أثر الهالة.
٣. أن طرق التقييم غير كافية وغير موضوعية ، لأن الأعمال التي تعرض مجرد أوراق وملفات ، ولا تكشف الأسلوب الإداري الذي يتم إتباعه في المدرسة.
٤. أن مطلب وزارة التربية والتعليم هو تحقيق أهدافها ، سواء كان في أجواء ديمقراطية أو تسلطية أو غيرها ، وهذا بسبب الربط بين تحقيق الأهداف والفعالية بدون أن يتم توضيح تحت أية ظروف .
٥. قيام المدير بعمله الإداري دون التغيير و التطوير الإداري مما يدل على افتقار الإداريين إلى عنصر القيادة.

---

[1] http://www.bahrainvip.com/vb/showthread.php تاريخ الإتاحة ١-١-٢٠٠٩

[2] رمله علي جعفر، مرجع سابق، ص ٦٥.

ومن خلال العرض السابق، اتضح أن مهام المدير متشعبة ومتفرعة في أهدافها وسير عملياتها، وإن المركزية التي تعيشها إدارات مدارس مملكة البحرين تحت مضلة وزارة التربية والتعليم تحد من تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس .

عرضت الدراسة في هذا الفصل واقع إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين من خلال تحليل نظام التعليم بشكل عام والتعليم الثانوي بشكل خاص و الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من خلال مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها القيادية وصولاً إلى التوجهات والمبادرات الوزارية لتحسين الأداء الإداري والقيادي للمدارس الثانوية بمملكة البحرين، وتتناول الدراسة في الفصل التالي مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

- تمهيد

أولاً- أهداف الدراسة الميدانية

ثانياً – إجراءات الدراسة الميدانية

١- مجتمع الدراسة

٢- أداة الدراسة

٣- المعالجة الإحصائية

ثالثاً – نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد:

يتضمن الفصل الحالي إجراءات الدراسة الميدانية من حيث أهداف الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، وأداة الدراسة، وصدقها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصولاً لتفسير نتائج الدراسة بهدف وضع مقترح إجرائي لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة

أولا : أهداف الدراسة الميدانية:

١- الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.

٢- تحديد مقترحات تطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدرسة ومساعديهم.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية على ما يلي : مجتمع الدراسة – أداة الدراسة (الاستبانة)– المعالجة الإحصائية، وسوف يتم تناول كل منها بالتفصيل، فيما يلي:

١. **مجتمع الدراسة :**

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المديرين والمديرين المساعدين في التعليم الثانوي العام .

ويبلغ إجمالي عدد المدارس الثانوية في التعليم العام (٢٨) مدرسة وهذا هو مجتمع الدراسة الذي يمثل (٧٢) مديراً ومديراً مساعداً ، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع المديرين والمديرين المساعدين في المرحلة الثانوية اللذين يمثلون مجتمع الدراسة .

و تشتمل الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من المديرين والمديرين المساعدين في مملكة البحرين للعام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢) والبالغ عددهم(٧٢) وكما هو موضح في الجدول التالي رقم(٤):

جدول (٤)

خصائص مجتمع الدراسة من المديرين والمديرين

المساعدين في مملكة البحرين موزعين حسب النوع

النوع	المدراء	المدراء المساعدين
ذكور	١٠	٢٠
إناث	١٨	٢٤
المجموع	٢٨	٤٤

يتضح من الجدول السابق أن عدد المدراء والمديرون المساعدين الإجمالي هو (٧٢) منهم (٣٠) من الذكور ، و (٤٢) من الإناث في المرحلة الثانوية ، من أصل (٢٨) مدرسة باستثناء المدارس الصناعية والمعاهد الدينية في مملكة البحرين .

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن جميع المدارس الثانوية في مملكة البحرين تشرف عليها وزارة التربية والتعليم ، ولا يوجد أية مدرسة ثانوية منفصلة عن مظلة وإشراف الوزارة .

٢. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة للدراسة الميدانية ، حيث " يستخدمه المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع، للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل"،(١) ومن أهم الأسباب التي أدت إلى الاستعانة بالاستبانة كأداة للبحث الميداني ما يلي (٢):

- الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى كالسجلات الرسمية .
- إعطاء فكرة للمفحوص للتفكير أثناء الإجابة عن الأسئلة .
- إمكانية استخدامه مع العينات الكبيرة .
- سهولة ترتيب نتائجه وتفسير بياناته .

استعان الباحث في تحديد مجالات الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وفقرات الاستبانة لكل مجال بعدة مصادر منها :

---

(١) ديو بولد، ب، فان دالين، ترجمة محمد نبيل نوفل، وآخرون، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٤، ص٣٩٥.

(٢) عزيز حنا داود، وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١، ص ص ٧٨، ٧٩.

أ-الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث .

ب-آراء المسئولين والمشرفين التربويين من خلال إجراء المقابلات الشخصية معهم .

ج-الأدب التربوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم .

د-رأي الأستاذة المشرفة على البحث، حيثُ قامت بالمساعدة في تحديد مجالات الدراسة .

بعد إعداد الاستبانة في صورته الأولية، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين[1]، في كل من وزارة التربية وجامعة البحرين حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث:

أ- تحديد إذا ما كانت فقرات الاستبانة مناسبة أو غير مناسبة، ملائمة أو غير ملائمة للمجالات.

ب-إضافة أية فقرات يرون أن إضافتها تثري مجالات الاستبانة .

وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في المحاور الرئيسية ومجالات الاستبانة في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (٨) المحكمين، وعدلت إذ وافق عليها من (٦-٨) من المحكمين ، وبذلك أصبحت الأداة تشتمل على (٩٨) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، كما هو مبين في الملحق رقم(٣)، وتم تعديل الأداة (الاستبانة) وفق مقترحات المحكمين و أصبحت في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على مجتمع الدراسة، بعد أن تكونت من ثلاثة أجزاء هي :

الجزء الأول : (اشتمل على المعلومات العامة لأفراد المجتمع) الاسم ، اسم المدرسة ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، التخصص الدراسي ، عدد سنوات الخبرة ، النوع .

الجزء الثاني :اشتمل على (٩٨) فقرة موزعة على(٢٢) مجال في أداة الدراسة ضمن ثلاثة محاور رئيسية، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٥)

محاور وعدد الفقرات ضمن مجالات الدراسة

العدد	محاور الدراسة	عدد المجالات ضمن محاور الدراسة	عدد الفقرات
١	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٨	٤٠
٢	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٦	١٨
٣	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٨	٤٠
المجموع	٣	٢٢	٩٨

[1] انظر ملحق رقم (٣) الاستبيان بعد التحكيم .

يتضح من الجدول (٥) عدد مجالات وفقرات الأداة ضمن المحاور الرئيسية وعددها (٩٨) فقرة موزعة على (٨) مجالات كما هو مبين في الجدول السابق.

الجزء الثالث :وتكون من ثلاثة أسئلة مفتوحة وهي كالتالي :

السؤال الأول: ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية لتطوير إدارة المدرس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

السؤال الثاني: ما أهم المتطلبات اللازمة من وجهة نظركم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

السؤال الثالث: ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

فقد تمت الإجابة عن الأسئلة المفتوحة في الاستبانة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بحصر الحلول المقترحة في كل محور من محاور الدراسة.

وقد استخدم الباحث التدرج الثلاثي لاستجابات مجتمع الدراسة حيث كان التصنيف كالتالي:

يتحقق ، إلى حد ما ، لا يتحقق

والمدى المستخدم للحكم على دلالة المتوسط وفق مايلي :

صفر – ١.٤ (لا يتحقق)

١.٥ – ٢.٤ (إلى حد ما)

٢.٥ – ٣ (يتحقق)

- **تقنين الاستبانة (الصدق والثبات)**

قام الباحث بتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات، كما يلي:

- **الصدق:**

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال :

صدق المحكمين : لقد استمدت الاستبانة صدقها الظاهري من (صدق المحكمين)، وذلك من خلال الإجراءات التي تمت بعد عرضها على المحكمين، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً .

الصدق البنائي : استمدت الاستبانة صدقها البنائي من خلال الرجوع للفكر الإداري المعاصر المتصل بالإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة ، وكذلك من خلال الدراسة النظرية لواقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بالبحرين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة : ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي الصادر عن وزارة التربية ، والمقابلات الشخصية مع المسئولين في مركز

التطوير التربوي، والنشرات والوثائق الرسمية الصادرة من وزارة التربية ، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق إطار فكري مرجعي حقق لها صدقها البنائي .

كما تقدم الباحث بكتاب رسمي إلى (إدارة البحث العلمي)[1] بالأمانة العامة لمجلس التعليم العالي بوزارة التربية والعليم بمملكة البحرين للحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة في صورته النهائية على مديري ومديرات المدارس الثانوية ، وبعد الحصول على الموافقة تم توزيع الاستبانة على جميع مديري ومديرات المدارس البالغ عددهم (٧٧) ، والجدول رقم(٧) يوضح عدد الاستبانة الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة ونسبتها المئوية .

جدول (٦)

عدد الاستبانة الموزعة والعائدة والصالحة

العدد الكلي	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
٧٧	٣	٧٤	٢	٧٢	%٩٣,٥

يتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبانة الصالحة (٧٢) وهي تشكل نسبة (٩٣,٥%) وهي نسبة عالية ، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة .

- الثبات :

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام **معادلة ألفا كرونباخ** حيث " تعتمد المعادلة على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط"، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور على إنفراد، ثم قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، فإنه سيورد صيغة معادلة ألفا كرونباخ للتوضيح :[2]

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - ١} \cdot \frac{(١ - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث أن

ن: عدد أسئلة الاختبار وهي ٩٨ في هذه الدراسة.

---

[1] أنظر ملحق رقم (٥).

[2] محمود عبد الحليم منسي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية، الكويت : مكتبة الفلاح، ١٩٨٦، ص٢٠١ .

والجدول الآتي يوضح درجة الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور على إنفراد وللمقياس ككل:

جدول (٧)

درجة الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام قيم معاملات ألفا كرونباخ

محتوى المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٤٠	٠,٩٣٤
المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	١٨	٠,٩١٥
المحور الثالث: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟	٤٠	٠,٩٥٠
العدد الكلي لفقرات الاستبانة	٩٨	٠,٩٣٣

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن ثبات الاستبانة ومحاورها بلغت درجة عالية لا تقل عن ٠,٩٣٣ .

- المجال الزمني لتطبيق الدراسة الميدانية :

طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م وقد روعي أن يتم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني حتى يتوافر عامل الاستقرار لمجتمع الدراسة.

- خصائص مجتمع الدراسة:

لتبيان خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، قام الباحث بعمل جدول يبين المتغيرات وتكراراتها والنسبة المئوية التي تمثلها من حيث المتغير، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٨)

خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع- عدد سنوات الخبرة)

المتغير		التكرار (ك)	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٣٠	٤١,٧%
	أنثى	٤٢	٥٨,٣%
	المجموع	٧٢	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	عشر سنوات فأقل	١٣	١٨,١%
	أكثر من عشر سنوات	٥٩	٨١,٩%
	المجموع	٧٢	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن عدد مديري المدارس الثانوية (٣٠) أقل من عدد المديرات (٤٢) ، ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدارس الثانوية الخاصة بالإناث أكثر من الذكور في مملكة البحرين، و يتضح من الجدول أيضاً أن العدد الأكبر من مديري المدارس لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات في مجال الإدارة المدرسية .

٣. المعالجة الإحصائية:

بعد تجميع الاستبانات الصالحة والبالغ عددها (٧٢) استبانة، بنسبة(٩٣,٥%) من المجتمع أدخلت جميع الاستجابات للحاسب بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science -SPSS) حيث تم معالجة البيانات وتحليلها وتم إجراء العمليات الإحصائية المطلوبة التالية :

١. استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات استبانة الدراسة ومحاورها.
٢. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
٣. حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقّق عبارات ومجالات ومحاور الدراسة.
٤. إيجاد اختبار (t) للفرق في مستوى التحقّق بين مجموعتين إذا كان عدد البيانات في كل مجموعة أكبر من أو يساوي ٣٠ .
٥. إيجاد اختبار (Mann Whitney) للفرق في مستوى التحقّق بين مجموعتين إذا كان عدد البيانات على الأقل مجموعة واحدة أقل من ٣٠ .

وسيتم عرض نتائج المعالجة الإحصائية من خلال عرض نتائج الاستبانة وتحليلها .

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد تطبيق الاستبانة وتحليل النتائج تم التوصل إلى الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين وذلك من خلال تحليل النتائج الإحصائية كما هي موضحة وفق الجداول الإحصائية القادمة ، وسيقوم الباحث باستخلاص النتائج وتحليلها و تفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة التوافر حسب المحك المعتمد للدراسة.

سوف يتم عرض النتائج على النحو التالي:

- التعرف على درجة تحقق العبارات و ترتيبها:
- التعرف على قيمة اختبار Mann Whitney والمتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لاستجابات المدراء ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات والأقل من عشر سنوات فيما يتعلق بكل محور من محاور الدراسة.
- التعرف على قيمة "ت" والمتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لاستجابات المدراء حسب النوع فيما يتعلق بكل محور من محاور الدراسة.
- إجابة الأسئلة المفتوحة من الاستبانة.

- **التعرف على درجة تحقق العبارات وترتيبها:**

المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

من أجل الإجابة عن أسئلة محاور الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (٩) يبين الإجابة عن المجال الأول للمحور:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول(تحقيق رضا المستفيد)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تسعى إدارة المدرسة لتلبية احتياجات المستفيدين (الطلاب – أولياء الأمور – المجتمع).	٢,٧٥	٠,٤٤	٣
٢	تقوم إدارة المدرسة بتحديد أهداف واضحة ومحددة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين.	٢,٨٦	٠,٣٥	٢
٣	تترجم إدارة المدرسة احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة.	٢,٥٨	٠,٥٥	٥
٤	تصمم إدارة المدرسة خطتها وفقاً لحاجات المستفيدين.	٢,٩٢	٠,٣٣	١
٥	تُحدد إدارة المدرسة معايير أداء المعلم بناءً على درجة تحقيق حاجات المستفيدين.	٢,٦٨	٠,٥٠	٤
	المجال الأول (تحقيق رضا المستفيد)	٢,٧٦	٠,٣٠	

يتضح من جدول (٩) ما يلي: [*]

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين في مجال رضا المستفيد تنحصر بين (٢.٩٢-٢.٥٨) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال رضا المستفيد (٢.٧٦)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال رضا المستفيد قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

أن أعلى استجابة لأفراد المجتمع كانت على الفقرة رقم (٤) وهي أن إدارة المدرسة تصمم خطتها وفقاً لحاجات المستفيدين، حيث حصلت على متوسط حسابي (٢,٩٢) وهي نسبة يتحقق فيه ذلك ، وتعبر عن أداء استراتيجي ، ويفسر الباحث ذلك بأن إدارة المدرسة تعمل في ضوء السياسة العامة للوزارة ، وهي الجهة المسؤولة عن وضع خطط التي تلبي احتياجات المستفيدين ، وبالتالي فإن إدارة المدرسة تحرص على أن تكون خططها منسجمة مع خطط وزارة التربية والتعليم لكي لا تكون إخفاقات تؤثر في تلبية احتياجات المستفيدين .

أما أدنى فقرة فكانت الفقرة رقم (٣) وهي أن إدارة المدرسة تترجم احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة ، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٥٨) من استجابات أفراد مجتمع الدراسة ، وهي درجة يتحقق فيها الأداء بالرغم أنها على المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (٢,٥٨) إلا أن المتوسط الحسابي يدل على أن هناك اهتمام بترجمة احتياجات المستفيدين من قبل إدارة المدارس ، وتعزي هذه النتيجة إلى أن إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين تولي قدر الإمكان اهتماما في التركيز على ترجمة احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة إلا أنه لم يصل إلى درجة التحقق الكلية وذلك نظراً إلى حداثة جودة التعليم وتطبيقاتها في مملكة البحرين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جلال،٢٠٠١) والتي توصلت إلى ضرورة التركيز على احتياجات المستفيدين من خلال ترجمة مخرجات العليم .[٢]

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني

(التقييم الذاتي وتحسين الأداء)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	تضع إدارة المدرسة مقاييس واضحة ومحددة لأداء المعلمين.	٢,٧٩	٠,٤١	١

[*] سيتم التعليق على كل استجابات مجتمع الدراسة من خلال (المتوسطات الحسابية).

[٢] اسامه جلال، مرجع سابق.

٧	تعمل إدارة المدرسة على تطوير قدرات وإمكانيات المعلمين.	٢,٧٥	٠,٤٤	٢
٨	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في تطوير أساليب تقويم نتائج الأنشطة المدرسية المختلفة.	٢,٦٨	٠,٥٠	٣
٩	تعتمد إدارة المدرسة في عمليات تحسين الجودة وحل المشكلات في المدرسة على تطبيق مبادئ (خطط، نفذ، راجع، صحح).	٢,٦٥	٠,٥١	٤
١٠	تشارك إدارة المدرسة في اقتراح تطوير المناهج الدراسية بصفة مستمرة.	٢,٢٩	٠,٦٢	٥
المجال الثاني (التقييم الذاتي وتحسين الأداء)		٢,٦٣	٠,٣٠	

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال التقييم الذاتي وتحسين الأداء تنحصر بين (٢,٧٩-٢,٢٩) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التقييم الذاتي وتحسين الأداء (٢,٦٣)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال التقييم الذاتي وتحسين الأداء قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٦) القائلة: " تضع إدارة المدرسة مقاييس واضحة ومحددة لأداء المعلمين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٩) بدرجة تحقق للفقرة ، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى رضا العاملين على مدى اهتمام إدارة المدرسة بإتقان العمليات الإدارية من خلال معايير واضحة ، كما حصلت الفقرة رقم (٧) القائلة : " تعمل إدارة المدرسة على تطوير قدرات وإمكانيات المعلمين" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢,٧٥) بدرجة التحقق ، مما يعني أن رضا العاملين على استخدام التقييم الذاتي وتحسين الأداء جاء بدرجة يتحقق فيها ذلك، بينما حصلت الفقرة رقم (١٠) القائلة " تشارك إدارة المدرسة في اقتراح تطوير المناهج الدراسية بصفة مستمرة" على المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وبدرجة توافر إلى حد ما ، مما يؤكد لدى الباحث أن هنالك قصور في مشاركة إدارات المدارس في عملية تطوير المناهج بصفة مستمرة التي بدورها تؤثر بشكل سلبي على الأداء الإداري وما نواكبه في تغيرات العمليات التعليمية لجودة الأداء.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث

(العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١١	تقوم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين على العمل الجماعي وروح الفريق.	٢,٨٣	٠,٣٨	٤
١٢	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل من المعلمين.	٢,٩٤	٠,٢٣	١
١٣	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	٢,٨٥	٠,٤٠	٣
١٤	تقوم إدارة المدرسة بإتاحة الفرصة لجميع العاملين لتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي.	٢,٩٠	٠,٣٠	٢
١٥	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور لتنفيذ المشاريع المدرسية.	٢,١٤	٠,٦٦	٥
المجال الثالث (العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل)		٢,٧٣	٠,٢٥	

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل تنحصر بين (٢,٩٤-٢,١٤) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل (٢,٧٣)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (١٢) القائلة:" تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل من المعلمين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٤) بدرجة تحقق للفقرة، ثم تلته الفقرة رقم (١٤) في المرتبة الثانية القائلة :" تقوم إدارة المدرسة بإتاحة الفرصة لجميع العاملين لتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي" ، بمتوسط حسابي (٢,٩٠) ، ثم تلته الفقرة رقم (١٣) في المرتبة الثالثة القائلة : " تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية"، بمتوسط حسابي (٢,٨٥) ، ثم تلته

الفقرة رقم (١١) في المرتبة الرابعة القائلة : " تقوم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين على العمل الجماعي وروح الفريق" ، بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، ويتضح من الجدول عدم وجود فروق كبيرة في وجوهرية بين الفقرات الأربعة السابقة ، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بمشاركة إدارة المدرسة أولياء الأمور لتنفيذ المشاريع المدرسية في المرتبة الخامسة و الأخيرة ، بمتوسط حسابي (٢,١٤) وبفارق كبير عن باقي فقرات المجال .

ومن خلال تناول فقرات المجال يتضح أن إدارة المدرسة تهتم بالدرجة الأولى بتشكيل فرق العمل وتؤكد على مدى أهمية استخدام فرق العمل في الأداء الإداري إلى الارتقاء بجودة العمليات الإدارية والإجراءات وتطوير مستوى أداء العاملين وتشجيعهم على تحسين وتفعيل طرق العمل الجماعي بعيداً عن الفردية ، ويرى الباحث أن هنالك قصور بمشاركة إدارات المدارس لأولياء الأمور لتنفيذ المشاريع المدرسية مما يؤدي إلى الضعف في إشراك فئات المجتمع لتحقيق خطط المدرسة ورؤيتها على أرض الواقع ، مما يؤدي إلى تعزيز شيوع المركزية في تنفيذ المشاريع المتعلقة بالمشاركة المجتمعية ، حيث كانت النتيجة بدرجة يتحقق إلى حد ما وفق المحك المعتمد في الدراسة .

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع

(القيادة التربوية الفعالة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٦	تتبع إدارة المدرسة خطة واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها.	٢,٩٤	٠,٢٣	١
١٧	تتقبل إدارة المدرسة الآراء النقدية البناءة.	٢,٩٤	٠,٢٣	١
١٨	تهتم إدارة المدرسة بتطوير قدرات وإمكانيات المعلمين ذوي الشخصيات القيادية.	٢,٨٦	٠,٣٥	٢
١٩	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في وضع البرامج التي تساهم في توفير القيادات الفعالة.	٢,٦٥	٠,٤٨	٤
٢٠	توظف إدارة المدرسة طاقاتها في التأثير على جهود المعلمين.	٢,٨١	٠,٤٣	٣
	المجال الرابع (القيادة التربوية الفعالة)	٢,٨٤	٠,٢٤	

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال القيادة التربوية الفعالة تنحصر بين (٢,٩٤-٢,٦٥) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة التربوية الفعالة (٢,٨٤)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال القيادة التربوية الفعالة قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (١٦-١٧) القائلة:" تتبع إدارة المدرسة خطة واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها" و" تتقبل إدارة المدرسة الآراء النقدية البناءة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٤) بدرجة تحقق للفقرة، ثم تلته الفقرة رقم (١٨) في المرتبة الثانية القائلة :" تهتم إدارة المدرسة بتطوير قدرات وإمكانيات المعلمين ذوي الشخصيات القيادية"، بمتوسط حسابي (٢,٨٦) ، ثم تلته الفقرة رقم (٢٠) في المرتبة الثالثة القائلة : " توظف إدارة المدرسة طاقاتها في التأثير على جهود المعلمين"، بمتوسط حسابي (٢,٨١)، ثم تلته الفقرة رقم (١٩) في المرتبة الرابعة والأخيرة القائلة : " تشارك إدارة المدرسة المعلمين في وضع البرامج التي تساهم في توفير القيادات الفعالة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٥).

ويرى الباحث أن هنالك تقارب جوهري كبير في دراجات الفقرات ، وقد تعزي هذه النتيجة إلى حرص القيادة الإدارية على تحسين العمليات والإجراءات الإدارية للارتقاء بمستوى أداء العاملين من خلال وضع خطة واضحة تسير وفقها لتحقيق أهدافها و تقبل الآراء البنائه النقدية ومشاركة المعلمين في توفير واكتشاف القيادات الفعالة بما ينسجم مع القيادة المدرسية ، وبذلك يشكل مجال القيادة المحور الأساسي لتحقيق جودة العمليات والإجراءات في المجال الإداري.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس

(الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢١	تقوم إدارة المدرسة بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين.	٢,٧٨	٠,٤٢	٣
٢٢	تقوم إدارة المدرسة بتوفير آلية تساعد على تدفق سريع للمعلومات.	٢,٥٦	٠,٥٨	٥
٢٣	تساهم إدارة المدرسة مع المعلمين في جمع البيانات.	٢,٨٢	٠,٣٩	١

٢٤	تستخدم إدارة المدرسة على الأساليب الإحصائية لتطوير وتحسين البرامج المدرسية.	٢,٧١	٠,٤٩	٤
٢٥	تعمل إدارة المدرسة على تحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحسين العملية التعليمية.	٢,٧٩	٠,٤٤	٢
المجال الخامس (الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها)		٢,٧٣	٠,٣٧	

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها تنحصر بين (٢,٨٢-٢,٥٦) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها (٢,٧٣)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٢٣) القائلة:" تساهم إدارة المدرسة مع المعلمين في جمع البيانات"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٢) بدرجة تحقق للفقرة، ثم تلتها الفقرة رقم (٢٥) في المرتبة الثانية القائلة :" تعمل إدارة المدرسة على تحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحسين العملية التعليمية "، بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، ثم تلته الفقرة رقم (٢١) في المرتبة الثالثة القائلة: " تقوم إدارة المدرسة بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين"، بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، ثم تلته الفقرة رقم (٢٤) في المرتبة الرابعة القائلة: " تستخدم إدارة المدرسة على الأساليب الإحصائية لتطوير وتحسين البرامج المدرسية "، بمتوسط حسابي (٢,٧١)، بينما حصلت الفقرة رقم (٢٢) على المرتبة الخامسة والأخيرة القائلة : " تقوم إدارة المدرسة بتوفير آلية تساعد على تدفق سريع للمعلومات"، بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، ويرى الباحث أن تطبيق الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها يساهم في تبسيط الإجراءات وتحسينها مما يمكن العاملين من تنفيذ مهامهم الوظيفية وتأدية أعمالهم بإتقان من المرة الأولى وخال من الأخطاء مما يؤثر بشكل ايجابي على الأداء الإداري والعمل وزيادة رضا العاملين والمستفيدين.

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس

(تفويض السلطة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٦	توفر إدارة المدرسة نظاماً فعالاً لتفويض السلطات.	٢,٦٩	٠,٥٢	٣
٢٧	تقوم إدارة المدرسة بتدريب العاملين على استعمال السلطة قبل تفويضها.	٢,٤٢	٠,٦٠	٤
٢٨	تُحدد إدارة المدرسة مسئوليات ومهام من تفوض إليهم السلطات.	٢,٧٨	٠,٤٨	٢
٢٩	توفر إدارة المدرسة جواً مناسباً خالياً من القلق والرهبة لدى من تفوض إليهم السلطة عند تفويض السلطة.	٢,٨٣	٠,٤١	١
٣٠	تشجع إدارة المدرسة على الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.	٢,٨٣	٠,٤١	١
المجال السادس (تفويض السلطة)		٢,٧١	٠,٣٩	

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال تفويض السلطة تنحصر بين (٢,٨٣-٢,٤٢) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطة (٢,٧١)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال تفويض السلطة قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٢٩) القائلة:" توفر إدارة المدرسة جواً مناسباً خالياً من القلق والرهبة لدى من تفوض إليهم السلطة عند تفويض السلطة"، والفقرة رقم (٣٠) القائلة: " تشجع إدارة المدرسة على الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية" ، على المرتبة الأولى من درجة التحقق بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وهذا يعني أن إدارة المدرسة تسعى إلى تحديد الواجبات والأدوار الوظيفية بوضوح لمن تكلفهم بوظائف إدارية خالية من القلق والرهبة لمزاولة المهام الموكلة لهم، بينما حصلت الفقرة رقم (٢٨) على المرتبة الثانية القائلة : " تُحدد إدارة المدرسة مسئوليات ومهام من تفوض إليهم السلطات" ، بمتوسط حسابي (٢,٧٨) ، تلتها الفقرة رقم (٢٦) القائلة: "توفر

إدارة المدرسة نظاماً فعالاً لتفويض السلطات" ، بمتوسط حسابي (٢,٦٩) ، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحديد المسؤوليات والمهام لمن تفوض لهم السلطة تتبع نظاماً فعالاً متوفر بدرجة التحقق وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة ، بينما حصلت الفقرة رقم (٢٧) على المرتبة الأخيرة القائلة :" تقوم إدارة المدرسة بتدريب العاملين على استعمال السلطة قبل تفويضها" ، بمتوسط حسابي(٢,٤٢) بدرجة تحقق إلى حد ما وفق المحك المعتمد في الدراسة .

ويرى الباحث أن هنالك قصور في تدريب العاملين على استخدام واستعمال السلطة قبل تفويض المهام الموكلة لهم ، وهذا يعكس وجود معوقات تواجه إدارات المدارس في اختيار من تفوض السلطة لهم ، حيث تستمد قراراتها من الإدارات الوزارية الأعلى منها في التعيين.

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السابع

(إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣١	تعمل إدارة المدرسة على وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.	٢,٩٩	٠,١٢	١
٣٢	تصوغ إدارة المدرسة رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.	٢,٩٤	٠,٢٣	٢
٣٣	تعمل إدارة المدرسة على وضع أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.	٢,٩٣	٠,٢٦	٣
٣٤	تعتمد إدارة المدرسة فتح الحوار دون قيود مع المعلمين.	٢,٩٠	٠,٣٤	٤
٣٥	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على غرس بذور التغيير لدى المعلمين ورفع كفاءتهم.	٢,٧٦	٠,٤٣	٥
المجال السابع (إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير)		٢,٩١	٠,٢٠	

يتضح من جدول (١٥) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير تنحصر بين (٢,٩٩-٢,٧٦) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير (٢,٩١)، مما يعني أن أراء مجتمع الدراسة حول

درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٣١) القائلة:" تعمل إدارة المدرسة على وضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة"، على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وهي نسبة عالية في درجة التحقق وفق المحك المعتمد في الدراسة ، وتعبر عن أداء استراتيجي لسير عمل المدرسة في ضوء رؤية ورسالة واضحة ، ويفسر الباحث ذلك بأن إدارة المدرسة تعمل في ضوء السياسة العامة للوزارة ، وهي الجهة المسؤولة عن متابعة سير العمل في إدارات المدارس ، وبالتالي فهي تحرص على أن تكون رؤية ورسالة المدرسة منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم حتى لا يخلق إشكالية تسبب له الوقوع في الحرج إذا ما تعارضت مع رؤية الوزارة .

أما الفقرة رقم (٣٢) القائلة : " تصوغ إدارة المدرسة رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية"، بمتوسط حسابي(٢,٩٤) فقد نالت المرتبة الثانية في درجة التحقق ، ويفسر الباحث أن إدارة المدرسة تصوغ رسالتها وفق الأهداف المنشودة لتحقيق غايتها بحيث لا تتعارض مع المجتمع المستفيد ، ولذلك تراعي الانسجام عند صياغة الرسالة حتى لا تكون محل انتقاد من المجتمع.

أما الفقرة رقم (٣٣) القائلة : " تعمل إدارة المدرسة على وضع أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ" ، فقد نالت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٩٣) ، بدرجة تحقق وفق المحك المعتمد وفق الدراسة ، ويفسر الباحث أن إدارة المدرسة تتخذ أهداف قابلة للتطبيق على أرض الواقع ، ثم تلتها الفقرة رقم (٣٤) القائلة: " تعتمد إدارة المدرسة فتح الحوار دون قيود مع المعلمين" ، بمتوسط حسابي (٢,٩٠) ، بدرجة تحقق وفق المحك المعتمد وفق الدراسة ، ويرى الباحث أن إدارة المدرسة تتوافر لديها القناعة بمشاركة العاملين وفتح باب الحوار للتغلب على المشكلات التي تعتريهم عند تحقيق الأهداف .

أما أدنى فقرة فكانت رقم (٣٥) القائلة :" تمتلك إدارة المدرسة القدرة على غرس بذور التغيير لدى المعلمين ورفع كفاءتهم"، بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، بدرجة تحقق وفق المحك المعتمد وفق الدراسة ، ويفسر الباحث ذلك أن اهتمام إدارة المدرسة بالتغيير ورفع كفاءتهم جاء نتيجة أن التغير سمة الكون ، وهو ضروري لإدارة المدارس من أجل إيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات على الدوام، وبما أن إدارة المدرسة يغلب عليها الجانب التنفيذي في سير عمل الجانب التطويري، تتوجه الإدارة المدرسية لتضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري .

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثامن

(إرساء نظام العمليات المستمرة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٦	تعمل إدارة المدرسة على التعريف بالنظام العام للمدرسة والحث على تطبيقه.	٢,٩٤	٠,٢٣	١
٣٧	تعمل الإدارة المدرسية على تعريف العاملين بمهامهم بصوره واضحة.	٢,٩٠	٠,٣٨	٢
٣٨	تعمل إدارة المدرسة على المراجعة الدورية لأداء العاملين باستمرار.	٢,٦٧	٠,٥٠	٥
٣٩	تتبنى إدارة المدرسة معايير لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء.	٢,٧٢	٠,٤٨	٤
٤٠	تعمل إدارة المدرسة على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل الوصول للمخرجات التعليمية المطلوبة.	٢,٧٨	٠,٤٥	٣
المجال الثامن (إرساء نظام العمليات المستمرة)		٢,٨٠	٠,٣٢	

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال إرساء نظام العمليات المستمرة تنحصر بين (٢,٩٤-٢,٦٧) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال إرساء نظام العمليات المستمرة (٢,٨٠)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق مبادئ إدارة الجودة في مجال إرساء نظام العمليات المستمرة قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٣٦) القائلة:" تعمل إدارة المدرسة على التعريف بالنظام العام للمدرسة والحث على تطبيقه"، على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٩٤) بدرجة تحقق، ويعزو الباحث ذلك إلى المركزية في الإدارة المدرسية من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها وزارياً .

بينما حصلت الفقرة رقم (٣٧) القائلة: " تعمل الإدارة المدرسية على تعريف العاملين بمهامهم بصوره واضحة"، على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٩٠) بدرجة تحقق، مما يعني أن إدارة المدرسة توضح المهام الموكلة للعاملين ضمن مظلتها ، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارات المدارس

في مملكة البحرين أصبحت تدرك أهمية تحديد وتعريف المهام لمن ينتسبون لها ، لتفادي المشكلات التي تعترضهم أثناء سير عمل الإدارة .

بينما نالت الفقرة رقم (٤٠) القائلة : " تعمل إدارة المدرسة على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل الوصول للمخرجات التعليمية المطلوبة"، على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، ويلاحظ من ذلك أن إدارة المدرسة تضع أهمية كبيرة لتوفير المتطلبات اللازمة لتسهيل الوصول للمخرجات التعليمية المطلوبة في قمة اهتماماتها سواءً المتطلبات المادية أو المالية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة .

أما الفقرة رقم (٣٩) القائلة: " تتبنى إدارة المدرسة معايير لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء" نالت الترتيب الرابع ، بمتوسط حسابي (٢,٧٢) بدرجة تحقق وفق المحك ، ويفسر الباحث ذلك أن إدارة المدرسة تتبنى معايير لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل ، بينما حصلت الفقرة رقم (٣٨) القائلة: " تعمل إدارة المدرسة على المراجعة الدورية لأداء العاملين باستمرار" على الترتيب الأخير ، بمتوسط حسابي (٢,٦٧) بدرجة تحقق وفق المحك ، ويفسر الباحث ذلك أن إدارة المدرسة تتبنى المراجعة الدورية لأداء العاملين باستمرار وفق تبني أدوات تقييميه لأداء العاملين للتأكد من سير العمل وفق آليات تحقق الأهداف المنشودة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Petros,١٩٩٨)[١] ، والتي أشارت إلى أن توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني :

نص المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

والجدول التالي يوضح الإجابة عن المجال الأول للمحور:

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول

(نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤١	تزود إدارة المدرسة العاملين بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها في التعليم.	٢,٨٣	٠,٤١	١

[١]Petros, pashiardis (1998): Innovation and T.Q.M in Swedish Higher Education Institutions – possibilities and pitfalls ,journal: Quality Assurance In Education ,volume: 15 number: 2page: 99- 107, emerald group publishing limited, Uk.

٤٢	تهتم إدارة المدرسة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٢,٧٥	٠,٤٧	٢
٤٣	تقوم إدارة المدرسة بإعداد سلسلة من ورش العمل للعاملين في شكل غير رسمي يعتمد على المناقشة للتعريف بأفكار الجودة وفوائدها.	٢,٥٨	٠,٦٠	٣
المجال الأول (نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس)		٢,٧٢	٠,٤١	

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس تنحصر بين (٢,٨٣-٢,٥٨) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس (٢,٧٢) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٤١) القائلة:" تزود إدارة المدرسة العاملين بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها في التعليم "، على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٨٣) بدرجة تحقق، ويفسر الباحث ذلك بأن السنوات السابقة شهدت العديد من المشاريع التطويرية أدت إلى تعرف العاملين لمفاهيم التعليم وكيفية تطبيقها في التعليم ، مما انعكس على أداء الإدارة المدرسية لنشر ثقافة الجودة في المجال الإداري والتركيز على كيفية التطبيق من خلال الإحساس بالمسؤولية تجاه المهام والخدمات للعاملين، بينما حصلت الفقرة رقم (٤٢) القائلة :" تهتم إدارة المدرسة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٧٥) بدرجة تحقق ، وتعزي هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة في مملكة البحرين تؤكد على توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة من خلال توفيرها كل احتياجات العاملين المادية والمعنوية لتحسين الأداء.

ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤٣) القائلة : " تقوم إدارة المدرسة بإعداد سلسلة من ورش العمل للعاملين في شكل غير رسمي يعتمد على المناقشة للتعريف بأفكار الجودة وفوائدها"بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، مما يعني أن إدارة المدرسة تقوم بورش تطويرية للعاملين بناء على ما تراه يسهم في تلبية احتياجاتهم ، وهذه الفقرة تعكس أهمية الورش في تحقيق الجودة والإتقان في العمل من خلال تحسين التدريب بشكل ورش تقدم للعاملين لمواكبة التطور الحاصل في الإدارة، كما يرى الباحث أن الورش العلمية تنعكس على أداء العاملين وأنها حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير عاملين قادرين على أداء مهام العمل ، حيث تستهدف الورش إكساب الأفراد المعلومات

والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقها ، وتطويرها لتناسب التغير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام ، بما يحقق للإدارة المزيد من الكفاءة والإتقان في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني

(إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤٤	توظف إدارة المدرسة أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة.	٢,٦٨	٠,٥٠	١
٤٥	تلبي إدارة المدرسة حاجات ومطالب المجتمع وخطط التنمية.	٢,٤٢	٠,٦٠	٣
٤٦	تراعي إدارة المدرسة الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين والعاملين في التربية والتعليم.	٢,٥١	٠,٥٦	٢
المجال الثاني(إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين)		٢,٥٤	٠,٤٦	

يتضح من جدول (١٨) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين تنحصر بين (٢,٦٨-٢,٤٢) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين (٢,٥٤) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٤٤) القائلة:" توظف إدارة المدرسة أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٦٨) بدرجة تحقق، ويفسر الباحث ذلك بأن اهتمام الإدارة المدرسية بالتخطيط لتلبية حاجات المستفيدين ، جعلها تتخذ أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة ، من خلال الخطة التي تعتمدها في بنائها على حاجات المستفيدين سواء كانوا معلمين أو طلبة أو غيرهم .

بينما حصلت الفقرة رقم (٤٦) القائلة :" تراعي إدارة المدرسة الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين والعاملين في التربية والتعليم " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥١) بدرجة تحقق ، وتعزي هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة في مملكة البحرين أنها تراعي الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين والعاملين من خلال حرص الإدارة على تلبية حاجات المستفيدين الأساسية التي تمكنهم من السير بخطى متوازنة وصحيحة نحو تحقيق حاجاتهم وأهدافهم ، حيث يعتبر ذلك مقياساً مهماً لتحقيق جودة التعليم باعتبار أن العملية موجة نحو المستفيدين والعاملين في التربية والتعليم .

بينما حصلت الفقرة رقم (٤٥) القائلة :" تلبي إدارة المدرسة حاجات ومطالب المجتمع وخطط التنمية"، على المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) بدرجة يتحقق إلى حد ما ، وتعبر النتيجة عن وجود الحاجة في تلبية حاجات ومطالب المجتمع وخطط التنمية وفق المحك المعتمد في الدراسة ، ويفسر الباحث ذلك أن إدارة المدرسة لديها تدني إلى حد ما في تلبية حاجات ومطالب المجتمع وخطط التنمية وأنها تراعي إلى حد ما الحاجات المستقبلية للمستفيدين ، ومن خلال النتيجة تظهر أن هنالك الحاجة إلى تصميم الإستراتيجية المراعية لحاجات المجتمع وخطط التنمية مما ينعكس على الأداء في التنفيذ .

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث

(الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤٧	تطبق إدارة المدرسة دروس تدريبية لتطوير جودة المهارات التدريسية للمعلمين.	٢,٧٨	٠,٤٥	٢
٤٨	تطبق إدارة المدرسة نظام للحوافز لتشجيع الابتكار والإبداع كأهداف لإدارة الجود الشاملة.	٢,٧٩	٠,٤٤	١
٤٩	تصدر إدارة المدرسة نشرات تربوية هادفة لتحقيق الجودة التطويرية لأداء المعلمين.	٢,٤٣	٠,٦٢	٣
المجال الثالث (الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين)		٢,٦٧	٠,٤٠	

يتضح من جدول (١٩) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين تنحصر بين (٢,٧٩-٢,٤٣) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين (٢,٦٧) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة

حول درجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٤٨) على الترتيب الأول القائلة :" تطبق إدارة المدرسة نظام للحوافز لتشجيع الابتكار والإبداع كأهداف لإدارة الجود الشاملة"، بمتوسط حسابي (٢,٧٩) بدرجة تحقق ، ويفسر الباحث ذلك أن إدارة المدرسة تمنح الحوافز لمنتسبيها لتعزيز ثقة وحماس العاملين تجاه العمل ونيل رضاهم.

بينما حصلت الفقرة رقم(٤٧) القائلة : "تطبق إدارة المدرسة دروس تدريبية لتطوير جودة المهارات التدريسية للمعلمين"، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(٢,٧٨) بدرجة تحقق ، ويفسر الباحث أهمية تطبيق التدريب والتطوير لما يعكسه من أهمية التدريب في تحقيق الجودة والإتقان في العمل من خلال الدروس التدريبية لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي والإداري.

وقد حصلت الفقرة رقم(٤٩) القائلة: " تصدر إدارة المدرسة نشرات تربوية هادفة لتحقيق الجودة التطويرية لأداء المعلمين"، على المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (٢,٤٣) بدرجة تحقق إلى حد ما وفق محك الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة إدارة المدرسة لإصدار النشرات التربوية الهادفة ، والتي يمكن تحقيقها من خلال توفير التمويل اللازم من وزارة التربية .

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع

(تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥٠	تعمل إدارة المدرسة على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق.	٢,٨٩	٠,٣٦	١
٥١	تفتح إدارة المدرسة الباب لمشاركة العاملين وفرق العمل في تحديد المشكلات أو حلها.	٢,٨٨	٠,٣٧	٢
٥٢	تشارك إدارة المدرسة العاملين وفرق العمل في اتخاذ القرارات اللازمة.	٢,٨٦	٠,٣٩	٣
المجال الرابع (تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل)		٢,٨٨	٠,٣٢	

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل تنحصر بين (٢,٨٩-٢,٨٦) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل (٢,٨٨) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٥٠) القائلة :" تعمل إدارة المدرسة على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق" على الترتيب الأول ، بمتوسط حسابي (٢,٨٩) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة، ويلاحظ من هذه النتيجة أن إدارة المدرسة تعمل على توفير المناخ الذي يسوده روح التعاون.

بينما حصلت الفقرة رقم (٥١) القائلة : " تفتح إدارة المدرسة الباب لمشاركة العاملين وفرق العمل في تحديد المشكلات أو حلها" على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٢,٨٨) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة ، وتؤكد إجابات مجتمع الدراسة أن إدارة المدرسة تطبق وتتبع المشاركة مع العاملين لتحديد المشكلات .

بينما حصلت الفقرة رقم (٥٢) القائلة: " تشارك إدارة المدرسة العاملين وفرق العمل في اتخاذ القرارات اللازمة"على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٢,٨٦) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة ، ويلاحظ من نتيجة الدراسة أن إدارة المدرسة تتخذ مبدأ المشاركة الجماعية لاتخاذ القرارات الصائبة .

ويرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل الجماعي وروح المشاركة في فرق العمل يعتبر حجر الزاوية لتطبيق الجودة الإدارية ، من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم من خلال تنمية روح التعاون بينهم ، بشكل ينعكس على مستوى أداءهم في العمل من المرة الأولى .

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس

(توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥٣	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على حل المشكلات.	٢,٩٠	٠,٣٠	١
٥٤	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.	٢,٨٣	٠,٣٨	٢
٥٥	تحرص على تنمية الإبداع والابتكار للمعلمين والطلاب كمتطلبات للجودة.	٢,٧٢	٠,٤٨	٣
المجال الخامس (توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة)		٢,٨٢	٠,٣١	

يتضح من جدول (٢١) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة تنحصر بين (٢,٩٠-٢,٧٢) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة (٢,٨٢) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٥٣) القائلة :" تمتلك إدارة المدرسة القدرة على حل المشكلات" ، على الترتيب الأول ، بمتوسط حسابي (٢,٩٠) بدرجة تحقق وفق المحك ، وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة المدرسة لديها القدرة على معالجة وحل المشكلات التي تعتريه أثناء القيام بعملها وفق إجابات مجتمع الدراسة، بينما حصلت الفقرة رقم (٥٤) القائلة : " تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات"، على الترتيب الثاني ، بمتوسط حسابي (٢,٨٣) بدرجة تحقق وفق المحك، ويرى الباحث أن إدارة المدرسة تشارك العاملين في اتخاذ القرارات مما يثري ويمنح المرؤوسين الثقة في مجال العمل ، كما حصلت الفقرة رقم (٥٥) القائلة : " تحرص على تنمية الإبداع والابتكار للمعلمين والطلاب كمتطلبات للجودة"، على المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (٢,٧٢) بدرجة تحقق، وبالرغم من حصول الفقرة (٥٥) على المرتبة الأخيرة إلا أن المتوسط الحسابي يدل على أن هنالك حرص من جانب الإدارة على تنمية الإبداع والابتكار للمعلمين والطلاب كمتطلبات للجودة من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء للمنتسبين .

جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس

(تركيز الإدارة على التحسين المستمر)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥٦	تشجع إدارة المدرسة على تحديث معلومات المعلمين في المادة العلمية التي يعلمونها.	٢,٧٥	٠,٤٧	٣
٥٧	تساعد إدارة المدرسة على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة.	٢,٨٧	٠,٣٣	١
٥٨	تشجع إدارة المدرسة على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التدريس عند المعلمين.	٢,٨٦	٠,٣٩	٢
المجال السادس (تركيز الإدارة على التحسين المستمر)		٢,٨٣	٠,٣٤	

يتضح من جدول رقم (٢٢) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال تركيز الإدارة على التحسين المستمر تنحصر بين (٢,٨٧-٢,٧٥) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال تركيز الإدارة على التحسين المستمر (٢,٨٣) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم (٥٧) القائلة:" تساعد إدارة المدرسة على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة" على الترتيب الأول ، بمتوسط حسابي(٢,٨٧) بدرجة تحقق ، مما يعني أن إدارة المدرسة تقوم بمساعدة المعلم من خلال توفير الوسائل والإمكانات التي تمتلكها لتعزيز وتنمية المعلم مهنياً .

بينما حصلت الفقرة رقم (٥٨) القائلة:" تشجع إدارة المدرسة على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التدريس عند المعلمين" على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(٢,٨٦) بدرجة تحقق، وهذا يعني أن إدارة المدرسة تهتم بدرجة عالية، بتشجيع المعلمين وتحثهم على التحديث للمفاهيم التربوية التي لديهم مع التنويع في أساليب التدريس .

وقد حصلت الفقرة رقم (٥٦) القائلة:" تشجع إدارة المدرسة على تحديث معلومات المعلمين في المادة العلمية التي يعلمونها" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي(٢,٧٥) بدرجة تحقق، ويعزي ذلك أن إدارة المدرسة تشجع المعلمين على تحديث المعلومات التي يعلمونها، بهدف مواكبة التطورات والثورة العلمية في مجال إدارة المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:

نص المحور الثالث : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

والجدول التالي يوضح الإجابة عن المجال الأول للمحور

جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول

(معوقات تتعلق بتحقيق رضا المستفيد)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥٩	زيادة الكثافة الصفية بدرجة كبيرة.	٢,٤٠	٠,٦٤	١
٦٠	قلة أعداد المعلمين اللازمة لأداء العمل بشكل مناسب.	٢,٠١	٠,٧٦	٢

٦١	قلة التنسيق بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع.	١,٧٩	٠,٦٥	٤
٦٢	التضارب بين رغبات فئات المستفيدين.(الطلبة – أولياء الأمور– المجتمع) ، مما يصعب تحقيقها.	١,٨٥	٠,٦٦	٣
٦٣	صعوبة التعرف على حاجات فئات المستفيدين.	١,٧٨	٠,٧٠	٥
المجال الأول (معوقات تتعلق بتحقيق رضا المستفيد)		١,٩٧	٠,٥٠	

يتضح من جدول (٢٣) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال رضا المستفيد تنحصر بين (٢,٤٠-١,٧٨) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بتحقيق رضا المستفيد (١.٩٧) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق إلى حد ما وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٥٩) القائلة :" زيادة الكثافة الصفية بدرجة كبيرة " ، على الترتيب الأول ، بمتوسط حسابي (٢,٤٠) بدرجة تحقق إلى حد ما وفق المحك ، وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة المدرسة لديها معوق بالنسبة للكثافة العددية حيث أن إجابات مجتمع الدراسة ، وحصلت الفقرة رقم (٦٠) القائلة:" قلة أعداد المعلمين اللازمة لأداء العمل بشكل مناسب"، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٢,٠١) مما يشير إلى أن هنالك معوق إلى حد ما لدى الإدارة المدرسية بالنسبة لأعداد المعلمين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الإدارة المدرسية لتوفير الكوادر التعليمية مما ينعكس على أداء العمل.

وحصلت الفقرة رقم(٦٢) القائلة:" التضارب بين رغبات فئات المستفيدين.(الطلبة – أولياء الأمور– المجتمع) ، مما يصعب تحقيقها" على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٨٥) وهذا يعني إهمال الإدارة المدرسية لهذا الجانب، وافتقارها للتواصل مع المستفيدين، الذي بدوره ينعكس على احتياجات سوق العمل .

بينما حصلت الفقرة رقم(٦١) القائلة:" قلة التنسيق بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع"، على الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي(١,٧٩)، تلتها الفقرة رقم(٦٣) القائلة:" صعوبة التعرف على حاجات فئات المستفيدين"، بمتوسط حسابي(١,٧٨) وهذا يعني أن إدارة المدرسة لديها صعوبة إلى حد ما في التنسيق مع المجتمع لمعرفة حاجاتهم وتلبيتها، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة وعي المستفيدين من الأهالي وأولياء أمور الطلاب بالدور التكاملي بين المدرسة والمجتمع.

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني

(معوقات تتعلق بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٦٤	غياب مشاركة الإدارة المدرسية في تحسين الأداء لدى العاملين.	١,٤٤	٠,٦٧	٥
٦٥	ضعف التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر.	١,٦٩	٠,٧٠	٢
٦٦	غياب آليات مناسبة للتعرف على إنجازات الأفراد وتقدير كل منهم.	١,٥٣	٠,٦٧	٣
٦٧	عدم توافر مقاييس للأداء وأنظمة التغذية الراجعة.	١,٧٤	٠,٧٥	١
٦٨	قلة الزيارات الميدانية لإدارة المدرسة لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء المعلمين.	١,٥١	٠,٦٣	٤
المجال الثاني (معوقات تتعلق بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء)		١,٥٨	٠,٥٦	

يتضح من جدول (٢٤) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال التقييم الذاتي وتحسين الأداء تنحصر بين (١,٧٤-١,٤٤) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء (١,٥٨) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٦٧) القائلة:"عدم توافر مقاييس للأداء وأنظمة التغذية الراجعة"، على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(١,٧٤)، وتؤكد النتيجة أن إدارة المدرسة لديها قصور في توافر مقاييس الأداء وافتقارها إلى أنظمة التغذية الراجعة، تلتها الفقرة رقم(٦٥) القائلة:" ضعف التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر"، بمتوسط حسابي(١,٦٩)، أي أنها تعاني من بعض القصور في التدريب وتلقي المعلومات، ثم بعد ذلك تلتها الفقرة رقم (٦٦) القائلة:" غياب آليات مناسبة للتعرف على إنجازات الأفراد وتقدير كل منهم" ، على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٥٣) مما يؤكد أن لدى الإدارة قصور إلى حد ما في التعرف

على إنجازات الأفراد، تلتها الفقرة رقم (٦٨) القائلة: "قلة الزيارات الميدانية لإدارة المدرسة لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء المعلمين" ، على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (١,٥١) مما يعني أن لدى الإدارة ضعف في اكتشاف الأخطاء وتقييم أداء المعلمين نتيجة قلة الزيارات التي تقوم بها.

بينما حصلت الفقرة رقم(٦٤) القائلة:" غياب مشاركة الإدارة المدرسية في تحسين الأداء لدى العاملين " ، على متوسط حسابي(١,٤٤) مما يعني أن إدارة المدرسة لديها المشاركة في تحسين الأداء لدى العاملين وفق محك الدراسة.

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث

(معوقات تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٦٩	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين.	١,٤٢	٠,٧١	٤
٧٠	شيوع روح المنافسة بين أعضاء الهيئة التعليمية.	٢,٠١	٠,٦٨	٢
٧١	قلة اهتمام إدارة المدرسة بآراء المعلمين.	١,٣٥	٠,٥٩	٥
٧٢	غياب سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	١,٤٦	٠,٦٣	٣
٧٣	زيادة العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة.	٢,٢٤	٠,٥٩	١
المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي)		١,٦٩	٠,٤٢	

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال المشاركة والعمل الجماعي تنحصر بين (٢,٢٤-١,٣٥) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بالمشاركة والعمل الجماعي (١,٦٩) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٧٣) القائلة:" زيادة العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وتؤكد النتيجة أن إدارة المدرسة يوجد لديها إلى حد ما

عبء لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة مما يرى الباحث أنها قد تؤثر في أداء العمل وإتقانه للجودة المطلوبة، تلتها الفقرة رقم(٧٠) القائلة:" شيوع روح المنافسة بين أعضاء الهيئة التعليمية" على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (٢,٠١) مما يعني وجود روح المنافسة إلى حد ما بين أعضاء الهيئة التعليمية، وتعزي النتيجة النقص في ذلك، حيث ينعكس على الأداء العام للهيئة التعليمية.

حصلت الفقرة (٧٢) القائلة:" غياب سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٤٦) تلتها الفقرة (٦٩) القائلة:" ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين " على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (١,٤٢) تلتها الفقرة(٧١) القائلة: " قلة اهتمام إدارة المدرسة بآراء المعلمين " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي(١,٣٥) وتؤكد إجابات المجتمع للفقرات (٧٢)(٦٩)(٧١) وفق محك الدراسة أنه لا يوجد ضعف للعلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين، وهناك اهتمام من جانب الإدارة بآراء المعلمين، ووجود سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

جدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع

(معوقات تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧٤	ضعف عمل إدارة المدرسة في تنمية كفايات المعلمين من خلال تدريبهم.	١,٣٩	٠,٦٢	٤
٧٥	غياب الثقة بين الإداريين والمعلمين.	١,٤٠	٠,٦٢	٣
٧٦	محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم.	١,٩٧	٠,٦٥	١
٧٧	ضعف مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات العلمية.	١,٧٥	٠,٦٤	٢
٧٨	افتقار الإدارة المدرسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	١,٣٥	٠,٦١	٥
المجال الرابع (معوقات تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية)		١,٥٧	٠,٤٩	

يتضح من جدول (٢٦) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال فاعلية القيادة المدرسية تنحصر بين (١,٩٧-١,٣٥) إذ بلغ المتوسط الحسابي

لمجال المعوقات المتعلقة بفاعلية القيادة المدرسية (١,٥٧) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٧٦) القائلة:" محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(١,٩٧) أي أنه إلى حد ما يوجد محدودية في الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم، وتعزي النتيجة إلى وجود المركزية في اتخاذ القرارات، بينما حصلت الفقرة (٧٧) القائلة:" ضعف مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات العلمية"، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(١,٧٥) مما يؤكد وجود ضعف إلى حد ما في المشاركة للمؤتمرات والندوات العلمية ، وتعزو النتيجة إلى عدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية للمؤتمرات وأهميتها في رفع مستوى الفاعلية لدى القيادة المدرسية.

بينما حصلت الفقرة رقم(٧٥) القائلة:" غياب الثقة بين الإداريين والمعلمين" على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٤٠) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة، تلتها الفقرة رقم(٧٤) القائلة:" ضعف عمل إدارة المدرسة في تنمية كفايات المعلمين من خلال تدريبهم"، بمتوسط حسابي(١,٣٩) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة، بينما جاءت الفقرة رقم(٧٨) القائلة:" افتقار الإدارة المدرسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي(١,٣٥) وتعزي نتيجة الفقرات (٧٥)(٧٤)(٧٨) إلى أن إدارة المدرسة لا يتحقق لديها غياب الثقة بين الإداريين والمعلمين وأن لديها توجه في تنمية كفايات المعلمين من خلال تدريبهم، وانه لا يتحقق لدى الإدارة الافتقار للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس

(معوقات تتعلق بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧٩	صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والإحصائيات اللازمة لاتخاذ قرارات حكيمة.	١,٦١	٠,٦٨	٤
٨٠	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل البيانات اللازمة في التعليم.	١,٤٦	٠,٦٥	٥
٨١	غياب شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المدرسة.	١,٦٨	٠,٦٥	٣

٨٢	غياب شبكات الاتصال المرتبطة بالأقسام داخل المدرسة.	١,٨٢	٠,٧٩	٢
٨٣	غياب نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل كافة العمليات المرتبطة بنشاط المدرسة.	١,٨٦	٠,٧٢	١
المجال الخامس (معوقات تتعلق بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها)		١,٦٩	٠,٥٠	

يتضح من جدول (٢٧) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها تنحصر بين (١,٨٦-١,٤٦) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها (١,٦٩) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٨٣) القائلة:" غياب نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل كافة العمليات المرتبطة بنشاط المدرسة"، على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(١,٨٦) تلتها الفقرة رقم(٨٢) القائلة:"غياب شبكات الاتصال المرتبطة بالأقسام داخل المدرسة"، في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(١,٨٢) وتعزو النتيجة أن إدارة المدرسة لديها إلى حد ما غياب لشبكات الاتصال المرتبطة بالأقسام داخل المدرسة مما يسهم في تدني تدفق المعلومات وانعكاسه على كافة العمليات في المدرسة ، تلتها الفقرة رقم(٨١) القائلة:" غياب شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المدرسة"، في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٦٨) ، تلتها في الترتيب الرابع الفقرة رقم(٧٩) القائلة:"صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والإحصائيات اللازمة لاتخاذ قرارات حكيمة"، بمتوسط حسابي(١,٦١) ، تلتها في الترتيب الأخير الفقرة رقم(٨٠) القائلة: " ضعف قدرة الإدارة المدرسية على استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل البيانات اللازمة في التعليم"، بمتوسط حسابي(١,٤٦) مما يعني أن إدارة المدرسة لديها القدرة على المعالجات الإحصائية لتحليل البيانات اللازمة في التعليم، بدرجة تحقق وفق محك الدراسة.

جدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس

(معوقات تتعلق بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٨٤	ضعف الرغبة لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المشاركة في اتخاذ القرارات.	١,٨٢	٠,٦٨	٣
٨٥	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في المدرسة.	١,٦٧	٠,٦٩	٤
٨٦	تفضيل المعلمين إتباع الأساليب التقليدية في التعليم.	٢,٠٦	٠,٧٧	١
٨٧	تسيّب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم.	١,٦٥	٠,٦٥	٥
٨٨	تركيز المعلمين على الأهداف قصيرة المدى.	١,٩٣	٠,٥٩	٢
المجال السادس (معوقات تتعلق بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم)		١,٨٣	٠,٥٥	

يتضح من جدول (٢٨) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال المعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم تنحصر بين (٢,٠٦-١,٦٥) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم (١,٨٣) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وقد حصلت الفقرة رقم(٨٦) القائلة:" تفضيل المعلمين إتباع الأساليب التقليدية في التعليم"، على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(٢,٠٦) ويؤكد المتوسط الحسابي أن إدارة المدرسة يتحقق لديها إتباع الأساليب التقليدية في التعليم ، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف كفاءة المعلمين بتبني الأساليب الحديثة، مما ينعكس على تحقيق جودة التعليم.

بينما حصلت الفقرة رقم(٨٨) القائلة:" تركيز المعلمين على الأهداف قصيرة المدى"، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(١,٩٣)، بدرجة (تحقق إلى حد) مما يعني أن إدارة المدرسة لدى معلميها بعض القصور في تبني الأهداف بعيدة المدى، ويعزو ذلك إلى شيوع العمل التقليدي لدى المعلمين،

بينما تلتها الفقرة رقم(٨٤) القائلة:" ضعف الرغبة لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المشاركة في اتخاذ القرارات"، في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٨٢) وتعزو النتيجة إلى أن إدارة المدرسة لديها ضعف إلى حد ما من قبل أعضاء الهيئة التعليمية في المشاركة في اتخاذ القرارات مما قد ينمي المركزية في اتخاذ القرار وفرضه على أعضاء الهيئة التعليمية.

أما الفقرة رقم (٨٥) القائلة:" محدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في المدرسة"، على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي(١,٦٧) بدرجة (يتحقق إلى حد ما) وفق محك الدراسة ، تلتها الفقرة رقم (٨٧) القائلة: " تسيَب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم"، في الترتيب الأخير ، بمتوسط حسابي(١,٦٥) بدرجة (يتحقق إلى حد ما) وفق محك الدراسة ، مما يعني أن لدى إدارة المدرسة الصلاحيات التي تمنح للمعلمين محدودة ، والذي بدورة قد يجعل آليات العمل تسير وفق إطار معين يصعب تطويره ، مما يؤثر على سير العملية التعليمية وجودة الأداء.

جدول (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السابع

(معوقات تتعلق بمقاومة التغيير من جانب العاملين)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٨٩	تمسك العاملين بالطريقة المألوفة لأداء العمل لتحقيق مشاعر الرضا.	٢,٠٤	٠,٦٦	٢
٩٠	مراقبة إدارة المدرسة للعاملين بصفة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة الموضوعة.	٢,٣١	٠,٦٦	١
٩١	تفضيل العاملين في المدرسة تنفيذ الأعمال بطريقة روتينية لأنه لا يترتب على نتائجها أي مخاطر.	١,٩٦	٠,٧٢	٣
٩٢	تمسك العاملين بالمدرسة بما هو مألوف من أساليب العمل بالرغم من وجود أساليب جديدة أفضل.	١,٩٤	٠,٦٩	٤
٩٣	شعور العاملين بالخوف من أي تغيير خشية النتائج المجهولة.	١,٧٩	٠,٦٧	٥
المجال السابع (معوقات تتعلق بمقاومة التغيير من جانب العاملين)		٢,٠١	٠,٥١	

يتضح من جدول (٢٩) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال مقاومة التغيير من جانب العاملين تنحصر بين (٢,٣١-١,٧٩) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير من جانب العاملين (٢,٠١) مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

حصلت الفقرة رقم (٩٠) القائلة :" مراقبة إدارة المدرسة للعاملين بصفة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة الموضوعة"، على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(٢,٣١) وتعزو النتيجة إلى أن إدارة المدرسة لديها ضعف في مراقبة العاملين بصفة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة الموضوعة(إلى حد ما) ، تلتها الفقرة رقم(٨٩) القائلة:" تمسك العاملين بالطريقة المألوفة لأداء العمل لتحقيق مشاعر الرضا"، في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(٢,٠٤) وتعزو النتيجة إلى أن العاملين لديهم تمسك بالطريقة المألوفة، ويرى الباحث أن العاملين لديهم صعوبة في التغيير ومواكبة الطرق الحديثة في أداء العمل، تلتها الفقرة رقم(٩١) القائلة:" تفضيل العاملين في المدرسة تنفيذ الأعمال بطريقة روتينية لأنه لا يترتب على نتائجها أي مخاطر"، في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٩٦) وتعزو النتيجة اعتماد وشيوع الأعمال الروتينية إلى حد ما لدى العاملين.

بينما حصلت الفقرة رقم(٩٢) القائلة:" تمسك العاملين بالمدرسة بما هو مألوف من أساليب العمل بالرغم من وجود أساليب جديدة أفضل"، على الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي(١,٩٤)، تلتها الفقرة رقم(٩٣) القائلة:" شعور العاملين بالخوف من أي تغيير خشية النتائج المجهولة"، بمتوسط حسابي(١,٧٩) وتعزو النتيجة إلى أن هنالك خوف إلى حد ما من قبل العاملين للتغيير ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التعليم، خوفاً من المجهول الذي أدى بدوره تمسكهم بما هو مألوف.

جدول (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثامن

(معوقات تتعلق بالتحسين المستمر والتميز)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٩٤	ضعف الإمكانيات المادية المتاحة.	١,٩٤	٠,٧٣	٢
٩٥	غياب روح المسئولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين في المدرسة.	١,٦٨	٠,٦٧	٤

٩٦	غياب التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات.	١,٦٤	٠,٧٠	٥
٩٧	قلة مشاركة أولياء الأمور في دعم النشاطات لتحسين تعلم أبنائهم.	٢,١١	٠,٦٨	١
٩٨	قلة مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات التربوية.	١,٦٩	٠,٦٦	٣
المجال الثامن (معوقات تتعلق بالتحسين المستمر والتميز)		١,٨١	٠,٤٨	

يتضح من جدول (٣٠) ما يلي:

أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين في مجال التحسين المستمر والتميز تنحصر بين (٢,١١-١,٦٤) إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المتعلقة بالتحسين المستمر والتميز (١,٨١)، مما يعني أن أراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقق معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال قد وصلت ضمن درجة التحقق (إلى حد ما)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

قد حصلت الفقرة رقم(٩٧) القائلة:" قلة مشاركة أولياء الأمور في دعم النشاطات لتحسين تعلم أبنائهم"، على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(٢,١١)، وتعزو النتيجة إلى أن الإدارة لديه قصور (إلى حد ما) من مشاركة أولياء الأمور ، ويرى الباحث أن من أسباب القصور ابتعاد مخرجات التعليم بما يتوافق مع رؤية أولياء الأمور.

بينما حصلت الفقرة رقم(٩٤) القائلة:" ضعف الإمكانيات المادية المتاحة"، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(١,٩٤)، وتعزو النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تعاني من النقص في الإمكانيات المادية المتاحة (إلى حد ما)، ويفسر الباحث ذلك نتيجة الضعف فيما تقدمه الوزارة للمدارس في توفير الإمكانيات المادية.

تلتها الفقرة رقم(٩٨) القائلة:" قلة مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات التربوية"، في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(١,٦٩) وتعزو النتيجة إلى وجود قصور في مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات التربوية (إلى حد ما)، تلتها الفقرة رقم(٩٥) القائلة:" غياب روح المسئولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين في المدرسة"، في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي(١,٦٨) وتعزو النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية لديها غياب لروح المنافسة بين المعلمين (إلى حد ما).

بينما حصلت الفقرة رقم(٩٦) القائلة:" غياب التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات"، على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي(١,٦٤) إلى حد ما وفق محك الدراسة وتعزو النتيجة إلى أن إدارة المدرسة قد تقلل من أهمية التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات والذي بدوره ينعكس على أداء المعلمين وإتقانهم للعمليات والمخرجات التعليمية.

جدول (٣١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٢,٧٦	٠,٢٣
٢	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢,٧٤	٠,٢٩
٣	ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟	١,٧٧	٠,٣٩

يتضح من جدول (٣١) ما يلي:

أن المحور الأول حصل على متوسط حسابي (٢,٧٦) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة ، بينما حصل المحور الثاني على متوسط حسابي (٢,٧٤) بدرجة تحقق وفق محك الدراسة ، بينما المحور الثالث حصل على متوسط حسابي(١,٧٧) بدرجة يتحقق إلى حد ما وفق محك الدراسة، وتعزو نتيجة المحور الثالث إلى وجود معوقات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة المدرسية.

- **التعرف على قيمة اختبار Mann Whitney والمتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لاستجابات المدراء ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات والأقل من عشر سنوات فيما يتعلق بكل محور من محاور الدراسة.**

يعرض فيما يلي استجابات أفراد مجتمع الدراسة من حيث الخبرة (الأكثر من عشر سنوات – الأقل من عشر سنوات) مع بيان المتوسط والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Mann Whitney) ومستوى الدلالة كما هو مبين في كل جزئية على حده على النحو التالي:

جدول (٣٢)

اختبارات الفروق في المحور الأول ومجالاته حسب عدد سنوات الخبرة

المجال/المحور	عدد سنوات الخبرة				قيمة اختبار Mann Whitney	مستوى الدلالة
	عشر سنوات فأقل		أكثر من عشر سنوات			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول	٢,٦٢	٠,٥٠	٢,٧٩	٠,٢٢	٠,٤٠٩	غير دالة
المجال الثاني	٢,٦٢	٠,٣٦	٢,٦٤	٠,٢٨	٠,٩٧٦	غير دالة
المجال الثالث	٢,٨٠	٠,٢٢	٢,٧٢	٠,٢٥	٠,٢٥٨	غير دالة
المجال الرابع	٢,٨٠	٠,٣١	٢,٨٥	٠,٢٣	٠,٨٥٦	غير دالة
المجال الخامس	٢,٦٢	٠,٥١	٢,٧٦	٠,٣٣	٠,٥١١	غير دالة
المجال السادس	٢,٧١	٠,٤٢	٢,٧١	٠,٣٨	٠,٧٤٨	غير دالة
المجال السابع	٢,٨٨	٠,٢٧	٢,٩١	٠,١٨	٠,٧٨٣	غير دالة
المجال الثامن	٢,٧٥	٠,٥٠	٢,٨١	٠,٢٦	٠,٧٤٦	غير دالة
المحور الأول	٢,٧٢	٠,٣٣	٢,٧٧	٠,٢٠	٠,٩٥٣	غير دالة

يتضح من الجدول (٣٢) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المحور الأول " **مبادئ إدارة الجودة الشاملة**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الأول " **تحقيق رضا المستفيد**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثاني " **التقييم الذاتي وتحسين الأداء**"
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثالث" **العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الرابع" **القيادة التربوية الفعالة**".

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الخامس" **الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال السادس" **تفويض السلطة**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال السابع" **إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثامن" **إرساء نظام العمليات المستمرة**".

ولعل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة إنما يرجع إلى اتفاقهم جميعا على أن نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في التعليم الثانوي هو المطلب الأساسي، والمتطلب الأول لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، بتبنيهم ذلك.

جدول (٣٣)

اختبارات الفروق في المحور الثاني ومجالاته حسب عدد سنوات الخبرة

المجال/المحور	عدد سنوات الخبرة				قيمة اختبار Mann Whitney	مستوى الدلالة
	عشر سنوات فأقل		أكثر من عشر سنوات			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول	٢,٥١	٠,٦٢	٢,٧٧	٠,٣٣	٠,٢٥١	غير دالة
المجال الثاني	٢,٥٦	٠,٦١	٢,٥٣	٠,٤٢	٠,٤٥٥	غير دالة
المجال الثالث	٢,٦٢	٠,٥٢	٢,٦٨	٠,٣٨	٠,٩١٩	غير دالة
المجال الرابع	٢,٩٢	٠,٢٠	٢,٨٦	٠,٣٥	٠,٦٦٤	غير دالة
المجال الخامس	٢,٧٧	٠,٣٧	٢,٨٣	٠,٣٠	٠,٥٧٠	غير دالة
المجال السادس	٢,٧٤	٠,٤٣	٢,٨٥	٠,٣٢	٠,٥٤٥	غير دالة
المحور الثاني	٢,٦٩	٠,٣٧	٢,٧٥	٠,٢٨	٠,٩٣٥	غير دالة

يتضح من الجدول (٣٣) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المحور الثاني " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة** ".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الأول " **نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثاني " **إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثالث " **الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الرابع " **تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الخامس " **توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال السادس " **تركيز الإدارة على التحسين المستمر**".

ولعل اتفاق مجتمع الدراسة حول متطلبات تطبيق الجودة الشاملة حسبما أوضحت الدلالات الإحصائية بأنها غير دالة إحصائيًا إنما يرجع إلى أن متطلبات تطبيق الجودة في المدرسة مطلب أساسي تتبناه إدارة المدرسة لتحقيق رغبات المستفيدين.

جدول (٣٤)

اختبارات الفروق في المحور الثالث ومجالاته حسب عدد سنوات الخبرة

المجال/المحور	عدد سنوات الخبرة				قيمة اختبار Mann Whitney	مستوى الدلالة
	عشر سنوات فأقل		أكثر من عشر سنوات			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول	٢,١٤	٠,٤٧	١,٩٣	٠,٥٠	٠,١٧٤	غير دالة
المجال الثاني	١,٧٤	٠,٦٢	١,٥٥	٠,٥٥	٠,٣٣٠	غير دالة
المجال الثالث	١,٦٩	٠,٤٥	١,٦٩	٠,٤٢	٠,٩٨٢	غير دالة
المجال الرابع	١,٥٨	٠,٤٨	١,٥٧	٠,٥٠	٠,٧٢١	غير دالة
المجال الخامس	١,٧٥	٠,٥٧	١,٦٧	٠,٤٩	٠,٥٥٣	غير دالة
المجال السادس	١,٨٢	٠,٥٤	١,٨٣	٠,٥٦	٠,٩٦٥	غير دالة
المجال السابع	٢,٠٩	٠,٤٤	١,٩٩	٠,٥٢	٠,٤٨١	غير دالة
المجال الثامن	١,٨٩	٠.٤٤	١,٨٠	٠,٤٩	٠,٣٦٨	غير دالة
المحور الثالث	١,٨٤	٠,٤٣	١,٧٥	٠,٣٨	٤١٢,٠	غير دالة

يتضح من الجدول (٣٤) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المحور الثالث " **ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الأول " **معوقات تتعلق بتحقيق رضا المستفيد**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثاني " **معوقات تتعلق بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء** ".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثالث " **معوقات تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي**".

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الرابع "**معوقات تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الخامس " **معوقات تتعلق بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال السادس " **معوقات تتعلق بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال السابع " **معوقات تتعلق بمقاومة التغيير من جانب العاملين**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات و الأقل من عشر سنوات حول المجال الثامن "**معوقات تتعلق بالتحسين المستمر والتميز**".

ويرجع عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية إلى اتفاق أفراد مجتمع الدراسة حول ضرورة التغلب على معوقات العملية التعليمية الأمر الذي قد يساعد إدارة المدرسة على توجيه جهودها للتغلب على المعوقات و تحقيق أهدافها.

- **التعرف على قيمة "ت" والمتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لاستجابات المدراء حسب النوع فيما يتعلق بكل محور من محاور الدراسة.**

يعرض فيما يلي استجابات أفراد مجتمع الدراسة من حيث النوع (الذكور – الإناث) مع بيان المتوسط والانحراف المعياري وقيمة (ت) ومستوى الدلالة كما هو مبين في كل جزئية على حده على النحو التالي:

جدول (٣٥)

اختبارات الفروق في المحور الأول ومجالاته حسب النوع

المجال/المحور	النوع				قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة
	ذكر		أنثى			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول	٢,٧٢	٠,٢٣	٢,٧٩	٠,٣٣	٠,٣٥٧	غير دالة
المجال الثاني	٢,٦١	٠,١٨	٢,٦٥	٠,٣٦	٠,٥٩٧	غير دالة
المجال الثالث	٢,٦٨	٠,٢٤	٢,٧٧	٠,٢٥	٠,١٢٢	غير دالة
المجال الرابع	٢,٨١	٠,٢٥	٢,٨٦	٠,٢٤	٠,٤٠٥	غير دالة
المجال الخامس	٢,٦٧	٠,٣٥	٢,٧٨	٠,٣٨	٠,٢١٧	غير دالة
المجال السادس	٢,٦٢	٠,٤٠	٢,٧٨	٠,٣٦	٠,٠٩٠	غير دالة
المجال السابع	٢,٨٧	٠,٢١	٢,٩٣	٠,١٨	٠,٢٤٠	غير دالة
المجال الثامن	٢,٧٣	٠,٢٩	٢,٨٥	٠,٣٣	٠,١١٥	غير دالة
المحور الأول	٢,٧٢	٠,٢٠	٢,٨٠	٠,٢٤	٠,١١٨	غير دالة

يتضح من الجدول (٣٥) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المحور الأول " **مبادئ إدارة الجودة الشاملة**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الأول " **تحقيق رضا المستفيد**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثاني " **التقييم الذاتي وتحسين الأداء**"
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثالث" **العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الرابع" **القيادة التربوية الفعالة**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الخامس" **الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها**".

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال السادس" **تفويض السلطة**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال السابع" **إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثامن" **إرساء نظام العمليات المستمرة**".

ويرجع عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية إلى إلمام وفهم أفراد مجتمع الدراسة حول موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتالي لم تظهر فروق ذات دلالة في استجاباتهم تعزي لمتغير النوع.

جدول (٣٦)

اختبارات الفروق في المحور الثاني ومجالاته حسب النوع

المجال/المحور	النوع				قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة
	ذكر		أنثى			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول	٢,٦٦	٠,٤٢	٢,٧٧	٠,٤٠	٠,٢٤٣	غير دالة
المجال الثاني	٢,٤٩	٠,٤١	٢,٥٧	٠,٥٠	٠,٤٥٧	غير دالة
المجال الثالث	٢,٥٤	٠,٤٦	٢,٧٥	٠,٣٤	٠,٠٢٩	دالة عند ٠,٠٥
المجال الرابع	٢,٨٣	٠,٤١	٢,٩٠	٠,٢٥	٠,٣٥٩	غير دالة
المجال الخامس	٢,٧١	٠,٣٦	٢,٩٠	٠,٢٥	٠,٠١٨	دالة عند ٠,٠٥
المجال السادس	٢,٧٤	٠,٤٠	٢,٨٩	٠,٢٨	٠,٠٩٤	غير دالة
المحور الثاني	٢,٦٦	٠,٣٢	٢,٨٠	٠,٢٦	٠,٠٥٥	غير دالة

يتضح من الجدول (٣٦) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المحور الثاني " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة** ".

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الأول " **نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثاني " **إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين**".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثالث " **الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين**"، بين الذكور والإناث في نظرتهم إلى المجال الثالث لأن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) حيث أن الإناث يرون أن الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين يتحقق بدرجة أكبر من رؤية الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الرابع " **تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل**".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الخامس " **توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة**". بين الذكور والإناث في نظرتهم إلى المجال الخامس لأن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) حيث أن الإناث يرون أن الاهتمام بتوفير القيادة الفعالة يتحقق بدرجة أكبر من رؤية الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال السادس " **تركيز الإدارة على التحسين المستمر**".

ويرجع عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية إلى إلمام وفهم أفراد مجتمع الدراسة حول موضوع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي لم تظهر فروق ذات دلالة في استجاباتهم تعزي لمتغير النوع باستثناء المجال الثالث والخامس.

جدول (٣٧)

اختبارات الفروق في المحور الثالث ومجالاته حسب النوع

المجال/المحور	النوع				قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة
	ذكر		أنثى			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المجال الأول	١,٩١	٠,٥١	٢,٠١	٠,٥٠	٠,٣٩٢	غير دالة
المجال الثاني	١,٦٣	٠,٥٣	١,٥٥	٠,٥٩	٠,٥٨٥	غير دالة
المجال الثالث	١,٦٥	٠,٤١	١,٧٢	٠,٤٣	٠,٤٩١	غير دالة
المجال الرابع	١,٦٠	٠,٤٧	١,٥٥	٠,٥١	٠,٦٨٨	غير دالة
المجال الخامس	١,٨٠	٠,٥٠	١,٦٠	٠,٤٩	٠,١٠٤	غير دالة
المجال السادس	١,٩٥	٠,٤٧	١,٧٣	٠,٥٩	٠,٠٩٥	غير دالة
المجال السابع	٢,٠١	٠,٣٩	٢,٠١	٠,٥٩	٠,٩٨٠	غير دالة
المجال الثامن	١,٨٩	٠,٤٦	١,٧٦	٠,٥٠	٠,٢٨٣	غير دالة
المحور الثالث	١,٨٠	٠,٣٣	١,٧٤	٠,٤٣	٠,٥٢٠	غير دالة

يتضح من الجدول (٣٧) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المحور الثالث " **ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الأول " **معوقات تتعلق بتحقيق رضا المستفيد**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثاني " **معوقات تتعلق بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء** ".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثالث " **معوقات تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الرابع "**معوقات تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الخامس " **معوقات تتعلق بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها**".

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال السادس " **معوقات تتعلق بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال السابع " **معوقات تتعلق بمقاومة التغيير من جانب العاملين**".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعديهم تعزي لمتغير النوع حول المجال الثامن "**معوقات تتعلق بالتحسين المستمر والتميز**".

ويرجع عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية إلى اتفاق أفراد مجتمع الدراسة حول موضوع معوقات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المدارس وبالتالي لم تظهر فروق ذات دلالة في استجاباتهم تعزي لمتغير النوع.

- **إجابة الأسئلة المفتوحة من الاستبانة:**

قام الباحث بحصر إجابات أفراد مجتمع الدراسة الأكثر تكراراً وكتابتها في نقاط وهي كالتالي:

السؤال الأول : ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية لتطوير إدارة المدرس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

- التركيز على تدريب الإدارة المدرسية لتحقيق المعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها.
- نشر ثقافة الجودة بين العاملين والمجتمع .
- إعطاء المزيد من الصلاحيات للإدارة المدرسية.

السؤال الثاني : ما أهم المتطلبات اللازمة من وجهة نظركم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

- التقليل من الكثافة الطلابية داخل الصفوف.
- زيادة أعداد المعلمين لأداء العمل بشكل مناسب.
- زيادة الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية.

السؤال الثالث : ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

- عقد الدورات وورش العمل لتطوير قدرات الإداريين.
- العمل على تأهيل العاملين في المجال الإداري.
- التخلي عن أساليب العمل التقليدية وتبني أساليب جديدة أفضل للتحسين والتطوير.

كشفت الدراسة الميدانية عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين، وسوف يقوم الباحث في الفصل التالي بوضع مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة من خلال الاعتماد على نتائج الدراسة النظرية والدراسات السابقة والدراسة الميدانية.

الفصل السادس

مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

أولاً: ملخص النتائج

ثانياً: المقترحات الإجرائية

ثالثاً: توصيات الدراسة

الفصل السادس
مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

انطلاقًا من أهمية الدراسة التي تركز على تطوير الإدارة المدرسية في مملكة البحرين باستخدام وتبني مدخل الجودة الشاملة ، ومن خلال الإطار النظري للدراسة وما يتضمنه من أدبيات تربوية ، ومن نتائج الدراسة الميدانية وما تضمنته من محاور متعددة ، سيسهم هذا الفصل بجانب تقديم ملخص للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة بإطارها النظري وجانبها الميداني مع تقديم مقترحات إجرائية قد تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمملكة البحرين .

أولاً: ملخص النتائج :

أسفرت الدراسة عن الكثير من النتائج ، بعضها يتصل بالإطار النظري والآخر يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية كما يلي:

١ – نتائج الدراسة النظرية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية فيما يختص بالإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين نبرزها كالتالي:

- أهمية اختيار الإدارة العليا بناءً على المؤهلات والخبرات الإدارية العالية .
- ضرورة مشاركة جميع الموظفين في حل المشكلات كل بقدر مسئوليته وموقعة الإداري.
- ينبغي أن توفر الإدارة لدى العاملين التدريب المستمر وإكسابهم المهارات الجديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه.
- أهمية توفر المعلومات الكافية لدى الإدارة ، حيث يحتاج التطوير إلى توفر قاعدة معلومات تسهم في تقييم ومتابعة سير العمل.
- ضرورة التخطيط للعمل من خلال مشاركة الموظفين لإمكانية التنفيذ الصحيح تفادي الوقوع في الخطاء.

- إن الإدارة عليها تبني واعتماد نظام الحوافز لتثبيت ثقافة الجودة الإدارية وإتباع معايير محددة لنيلها .
- أهمية ودور المؤتمرات وورش العمل والندوات في الإسهام في التطوير ورفع الكفاءة لدى العاملين.

٢-نتائج الدراسة الميدانية:

قام الباحث بتقسيم نتائج الدراسة الميدانية حسب محاور الدراسة الميدانية وهي كالتالي:

المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- لدى الإدارة توجه نحو تلبية احتياجات المستفيدين.
- لدى الإدارة المدرسية مقاييس تتبعها للتقييم الذاتي وتحسين الأداء.
- تعمل الإدارة المدرسية على تدريب المعلمين ضمن العمل الجماعي وروح الفريق .
- توظف إدارة المدرسة جهودها في التأثير على جهود المعلمين.
- تقوم إدارة المدرسة على الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
- تعمل إدارة المدرسة على إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير نحو الجودة.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحقق إلى حد ما مشاركة إدارات المدارس في عملية تطوير المناهج بصفة مستمرة والتي بدورها تؤثر بشكل سلبي على الأداء الإداري وما نواكبه في تغيرات عمليات التعليمية لجودة الأداء.
- ضعف مشاركة إدارات المدارس لأولياء الأمور لتنفيذ المشاريع المدرسية إلى حد ما.
- قصور في تدريب العاملين على استخدام واستعمال السلطة قبل تفويض المهام الموكلة لهم إلى حد ما .
- الحاجة إلى تلبية حاجات ومطالب المجتمع وخطط التنمية وأنها تراعي إلى حد ما الحاجات المستقبلية للمستفيدين.
- حاجة إدارة المدرسة إلى المزيد من الاهتمام بإصدار النشرات التربوية الهادفة .

المحور الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تعاني الإدارة المدرسية إلى حد ما من الكثافة العددية في الصفوف.
- قلة التنسيق بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع إلى حد ما .
- إلى حد ما وجود تعاون بين المجتمع المحيط والمجتمع المدرسي.

- لدى الإدارة المدرسية قصور في توافر مقاييس الأداء مع افتقارها لأنظمة التغذية الراجعة إلى حد ما.
- قصور في النظام المعلوماتي الذي يقوم بتسجيل وتحليل كافة العمليات المرتبطة بنشاط المدرسة.
- إلى حد ما وجود غياب لشبكة الاتصال المرتبطة بالأقسام داخل المدرسة مما يسهم في تدني تدفق المعلومات وانعكاسه على كافة العمليات في المدرسة .
- ضعف من قبل أعضاء الهيئة الإدارية في المشاركة في اتخاذ القرارات .
- محدودية الصلاحيات التي تمنح للمعلمين في المدرسة إلى حد ما.

ثانياً: المقترحات الإجرائية :

وفي ضوء ما سبق من عرض لأهم نتائج محاور الدراسة الميدانية سيقدم الباحث مقترحات لكل محور من محاور الدراسة.

(أ) فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يقترح الباحث :

١- ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة بالتعبير عن آرائهم.

٢- ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة بتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي وحل المشكلات المدرسية وإجراء التغييرات بالمدرسة ودعم أنشطة تحسين الجودة.

٣- ضرورة توفير المناخ الملاءم والابتعاد عن سياسة الترهيب.

٤- التخطيط المسبق للعمل الذي يقدم في المدرسة.

٥- تحديد حاجات المستفيدين والعمل على تلبيتها، وفقا لمتطلبات الجودة الشاملة.

٦- التحسين والتطوير المستمر في مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة المدرسية.

٧- القيام بتدريب العاملين على العمل الجماعي وروح الفريق من خلال تبني واعتماد التدريب المستمر الذي يركز على المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملين.

٨- القيام بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين وذلك من خلال ما يلي:

- تشكيل فريق يقوم بالتقييم الذاتى في المدرسة.
- تحديد أدوات تقييميه لأداء المعلمين وفق معايير محددة.
- تقييم ما يقدم من أنشطة مدرسية مختلفة باستمرار.

(ب) فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقترح الباحث :

١- إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة في التعليم وتوفير اختصاصي ضمن المدارس بمملكة البحرين .

٢- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية وذلك من خلال ما يلي:

- إنشاء موقع الجودة على (الإنترنت) .
- نشرات ومطويات عن الجودة الشاملة .
- زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق الجودة الشاملة .

٣- تطوير رؤية ورسالة المدرسة لتكون قادرة على التغيير والتطوير المستمر لمواجهة تحديات المستقبل.

٤- الاهتمام بتوفير الإمكانات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة .

٥- توفير قيادة فاعلة قادرة على إدارة المدرسة لديها المؤهلات اللازمة لتطبيق الجودة. .

٦- ضرورة توزيع الأعمال والمسئوليات علي جميع العاملين في المدرسة في صورة لائحة دقيقة تنظم العمل وتوضح المسئوليات بدقة لضمان تحقيق الجودة الشاملة في المدرسة .

٧- ضرورة تدريب العاملين في المدارس علي كيفية تطبيق آليات الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز .

٨- الاهتمام بالعمل الجماعي وبث روح المشاركة في فريق العمل.

٩- ضرورة تشكيل فريق عمل لتحسين الجودة في المدرسة وبقية المدارس .

١٠- الحد من مقاومة العاملين للتحول إلي أسلوب الجودة الشاملة وذلك من خلال :

أ- إمدادهم بمبررات الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وتعريفهم بفوائده وكيفية تطبيقه وتجنب معوقات تطبيقه .

ب – الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يسهمون في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة لزيادة المعنوية لديهم في أداء العمل.

ج- ربط الحوافز بمعدلات الأداء وتقديم الحوافز للعاملين ضمن إدارة المدرسة بشكل فصلي.

١١ – أن تتحمل الجامعات وكليات التربية بمملكة البحرين مسئولية نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم بوضع برامج لتدريب خريجيها وفق إدارة الجودة الشاملة.

(ج) فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقترح الباحث :

١- إنشاء إدارة للتغيير بالوزارة لدراسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها .

٢- نشر أفكار وثقافة وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم بمملكة البحرين لتهيئة جميع المدارس والمجتمع المحلي لتقبل التغيير والتطوير لمتطلبات الجودة من خلال دعم واقتناع الإدارة العليا المتمثلة في وزارة التربية والتعليم بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في جميع مدارس مملكة البحرين.

٣- ضرورة الاتجاه - قدر الإمكان - نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية والبعد عن المركزية لتسهيل وسرعة إنجاز الأهداف المدرسية وذلك بأن تمنح الإدارات التعليمية لمدراء المدارس المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات التي تسهم في تسهيل العمل في المدرسة وتحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة ٠

٤- توفير الأجواء النفسية والعلمية والاجتماعية في المدرسة بحيث تكون قائمة على المودة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين من جهة ، وبين أعضاء هيئة التعليم والطلاب .

٥- ضرورة توزيع الأعمال والمسئوليات علي جميع العاملين في المدرسة في صورة لائحة دقيقة تنظم العمل وتوضح المسئوليات بدقة لضمان تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المدرسة.

٦- العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب.

٧- ضرورة الاتجاه نحو مشاركة أولياء الأمور في دعم وتحسين وتطوير التعليم.

٨- تزويد المدارس بمكتبة خاصة بالجودة الشاملة تتضمن كتب وشرائط فيديو لزيادة وعي العاملين في هذا المجال ٠

٩- الاهتمام بعملية التدريب والتحسين المستمر لكوادر الإدارة التعليمية والمدرسية .

١٠- المتابعة المستمرة والدورية لما يقدم للمستفيدين من الخدمات التعليمية ٠

١١- تبني أدوات تقيس وتقيم الأداء الوظيفي وفق أسس ومعايير مستمدة من إدارة الجودة الشاملة.

١٢- توفير صلاحيات أكثر لإدارة المدرسة في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام الفنية والإدارية.

١٣- القيام بالعديد من الدورات والندوات والمؤتمرات والمحاضرات العامة بهدف تعريف منتسبين الوزارة على أساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم ٠

١٤-تحسين بيئة العمل داخل المدرسة وذلك من خلال:

- تشكيل قاعدة معلومات تتضمن معلومات كافيه عن المدرسة، والخدمات التي تقدمها ، وآراء المستفيدين من العملية التعليمية.
- عقد دورات تدريبيه للعاملين والمدراء ومساعديهم في المدرسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية.
- تنظيم مؤتمرات وورش عمل للتعريف بأساليب إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها وتجنب معوقاتها .

١٥- توفير القيادة الإدارية الفاعلة وفق معايير محددة بحيث تتوافر لديهم : المؤهلات العلمية المناسبة، والرغبة في تطوير ذاتهم، وتأدية العمل بأساليب مبتكره، وإتقان العمل الجماعي وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم.

١٦- ضرورة وجود دعم تنظيمي يتعلق بإدارة الجودة الشاملة من خلال الحد من المركزية.

١٧- وضع شروط في من يتم تعيينه بالوظائف القيادية بحيث :

- لا يكون التعيين فيها إلا بعد تلقي دورات تدريبيه مكثفة .
- أن تتم الترقية كذلك من خلال برامج تقويم الأداء.

١٨- تطبيق آليات العمل الجماعي داخل المدرسة بحيث يتحمل الإداريون والمعلمون والطلاب مسئولية التحسين والتطوير داخل المدرسة، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

١٩- أن تتبني إدارة المدرسة عمليات تقويمية لتحديد مستوى الأداء وجودة مخرجات التعليم وفق معايير إدارة الجودة الشاملة للمدرسية.

٢٠- أن تقوم إدارة المدرسة بعمل تخطيط إستراتيجي بعيد المدى لبرامج الجودة الشاملة المتمثلة في المراقبة والتطوير والتدريب الشامل والمستمر.

٢١- توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مدارس مملكة البحرين .

٢٢- تحديد حاجات المستفيدين والعمل على تلبيتها، وفقا لمتطلبات الجودة الشاملة.

٢٣- توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لجميع المنتسبين حول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حتى يتمكنوا من استخدام تقنيات وأدوات وبرامج الجودة الشاملة، وإزالة الخوف من التغيير عن طريق توفير المناخ الملاءم.

٢٤- توفير نظام فعال لإدارة المعلومات اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات لجميع العاملين في المدرسة، من خلال شبكات المعلومات باستخدام الحاسب الآلي لتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

٢٥- الاستعانة بالخبراء والمختصين من الدول المتقدمة لتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية لجميع المستويات الإدارية بمملكة البحرين ، لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

٢٦- تطوير المناهج الدراسية تمشياً مع حاجات المستفيدين المستقبلية.

٢٧- الاهتمام بالأنشطة العلمية والاجتماعية والترفيهية في المدارس.

٢٨- وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري للمسئولين في المدرسة يحدد المهام الوظيفية.

٢٩- تدريب العاملين بالمدرسة بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق أدارة الجودة في أعمالهم بشكل سلوك يومي .

٣٠- تعيين مسئول عن الجودة داخل المدرسة يتابع مجريات عمل الإدارة المدرسية .

ثالثاً: توصيات الدراسة :

- ✓ الاهتمام بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها على جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى المدرسة.
- ✓ وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري للمسئولين في المدرسة.
- ✓ تدريب العاملين بالمدرسة بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق أدارة الجودة في أعمالهم بشكل سلوك يومي .
- ✓ العمل على تفعيل إنشاء وحدة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ضوء المعايير العالمية ، وتدريب كادرها وتأهيله لمتابعة العمل بمهنية عالية.
- ✓ تعيين مسئول عن الجودة داخل المؤسسة التعليمية.
- ✓ العمل على تدريس مبادئ الجودة الشاملة في كافة التخصصات في مؤسسات التعليم.
- ✓ توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات للموظفين.

المراجع

المراجع

أولا- المراجع العربية

١. إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي،مصر، القاهرة،.٢٠٠٨م.

٢. إبراهيم عصمت مطاوع : جودة التعليم في المدرسة المصرية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السابع " جودة التعليم في المدرسة المصرية في ضوء (التحديات - المعايير - الفرص) " ، ٢٨- ٢٩ إبريل ٢٠٠٣م، الجزء الأول.

٣. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: دار مكتبة المعارف، ٢٠٠٢م.

٤. أحمد إبراهيم أحمد، دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة، الاسكندرية ، مكتبة المعارف، ٢٠٠٢م.

٥. أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية، القاهرة: دار المعارف الحديثة ، ١٩٩٩م .

٦. أحمد الخطيب، ورداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، ٢٠٠٦.

٧. أحمد الخطيب ورداح الخطيب، تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدرج: تطبيقات تربوية ، إربد: عالم الكتب الحديث ، ٢٠٠٦م.

٨. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، إربد، الأردن: مؤسسة حمادة للنشر ، ٢٠٠١.

٩. أحمد الشافعي والسيد ناس ، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية مصر ،مجلة التربية،المجلد٢،العدد٢٠٠٢،١م.

١٠. أحمد العامري، إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٣م.

١١. أحمد بدح،أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية .

١٢. أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية : مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي . رسالة الخليج العربي ،العدد ٥٠، ١٩٩٤، ص١٥-٩٤.

١٣. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي، الإسكندرية ، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر ٢٠٠٧.

١٤. آمال محمود محمد أبو عامر، واقع الإدارة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، ١٤٢٩هـ ٢٠٠٨م.

١٥. أنمار الكيلاني، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، في الفترة من ١٢-١٣مايو ١٩٩٨، كلية التربية، جامعة حلوان: مصر: ١٩٩٨،ص٣١٢-٣٤١.

١٦. إيمان عبده حافظ عبد، دراسة تحليلية لمشكلات مدارس التعليم الإعدادي والثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة كلية التربية ٧٥، جامعة الأزهر، مصر: ١٩٩٦،ص٩-٢٥.

١٧. بهيجة محمد الديلمي ، آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء معايير الأداء الفعال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ٢٠٠١.

١٨. تطور التعليم في مملكة البحرين، التقرير الوطني المقدم إلى الدورة السابعة والأربعين لمؤتمر التربية الدولي المنعقد في جنيف في الفترة من ٨-١١سبتمبر،٢٠٠٤. ١

١٩. جابر عبد الحميد جابر،علاء الدين كفافي، معجم علم النفس و الطب النفسي- الجزء السابع، ١٩٩٥.

٢٠. جمال أبو الوفاء وعبد العظيم سلامة،اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الاسكندرية، مصر:دار المعرفية الجامعية،٢٠٠٠.

٢١. جميل نشوان، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في، الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤، ص٢-١٨.

٢٢. جيفري دوهرتي: تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد وأخرون، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، ١٩٩٩.

٢٣. حافظ فرج أحمد : الجودة الشاملة وإدارة مؤسسات تربية الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة " بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني لمركز رعاية وتنمية الطفولة "تربية الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي "الواقع والمستقبل" في الفترة من٢٤-٢٥ مارس ٢٠٠٤م ، كلية التربية جامعة المنصورة، ،ص٤١١.

٢٤. حسن محمد حسان، محمد عطوة ، محمد حسنين العجمي، سعدية يوسف الشرقاوي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، القاهرة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٥م.

٢٥. حمود أسامة جلال، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين ، رسـالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحرين ، مملكة البحرين٢٠٠١

٢٦. خالد جاسم بو مطيع ، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم، جامعة البحرين،كلية إدارة الأعمال،٢٠٠٢.

٢٧. خالد سعيد السحيم، واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، وزارة التربية والتعليم ، دراسة منشورة في شبكة المعلومات .

٢٨. د.ل. (٢٠٠٥)، ضمان الجودة في التعليم العالي، ترجمة: السيد عبد العزيز البهواشي و سعيد بن حمد الربيعي، القاهرة: عالم الكتاب للنشر والتوزيع،.

٢٩. ديو بولد، ب، فان دالين، ترجمة محمد نبيل نوفل، وآخرون، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٤.

٣٠. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، الأردن ،عمان، دار الثقافة، الطبعة الأولى ٢٠١٠-١٤٣١هـ .

٣١. رافده عمر الحريري، جامعة البحرين، كلية التربية، دار الفكر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م.

٣٢. رسالة المعلم، مجلة تربوية دورية تصدر عن إدارة البحث والتطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، الأردن، عمان، ٢٠٠٢، ص ٤٠-٤١.

٣٣. رملة علي جعفر، واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥م.

٣٤. رياض رشاد البنا، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، ص ٥-٦.

٣٥. زايري بلقاسام، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران ، المملكة العربية السعودية، الفترة ٢٤-٢٧ ، فبراير ٢٠٠٨م.
٣٦. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط١ ، ١٩٩٨م.

٣٧. سلطان محمد المنصوري : دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام بدولة قطر ، دراسة تقويمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠١.
٣٨. سلمان عاشور الزبيدي، اتجاهات في تربية الطفل، عمان، الأردن: دار أنس للنشر،١٩٨٨.

٣٩. سهام الكعكي ، تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات،المملكة العربية السعودية،مجلة العلوم التربوية،العدد الثاني،ص١١٥- ١٣٩.
٤٠. سهيلة محسن الفتلاوي، الجودة في التعليم(المفاهيم ،المعايير ,المواصفات,المسؤوليات)، دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط(١) ، ٢٠٠٨م.

٤١. السيد سلامة الخميس، قراءات في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
٤٢. شاكر أحمد، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، البحرين،١٣ ابريل ٢٠٠٥ م، المجلد الأول، ٢٠٠٥م، ص ٣١٩-٣٢٠.

٤٣. شاكر محمد فتحي أحمد، وآخرون، الإدارة المدرسيةفي مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة : دار النهضة العربية،١٩٩٨م.
٤٤. شريف عبدالله شعبان، أثر الأسلوب المعرفي و إستراتيجية معالجة المعلومات على التحصيل الدراسي لدى طلاب التعليم الثانوي الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، مودعة مكتبة معهد الدراسات و البحوث التربوي- جامعة القاهرة،٢٠٠٠م.
٤٥. صالح عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق:عمان، الأردن،٢٠٠٤م.

٤٦. ضياء الدين زاهر،إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة،دار السحاب: القاهرة، ٢٠٠٥م.

٤٧. العاجز، فؤاد وجميل نشوان، الجودة في التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد، العدد ٢، ص ١٠١-١٣٨.

٤٨. عادل جار الله علي معزب، دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكوميدراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية،رسالة غير منشورة،٢٠٠٦.

٤٩. عباس الخفاجي، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء ، عمان ، الأردن: ١٩٩٥.

٥٠. عبد العزيز السيد عبد العزيز، مناهج البحث العلمي، مصر، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٧.

٥١. عبد العظيم سلامة، الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥.

٥٢. عبد اللطيف العارفة و أحمد وقران ، معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسئولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية ، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩/ ١٤٢٨/٤هـ، الإدارة العامة للتربية والتعليم في الباحة، ٢٠٠٧م.

٥٣. عبود ، عبد الغني ، وحجي ، أحمد ، وغانم ، محمد، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠م.

٥٤. عرفان البرادعي ، مدير المدرسة الثانوية : صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده، دمشق: دار الفكر، ١٩٩٨م.

٥٥. عزيز حنا داود، وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م.

٥٦. عصام عبدالله محمد ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مملكة البحرين : مركز التوثيق التربوي، ٢٠٠٤م.

٥٧. علاء إبراهيم إبراهيم زايد : برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي لمعلمي التاريخ في المرحلة الثانوية العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي

الحادي عشر "الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة "من ١٢- ١٣ مارس ٢٠٠٣م ، كلية التربية جامعة حلوان ص ٢١٩.

٥٨. علي أحمد البارق : تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية التربية ببني سويف ، ٢٠٠١م.

٥٩. علي السيد أحمد، الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، م١، ١٩٩٥.

٦٠. علي بن إبراهيم علي بن إبراهيم محمد الشيخي و أحمد بن عمر الفقيه و عبد الرحمن حسن ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، إدارة التربية والتعليم بمحافظة القنفذة ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٧م.

٦١. علي ناصر شتوي ، القدرات المطلوبة لتطوير جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات عصر العولمة ، بحث مقدم إلى ورشة عمل " طرق تفعيل وثيقة آراء الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي ، ١٩-٢١ ذو الحجة ١٤٢٥هـ ٣٠ يناير - ١ فبراير ٢٠٠٥م .

٦٢. عماد الدين ومنى مؤتمن، التطوير التنظيمي، مدخل لزيادة الفعالية التنظيمية في التنظيمات الإدارية، عمان، الأردن: رسالة المعلم ،العدد١، ١٩٩٠م.

٦٣. فائزة بنت أحمد بكر رواس، مواصفات جودة التدريب أثناء الخدمة في التعليم العام، ورقة عمل في أسس ومتطلبات الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، اللقاء السنوي الربع عشر للجودة بفرع الجمعية بمنطقة القصيم، "الجودة في التعليم العام " للعام الدراسي ١٤٢٧/١٤٢٨هـ ، خلال الفترة من ٢٨-٢٩ربيع الآخر١٤٢٨هـ الموافق ١٥-١٦ مايو٢٠٠٧م.

٦٤. فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، رؤى التنمية المتواصلة ، القاهرة ، أيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م.

٦٥. فهيمة بديسي ، " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق " ، مجلةالعلوم الإنسانية ، العدد الحادي والعشرون ، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة، ١٠٥- الجزائر.

٦٦. فيليب اسكاروس، الجديد في مناهج البحث التربوي،مصر، المركز القومي للبحوث والتنمية،٢٠٠٢.

٦٧. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤٦ ، ٢٠٠٦م،ص ٨٩-١٣١.
٦٨. مجلة التربية، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، العدد السادس، ٢٠٠٢م ، ص٣٧
٦٩. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات،الطبعة الأولى، دار وائل:عمان، الأردن،٢٠٠٤.
٧٠. محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح) ، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢م.
٧١. محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية ، عمّان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٢م.
٧٢. محمد حسنين العجمي ، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة .
٧٣. محمد رياض بندمجي، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، عمان، الأردن:دار الشروق،١٩٩٦.
٧٤. محمد صبيح الرشايدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، الأشرفيه، ٢٠٠٧.
٧٥. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة ، عمّان : دار الشروق للنشر، ٢٠٠١م.
٧٦. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، ٢٠٠٥.
٧٧. محمد عبد علي جاسم عيسى،تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية،جامعة البحرين،٢٠٠٥م.
٧٨. محمد فتحي، مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٣.
٧٩. محمد منير حجاب، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
٨٠. محمد يسرى عثمان ومحمد موسى عثمان : متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر ، "بحث مقدم لمؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم

الجامعي ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ١١- ١٢ مايو ١٩٩٧م ، كلية التجارة جامعة الزقازيق فرع بنها ، ص ص ٣٨٥ – ٣٨٦.

٨١. محمود أحمد شوق، تطوير المناهج الدراسية، القاهرة ، مصر: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر ، ١٩٩٥ص١٩.

٨٢. محمود أسامة جلال ، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسية الابتدائية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مملكة البحرين ، مركز التوثيق التربوي ، ٢٠٠٢م.

٨٣. محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمّان : دار الفرقان، ٢٠٠٤م.

٨٤. محمود عبد الحليم منسي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية، الكويت : مكتبة الفلاح، ١٩٨٦، ص٢٠١ .

٨٥. المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، برنامج تدريبي في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي،الدوحة، قطر : ٢٠٠٢، ص ٣٣.

٨٦. مريم السليطي، دليل نظم التعليم في المؤسسات التعليمية المختلفة بدولة البحرين، مركز التوثيق التربوي، ١٩٨٧.

٨٧.مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة، مصر: مكتبة النهضة المصرية ، ط٣، ٢٠٠٣.

٨٨.معصومة عبد الجليل، فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين، رسالة غير منشورة، ٢٠٠٦م.

٨٩.مملكة البحرين ، ديوان الخدمة المدنية، وزارة التربية والتعليم، الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، ٢٠٠١م.

٩٠.مملكة البحرين، قسم الإحصاء التربوي، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣م.

٩١.مملكة البحرين، وزارة التربية والتعليم، مشروع قانون التربية والتعليم، البحرين:الوزارة، يوليو ١٩٨٥م.

٩٢. مملكة البحرين وزارة التربية والتعليم ، قسم الإحصاء التربوي ، ٢٠٠٨.

٩٣.مملكة البحرين وزارة التربية والتعليم، المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي،مرجع سابق.

٩٤. مملكة البحرين وزارة التربية والتعليم، قسم التوثيق التربوي ، تقرير عن تطور التعليم في مملكة البحرين،٢٠٠٤ ص ٥-٧.
٩٥. مملكة البحرين ، وزارة التربية والتعليم، مجلة التربية، العدد الخامس، ٢٠٠٢م.
٩٦. مملكة البحرين ، وزارة التربية والتعليم،المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي،٢٠٠٧.
٩٧. منى عماد الدين، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمَّان، ٢٠٠٤.
٩٨. ميادة محمد فوزي الباسل ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة I.S.O.٩٠٠٠ برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر ، دراسة ميدانية " مجلة كلية التربية بالمنصورة ، عدد (٤٧) ، ج (٢) ، ديسمبر ٢٠٠١م.
٩٩. نادية حسن علي، تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة (مدخل تخطيطي) ،مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الثامن، العدد السابع والعشرون، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، ص٢٠٣-٢٧٤ .
١٠٠. نبيل احمد محمد العفيري، مدى تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، رسالة غير منشورة، ٢٠٠٦م.
١٠١. نبيل محمود الصالحي، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس،مصر، ٢٠٠٣م .
١٠٢. نصر الدين حمدي سعيد ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة. ٢٠٠٨.
١٠٣. نصر الدين مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها ،رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية،غزة،٢٠٠٨.
١٠٤. نوره خميس الشعيلان ، مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مملكة البحرين ، الجامعة الخليجية، ٢٠٠٧م.
١٠٥. هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر،عمان، ٢٠٠٦.
١٠٦. الهلالي الشربيني الهلالي : العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لزيادة فعالية مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم (دراسة ميدانية) ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لقسم أصول

التربية بدمياط " المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة" ، مجلة كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة ، العدد ٣٨ ، ٢٠٠١م ، ص ٩٦.

١٠٧. هيا إبراهيم أحمد بن سيفان : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الإبتدائى في ضوء إدارة الجودة الشاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات جامعة عين شمس ،٢٠٠٣م.

١٠٨. وليد عبد اللطيف هوانه، مدخل النظم لتحقيق الجودة في التعليم، بحث مقدم لمؤتمر ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت: الفترة الواقعة بين ٢٦-٢٨مارس،١٩٩٤.

١٠٩. ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها، عمّان: دار عالم الثقافة،٢٠٠٣م.

١١٠. يوسف أحمد أبو فارة : ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين، الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.

١١١. يوسف مصطفى، الإدارة التعليمية.أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب- القاهرة، ٢٠٠٥م.

ثانيا- المراجع الأجنبية

١. Alexander، G. C. & keeler،Total Quality Management : The emperor's tailor. Retrieved on ٩th July ، from : ED٣٨٧٩٢٢٢٠٠٧

٢. Anderson، Elizabeth، "High – Tech .V. High- Touch; A Case Study of TQM Implementation in Higher Education" ،Managing Service Quality، ١٩٩٥،Vol.٥، No.٢، p. ٤٨-٥٦.

٣. Assurance In Education، volume: number: ٢page، emerald·

٤. Bieheler.R.E, Snowman .j.s:Psychology Tactic's Teaching, Boston Hanghtom , Mifflin Company, ١٩٩٠, p٣٩٢

٥. Cammaert، R. Total Quality Management : Using T.Q.M optimizes education in Alberta. Retrieved on ٥th July ٢٠٠٧، from : ERIC NO : EJ٥١٠٧٠٥ .

٦. Choon، fion: Quality Assurance in Education: An International Perspective، Journal Articles; Reports – Research،(٢٠٠٨): v١٦ n٢ p١٢٦-١٤٠

٧. Costin Harry, Exploring the Concepts Underlying Total Quality Management .in readings in Total Quality Management ,ed.Harry costing , Orlando: Harcourt Brace &co, ١٩٩٤ ,pp ٧-٢٦.
٨. Cotton،K ،Appling Total Quality Management Principles to Secondary Education School Important Research Series، Snapshot # ٣٥.OR: Portland، ١٩٩٤.

٩. Couch، Gene C.: A Measurement of Total Quality Management in(١٩٩٩).
١٠. Education Institutions – possibilities and pitfalls، journal: Quality
١١. Education، A case stady of the University of Weslern، Sydney nepean،
١٢. Education، Quality Assurance In Education، Vol ١٢، iss. ٤، pp ١٥٧-١٦٧.
١٣. Glasser, W. The Quality School, New York, Harper Co., ١٩٩٠, pp. ٤٢٠-٤٣٠.

١٤. group publishing limited، Uk
١٥. Harris، David Thamas، Educators،Attitudes Towards the Appropriteness of total quality Amangement to Education Diss، Abs، Inter، V٠١.٥٦no.٨، ١٩٩٥، p.٢٩٥١.
١٦. hikawa, What is total quality control? The Japanese way. in readings in total quality management ,ed.Harry costing, Orlando: Harcourt Brace &co,١٩٩٤ , pp١٥٥-١٦٧.

١٧. Kotler، Philip،Marketing Management (Upper Saddle River، New Jersey: Prentice-Hall، Inc. ٢٠٠٠,
١٨. Laurie، Loma: Moving towards، AQuality Climate at the Universityof Cyprus، The international journal of education management، (٢٠٠٤)Vol ١٢،

١٩. Lovelock، Christopher، and Lauren Wrigt، Principles of Service Marketing and Management، (New Jersey: Prentice-Hall International،(٢٠٠٢).
٢٠. Massy، William، Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher Education New York: Anker Publishing، (٢٠٠٣).
٢١. Mikol، Myriam: Quality Assurance in Australian Higher(٢٠٠٣)

٢٢. Petros, pashiardis: Innovation and T.Q.M in Swedish Higher Education Institutions – possibilities and pitfalls ,journal: Quality aAssurance In Education ,volume: ١٥ number: ٢page: ٩٩- ١٠٧, emerald group publishing limited, Uk. (١٩٩٨)
٢٣. Petros، pashiardis: Innovation and T.Q.M in Swedish Higher in selected north Carolina community college، DIA-A(١٩٩٨): ٦٠/٠٥.
٢٤. Wiklund، Hakan: Embedding Quality: The Challenges ForHigher(٢٠٠٣).
٢٥. Zbabacki Mark Joseph،Th Rhetoric and Reality of total quality Management Diss Abest، Inter، V٠١.٥٥no.٧، ١٩٩٥.

- مواقع الانترنت

	تاريخ الاتاحة
١- http://ar.wikipedia.org/wiki	٥-٩-٢٠١٠
٢- http://rs.ksu.edu.sa	٢٤-١٢-٢٠١٠
٣- http://sst٥.com/readArticle.aspx?ArtID	٢٤-٩-٢٠١٠
٤- http://vb١.alwazer.com/t٤٨٤١٥.html	٥-١٢- ٢٠٠٩
٥- http://www.alarabiya.net/programs/٢٠٠٧.	٥-١٢-٢٠٠٩
٦- http://www.alrassedu.gov.sa/index/forum/showthread	١٠-٩- ٢٠١٠
٧- http://www.alrassedu.gov.sa/index/forum/showthread	٥ -٥- ٢٠٠٩
٨- http://www.alwaqt.com/art.php	١-١- ٢٠٠٩
٩- http://www.arabs٢day.ws/forums/lofiversion/index.php	١-١- ٢٠٠٩
١٠- http://www.bahrainvip.com/vb/showthread.php	١-١-٢٠٠٩
١١- http://www.drmosad.com/index٣٠٦.htm	٥-٥-٢٠٠٩
١٢- http://www.elanguages.orgfiles٥٠٦٢٦	١٧-٤-٢٠٠٠
١٣- http://www.goalqpc.com/resourcesp٢	١٨-١-٢٠١٠
١٤- http://www.moe.gov.bh/conferences	٧-١١-٢٠٠٩
١٥- http://www.multka.net/multka/modules.php	٢٤-٩-٢٠٠٩
١٦- http://www.oecd.org/dataoecd/٤٩/٣/١٨٧٠٩٥٢.pdf	٢٠/٧/٢٠٠٨
١٧- http://www.pms.edu.sa/montda/showthread٥	١٨-٩-٢٠١٠
١٨- http://www.ssic٢٠٠٨.com/assets/files/PDF.p df	١٩-٢-٢٠١١
١٩- http://www.ta٩weer.com/vb/archive/index.php/	٥-٩-٢٠١٠
٢٠- www.jeelfaisal.com/educationimprove.html	٢٤-٩-٢٠٠٩

قائمة الملاحق

١- الاستبانة في صورتها الأولية
٢- قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان
٣- الاستبانة في صورتها النهائية
٤- أسماء المدارس
٥- قرار الموافقة على تطبيق الاستبانة

ملحق رقم (١)

- **الاستبانة في صورتها الأولية .**

السيد الأستاذ الدكتور/..... *حفظه الله،،*

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث/ حسن علي جمعة الشاخوري بدراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (أصول التربية).

في موضوع:

"تطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة"

ولكي يحقق الباحث هدف الدراسة قام بإعداد "استبانة" توجه إلى مديري المدارس ومساعديهم في المرحلة الثانوية بهدف الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة التي تتكون من ثلاثة محاور وهي : (مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ، وسوف تكون إجابة أفراد العينة وفقًا للتدرج الثلاثي:(يتحقق– إلى حد ما – لا يتحقق).

وباعتبار سيادتكم من خبراء التربية المتخصصين في هذا المجال يرجى التكرم بقراءة الاستبانة وتحكيمها في ضوء المحاور الأساسية المقترحة ومدى مناسبة العبارات للمحاور التي تنتمي له ، والتعديل المقترح من سيادتكم في حالة تعديل أي من العبارات.

شاكرين لسيادتكم خالص تعاونكم

الباحث

حسن علي جمعة الشاخوري

المحور الأول: ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

فيما يلي عدد من العبارات تعبر عن واقع تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

برجاء وضع علامة (✓) أمام ما تراهُ مُعبرًا عن رأي سيادتكم.

أ -ما مدى تحقق أهداف المدرسة الثانوية كما وردت في اللوائح والقوانين الوزارية:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	ترسيخ العقيدة الإسلامية وإدراك المفاهيم الأساسية للإسلام باعتباره منهجاً شاملاً للحياة.					
٢	تنمية روح المواطنة.					
٣	ربط الكفايات الأساسية في المنهج بمتطلبات سوق العمل وذلك بتطبيق نظام ضمان الجودة.					
٤	تهيئة المتعلمين المتفوقين والراغبين في مواصلة الدراسة بعد المرحلة الثانوية.					
٥	اكتساب المتعلمين المتطلبات الأساسية التي تؤهلهم ليكونوا أفراداً منتجين ومبدعين فكرياً وعلمياً؛ ليتمكنوا من الانخراط في سلك الإنتاج والخدمات ومواجهة الحياة العلمية.					
٦	تنمية قيم العمل لدى المتعلمين، واحترام وتقدير الوقت، والانضباط في العمل باعتباره قيمة كبرى في حياة الفرد والمجتمع.					
٧	اكتساب المتعلمين المفاهيم والاتجاهات والميول التي تمكنهم من الاستفادة من وقت الفراغ بما يساعدهم على تنمية إمكاناتهم وقدراتهم الجسمية والعقلية والنفسية.					

ب –المعايير الحالية لاختيار مدير المدرسة الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	الحصول على مؤهل جامعي .					
٢	اجتياز مجموعة اختبارات تتعلق بالمهارات القيادية مثل: أ – المقابلة الشخصية. ب – أختبار التفكير الابتكاري. ج – اختبار الميول والاتجاهات. د – اختبار المهارات والأداء في الوظيفة.					
٣	الحصول على دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات المدرسية.					
٤	التمتع بالكفايات المهنية والأكاديمية والثقافية الخاصة بالجودة.					
٥	القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين.					
٦	الحصول على شهادة دبلوم الإدارة المدرسية .					
٧	القدرة على تقييم أداء العاملين في المدرسة.					

ج –مدير المدرسة الثانوية وإدارة الجودة الشاملة :

يتوفر لدى مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية المهارات القيادية التالية:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	التخطيط طويل المدى لتحقيق أهداف المدرسة.					

٢	اتخاذ القرار المناسب لانجاز المهام الإدارية.					
٣	التعامل مع التقنيات الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية.					
٤	تنسيق العمل بين جميع أطراف العملية التعليمية.					
٥	الاهتمام بما يجري خارج المدرسة والمجتمع .					
٦	الابتكار والإبداع في مجال العمل المدرسي.					
٧	المبادأة لرفع مستوى الإدارة المدرسية.					
٨	العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة.					
٩	توزيع الوقت بين المكتب وأرجاء المدرسة المختلفة والفصول .					

د – مدى المشاركة في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	مشاركة جميع العاملين في حل المشكلات المدرسية ودعم أنشطة تحسين الجودة.					
٢	إتاحة الفرصة لجميع العاملين للتعبير عن آرائهم.					
٣	المشاركة الفعلية لجميع العاملين في اتخاذ القرار.					
٤	التعاون والعمل كفريق واحد داخل					

	المدرسة.					
٥	إشراك جميع العاملين في إجراء أي تغيير في المدرسة.					
٦	إتاحة الفرصة لجميع العاملين لتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي.					

هـ -التخطيط الإداري :

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	التخطيطلرفع مستوى التحصيل للطلابمشاركة المعلمين وأولياءالأمور.					
٢	التخطيط للعمل المدرسي اليومي حسب الأولويات لتحقيق أهداف الجودة .					
٣	التخطيطلتنفيذدروس تدريبية لتحسين كفايات المعلمين .					
٤	التخطيطلتحسينجودة الخدمات التي تقدمهاالمدرسةللمجتمع المحلي.					

و – العمل الجماعي وروح الفريق :

إلى أي مدى تقوم إدارة المدرسة بما يلي:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	تشكيل إدارة المدرسة فرق عمل من المعلمين					
٢	مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ					

	القرارات .					
٣	تبادل الإدارة المعلومات بين العاملين ومشاركتهم لبعضهم البعض في فرق العمل .					
٤	تعميق دور فريق العمل في العملية التعليمية .					

ز – التركيز على التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	تطوير الخدمات التعليمية في ضوء احتياجات التلاميذ.					
٢	التخطيط والمتابعة المستمرة للاحتفاظ بمستوى الجودة.					
٣	تحسين مدير المدرسة لطرق وإجراءات العمل المدرسي بصفة دورية بما يتلاءم مع التطورات العالمية.					
٤	استفادة مدير المدرسة من نتائج قياس رضا التلاميذ في تحسين الخدمة التعليمية.					
٥	اعتماد مدير المدرسة في عمليات تحسين الجودة وحل المشكلات في المدرسة على تطبيق مبادئ (خطط, نفذ, راجع, صحح).					
٦	تقترح إدارة المدرسة بعض المعايير التي تسهم في تحسين جودة الأداء في مختلف المجالات المدرسية.					

٧	تقديم المقترحات لتطوير المناهج الدراسية بصفة مستمرة.					
٨	سعي إدارة المدرسة لتوفير التقنيات الحديثة .					
٩	عقد اللقاءات والورش التي تسهم في حل المشكلات والتحسين لبرامج المدرسة .					

المحور الثاني: ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

أ – نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس :

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	إدراك أهمية التغيير والتحول من الإدارة التعليمية إلى إدارة الجودة الشاملة في ظل المتغيرات العالمية.					
٢	إصدار بيانات صريحة بمساندة هدف تحسين الجودة وإقرارها وتبليغها للعاملين في المدارس.					
٣	وضع نظام معياري رسمي لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة يطالب التزامهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
٤	تزويد المدارس بالتوجيه والتدريب على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٥	الاهتمام بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٦	وضع معايير لاختيار مديري المدارس تتلاءم مع تطبيق إدارة					

	الجودة الشاملة.					
٧	تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم بالحد من تعدد المستويات الإدارية لتتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.					
٨	إعداد دليل إرشادي لتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة يتضمن وصف المدرسة الجيدة, المعايير , كيفية التطبيق, ويتم توزيعها على جميع العاملين في المدرسة.					
٩	توعية جميع العاملين بالمدرسة بأهمية الجودة في العملية التعليمية.					
١٠	استخدام لوحات الإعلانات لنشر معلومات تحسين الجودة في المدرسة.				ا	
١١	تزويد المدرسة بمكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة تتضمن كتب وشرائط فيديو لزيادة وعي العاملين في هذا المجال.					
١٢	إعداد سلسلة من ورش العمل للعاملين في شكل غير رسمي يعتمد على المناقشة للتعريف بأفكار الجودة وفوائدها.					

ب – تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة في المدرسة:

على إدارة المدرسة أن تقوم بما يلي:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	تشكيل فرق تحسين الجودة.					
٢	تحديد الأولويات الخاصة بالتحسين في المدرسة.					
٣	توفير الإمكانيات المطلوبة لإنجاح أعمال فرق العمل في المدرسة.					
٤	توفير التدريب اللازم لجميع أعضاء فرق العمل لتحقيق الأداء المتميز في المدرسة.					
٥	توفير كافة الصلاحيات الكافية لفرق العمل لتحسين عمليات الأداء في المدرسة.					
٦	متابعة فرق العمل ومساعدتها في التغلب على المشكلات التي تصادفها في أداء العمل.					

المحور الثالث: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

١- معوقات القيادة الفعالة :

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	سلبية العلاقة بين الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة.					
٢	التداخل بين الممارسات الإدارية والتعليمية الفنية .					
٣	غياب الوصف الوظيفي النموذجي والواضح لطبيعة عمل مدير المدرسة .					

٤	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة.					
٥	قلة الخبرة الإدارية لمدير المدرسة في علاج الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب .					

٢- معوقات المركزية في الإدارة المدرسية :

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	إعطاء مديري المدارس صلاحيات غير كافية لمسئولياتهم.					
٢	تركيز سلطة إدارة المدرسة في يد إدارات التعليم.					
٣	انفراد وزارة التربية والتعليم في البحرين بإتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الجودة دون مشاركة العاملين.					
٤	قيام المدرسة بتنفيذ حرفي للتعليمات والقرارات الصادرة من وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بمجال العمل.					
٥	إشعار العاملين في المدرسة أن أدوارهم تنحصر في تنفيذ ما تمليه عليهم وزارة التربية والتعليم.					
٦	إلزام مديري المدارس بالرجوع إلى إدارات التعليم والوزارة في كل صغيرة وكبيرة عند اتخاذ أي قرار خاص بالمدرسة.					

٣- معوقات مرتبطة بالهيئة التدريسية :

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	التعديل المقترح
١	قلة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لعدد الطلاب .					
٢	تمسك المدرسين بالمدرسة بما هو مألوف من أساليب العمل بالرغم من وجود أساليب جديدة أفضل.					
٣	تفضيل المدرسين في المدرسة لتنفيذ الأعمال بطريقة روتينية لأنه لا يترتب على نتائجها أي مخاطر.					
٤	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية .					
٥	تمسك المدرسين بالطريقة المألوفة لأداء العمل لتحقيق مشاعر الرضا.					
٦	شعور المدرسين بالخوف من أي تغيير خشية النتائج المجهولة.					
٧	إدخال التغيير في المدرسة دون اقتناع العاملين بجدواه.					
٨	افتقار المدرسين للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
٩	مراقبة إدارة المدرسة للمدرسين بصفة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة الموضوعية.					
١٠	شعور العاملين بأن أي تغيير في طريقة تأدية الخدمات التعليمية لا يتلاءم مع قدراتهم.					

س : مـــــاهي التوصـــــياتوالمقترحاتالتيتراها مناســـــبةلتطويرالإدارة المدرســـــية بمملكـــــة البحرين؟.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (٢)

- **قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة.**

الرقم	الأستاذ المحكم	المكان
١	أ.د أسامة المهدي	كلية التربية جامعة البحرين
٢	أ.د خالد الباكر	كلية التربية جامعة البحرين
٣	أ. د راشد حماد الدوسري	منسق ماجستير قياس وتقويم جامعة البحرين
٤	أ.د شكري سيد أحمد	خبير تربوي إدارة التدريب – وزارة التربية والتعليم
٥	أ.د ضرار العبابنه	أخصائي تربوي وزارة التربية والتعليم
٦	أ.د عبد الباقي أبو زيد	كلية المعلمين جامعة البحرين
٧	أ.د فؤاد إكسيل	كلية التربية جامعة البحرين
٨	د. فيصل ملا عبدالله	مدير تحرير مجلة العلوم التربوية والنفسية جامعة البحرين
٩	د. فؤاد جعفر	كلية التربية جامعة البحرين
١٠	د. فلاح أحمد عبد الوهاب ربيع	أخصائي مصادر تربوية إدارة تقنيات ومصادر التعلم – وزارة التربية والتعليم
١١	أ.د محمود أسامه جلال	كلية التربية جامعة البحرين
١٢	أ.د محمد الرياحنة	أخصائي تربوي وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٣)

- **الاستبانة في صورتها النهائية.**

السيد الفاضل الأستاذ/ مدير/ مديرة مدرسة .....الثانوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث / حسن علي جمعة الشاخوري بدراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في التربية "أصول تربية".

في موضوع:

"تطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة"

ولكي يحقق الباحث هدف دراسته قام بإعداد "استبانة" تطبق على مديري المدارس ومساعديهم في المدارس الثانوية بهدف الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

لذا نرجو من سيادتكم التفضل والتكرم بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عن جميع التساؤلات وذلك بوضع (✓) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظركم ، علماً بأن جميع إجاباتكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم منا خالص الشكر والتقدير والاحترام

الباحث

حسن علي جمعة الشاخوري

الجزء الأول : بيانات أساسية :

الاسم : (إذا رغبت) .....

اسم المدرسة : .....

المسمى الوظيفي : .....

المؤهل العلمي : .....

التخصص الدراسي : .....

عدد سنوات الخبرة:

( ) خبرة أكثر من عشر سنوات

( ) خبرة أقل من عشر سنوات

النوع : ذكر ( ) أنثى ( )

الجزء الثاني : مجالات الاستبانة وفقراتها :

فيما يلي عدد من الفقرات تعبر عن واقع تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة مصنّفة طبقاً لمبادئها .
المطلوب وضع علامة (✓) أمام ما تراهُ مُعبرًا عن رأي سيادتكم.

المحور الأول - مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المجال الأول – تحقيق رضا المستفيد :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
١	تسعى إدارة المدرسة لتلبية احتياجات المستفيدين.(الطلاب – أولياء الأمور – المجتمع)			
٢	تقوم إدارة المدرسة بتحديد أهداف واضحة ومحددة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين.			
٣	تترجم إدارة المدرسة احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة.			
٤	تصمم إدارة المدرسة خطتها وفقاً لحاجات المستفيدين.			
٥	تُحدد إدارة المدرسة معايير أداء المعلم بناءً على درجة تحقيق حاجات المستفيدين .			

المجال الثاني –التقييم الذاتي وتحسين الأداء :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٦	تضع إدارة المدرسة مقاييس واضحة ومحددة لأداء المعلمين .			
٧	تعمل إدارة المدرسة على تطوير قدرات وإمكانيات المعلمين			
٨	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في تطوير أساليب تقويم نتائج الأنشطة المدرسية المختلفة.			
٩	تعتمد إدارة المدرسة في عمليات تحسين الجودة وحل المشكلات في المدرسة على تطبيق مبادئ (خطط، نفذ، راجع، صحح).			
١٠	تشارك إدارة المدرسة في اقتراح تطوير المناهج الدراسية بصفة مستمرة .			

المجال الثالث – العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
١١	تقوم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين على العمل الجماعي وروح الفريق .			
١٢	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل من المعلمين.			
١٣	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .			
١٤	تقوم إدارة المدرسة بإتاحة الفرصة لجميع العاملين لتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي.			
١٥	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور لتنفيذ المشاريع المدرسية .			

المجال الرابع – القيادة التربوية الفعالة :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
١٦	تتبع إدارة المدرسة خطة واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها .			
١٧	تتقبل إدارة المدرسة الآراء النقدية البناءة .			
١٨	تهتم إدارة المدرسة بتطوير قدرات وإمكانيات المعلمين ذوي الشخصيات القيادية.			
١٩	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في وضع البرامج التي تساهم في توفير القيادات الفعالة.			
٢٠	توظف إدارة المدرسة طاقاتها في التأثير على جهود المعلمين.			

المجال الخامس – الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٢١	تقوم إدارة المدرسة بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين.			
٢٢	تقوم إدارة المدرسة بتوفير آلية تساعد على تدفق سريع للمعلومات.			
٢٣	تساهم إدارة المدرسة مع المعلمين في جمع البيانات.			
٢٤	تستخدم إدارة المدرسة على الأساليب الإحصائية لتطوير وتحسين البرامج المدرسية.			
٢٥	تعمل إدارة المدرسة على تحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحسين العملية التعليمية .			

المجال السادس – تفويض السلطة :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٢٦	توفر إدارة المدرسة نظاماً فعالاً لتفويض السلطات.			
٢٧	تقوم إدارة المدرسة بتدريب العاملين على استعمال السلطة قبل تفويضها.			
٢٨	تُحدد إدارة المدرسة مسئوليات ومهام من تفوض إليهم السلطات .			
٢٩	توفر إدارة المدرسة جواً مناسباً خالياً من القلق والرهبة لدى من تفوض إليهم السلطة عند تفويض السلطة.			
٣٠	تشجع إدارة المدرسة على الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية .			

المجال السابع –إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٣١	تعمل إدارة المدرسة على وضع رؤية ورسالة واضحةللمدرسة.			
٣٢	تصوغ إدارة المدرسة رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.			
٣٣	تعمل إدارة المدرسة على وضع أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.			
٣٤	تعتمد إدارة المدرسة فتح الحوار دون قيود مع المعلمين .			
٣٥	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على غرس بذور التغيير لدى المعلمين ورفع كفاءتهم .			

المجال الثامن – إرساء نظام العمليات المستمرة :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٣٦	تعمل إدارة المدرسة على التعريف بالنظام العام للمدرسة والحث على تطبيقه .			
٣٧	تعمل الإدارة المدرسية على تعريف العاملين بمهامهم بصوره واضحة .			
٣٨	تعمل إدارة المدرسة على المراجعة الدورية لأداء العاملين باستمرار.			
٣٩	تتبنى إدارة المدرسة معايير لجمع البيانات والمعلومات عن الأداء.			
٤٠	تعمل إدارة المدرسة على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل الوصول للمخرجات التعليمية المطلوبة .			

فيما يلي عدد من الفقرات تعبر عن واقع تطوير الإدارة المدرسية وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، المطلوب وضع علامة (✓) أمام ما تراهُ مُعبرًا عن رأي سيادتكم.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

المجال الأول – نشر ثقافة الجودة الشاملة على العاملين في المدارس :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٤١	تزود إدارة المدرسة العاملين بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها في التعليم .			
٤٢	تهتم إدارة المدرسة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٤٣	تقوم إدارة المدرسة بإعداد سلسلة من ورش العمل للعاملين في شكل غير رسمي يعتمد على المناقشة للتعريف بأفكار الجودة وفوائدها.			

المجال الثاني – إسهام الإدارة المدرسية لتلبية حاجات المستفيدين:

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٤٤	توظف إدارة المدرسة أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة ومشكلاتهم المختلفة .			
٤٥	تلبي إدارة المدرسة حاجات ومطالب المجتمع وخطط التنمية .			
٤٦	تراعي إدارة المدرسة الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين والعاملين في التربية والتعليم.			

المجال الثالث –الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٤٧	تطبقإدارة المدرسة دروس تدريبية لتطوير جودة المهارات التدريسية للمعلمين.			
٤٨	تطبقإدارة المدرسة نظام للحوافز لتشجيع الابتكار والإبداع كأهداف لإدارةالجودالشاملة.			
٤٩	تصدر إدارة المدرسة نشرات تربوية هادفة لتحقيق الجودة التطويرية لأداءالمعلمين.			

المجال الرابع – تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح المشاركة في فريق العمل :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٥٠	تعمل إدارة المدرسة على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق .			
٥١	تفتح إدارة المدرسة الباب لمشاركة العاملين وفرق العمل في تحديد المشكلات أو حلها .			
٥٢	تشارك إدارة المدرسة العاملين وفرق العمل في اتخاذ القرارات اللازمة.			

المجال الخامس – توفير القيادة الفعالة ضمن المؤسسات التعليمية لحل المشكلات المستمرة :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٥٣	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على حل المشكلات .			
٥٤	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات .			
٥٥	تحرص على تنمية الإبداعوالابتكار المعلمين والطلاب كمتطلبات للجودة.			

المجال السادس – تركيز الإدارة على التحسين المستمر :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٥٦	تشجع إدارة المدرسة على تحديث معلومات المعلمين في المادة العلمية التي يعلمونها.			
٥٧	تساعد إدارة المدرسة على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة .			
٥٨	تشجع إدارة المدرسة على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التدريس عند المعلمين .			

يواجه مدير المدرسة عدداً من المعوقات التي تحد من قدرته على إدارة مدرسته طبقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فيما يلي عدد من المعوقات مبوبة طبقاً لهذه المبادئ، المطلوبوضع علامة (✓) أمام ما تراهُ مُعبرًا عن رأي سيادتكم.

المحور الثالث: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

المجال الأول – معوقات تتعلق بتحقيق رضا المستفيد :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٥٩	زيادة الكثافة الصفية بدرجة كبيرة .			
٦٠	قلة أعداد المعلمين اللازمة لأداء العمل بشكل مناسب .			
٦١	قلة التنسيق بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع .			
٦٢	التضارب بين رغبات فئات المستفيدين.(الطلبة – أولياء الأمور– المجتمع) ، مما يصعب تحقيقها .			
٦٣	صعوبة التعرف على حاجات فئات المستفيدين .			

المجال الثاني – معوقات تتعلق بالتقييم الذاتي وتحسين الأداء :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٦٤	غياب مشاركة الإدارة المدرسية في تحسين الأداء لدى العاملين.			
٦٥	ضعف التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر .			
٦٦	غياب آليات مناسبة للتعرف على إنجازات الأفراد وتقدير كل منهم .			
٦٧	عدم توافر مقاييس للأداء وأنظمة التغذية الراجعة.			
٦٨	قلة الزيارات الميدانية لإدارة المدرسة لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء المعلمين .			

المجال الثالث –معوقات تتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٦٩	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين .			
٧٠	شيوع روح المنافسة بين أعضاء الهيئة التعليمية .			
٧١	قلة اهتمام إدارة المدرسة بآراء المعلمين .			
٧٢	غياب سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .			
٧٣	زيادة العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة .			

المجال الرابع – معوقات تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٧٤	ضعف عمل إدارة المدرسة في تنمية كفايات المعلمين من خلال تدريبهم.			
٧٥	غياب الثقة بين الإداريين والمعلمين.			
٧٦	محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم .			
٧٧	ضعف مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات العلمية .			
٧٨	افتقار الإدارة المدرسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.			

المجال الخامس – معوقات تتعلق بالجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٧٩	صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والإحصائيات اللازمة لاتخاذ قرارات حكيمة .			
٨٠	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل البيانات اللازمة في التعليم.			
٨١	غياب شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المدرسة .			
٨٢	غياب شبكات الاتصال المرتبطة بالأقسام داخل المدرسة .			
٨٣	غياب نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل كافة العمليات المرتبطة بنشاط المدرسة .			

المجال السادس – معوقات تتعلق بالمعلمين والصلاحيات الممنوحة لهم :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٨٤	ضعف الرغبة لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المشاركة في اتخاذ القرارات .			
٨٥	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين في المدرسة .			
٨٦	تفضيل المعلمين إتباع الأساليب التقليدية في التعليم .			
٨٧	تسيّب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم .			
٨٨	تركيز المعلمين على الأهداف قصيرة المدى .			

المجال السابع – معوقات تتعلق بمقاومة التغيير من جانب العاملين :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٨٩	تمسك العاملين بالطريقة المألوفة لأداء العمل لتحقيق مشاعر الرضا.			
٩٠	مراقبة إدارة المدرسة للعاملين بصفة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة الموضوعة.			
٩١	تفضيل العاملين في المدرسة تنفيذ الأعمال بطريقة روتينية لأنه لا يترتب على نتائجها أي مخاطر.			
٩٢	تمسك العاملين بالمدرسة بما هو مألوف من أساليب العمل بالرغم من وجود أساليب جديدة أفضل.			
٩٣	شعور العاملين بالخوف من أي تغيير خشية النتائج المجهولة.			

المجال الثامن – معوقات تتعلق بالتحسين المستمر والتميز :

م	الفقرات	يتحقق	إلى حد ما	لا يتحقق
٩٤	ضعف الإمكانيات المادية المتاحة.			
٩٥	غياب روح المسئولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين في المدرسة.			
٩٦	غياب التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات.			
٩٧	قلة مشاركة أولياء الأمور في دعم النشاطات لتحسين تعلم أبنائهم .			
٩٨	قلة مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات التربوية .			

الجزء الثالث : اسأله مفتوحة :

السؤال الأول : ما أهمالمقترحات التي ترونها ضرورية لتطوير إدارة المدرس الثانوية بمملكة البحرين فيضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الثاني : ما أهم المتطلبات اللازمة من وجهة نظركم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيالمدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الثالث : ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيالمدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ملحق رقم (٤)

قائمة أسماء المدارس

المدارس الثانوية للبنات

اميمة بنت النعمان الثانوية للبنات	الوفاء الثانوية للبنات
الاستقلال الثانوية للبنات	النور الثانوية للبنات
جدحفص الثانوية للبنات	المنامة الثانوية للبنات
الحورة الثانوية التجارية للبنات	المعرفة الثانوية للبنات
مدرسة خولة الثانوية للبنات	مدينة عيسى الثانوية للبنات
الرفاع الغربي الثانوية للبنات	مدينة حمد الثانوية للبنات
سار الثانوية للبنات	ستره الثانوية للبنات
العهد الزاهر الثانوية للبنات	الحد الثانوية للبنات
المحرق الثانوية للبنات	المحرق الثانوية التجارية

المدارس الثانوية للبنين

أحمد العمران الثانوية للبنين	مدينة عيسى الثانوية للبنين
التعاون الثانوية للبنين	مدينة حمد الثانوية للبنين
النعيم الثانوية للبنين	الهداية الخليفية الثانوية للبنين
الرفاع الشرقي الثانوية للبنين	الشيخ عيسى بن علي الثانوية التجارية للبنين
الشيخ عبد العزيز بن محمد الثانوية للبنين	المحرق الثانوية للبنين

ملحق رقم (٥)

♦ قرار الموافقة علي تطبيق الإستبانة

مملكـــــة البحريـــــن
وزارة التربيـــة والتعليـــم
الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي
إدارة البحث العلمي



Kingdom of Bahrain
Ministry of Education
Secretariat General of the Higher Education Council
Scientific Research Directorate

الرقم : 8 / 1 / ت م ب

التاريخ : 13 مارس2011 م

حضرة الفاضل حسن علي جمعة الشاخوري المحترم

تحية طيبة وبعد .....

الموضوع

الموافقة على تطبيق أدوات بحث بوزارة التربية والتعليم ومدارسها

بالإشارة إلى طلبكم المقدم بتاريخ 23/ 1 / 2011 م بشأن تطبيق أدوات البحث:

تطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة"

يسرني إعلامكم بموافقة الإدارة / الإدارات المعنية على تطبيق أدوات البحث وفق التعليمات والشروط التالية:

1. الالتزام عند التطبيق بأداة / أدوات البحث التي تمت الموافقة عليها دون إضافة أو حذف .
2. المحافظة على المعلومات التي يحصل عليها وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
3. تزويد إدارة البحث العلمي بنسخة من البحث بعد الانتهاء منه .

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

التوقيع

د. معصومة عبد الصاحب

مديرة إدارة البحث العلمي

هاتف : 17680083 (973+) – فاكس 17685094 (973+) – ص . ب : 43 – المنامة
Tel.: (+973) 17680083 – Fax (+973) 17685094 – P.O. Box : 43 – Manama
- E-mail: dir.scientific.research@moe.gov.bhwww.education.gov.bh

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

مقدمة

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي لما له من أهمية في الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها ، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث يأتي متسقًا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، ويصدق هذا على المؤسسات التعليمية ، فتطوير المؤسسات التعليمية شأنه شأن تطوير أية منظمة من منظمات المجتمع الأخرى ، يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع ، والمتغيرات المتلاحقة فيه.

وتدور جهود التطوير الإداري حول استحداث أساليب جيدة لممارسة الإدارة من خلال المبادئ والأسس والنظريات الإدارية التقليدية أو المتعارف عليها ، وفي ظل ذلك تتزايد الدعوى إلى الإصلاح الإداري المدرسي ، وضرورة انتهاج أو الاعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات، وتمثل إدارة الجودة الشاملة إطارا تنظيميا متكاملا يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ومسئوليات العاملين وواجباتهم ، ويهيمن على نظام المؤسسة في مستوياتها المختلفة .

وفي ظل التحديات العالمية المختلفة بمجالاتها المتعددة أصبح تطوير الإدارة المدرسية ضرورة لابد منها حيث تتطلب عمليات التحديث والتطوير تطويرًا في المجال الإداري والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة في الإدارة ، فأصبحت الإدارة المدرسية التربوية التعليمية عنصرًا يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية ، ولا يمكن أن نفصل بين عملية تعليمية ناجحة وما يتخللها من نشاطات مختلفة وبين إدارة وإشراف يتماشيان معها ويؤديان دورهما على أكمل وجه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية دور مدير المدرسة الذي يحتل الموقع الإداري المهم في المدرسة ، والتي يتوقف عليه نجاح الإدارة أو فشلها، وتأثيرها على أعضاء الهيئة التدريسية ، المخرجات التي تحققها المدرسة وجميع المنتسبين إلى المؤسسة التعليمية نبعت مشكلة الدراسة من الحاجة إلى وضع مقترحات إجرائية لإدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين تواكب وتتوافق مع التطورات والاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الجودة الأكاديمية لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية في المؤسسات التعليمية والحد من معوقات سير عمل الإدارة المدرسية وفق إدارة الجودة الشاملة .

وتأسيساً على ما سبق تطرح الدراسة رؤية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟

٢- ما أهم النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟

٣- ما واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين ؟

٤- ما مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين؟

٥- ما المقترحات الإجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى مايلي:

١- تعرف الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

٢- تعرف نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

٣- الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين .

٤- الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.

٥- وضع مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

١- قد تفيد نتائج الدراسة الراهنة في تحديث وتطوير أساليب الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بما يتفق مع الأساليب والطرق الحديثة للإدارة .

٢- قد تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن المشكلات الإدارية ومحاولة إيجاد الحلول لها بعد الكشف عن واقع نظام إدارة المدرسة الثانوية السائد.

٣- قد تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن المهارات والخصائص التي يجب أن يتصف بها مديرو و مديرات المدارس الثانوية.

٤- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في تحديد معايير خاصة للإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية ما يسهم في عملية التقويم والتطوير لأداء الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية على النحو التالي:

١. الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة على دور الإدارة المدرسية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوي بمملكة البحرين من خلال المجالات التالية : (مبادئ إدارة الجودة الشاملة- متطلبات إدارة الجودة الشاملة- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما تحتاجه الإدارة المدرسية للتطوير .

٢. الحد المكاني: المدارس الثانوية في التعليم العام بمملكة البحرين وعددها الكلي ٢٨ مدرسة.

٣. الحد الزماني: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠١١/٢٠١٢م.

٤. الحد البشري : اقتصرت الدراسة على المديرين ومساعديهم بالمدارس الثانوية في التعليم العام .

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج المسحي أحد مداخل المنهج الوصفي بهدف الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجود الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة على واقع مشكلات الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في مملكة البحرين ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات وجمعها.

خطوات الدراسة :

سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة :

وشملت المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وأهدافها، ثم توضيح حدود الدراسة والمنهج المستخدم، وأداة الدراسة، مع تحديد مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة والتعليق عليها.

الخطوة الثانية: تم عرض الأسس الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

من خلال تناول ما يلي:-

- ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- خصائص و مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

- خطوات إدخال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

الخطوة الثالثة: تم عرض أهم النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

وهي كما يلي:

- النموذج الدائري
- نموذج إدوارد دمينج لإدارة الجودة الشاملة
- النموذج الياباني
- نموذج جائزة مالكوم بالدريج
- نموذج العناصر السبعة
- نموذج هوشن لإدارة الجودة الشاملة
- نموذج أرفن
- نموذج أشوك ومتواني
- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة
- نموذج جامعة اوريجون
- نموذج كوفمان لإدارة الجودة الشاملة الفائقة
- نموذج مدينة ديترويت في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة

الخطوة الرابعة: تم تحليل واقع إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين:

من خلال عرض للنظام التعليمي بمملكة البحرين، التعليم الثانوي بمملكة البحرين، مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها القيادية، الواقع القيادي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

الخطوة الخامسة: الدراسة الميدانية:

وزعت استبانة على المدراء ومساعديهم في المدارس الثانوية في التعليم العام والبالغ عددها (٢٨) مدرسة واللذين يمثلون مجتمع الدراسة بهدف الكشف عن مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

الثانوية بمملكة البحرين ، وتم إجراء التحليل الإحصائي للاستجابات وتفسير للنتائج بهدف تقديم مقترح إجرائي لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: تم تقديم مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

توصلت الدراسة إلى وضع مقترحات إجرائية لتطوير إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وذلك على ضوء الدراسة النظرية والتحليل الخاص بالدراسة الميدانية .

كان من أهمها :

١- إنشاء إدارة للتغيير بالوزارة لدراسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها .

٢- نشر أفكار وثقافة وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم بمملكة البحرين لتهيئة جميع المدارس والمجتمع المحلي لتقبل التغيير والتطوير لمتطلبات الجودة من خلال دعم واقتناع الإدارة العليا المتمثلة في وزارة التربية والتعليم بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في جميع مدارس مملكة البحرين.

توصيات الدراسة:

خرجت الدراسة الحالية بالعديد من التوصيات ومنها مايلي:

- الاهتمام بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها على جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى المدرسة.
- وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري للمسئولين في المدرسة.
- تدريب العاملين بالمدرسة بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق أدارة الجودة في أعمالهم بشكل سلوك يومي .
- العمل على تفعيل إنشاء وحدة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ضوء المعايير العالمية ، وتدريب كادرها وتأهيله لمتابعة العمل بمهنية عالية.
- تعيين مسئول عن الجودة داخل المؤسسة التعليمية.