

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنسوبيات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة

د. عماد أمين الحديدي \*

### الملخص

هدفت الدراسة تعرف الأطر الفكرية والنظيرية لإدارة الجودة الشاملة وتعرف واقع أقسام الإدارات التربوية بمنسوبيات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومديرات المدارس الحكومية، والكشف عن إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تطوير هذه الأقسام، ووضع توصيات ومقترنات إجرائية يمكن الاستفادة منها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي (الاستبانة)، والتي قسمها إلى أربعة محاور هي: جودة التخطيط الاستراتيجي، جودة القيادة الفعالة، جودة التحسين والتدريب المستمر، جودة التقويم والتغذية الراجعة، وزعت على (40) فقرة بواقع (10) فقرات لكل مجال، واشتملت عينة الدراسة على (140) مدير/ة من يعملون في المدارس الحكومية للعام الدراسي (2015-2016)، حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية، ويمثل حجم العينة (35.4%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (395) مدير/ة. وجاءت نتائج الدراسة لنرتئب مجالاتها تنازلياً على النحو التالي: مجال جودة التدريب والتحسين المستمر بوزن نسبي (84.40%)، مجال جودة التقويم والتغذية الراجعة بوزن نسبي (84.27%)، مجال جودة التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (84.23%) وأخيراً مجال جودة القيادة الفعالة بوزن نسبي (84.21%).

### Abstract

#### Developing the Educational Departments at the Education Directorates of the Southern Governorates in the Light of the Requirements of the Total Quality Management

This study aims to recognize the ideological and theoretical frames of the total quality management and to identify the educational departments at the Education directorates of the southern governorates in the light of the requirements of the total quality management from the perspective of the headmasters of the governmental schools. And to explore the possibility of applying the requirements of the total quality management in developing these departments. In addition, the study aims to develop procedural recommendations and suggestions that could be benefited from. The researcher used the descriptive methodology along with questionnaires that have been divided into four axes: the quality of strategic planning, the quality of the effective leadership, the quality of improvement and

\* كلية التربية - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

continuous education and the quality of assessment and feedback. The research was divided into (40) clauses, (10) clauses for each axis. The study sample involves 140 headmasters/mistress working at the governmental schools of the school year (2015-2016); they were intentionally chosen. The sample represents 35,4% of the total size of the study community which is (395) headmasters/mistress. The study conclusions came as follows: The third axis ranked first with a relative weight of 84,40%, the fourth axis came next with relative weight of 84,27%, at the third rank came the quality of strategic planning with relative weight of 84,23% and came last the quality of the effective leadership with relative weight of 84,21%.

### مقدمة:

تحظى عملية إصلاح التعليم والارتقاء بالعملتين الإدارية والتعليمية باهتمام معظم دول العالم، وكان لمدخل إدارة الجودة الشاملة درجة عظيمة من هذا الاهتمام؛ حيث "يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وأثبتت هذا المدخل جدارته لذلك أصبحت مؤسسات العالم كافة اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإنتاجية وتحسين الجودة؛ لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات العالمية، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية على حد سواء"<sup>(1)</sup>، وقد أكدت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في ملف الجودة الشاملة في التعليم بالوطن العربي أن ضمان الجودة يقتضي مراجعة التوجهات التي يقوم عليها التعليم، ومن ضمنها التحكم في جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، ولكي يعمل النظام بالجودة يجب أن تتوافق المخرجات حاجات المستفيدين منها، وهذا لن يتأتى إلا إذا كانت المدخلات تتطابق مع حاجات النظام للعمل بكفاية، وتؤدي العمليات الأهداف المطلوبة منها طبقاً للمواصفات القياسية للأداء<sup>(2)</sup>.

ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات التعليمية،<sup>(3)</sup> حيث إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي قضية كل المعنيين بال التربية والتعليم والمسؤولين عنه، ابتداءً من المعلم والمدير والموجه صعوداً إلى أعلى مستوى من مستويات المسؤولية، بل هي قضية كل

العاملين بالمؤسسات التعليمية، وهي تعني المجتمع برمته الذي يتطلب نوعاً ومستوى تعليمياً معيناً يفي باحتياجاته الحالية والمستقبلية، وهي ثقافة تنظيمية ينبغي أن يعمل وفقاً لها ويعمارها.<sup>(4)</sup>

والتعليم في فلسطين بحاجة ماسة إلى إعادة النظر بأهدافه وبرامجه وهياكله الإدارية والتنظيمية؛ لكي يطور مهامه ووظائفه وأن يوجد خدماته ومنتجاته، وأن يصل بها إلى مستوى عالٍ من الجودة يومياً الحاجات والمستجدات؛ كي ينهض بالمجتمع على طريق التنمية والتطوير.<sup>(5)</sup> وحيث إن المدرسة تعتبر اللبنة الأولى في البناء التربوي التعليمي؛ كونها المؤسسة التربوية الرسمية التي يتلقى فيها الطالب التعليم الأكاديمي، والسلوكي، والأخلاقي، والقيمي، أي هي المسؤولة عن إعداد الأجيال وتأهيلهم للاندماج بالمجتمع، ليكونوا عناصر فاعلة، ومؤثرة؛ لذا يقع على كاهل إدارتها الكثير من الأعباء الفنية والإدارية، التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التربوية.

كما أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى "رؤية إدارية جيدة تحرك وتجدد وتبدع وتصيف وتنشر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل"<sup>(6)</sup> وهذا لا يتأتى إلا إذا كان قسم الإدارات التربوية بالمديريات على درجة تامة بمتطلبات المدارس التي تقع تحت إشرافه ومتابعته، وخاصة بما يتعلق في انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها في تحقيق أهدافها، وعلى رأسها مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث إن اعتماد الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام هو وحده الكفيل بولوج هذه المدارس مدارج القرن الواحد والعشرين، هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للألم التي تحفز الإنجاز والتميز، وتعزز الجودة، وتؤكد على الجدارة والإتقان.<sup>(7)</sup>

ولقد تطرق بعض الباحثين إلى هذا المدخل الإداري الحديث، فتوصلت دراسة (ميسون طلاع الزعبي، 2012)<sup>(8)</sup> إلى ضرورة تعميم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مديريات التربية والتعليم التي لا تطبق الجودة الشاملة بصورة فعالة، وحثها على الجد وتجاوز صعوبات التطبيق لديها، كما أوصت بضرورة انتقال نظام إدارة الجودة الشاملة من المديريات إلى المدارس وتطبيق ذلك على عملية التعليم، كما أوصت دراسة (ليلي العساف وخالد الصرايبة، 2007)<sup>(9)</sup> بضرورة تبني فكرة الأنماذج المقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وضرورة إعادة هيكلة النظام التعليمي بإعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

بينما أكدت العديد من الدراسات المحلية، أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة له الأثر الإيجابي على العملية التعليمية والتربوية، فقد أوصت دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015)<sup>(10)</sup> بضرورة أن يولي المديرون العاملون في مديريات التربية والتعليم اهتماماً أكبر مما عليه حالياً في ممارستهم لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالتحطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، في حين أوصت دراسة (عانيا خضير، 2007)<sup>(11)</sup> بضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطيني إستراتيجية عامة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح والتغيير، والعمل على إعداد القيادات القادرة على قيادة هذا التغيير، وضرورة تشجيع المرؤوسين والمعلمين القيام بالدراسات وحضور المؤتمرات والندوات والدورات التربوية وورش العمل.

وهكذا نجد أن ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بصورة عامة وبالمدارس بصورة خاصة أصبح مطلبًا لياكِ التطور العلمي والتكنولوجي من ناحية، وليس لهم في حل الكثير من المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه أقسام الإدارات التربوية بالمديريات والمدارس التي تشرف عليها وتتابعها من ناحية ثانية.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة، لتدريس تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأطر النظرية وال الفكرية لإدارة الجودة الشاملة؟
2. ما واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
3. كيف يمكن تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
4. ما التوصيات والمقترنات الإجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

### **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة تحقيق ما يلى:

1. تحديد الأطر النظرية والفكيرية لإدارة الجودة الشاملة.
2. تعرف واقع أقسام الإدارات التربوية بمنديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
3. الكشف عن إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين.
4. الخروج بعدد من التوصيات والمقترنات الإجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمنديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### **أهمية الدراسة:**

تبعد أهمية الدراسة من خالل ما يلى:

1. تعتبر الدراسة أول دراسة حسب علم الباحث تناقض واقع وتطوير أقسام الإدارات التربوية بمنديريات التربية والتعليم بفلسطين وليس بالمحافظات الجنوبية فحسب.
2. قد تفيد الدراسة واصعي السياسات ومتخذى القرارات التربوية في وزارة التربية والتعليم بأهمية تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الإدارات التربوية بمنديريات التربية والتعليم بفلسطين.
3. الحاجة إلى تشخيص جوانب القوة في أقسام الإدارات التربوية بمنديريات من أجل تدعيمها وتعزيزها، وكذلك تشخيص مواطن الضعف فيها من أجل معالجتها، وتداركها عن طريق التغذية الراجعة.
4. حاجة المؤسسات التربوية الفلسطينية عامة وأقسام الإدارات التربوية بمنديريات خاصة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أساس علمية وفق المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء أقسام الإدارات التربوية فيها.
5. أهمية أقسام الإدارات التربوية بمنديريات والتي تشرف وتنتابع (395) مدرسة حكومية أساسية وثانوية ومهنية.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

5. قد تفيد الدراسة كل من لجنة التربية في المجلس التشريعي، وذوي الاختصاص، والباحثين والمهتمين والدارسين في مجال التربية والتعليم.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتمثلة بالمجالات الأربع التالية: (جودة التخطيط الاستراتيجي، جودة القيادة الفعالة، جودة التحسين والتدريب المستمر، جودة التقويم والتغذية).  
الرجوع.

**الحد المؤسسي:** أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية.

**الحد البشري:** مدير و مدیرات المدارس بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (395) مديرًا ومديرة<sup>(12)</sup>.

**الحد المكاني:** مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الحد الزمني:** العام الدراسي 2015/2016م.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه الأكثر ملائمة لموضوعها.

### أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لرصد واقع تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك اعتماداً على الأدب الإداري وبعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو مسامح، 2015) ودراسة (Jaradat، 2013) ودراسة (إدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس، 1428هـ)<sup>(13)</sup> وتكونت الاستبانة من أربعة مجالات وهي: (جودة التخطيط الاستراتيجي، جودة القيادة الفعالة، جودة التحسين والتدريب المستمر، جودة التقويم والتغذية الراجعة) وبلغت عدد الفقرات (40) فقرة موزعين، (10) فقرات لكل مجال، وتم وضع معيار لكل فقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جدا، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق).

### مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

#### التطوير : Developin

التطوير في اللغة من الفعل (طور)، وطور الشيء أي حوله من طور إلى طور، (والطور) هو الحالة.<sup>(14)</sup> والتطوير هو: التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع، أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.<sup>(15)</sup> أما اصطلاحاً فيعرف بأنه<sup>(16)</sup> الوصول بالشيء المطروح إلى أحسن صورة من الصور؛ حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكليف.

يعرف الباحث إجرائياً بأنه "عملية منظمة ومنهجية؛ لتحسين أقسام الإدارات التربوية بمنصريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية إلى الأفضل في ضوء إدارة الجودة الشاملة؛ بهدف رفع كفاءة هذه الأقسام لتحقيق أهدافها المنشودة.

#### قسم الإدارات التربوية :Educational Department

ويعرف الباحث إجرائياً بأنه "أحد أقسام منصريات التربية والتعليم المسؤول عن كل ما يتعلق بالإدارات المدرسية من حيث التطوير والاختبار والمتابعة والتقييم كما يعمل على تطويرها وفق دراسة احتياجاتها من خلال المساهمة في إعداد برامج تدريبية أو تسيير الإدارات المدرسية للتدريب أو عقد الدورات التدريبية ومتابعة نتائجها وأثرها على الأداء الإداري بالمدرسة.

#### إدارة الجودة الشاملة في التعليم Total Quality Management in the education

تعرف بأنها: "

عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتسنم طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة"<sup>(17)</sup> ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة الجهود التي يبذلها قسم الإدارات التربوية والعاملين فيه، لرفع مستوى المدارس التي يتبعونها في جميع المجالات التعليمية والإدارية، في ضوء المعايير والمواصفات التعليمية التي تلزم لرفع كفاءتها من خلال تضافر جهود جميع العاملين في المدارس والمديريات والوزارة.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

حصل الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1. هدفت دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015)<sup>(18)</sup> لعرف درجة ممارسة مديرية مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت مجتمع الدراسة وعيتها من (114) نائب مدير ورئيس قسم، والاستبانة كأداة للدراسة، التي تكونت من (40) عبارة موزعة على أربعة مجالات وهي: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، ورضا المستفيد، وخلاصت إلى أن ترتيب مجالات محور إدارة الجودة الشاملة جاء كالتالي: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، رضا المستفيد، وتحفيز العاملين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقدیرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرية مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير للمجالين (التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين)، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أنه لا توجد فروق، وأوصت الدراسة بضرورة أن يولي المديرون في المديريات اهتماماً أكبر مما عليه حالياً في ممارستهم لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالتحفيز الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، ورضا المستفيد.

2. هدفت دراسة (Jaradat, 2013)<sup>(19)</sup> لعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة على فعالية المدارس الحكومية في محافظة جرش كما يراها المشرفون التربويون، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استبانة موزعة على أربعة مجالات (إدارة المدرسة، والتدريس والتعلم، والتواصل مع المجتمع المحلي والأنشطة المدرسية)، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين وعددهم (35) مشرفاً في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش في الأردن، خلال العام الدراسي 2012/2013، وأظهرت النتائج أن درجة تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المشرفين كانت مرتفعة لجميع المناطق، وإن إدارة المدرسة في ضوء مبادئ الجودة يؤثر في فاعلية المدرسة، وأوصت الدراسة بتعزيز تجربة

تطبيق معايير الجودة الشاملة على جميع المدارس الأردنية، وإجراء المزيد من الأعمال البحثية حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس.

3. هدفت دراسة (ميسون طلاع الزعبي، 2012)<sup>(20)</sup> لعرف درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها، واستخدمت الدراسة المنهج (المسح الشامل)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (49) فقرة غطت ثلاثة مجالات هي: مجال الوصف الوظيفي، ومجال المهام والواجبات، ومجال الهيكل التنظيمي، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (100) موظف من الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال الوصف الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه مجال المهام والواجبات وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الهيكل التنظيمي من حيث تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في هذه المديرية وبدرجة متوسطة لهذا المجال وللأداة ككل، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مديريات التربية والتعليم التي لا تطبق الجودة الشاملة بصورة فعالة، وحثتها على الجد وتجاوز صعوبات التطبيق لديها.

4. دراسة (عنابة خضر، 2007)<sup>(21)</sup> هدفت لعرف واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد دور متغيرات كل من النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي على ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة المكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: تهيئة متطلبات الجودة في مديريات التربية والتعليم، متابعة العملية التعليمية وتطويرها، وتطوير القوى البشرية، واتخاذ القرار، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وقسمت الاستبانة إلى قسمين هما: درجة المعرفة ودرجة التحقق، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (451) موظفًا في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في المديريات كانت متوسطة (60.4%) لجميع مجالات الدراسة، وأن درجة تطبيقها في المديريات أيضاً متوسطة (65.2%) لجميع مجالات الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع والمركز الوظيفي لجميع مجالات الدراسة، وكذلك لا توجد فروق في درجة المعرفة لجميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق في مجال العملية التعليمية تبعاً لمتغير الخبرة أقل من 6 سنوات وأكثر من 12 سنة لصالح أقل من 6

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنسوبيات التربية....

سنوات، وأوصت الدراسة باعتماد وزارة التربية والتعليم إستراتيجية عامة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح والتغيير، والعمل على إعداد القيادات القادرة على قيادة هذا التغيير، ضرورة تشجيع المرؤوسين والمعلمين القيام بالدراسات في هذا المجال، وتشجيعهم لحضور المؤتمرات والندوات والدورات.

5. هدفت دراسة (يلى العساف وخالد الصرايرة، 2007)<sup>(22)</sup> تقديم أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التركبي، بينما اعتمدت الدراسة في أداتها المصادر الثانوية الجاهزة والاستبانة المكونة من (129) عبارة موزعة على عناصر الأنماذج المقترن ستة وهي: تغيير تفافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن والتغذية الراجعة، في حين تكونت عينة الدراسة من (120) فردا من الخبراء والمتخصصين بالجودة، وأساتذة الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، ومديري التربية، والإداريين العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها المختلفة، ومديري المدارس الأردنية والمعلمين وتوصلت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من العناصر السنتة الرئيسة، كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنماذج، وأوصت الدراسة بضرورة تبني فكرة الأنماذج المقترن، وإعادة هيكلة النظام التعليمي بإعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسؤولة عن مستوى أدائها.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

1. اتفقت معظم الدراسات في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة مع معظم الدراسات التي تطالب بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث، وتبنيها ممارستها في الإدارة، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015) نائب مدير ورئيس قسم، ومجتمع دراسة كل من (ميسون طلاع الزعبي، 2012) ودراسة (عنابة خضير، 2007) العاملين في مديرية التربية والتعليم، ومجتمع دراسة (يلى

العساف وخالد الصرايبرة، 2007) خبراء ومحضرين بالجودة، دراسة (Jaradat، 2013) المشرفين التربويين، بينما مجتمع الدراسة الحالية هم مدير ومدیرات المدارس الحكومية.

3. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت تطوير قسم الإدارات التربوية بالمديريات في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري متكامل، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة ممارسة أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المديريات بصورة عامة، في حين سلطت هذه الدراسة الضوء على أقسام الإدارات التربوية المسؤولة الفنية وال مباشرة عن المدارس التي تتبع لها.

4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة، في المنهجية والإطار النظري للدراسة، ومجالات الدراسة.

### **خطوات الدراسة:**

سارت الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية هي:

#### **المحور الأول:**

الإطار النظري: وينتقل في الأطر النظرية والفكيرية لإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يجب أن يراعيها قسم الإدارات التربوية بالمديريات والمتمثلة بـ(جودة التخطيط الاستراتيجي، جودة القيادة الفعالة، جودة التحسين والتدريب المستمر، جودة التقويم والتغذية الراجعة)

#### **المحور الثاني:**

الإطار العملي: ويتضمن واقع الممارسات الإدارية لقسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر مدير ومدیرات المدارس الحكومية، والفارق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

#### **المحور الثالث:**

الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تطوير قسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وأخيراً التوصيات والمقترنات الإجرائية التي يمكن الاستفادة منها من تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في قسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم في فلسطين.

**الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو: ما الأطر النظرية والفكيرية لإدارة الجودة الشاملة؟** وتنتمي الإجابة بما يلي:

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنديريات التربية....

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة: وتمثل بما يلي:

1- **نشأة إدارة الجودة الشاملة:** "القد ظهرت مدرسة إدارة الجودة الشاملة بداعا من الثمانينيات، وازدهرت في التسعينيات، على الرغم من أن جذورها ترجع إلى الحرب العالمية الثانية، وقد كانت المنافسة الهائلة بين الصناعتين اليابانية، والأمريكية محفزا قويا على انتشار، وإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت سمة الإدارة الحديثة ليس فقط في قطاع الصناعة، وإنما في الأنشطة الإنسانية كافة"<sup>(23)</sup>.

2- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية:** "على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد بدأ تطبيقها في قطاع الإنتاج إلا أنها أخذت تطبق بشكل واسع في قطاعات عديدة، ومنها القطاع التربوي، الذي ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة"<sup>(24)</sup>.

## ثانياً: متطلبات تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة

يعتبر قسم الإدارات التربوية بمنديريات العنصر الوسيط ما بين القيادة التنفيذية للعملية التعليمية(مدير و مدير المدارس)، والقيادة الوسطى المتمثلة بمديري التربية والتعليم ومديري الدوائر في الإدارات العامة بالوزارة، أي هو العنصر الرئيس الذي يقوم من خلال موقعه بإسقاط الخطط الاستراتيجية لكل من المديرية والوزارة، وفي ضوء احتياجات المدارس على خططه الاستراتيجية والتنفيذية التي يرسلها، وفي ضوئها يتم إعداد خطط المدارس التنفيذية السنوية، فعليه تقع الأعباء الإدارية والفنية كافة، ومن أجل نجاحه في رفع كفائه وكفاءة المدارس التي تابعه، كان لابد أن يتحلى العاملون فيه بالكفايات والمهارات الإدارية في ضوء إدارة الجودة الشاملة؛ التي تؤهلهم للقيام بواجباتهم بكفاءة وفاعلية، وقد رجع الباحث إلى أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة الأساسية، ومن خلال البحث وجد العديد من هذه المتطلبات، والتي تبأنت - من وجهة نظر الباحثين - ما بين متطلب رئيس لا يمكن الاستغناء عنه، وما بين متطلب ثانوي يدرج أسلف المتطلبات الأساسية، وفي ضوء ما سبق تم اعتماد أربعة متطلبات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1. **جودة التخطيط الاستراتيجي:** تعمل جودة عملية التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز على الآخرين من خلال وضع رسالة محددة وواضحة، وتتطلب عملية إدارة الجودة الشاملة ترجمتها إلى خطوات إستراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية محلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي س يتم إنجازها عبر التطبيق الفعلى لخطط واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى؛ للتعرف على احتياجات المستفيدين في ظل الإمكانيات المتاحة، وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات مهمة: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رؤية تنظيمية، صياغة أهداف الجودة، والتعرف على أنشطة التحسين<sup>(25)</sup>

2. **جودة القيادة الفعالة:** القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستهانة الهم؛ للعمل من أجل تحقيق الأهداف.<sup>(26)</sup> والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز الأهداف.<sup>(27)</sup> ويشير الأدب الإداري إلى مجموعة من الأنماط المتنوعة، إلا أن هناك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق مدخل أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط (+ع، +ن) أو (+، 9+)، أي النمط القيادي القائم على الإدارة الجماعية والمدير هنا قعال لأن نمطه يهدف العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والعمل والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويوضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظم النتائج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة<sup>(28)</sup>

3. **جودة التحسين والتدريب المستمر:** ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات والمنتجات، وكذلك في الخدمات التي يتم تقييمها، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع العملاء لكي نعرف ماذا يريدون منا؟ وكيف نستطيع أن نخدمهم بأسلوب أفضل؟ ولذلك فإن التحسين المستمر يعني الرغبة المستمرة في تحسين جودة الخدمات التي تقدم للطلاب، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى الطويل<sup>(29)</sup>، ولا يكون التحسين لخطأً وقع هنا أو هناك ولكن يأتي "التحسين من منطلق المبادرات، وتصبح الرغبة في التحسين المستمر السمة الغالبة على سلوك واتجاهات وثقافة المؤسسات، لذلك

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة".<sup>(30)</sup>

ويعرف التدريب بأنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"<sup>(31)</sup> والتي يستطيع هذا المتدرب أو هذه المجموعة القيام بعمل ما لم يكن في استطاعتهم القيام به من قبل أو يمكنهم القيام به بصورة أفضل، وعلى هذا فإن نتاج التدريب هو حدوث تغير في الأداء، ويساعد التدريب على تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية، مع تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل؛ وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة كماً ونوعاً؛ وصولاً لتحقيق أهداف الأفراد العاملين.<sup>(32)</sup>

4. **جودة التقويم والتغذية الراجعة:** "يعتبر التقويم عنصراً محورياً في جميع أنظمة إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد على متابعة التقدم نحو الأهداف والتعرف على فرص التطوير، ومقارنة الأداء بمعايير داخلية أو خارجية، فالتقويم وفقاً لدورة ديمينج" Deming "الذي يعتبر البالغ الروحي لمدخل إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر(خطط، نفذ، ادرس، تصرف) يؤدي دوراً أساسياً لتحقيق التحسين والتطوير المستمر".<sup>(33)</sup>، فعلى "مستوى التخطيط هناك ضرورة لتحديد الأهداف والمعايير، وعلى مستوى الأداء هناك قياس للأداء الفعلي، وعلى مستوى الدراسة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير للتعرف على الفجوة، وعلى مستوى التصرف يتحتم القيام بالمهام المطلوبة لإغلاق الفجوة وإجراء التحسينات الضرورية".<sup>(34)</sup>

بينما تعتبر التغذية الراجعة الفاعلة والمستمرة ذات الجودة العالية عنصراً أساسياً أيضاً في إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق التقويم لأغراضه التي يأتي في مقدمتها تحسين العملية الإدارية والتعليمية، والتغذية الراجعة هي: المعلومات حول مدى تحقيق الفرد لهدف أو غرض معين، ولذلك فهي مختلفة عن المديح أو الإطراء أو الذم، فهي تهتم بتعديل الأداء بناء على معلومات مفيدة تقدم للمرؤوس. والتغذية الراجعة تقدم على شكلين: بعد أداء المرؤوس لمهمة معينة أو متزامنة مع أنشطة ومهام التقويم. فالالتغذية الراجعة الفاعلة تجعل لدى المرؤوس القدرة لتعديل أداءه للوفاء بمتطلبات معايير الأداء، ولذلك فإن من المهم ألا يقتصر تقديم التغذية الراجعة بعد التقويم فقط وإنما اعتباره

محوراً لعملية التقويم نفسها، فالمؤشر الرئيس لفاعلية التقويم هو التعديل الذاتي الذي يقوم به المرؤوس أثناء الأداء للوصول إلى هدف معين وهذا ما يجب أن توفره التغذية الراجعة<sup>(35)</sup>.

**الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو:** رصد واقع تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

**أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

1- رصد واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة

2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لواقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات التالية:

أ. لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

ب. لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

ت. لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:**

وتتمثل بالخطوات التالية:

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من مديرى ومديرات المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والبالغ عددهم (395) مديرًا ومديرة، موزعين على (395) مدرسة، منها (250) مدرسة أساسية دنيا وعليا و (145) مدرسة ثانوية، وذلك وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي (2014-2015)<sup>(36)</sup>.

### عينة الدراسة وخصائصها:

**أ.العينة الاستطلاعية:** اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) مدير/ة من مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2015/2016م، من خارج عينة الدراسة الأصلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بغرض تقيين أداة الدراسة للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

**ب.العينة الأصلية:** اشتملت عينة الدراسة (140) مدير/ة ممن يعملون بالمدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، للعام الدراسي 2015/2016م بواقع (20) مدير/ة من كل مديرية من مديريات المحافظات الجنوبية السبع بواقع (12) مدير و مديرة للمرحلة الأساسية الدنيا والعليا و(8) مدير/ة من المرحلة الثانوية وفقاً لنسبة عدد المدارس الأساسية الدنيا والعليا إلى نسبة المدارس الثانوية (58%) لصالح المدارس الأساسية الدنيا والعليا، بعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم اختيار العينة بطريقة قصبية، وذلك لسهولة الوصول إليها، واسترجاع الباحث (131) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (93.6%) من حجم العينة، وبنسبة (33.2%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (395) مدير/ة

**جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

النسبة المئوية	العدد	البيان	المتغير	م
48.85	64	ذكر	النوع	1
51.15	67	أنثى		
74.81	98	بكالوريوس فأقل	المؤهل	2
25.19	33	أعلى من بكالوريوس		
8.40	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة	3
35.88	47	من 5-أقل من 10 سنوات		
55.73	73	من 10 سنوات فأكثر		
100	131	المجموع		

الملاحظ من جدول (1) أن عدد الذكور قريباً جداً من عدد الإناث، وهذا يعود إلى اتجاه الباحث في توزيع الاستبيانات على النوعين بصورة تقريبية؛ حتى لا تطغى نظرة جنس على الآخر؛ وأن يكون مصداقية في دراسة واقع أقسام الإدارات التربوية بالنسبة للجنسين.

وكما يلاحظ أن نسبة من يحملون درجة البكالوريوس فأقل كانت نسبتهم هي (74.81%)، أعلى من يحملون الدرجات العليا، ويعزو الباحث ذلك لشروط وظيفة مدير مدرسة التي تشترط العمر الوظيفي (10) سنوات و(3) سنوات كنائب مدير مدرسة أي بعد (13) سنة من عمله المهني، وبالتالي يكون عمر المعلم الزمني قد تجاوز سن (35) سنة أي أصبح اهتمامه بالدراسات العليا ضعيفاً، فلا يجد أمامه إلا الارتقاء في عمله الفني الوظيفي هذا من جانب، ومن جانب آخر الوضع الاقتصادي الذي يعيشه الشعب الفلسطيني، والذي تفاقم جداً في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة منذ أكثر من (9) سنوات، والعدوان الإسرائيلي الصهيوني غير المسبوق الذي يتعرض له القطاع منذ عام 2008م إلى وقتنا الحاضر، وقد وصفت وكالة الغوث الدولية وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) على لسان كارين أبو زيد نائب المفوض العام لها الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة بأنه: "متباينة نكبة جديدة لغزة هو نكبة للعقل".<sup>(37)</sup>

ويلاحظ أيضاً أن نسبة من هم (أقل من 5 سنوات) (8.40%) وهي نسبة ضعيفة جداً، ويعتقد الباحث أن هذا الضعف ناتج عن تفسير أفراد العينة لهذه الفقرة باعتبارها عدد سنوات الخدمة في وظيفة مدير مدرسة وليس سنوات الخدمة التي قضاها الموظف في مهنته وسلك التعليم منذ تعيينه، ويعزز ذلك النسبة الكبيرة لمن هم (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) (35.88%) وكذلك نسبة عدد سنوات الخبرة لمن هم (10) سنوات فأكثر بنسبة (55.73%) وهذا يتناهى مع شروط وظيفة مدير مدرسة كما أشرنا سابقاً (13) سنة في الخدمة، حيث كانت سنوات الخبرة لصالح من هم أكثر من (10) سنوات فأكثر.

#### صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين أكفاء من الخبراء في الوزارة ومهتمين بمجال الإدارة التربوية، وعددهم (9) محكمين، (5) أساتذة جامعات خبراء في الإدارة التربوية و(4) مدراء عامون بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وجميعهم من حملة الدكتوراه، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتفاء الفقرات إلى الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

2- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، للمقياس بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون، كما في الجدول التالي:

جدول (2) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.519	29	**0.522	15	**0.754	1
**0.514	30	**0.587	16	**0.772	2
**0.750	31	**0.475	17	**0.756	3
**0.761	32	**0.556	18	**0.743	4
**0.662	33	**0.787	19	**0.671	5
**0.747	34	**0.366	20	**0.721	6
**0.524	35	**0.765	21	**0.693	7
**0.497	36	**0.771	22	**0.731	8
**0.728	37	**0.589	23	**0.619	9
**0.653	38	**0.474	24	**0.634	10
**0.641	39	**0.508	25	**0.785	11
**0.574	40	**0.695	26	**0.580	12
		**0.613	27	**0.698	13
		**0.488	28	**0.590	14

ر الجدولية عند درجة حرية (28) (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) (0.05) = 0.361

يتضح من جدول (2) السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمعاملات الأخرى، كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجال الرابع:	المجال الثالث:	المجال الثاني:	المجال الأول:	المجموع	المحور
			1	0.925	المحور الأول:
		1	0.751	0.880	المحور الثاني:
	1	0.666	0.813	0.896	المحور الثالث:
1	0.792	0.781	0.783	0.928	المحور الرابع:

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من جدول (3) السابق أن جميع المعاملات ترتبط بعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

3- ثبات الاستبانة: أجريت خطوات التأكيد من ثبات الإستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

الجدول (4) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	المجموع	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول:		10	0.928
المجال الثاني:		10	0.866
المجال الثالث:		10	0.858
المجال الرابع:		10	0.890
المجموع	40		0.963

يتضح من جدول (4) السابق أن معامل الثبات الكلي تراوحت ما بين (0.858-0.928) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنشآت التربية....

### إجراءات الدراسة الميدانية:

وقد تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تصميم أداة الدراسة وتطبيقتها على العينة الاستطلاعية لمحاكاة صدقها وثباتها.
  2. إجراء التعديلات اللازمة على الأداة وإخراجها في الصورة النهائية.
  3. تحديد عينة الدراسة نوعها وحجمها.
  4. تطبيق الأداة على أفراد العينة من خلال توزيعها بطريقة مباشرة من قبل الباحث.
  5. جمع البيانات وتقييغها من أجل تحليلها إحصائيا باستخدام التكرارات والمتosteات والنسب المئوية والوزن النسبي، والوصول إلى النتائج.
  6. تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات.
- ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية والتعليق عليها:
- تعرض الدراسة نتائجها الميدانية على النحو التالي:
1. النتائج المتعلقة بالهدف الأول: وهي كالتالي: نتائج المجال الأول: جودة التخطيط الاستراتيجي جدول (4) التكرارات والمتosteات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها (ن = 131)

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
1	88.85	0.692	4.443	لدى قسم الإدارات المدرسية بالمدبورة رؤية واضحة للفقرة ومستقبله	1
6	84.12	0.791	4.206	يمتلك القسم خططاً إستراتيجية لإجراء التحسينات على النظام الإداري	2
4	84.89	0.785	4.244	يربط القسم خطته بالخطة الإستراتيجية لكل من المدبرة والوزارة.	3
2	85.65	0.737	4.282	يلتزم القسم بالبرامج والجدول الزمنية التي يضعها لتحقيق أهدافه.	4
3	85.34	0.721	4.267	يتمتع القسم بالمرنة الكافية للتعامل مع التغيرات التي قد تواجهه وينكيف معها.	5

7	83.66	0.802	4.183	يقوم القسم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف.	6
8	82.75	0.792	4.137	يقوم القسم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.	7
10	80.31	0.936	4.015	يشرك القسم المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في عملية التخطيط الاستراتيجي	8
9	81.83	0.872	4.092	يستفيد القسم من نتائج تقويم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في صوغ الخطة الإستراتيجية للقسم ورسم برامجها المستقبلية.	9
5	84.89	0.766	4.244	يطبق القسم معايير ومؤشرات محددة واضحة للحكم على الخطة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.	10
<b>84.23</b>				<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من جدول(4) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال، هما الفقرة(1) وحصلت على المرتبة الأولى، والفقرة(4) وحصلت على المرتبة الثانية ويعزو الباحث ذلك، للإدارة العامة للإدارات التربوية بالوزارة التي تكون على تواصل مستمر مع أقسام الإدارات التربوية بالمديريات من خلال الاجتماعات الدورية ومشاركتهم في إعداد الخطة المركزية والتي تقوم الأقسام بإسقاطها على مديرياتهم بما يتوافق مع احتياجاتهم وإمكاناتهم، كما أن المتابعة تلزم الأقسام برفع تقارير شهرية عن الإنجازات، الأمر الذي يفرض عليها المتابعة خاصة برامجه وجداوله الزمنية التي يضعها لتحقيق أهدافه.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما، الفقرة(9) وحصلت على المرتبة قبل الأخيرة، والفقرة(8) وحصلت على المرتبة الأخيرة، وهذه نسبة مرتفعة حسب تدرج ليكرت ويعزو الباحث وجود هاتين الفقرتين في أدنى فقرات هذا المجال لطبيعة التقويم والمساءلة التي لا ترضي الموظف مهما أنصفه القسم لأنها طبيعة البشر تزيد المزيد، هذا من جانب ومن جانب آخر ندرة تلبية القسم لجميع احتياجات مديرى ومديرات المدارس نظرا للأوضاع المادية الصعبة التي تعيشها الوزارة ومديرياتها نظرا للحصار المفروض على قطاع غزة من تسع سنوات، وكذلك للانقسام الفلسطيني والتجاذبات

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

داخل شقي الوزارة، كما أن نموذج تقويم مدير/ة المدرسة يوزع ما بين مدير التربية والتعليم (60%) ورئيس قسم الإدارات التربوية (40%) ويحفظ في النهاية عند مدير التربية والتعليم ولا يطلع عليه رئيس القسم، أما بخصوص إشراك مديرى ومديرات المدارس بالخطيط الاستراتيجي فعلى الرغم من ارتفاع وزنها إلا أنها احتلت المرتبة الأخيرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط يعود بالدرجة الأولى على القيادة العليا في الوزارة وأقسام الإدارات بالمديريات، التي تعمل مع بعضها البعض وتنشاور فيما بينها، بسبب سهولة الاتصال والتواصل، ولاحتاج العديد من مديرى ومديرات المدارس للعديد من الدورات المتخصصة بالخطيط الاستراتيجي.

وهذا ما أوصت به العديد من الدراسات المحلية مثل دراسة (نور الدين، 2011)<sup>(38)</sup> وتنقق الدراسة مع توصيات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول الداعية إلى توفير المناخ المناسب لاستثمار ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف، لكي يقوموا بعرض مقترناتهم وآرائهم على وسائلهم، مع مناشتهم بصورة مباشرة دون تدخل (السيد وقارا طين) الوسطاء<sup>(39)</sup>.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (84.23%)، وهي درجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحث ذلك لتميز مهارة التخطيط لدى الوزارة حيث أعدت الوزارة عدة خطط وهي على التوالي: (2007/2011، 2011/2012، 2012/2013، 2013/2014، 2014/2019) وبالتالي تسقط على المديريات وأقسامها، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة من مجالات الدراسة ويتختلف مع دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015)، التي حصل مجال التخطيط الاستراتيجي فيها على المرتبة الأولى، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف إلى أن مهام القيادة العليا هي التخطيط والتخطيط الاستراتيجي على حساب التنفيذ.

## المجال الثاني: جودة القيادة الفعالة

جدول (5) التكارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها (131=)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
1	87.33	0.767	4.366	يحرص قسم الإدارات التربوية بالمديرية على ترسیخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات القيادية والإدارية في القسم.	1

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
4	84.43	0.825	4.221	يقوم القسم بتحفيز المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس لممارسة إدارة الجودة الشاملة باستمرار.	2
8	83.51	0.864	4.176	يعتمد القسم الاستراتيجيات ونماذج إدارية حديثة مثل (القيادة الإستراتيجية، قيادة التغيير، الإبداع، القيادة التشاركية، قيادة الجودة).	3
6	83.82	0.824	4.191	يعتمد القسم المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات.	4
9	82.29	0.791	4.115	يفرض القسم السلطات والصلاحيات الكافية للرؤوسين ومديري ومديرات المدارس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة	5
10	80.92	0.743	4.046	يستخدم القسم الطريقة الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والحد من الإهدرار.	6
7	83.82	0.776	4.191	يحرص القسم على تطوير وتحديث وسائل الاتصال المختلفة لديه.	7
5	84.27	0.794	4.214	يعمل القسم على توفير مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والعمل الجماعي.	8
3	85.80	0.728	4.290	يعمل القسم على تنمية العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وبينه وبين مديرى ومديرات المدارس.	9
2	85.95	0.709	4.298	تتوافر في العاملين بالقسم السمات الشخصية والمهارات القيادية المناسبة التي تحقق جودة القيادة الفعالة.	10
<b>الدرجة الكلية</b>					
	<b>84.21</b>	<b>5.354</b>	<b>42.107</b>		

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنسوبيات التربية....

يتضح من جدول(5) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال هما، الفقرة(1) وحصلت على المرتبة الأولى، والفرقة(10) وحصلت على المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قسم الإدارات التربوية بمنسوبياتها ومكانتها بين المديريات المنافسة، وما تقوم به الوزارة من نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين المدارس والمنافسة بينها في تطبيق معايير الجودة الشاملة على نظام المدرسة الفاعلة الذي طبقه الوزارة في هذا العام 2015 - 2016 في مدارسها، ويعتبر قسم الإدارات المدرسية الأداة التنفيذية المتابعة للتطبيق والإشراف عليها وحرص القسم على وصول المدارس التي تحت إشرافه للفوز بهذه المسابقة، أما بخصوص السمات الشخصية والمهارات القيادية المناسبة التي تتوافر لدى العاملين بالقسم وخاصة رئيس القسم، فيعود ذلك لرؤساء الأقسام الذين هم أصلاً مديري مدارس قبل وصولهم لهذه الوظيفة هذا من جانب ومن جانب آخر يتم عمل مسابقة داخلية لاختيار رئيس القسم والتي تراعي فيه المسابقة السمات الشخصية والمهارات القيادية.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما، الفقرة(5) وحصلت على المرتبة قبل الأخيرة، والفرقة(6) وحصلت على المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من حصولهما على درجة مرتفعة جداً إلا أن الباحث يعزى ذلك للمهام الكبيرة الملقاة على عاتق مديرى ومديرات المدارس سواء الإدارية أو الفنية وخاصة التقارير الكثيرة التي تطلب منهم مما يجعل قسم الإدارات التربوية يراعي هذا الجانب، ومن ناحية أخرى فإن المدرسة الفاعلة هي التي تقوم بتطبيق متطلبات إدارة الجودة على جميع عناصرها البشرية والمادية، كما أن التواصل ما بين المدارس والقسم قد يكون صعباً نسبياً لتباعد المدارس والمديريات ويحتاج ذلك لوسائل نقل لا تتوافر بصورة دائمة نتيجة الحصار والانقسام وضعف الموارنة التشغيلية للمديريات، أما بخصوص استخدام القسم الطريقة الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، فيعود ذلك لقلة عدد العاملين بالقسم والذي غالباً ما يقتصر على رئيس القسم وموظفي السكرتارية، مع وجود موارد مادية قليلة أي لا يوجد ما يظهر الهدر في الموارد لدى مديرى ومديرات المدارس لذلك لم تحظ هذه الفقرة باهتمامهم.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي(84.21%)، وهي درجة مرتفعة وجيدة جداً وتعزز ما ذهب إليه الباحث من أن رؤساء الأقسام هم في الأصل مدراء مدارس ويتلقون دورات متقدمة جداً في القيادة الإدارية ومهاراتها.

المجال الثالث: جودة التدريب والتحسين المستمر  
 جدول (6) التكرارات والمتواسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث  
 وكذلك ترتيبها (ن = 131)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	ال الفقرة	م
1	88.09	0.654	4.405	يحدد قسم الإدارات التربوية بالمديرية المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالقسم لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.	1
5	84.27	0.794	4.214	يتتابع القسم الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة والإفادة من نتائجها.	2
10	81.53	0.847	4.076	ينشر القسم مقالات وكتابات ومساهمات المرؤوسيين ومديري ومديرات المدارس المتعلقة بالجودة.	3
6	84.12	0.731	4.206	يوفر القسم برامج تدريبية معتمدة من حيث جودتها واستمراريتها وشموليتها.	4
7	83.51	0.779	4.176	يعمل القسم بتحديث أساليب العمل باستمرار.	5
2	85.50	0.755	4.275	يشجع القسم التعليم المستمر للمرؤوسيين ومديري ومديرات المدارس.	6
4	84.89	0.745	4.244	يوظف القسم مركز تدريب المديرية في تطوير قدرات المرؤوسيين ومديري ومديرات المدارس.	7
9	83.36	0.725	4.168	يستخدم القسم أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التربوية للمرؤوسيين ومديري ومديرات المدارس.	8
8	83.51	0.769	4.176	يهتم القسم بتدريب المرؤوسيين ومديري ومديرات المدارس على التقنيات والأجهزة الحديثة.	9
3	85.19	0.780	4.260	يقوم القسم بتطوير فرات المرؤوسيين ومديري ومديرات المدارس في ضوء احتياجاتهم المهنية.	10
<b>الدرجة الكلية</b>					
<b>84.40</b>					
<b>5.170</b>					
<b>42.198</b>					

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

يتضح من جدول(6) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال هما: الفقرة(1) وحصلت على المرتبة الأولى، والفقرة(6) وحصلت على المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل التخططي القائم على المعلومة الدقيقة والبيانات الصحيحة إذ يقوم كل قسم بطلب الاحتياجات الضرورية لكل مدرسة ومن ثم يقوم بتصنيفها وترتيبها حسب الأولويات والإمكانات المادية المتوفرة لدى القسم والمديري، والتي تبني عليها الخطة السنوية للقسم والتي تستفيد منها المدارس التي تحت متابعته، كما أن الوصول إلى المعلومات أصبح سهلا مع القدم التكنولوجي والعلمي، أما بخصوص التعلم المستمر فإن قسم الإدارات يعمل ضمن خطته السنوية على رفع كفاءة مديرى ومديريات المدارس من خلال العديد من الدورات التدريبية المتقدمة في الإدارة المدرسية وإدارة الجودة وضغط العمل والتخطيط الاستراتيجي الشخصي، وغيرها من الدورات وذلك بالتعاون المستمر بين القسم والمعهد الوطني للتدريب والتأهيل التابع للوزارة.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما: الفقرة (8) وحصلت على المرتبة الأولى، والفقرة (3) وحصلت على المرتبة قبل الأخيرة، ونلاحظ أن الفقرتين الأخيرتين حصلتا على درجتين مرتفعتين وتقدير جيد جدا، ويعزو الباحث حصولهما على المرتبتين الأخيرتين إلى أن القسم غالبا ما يستخدم أداة واحدة في معرفة الاحتياجات، وهي الكتب التي ترفعها المدارس لقسم الإدارات التربوية، لذلك لم تحظ الفقرة (8) باهتمام أفراد العينة كونها روتينية ويمارسونها تلقائيا، أما عن مشاركة ومساهمة القسم ومديري المدارس بالمقالات والكتابات المتعلقة بالجودة فإن الكتابة محدودة بصورة عامة ولا يهتم بها إلا القليل من المديرين والمديريات؛ وذلك لكثره الأعباء الملقاة على عاتقهم، وعلى الرغم من وجود موقع إلكترونية للمديريات ومعظم المدارس، بالإضافة لموقع الوزارة وصيغتها الورقية "صوت التعليم"، التي يشارك فيها العديد من العاملين في الوزارة والمديريات والمدارس إلا أن المشاركة ضعيفة من قبل مديرى ومديريات المدارس، حيث إن الباحث عمل مديرًا عامًا للإدارة العامة للإعلام والعلاقات العامة التي تشرف على الصحيفة والموقع الإلكترونية وكان يعاني من المشاركة الضعيفة، والأذار كانت متعلقة بالأعباء الإدارية والتقنية المتلاحقة ولا يوجد وقت للكتابة.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي(84.40%)، وهي درجة مرتفعة وجيدة جدا وبهذا يكون مجال التدريب والتحسين المستمر هو المرتبة الأولى في مجالات الدراسة، ويعزو الباحث ذلك لوضع قسم الإدارات التربوية موضوع التدريب على سلم أولوياته نظرا للانقسام

السياسي، والذي أدى إلى استكاف الكفاءات التربوية؛ مما جعل القيادة الإدارية بالوزارة والمديريات تضع هذا المجال موضع الاهتمام والأولوية، كما عز ذلك وجود المعهد الوطنى للتدريب والتأهيل التابع للوزارة والذي ي العمل وفق خطة شاملة جاءت ترجمة لدراسة احتياجات العاملين من الدورات التربوية والتي شملت القيادات الإدارية في الوزارة من المديريين العاملين وحتى مدير المدرسة في الفترة(يناير - مارس 2014) والتي يقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر والآن يعقد المعهد الوطنى للتدريب والتأهيل دورة في "إدارة الجودة الشاملة" للمديريين العاملين ونوابهم ومديري التربية والتعليم والوحدات (موقع وزارة التربية والتعليم، أكتوبر 2015)<sup>(40)</sup>، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015) التي جاء مجال التحسين المستمر وتدريب العاملين فيها في المرتبة الثانية لمحاور الدراسة، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة الفئة المستهدفة وهم (نواب مدير التربية والتعليم ورؤساء الأقسام) الذين يقيّمون ممارسة مديرى مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن مديرى التربية والتعليم هم القيادة العليا في المديريّة فيكون معظم عملهم منصب على التخطيط، لذلك جاء التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى، بينما في هذه الدراسة أفراد العينة هم مديرى ومديريات المدارس الذين يقيّمون قسم الإدارات التربوية والذي هو أقرب للتنفيذ منه للتخطيط.

#### المجال الرابع: جودة التقويم والتغذية الراجعة

جدول (7) التكرارات والمتosteات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها (ن=131)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعتمد قسم الإدارات التربوية بالمديرية آلية التقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية.	4.397	0.741	87.94	1
2	يشجع القسم التقويم الذاتي المستمر للمرؤوسيين ومديري ومديريات المدارس.	4.389	0.760	87.79	2
3	يعتمد القسم نظام فاعل لتقويم أداء المرؤوسيين ومديري ومديريات المدارس من حيث اعتماده على التميز في الأداء والقدرة على الابتكار.	4.252	0.778	85.04	4

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

				الدرجة الكلية	
7	83.21	0.773	4.160	يعتمد القسم نظاماً للتغذية الراجعة لتزويد المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والتوعية، ومدى تحقيق الأهداف.	4
8	83.21	0.732	4.160	يعتمد القسم نظاماً للمساعدة الإدارية عن نتائج العمل أو مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة الإنذاجية.	5
10	80.15	0.864	4.008	يقوم القسم بإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات منظمة لاستطلاع آراء المديرين والمديرات.	6
6	84.27	0.841	4.214	يعتمد القسم نظام الجدارة والتميز لتقويم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس، بدلاً من اعتماد الأكاديمية والخبرة والعمر.	7
3	85.19	0.770	4.260	يقوم القسم بتقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دوريًا للتأكد من درجة فاعليتها.	8
9	81.37	0.825	4.069	يشجع القسم استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجهه ويعمل على حلها.	9
5	84.58	0.750	4.229	العاملون بالقسم على دراية بالقوانين والقرارات التي يمكن أن تؤثر في التقويم.	10

يتضح من جدول(7) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال هما: الفقرة(1) حصلت على المرتبة الأولى، وال الفقرة(2) حصلت على المرتبة الثانية، يعزى الباحث ذلك إلى القارير التي يطلبها قسم الإدارات من المدارس، والتي تبين حجم الإنجازات بجانب الزيارات الميدانية التي يقوم بها القسم لـ تلك المدارس والتي تأتي في طور الارتفاع بجودة الأداء والوقوف على حجم الإنجازات وتوبيخها ليتم رفعها للوزارة، وكما يقوم قسم الإدارات التربوية بتشجيع المديرين والمديرات على التقويم الذاتي والمبادرات الفردية.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما: الفقرة(9) حصلت على المرتبة قبل الأخيرة، والفقرة(6) حصلت على المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القسم لا يقوم بهذه الإجراءات - حسب علم الباحث- كون هذا الأمر يحتاج لمتخصصين في التحليل الإحصائي ويحتاج أيضاً للمال غير المتوفّر حالياً نظراً للظروف السياسية التي تعيشها الوزارة والمديريات في ظل الانقسام، حيث لا يصرف للوزارة ولا لأي وزارة في قطاع غزة موازنات تشغيلية ناهيك عن أزمة الرواتب التي يعيشها الموظفين الحكوميين منذ الانقسام 2007م حتى وقتنا الحاضر، و قلماً يجري القسم مقابلات أو توزيع استبيانات لاستطلاع أراء المديرين والمديريات لذلك جاءت هذه الفقرة في آخر فقرات هذا المجال.

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسيبي(84.27%)، فهي أيضاً مرتفعة وجيدة جداً وذلك للعلاقة الإيجابية بين قسم الإدارات التربوية والمدارس التي تتبعه، وأيضاً لحرص المدارس على التنافس فيما بينها وحرص كل مدرسة أن تتحل الصدارة والمراكز الأول في المدرسة الفاعلة.

## 2. النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

تعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالهدف الثاني تبعاً لترتيب المتغيرات التي جاءت على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test"

جدول(8) المنشآت والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع (ذكر- أنثى)

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
جودة التخطيط الاستراتيجي	64	41.875	6.083	0.464	0.644	غير دالة إحصائية
	67	42.343	5.470			
جودة القيادة الفاعلة	64	42.125	5.461	0.038	0.970	غير دالة إحصائية
	67	42.090	5.291			

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

غير دالة إحصائية	0.694	0.394	5.426	42.016	64	ذكر	جودة التدريب والتحسين المستمر
			4.948	42.373	67	أنثى	
غير دالة إحصائية	0.399	0.845	5.337	41.734	64	ذكر	جودة التقويم والتغذية الراجعة
			5.330	42.522	67	أنثى	
غير دالة إحصائية	0.649	0.456	20.517	167.750	64	ذكر	الدرجة الكلية
			19.057	169.328	67	أنثى	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من جدول(8) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة القائمة بين أفراد عينة الدراسة وقسم الإدارات التربوية لا تتأثر بال النوع، بل هي علاقة عمل فالجميع متساونون في نظرتهم للقسم، من حيث المهام والمسؤوليات، وكذلك لأهمية الجودة من وجهة نظر مدير ومديرات المدارس وحرص كل منها على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدرسته، لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، هذا من جانب ومن جانب المتابعة المستمرة من قبل أقسام الإدارات التربوية للمدارس وحرص كل قسم على إبراز مديريته بأنها مديرية الجودة من خلال رفع كفاءة المدارس ماديا وفنيا، وحث كل مدير ومديرة على أن يضع صوب عينيه تفوق مدرسته، أي الجميع ينضر في بونقة التنافس، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (أحمد أبو مسامح، 2015) و (عنابة خضير، 2007) اللتان بينتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العلاقة الإدارية التي لا تفرق بين النوعين بل يكون تركيزها على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test".

جدول (9) المتosteats والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  
(بكالوريوس فأقل - أعلى من بكالوريوس)

المجالات				المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
جودة التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس فأقل	98	5.649	42.133	98	6.169	0.062	0.951	غير دالة إحصائية
	أعلى من بكالوريوس	33	42.061	33					
جودة القيادة الفاعلة	بكالوريوس فأقل	98	5.341	42.051	98	5.473	-0.205	0.838	غير دالة إحصائية
	أعلى من بكالوريوس	33	42.273	33					
جودة التدريب والتحسين المستمر	بكالوريوس فأقل	98	5.485	41.796	98	3.929	-1.544	0.125	غير دالة إحصائية
	أعلى من بكالوريوس	33	43.394	33					
جودة التقويم والتغذية الراجعة	بكالوريوس فأقل	98	5.520	41.837	98	4.674	-1.114	0.267	غير دالة إحصائية
	أعلى من بكالوريوس	33	43.030	33					
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	98	20.236	167.816	98	18.231	-0.740	0.461	غير دالة إحصائية
	أعلى من بكالوريوس	33	170.758	33					

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من جدول (9) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعيشون في بيئه إدارية وترويحية واحدة، وأن الوزارة والمديريات تعتمد معايير وأسس جيدة وموحدة في التعيينات، وخاصة في المؤهلات العلمية والخبرة والكفاءة والأداء المتميز، كما يعزز الباحث السبب أيضاً إلى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتکاد تذوب المؤهلات العلمية، كما يعزز ذلك أن جميع المدارس تخضع لمسابقة المدرسة الفاعلة أي المدرسة التي تقيم نفسها بنفسها من خلال المجالات الأربعية التالية: القيادة التربوية، التعليم والتعلم، إدارة الموارد، والمجتمع المحلي والتي تخدم بمجملها معايير الجودة الشاملة، هذا من جانب ومن جانب آخر أن نسبة من يحملون الشهادات العليا 25% من أفراد العينة أي أن ثلاثة أرباعها لا يحملون الشهادات العليا، والعمل الإداري المدرسي لا يحتاج

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

إلى شهادات عليا وخبرات أكاديمية مثل الجامعات والكليات بل أن بعض الجهات التعليمية لا تشجع موظفيها على الحصول على الشهادات العليا لأن مناهجها التعليمية لا تحتاج لتعمق علمي كبير، وتنتفق مع دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015)، وتختلف مع دراسة (عنيبة خضر، 2007) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم المتوسط في مجال تطوير القوى البشرية، وهذا واقعي لأن الموظف يسعى للارتفاع بأدائه وذلك لإثبات ذاته ولنيل رضا مدربه في العمل طمعا في ترقية أو مكانة في العمل أو يقلل الفروق بينه وبين زملائه أصحاب المؤهلات العليا.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

جدول (10) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
جودة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	79.442	2	39.721	1.201	0.304	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	4233.840	128	33.077			
	المجموع	4313.282	130				
جودة القيادة الفاعلة	بين المجموعات	7.443	2	3.721	0.128	0.880	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	3719.061	128	29.055			
	المجموع	3726.504	130				
جودة التدريب والتحسين المستمر	بين المجموعات	205.406	2	102.703	4.021	0.020	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	3269.434	128	25.542			
	المجموع	3474.840	130				
جودة التقويم والتغذية الراجعة	بين المجموعات	54.646	2	27.323	0.962	0.385	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	3634.881	128	28.398			
	المجموع	3689.527	130				

غير دالة إحصائية	0.300	1.216	471.369	2	942.737	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			387.715	128	49627.583	داخل المجموعات	
				130	50570.321	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (128,2) عند مستوى دلالة (0.01) = 4.77

ف الجدولية عند درجة حرية (128,2) عند مستوى دلالة (0.05) = 3.07

يتضح من جدول (10) السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الثالث (جودة التدريب والتحسين المستمر)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبعزو الباحث ذلك أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على الكفايات الإدارية لمهمتهم، وبالتالي فإنهم لم يلمسوا أي تغيير على العمليات الإدارية التي كانوا يمارسونها من قبل، كما ويعزو ذلك لما يبذله قسم الإدارات التربوية من جهد متواصل في ترسیخ مفهوم جودة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة، وكذلك دعم القيادة الفاعلة لهم وخاصة بين موظفيهم من المعلمين والمعلمات حتى يستطيعوا التأثير عليهم لتبني فكرة إدارة الجودة الشاملة، وأن جودة التقويم والمتابعة عمل إداري روتيني قد ألغى أفراد العينة من خلال عملهم.

بينما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثالث أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفييه البعدى.

جدول (11) يوضح اختبار شيفييه في المجال الثالث تعزى لمتغير سنوات الخدمة

من 10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
42.041	43.298	38.545	
		0	(38.545)
	0	*4.752	(43.298)
0	1.257	*3.496	(42.041)

\* دلالة عند 0.01

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

يتضح من جدول (11) السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأقل من 5 سنوات والخبرة من 5-10 سنوات لصالح الخبرة من 5-10 سنوات، والخبرة الأقل من 5 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات ، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، ويعزو الباحث ذلك لحجم الدورات التدريبية التي يخضع لها أفراد العينة وقد جاءت منطقية ومتسلسلة (الأكثر من 10 سنوات، من 5-10 سنوات، أقل من 5 سنوات) فكلما تقدم مدير المدرسة في الوظيفة كلما حصد عدد أكبر من الدورات التدريبية والخبرة في تحسين الأداء وهذا ما أكدته الدراسة في هذا المجال، وتحتفظ مع دراسة كل من (أحمد أبو مسامح، 2015) ودراسة (عنابة خضر، 2007) اللتان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالات التي تتقاطع مع مجالات هذه الدراسة.

**الإجابة عن السؤال الثالث من أسلمة الدراسة وهو: كيف يمكن تطوير أقسام الإدارات التربوية**

بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء إدارة الجودة الشاملة؟ و تستند نتائج الدراسة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والأطر النظرية والفكيرية لإدارة الجودة الشاملة والأدب التربوي وخبرة الباحث في العمل التربوي والإداري، حيث يعرض البحث كيفية تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في المجالات الأربع التالية:

**المجال الأول: جودة التخطيط الاستراتيجي:**

يكون لقسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم الرؤية الواضحة للقسم ومستقبله، ويلتزم بالبرامج والجداول الزمنية التي يضعها لتحقيق أهدافه، وينتسب بالمرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي قد تواجهه وينكيف معها، ويربط خطته بالخطة الإستراتيجية لكل من المديرية والوزارة، ويطبق معايير ومؤشرات محددة وواضحة للحكم على الخطة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وينتسب خططا إستراتيجية لإجراء التحسينات على النظام الإداري، ويقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، ويقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على نقاط الفرص والتهديدات، ويستفيد من نتائج تقويم أداء المرؤسين ومديري ومديرات المدارس في صوغ الخطط الإستراتيجية للقسم ورسم برامجها المستقبلية، ويشترك المرؤسين ومديري ومديرات المدارس في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### **المجال الثاني: جودة القيادة الفعالة:**

يحرص قسم الإدارات التربوية بالمديرية على ترسیخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياته القيادية والإدارية، وتتوفر في العاملين فيه السمات الشخصية والمهارات القيادية المناسبة التي تحقق جودة القيادة الفعالة، ويعمل على تتميم العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وبينه وبين مدربى ومديرات المدارس، ويقوم بتحفيز المرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس لممارسة إدارة الجودة الشاملة باستمرار، ويعمل على توفير مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والعمل الجماعي، ويعتمد المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات، ويحرص على تطوير وتحديث وسائل الاتصال المختلفة لديه، ويعتمد الاستراتيجيات ونماذج إدارية حديثة مثل (القيادة الإستراتيجية، قيادة التغيير، الإبداع، القيادة التشاركية، قيادة الجودة)، ويفرض السلطات والصلاحيات الكافية للمرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويستخدم الطرق الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والحد من الإهدرار.

### **المجال الثالث: جودة التدريب والتحسين المستمر:**

يحدد قسم الإدارات التربوية بالمديرية المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالقسم لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل، ويشجع التعليم المستمر لدى المرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس، ويقوم بتطوير قدراتهم في ضوء احتياجاتهم المهنية، ويوظف مركز تدريب المديرية في تطوير قدرات المرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس، ويتبع الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة والإفادة من نتائجها، ويوفر برامج تدريبية معتمدة من حيث جودتها واستمراريتها وشموليتها، ويهتم بتدريب المرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس على التقنيات والأجهزة الحديثة، ويستخدم أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التربوية للمرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس، وينشر مقالات وكتابات ومساهمات المرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس المتعلقة بالجودة.

### **المجال الرابع: جودة التقويم والتغذية الراجعة:**

يعتمد قسم الإدارات التربوية بالمديرية آلية التقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية، ويشجع التقويم الذاتي المستمر للمرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس، ويقوم بتقديم برامج التدريب أثناء الخدمة دوريًا للتأكد من درجة فاعليتها، ويعتمد نظام فاعل لتقويم أداء المرؤوسين ومدربى ومديرات المدارس من حيث اعتماده على التميز في الأداء

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

والقدرة على الابتكار، وأن يكون العاملين على دراية بالقوانين والقرارات التي يمكن أن تؤثر في التقويم، ويعتمد نظام الجدارة والتميز للتقويم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس بدلاً من اعتماد الأكاديمية والخبرة والعمر، ويعتمد نظام للتغذية الراجعة لتزويد المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والنوعية، ومدى تحقيق الأهداف، ويعتمد نظاماً المساعدة الإدارية على نتائج العمل أو مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة الإنتاجية، ويشجع على استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجهها ويعلم على حلها، ويقوم بإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات منظمة لاستطلاع آراء المديرين والمديرات.

### ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة في إطارها الميداني إلى النتائج التالية:

1. واقع قسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة جاء حسب مجالات الدراسة وفق الترتيب التالي:
  - أ. جودة التدريب والتحسين المستمر الأول بوزن نسبي (%) 84.40
  - ب. جودة التقويم والتغذية الراجعة الثاني بوزن نسبي (%) 84.27
  - ج. جودة التخطيط الاستراتيجي الثالث بوزن نسبي (%) 84.23
  - د. جودة القيادة الفعالة الرابع بوزن نسبي (%) 84.21
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري (النوع والمؤهل العلمي)
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة حسب الترتيب التنازلي (أكثر من 10 سنوات، من 5-10 سنوات، أقل من 5 سنوات).
4. وضع الباحث توصيات ومقترنات إجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما التوصيات والمقترنات الإجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟ وتنتمي الإجابة بالتوصيات والمقترنات الإجرائية التالية:

**التوصيات والمقترنات الإجرائية للدراسة:**

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية بما يلي:

■ إشراك المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال:

- 1- إعداد دورات تدريبية للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تكليف مديرى ومديرات المدارس بإعداد مسح بيئي لمدارسهم.
- 3- مناقشة مديرى ومديرات المدارس بخططهم الاستراتيجية.

■ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والحد من الإهانة، وذلك من خلال:

- 1- تكليف مديرى ومديرات المدارس بحصر الموارد البشرية والمادية في مدارسهم.
- 2- تدوير الكوادر البشرية بما يتوافق مع احتياجات كل مدرسة.
- 3- إعداد دورات لمديري ومديرات المدارس في إدارة الموارد البشرية.

■ العمل على نشر مقالات وكتابات ومساهمات المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس المتعلقة بالجودة، وذلك من خلال:

- 1- حث وتشجيع مديرى ومديرات المدارس على كتابة المقالات التربوية والمتعلقة بالجودة
- 2- نشر مساهمات المبادرين في وسائل الوزارة والمديريات الإعلامية.
- 3- وضع نظام حواجز للمبادرين في الكتابة والبحث العلمي من مديرى ومديرات المدارس.

■ القيام بإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات منتظمة لاستطلاع آراء المديرين والمديرات، وذلك من

خلال:

- 1- عقد لقاءات مفتوحة بين المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس حول القضايا المتعلقة بجودة الإدارة والمدارس.
- 2- إعداد استبيانات تتعلق بجودة العملية التعليمية واستطلاع آراء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس.

## تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

■ الاستفادة من نتائج تقييم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في صوغ الخطط الإستراتيجية للقسم ورسم برامجها المستقبلية، وذلك من خلال:

- 1- العمل على تحليل نماذج تقييم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس بالطرق العلمية.
- 2- إعداد خطط استراتيجية للنهوض بالكادر البشري في ضوء تحليل نتائج التقييم.

■ العمل على تفويض السلطات والصلاحيات الكافية للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:

- 1- إعداد دورات تدريبية للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في تفويض السلطة.
- 2- تدريب المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس على الإدارة الموقنية.

■ التنوع في أدوات معرفة الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس:

- 1- تعميم نشرات داخلية تتضمن معلومات ذات علاقة باحتياجات المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس.
- 2- تدريب المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس على أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤوسيهم.
- 3- القيام بزيارات تبادلية بين أقسام الإدارات التربوية في المديريات وكذلك بين مديرى ومديرات المدارس.

■ اعتماد نظام للمساءلة الإدارية على نتائج العمل أو مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال:

- 1- إعداد نظام للمساءلة واضح المعالم، بمشاركة المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس.
- 2- اطلاع المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس على نظام المساءلة.
- 3- تطبيق نظام (الثواب والعقاب) على المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس لضمان الكفاءة الإنتاجية.

## مراجع الدراسة:

1. صالح عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. التطبيق ومقترنات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، المنارة، رام الله، فلسطين، 2004.

2. محمود فتحى عاكاشة وسهيير محمد حواله: تقييم جودة التعليم الجامعى المفتوح بمصر من وجهة نظر مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالى**، المجلد 3، العدد 5، صناعة، ص 45-1.
3. أحمد إبراهيم أحمد: **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار أبو الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 9.
4. سامح محافظة وحنان فريحات: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر مديرى التربية والتعليم ورؤساء الأقسام، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، ملحق 7، ص 2366-2387، الجامعة الأردنية، عمان، 2011، ص 2367.
5. سفيان عبد اللطيف كمال: ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح عن بعد، رام الله، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 1، تشرين الثاني 2002، ص 25-50، ص 29.
6. محمود عبد المجيد عساف: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 18.
7. أحمد الخطيب ورداح الخطيب: **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية**. عالم الكتب الحديث، إربد . 2006 .م.
8. ميسون طلاع الزعبي: درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد 40، ملحق 2، الجامعة الأردنية، 2013 ، ص 583-597، ص 583.
9. ليلى العساف وخالد الصرايرة: أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، 2011، ص 586-645.
10. أحمد عبد الكريم سليمان أبو مسامح: درجة ممارسة مديرى مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص د.

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمنديريات التربية....

11. عناية محمد خضير: **واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007، ص ص س-ص.
12. وزارة التربية والتعليم العالي: **الكتاب الإحصائي**، الإدارة العامة للتخطيط ، 2014.
13. إدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس (الإشراف التربوي): **القيادة التربوية في ضوء تغيرات العصر**، ورقة عمل مقدمة ضمن اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي بمنطقة تبوك بعنوان "القيادة التربوية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة" تحت شعار الإشراف التربوي قيادة والجودة رياضة، الأردن، خلال الفترة 28/4-6/4/1428هـ، ص 10.
14. ابن منظور، لسان العرب، تحقيق عبدالله الكبير وأخرين ، دار المعارف، القاهرة ، 1981م، ص 2717-2718.
15. وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية: **المعجم الوجيز**، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1419هـ - 1999م، ص 396.
16. حلمي أحمد الوكيل، **تطوير المناهج**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1991م، ص 15.
17. (7) Hixon,J." Total Quality Management Challenge toUrban School", **Education Leadership**,(50),(3).1992,P. 6-24.
18. احمد عبد الكريم سليمان أبو مسامح: **درجة ممارسة مديرية التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص د.
19. Jaradat, Mohammed: Impact Degree of The Total Quality Management of The Public Schools Effectiveness in The Governorate of Jarash as Viewed by The Educational Supervisors, European ScientificJournal.Vol.(9).No.(4).2013. pp.180-193.
20. ميسون طلاع الزعبي: **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها**، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد 40، ملحق 2، الجامعة الأردنية، 2013، ص 583-597.

21. عناية محمد خضرير: **واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007.
22. ليلي العساف وخالد الصرايرة: **أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، 2011، ص 586 - 645.
23. مدحت محمد أبو النصر: **إدارة منظمات المجتمع المدني**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 314.
24. مني مؤمن عماد الدين: **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2004، ص 157-159.
25. ضياء الدين زاهر: **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 122.
26. عايد المقيد: **واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 96.
27. محمد عبد الوهاب العزاوي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 65.
28. أحمد الخطيب ورداح الخطيب: **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، ط 2، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص 90.
29. سلامة عبد العظيم حسين: **ضمان الجودة والاعتماد في التعليم**، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 65.
30. إباد علي الدجني: **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011، ص 103.
31. حسن أحمد الطعاني: **التدريب مفهومه وفعالياته**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2002، ص 13.

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

32. محمد المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر ، غزة، 2005.
33. Outland, J.S: **Total Quality Man agent**: Text With Cases . Third Ed. Burlington, Ma: Elsevier Butterworth- Heinemann,2003 .
34. علي بن صديق الحكمي: التقويم التربوي وضمان الجودة في التعليم، ورقة مقدمة لقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، خلال الفترة 28-19-1428هـ، ص 19-29.
35. Wiggins, G . **Educative Assessment**. San Francisco : John Wiley & Sons,1998 .
36. وزارة التربية والتعليم العالي: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والعلمي في محافظات غزة للعام الدراسي 2014/2015، غزة، فبراير 2015، ص 14.
37. سائدة عفونة: نحو تطوير التعليم الفلسطيني، الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي، رام الله، فلسطين، 2010م، ص 22.
38. مازن سليم محمود نور الدين: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011م.
39. ديوان الموظفين العام: مؤتمر الإصلاح والتطوير الأول " نحو رؤية شاملة لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني" ، مجلة ديوان الموظفين العام، العدد 5، غزة، 2009، ص 4-5.
40. الموقع الإلكتروني: وزارة التربية والتعليم: التعليم تفتتح دورة "إدارة الجودة الشاملة" ، تاريخ الاطلاع الجمعة الموافق 23/10/2015م <http://www.mohe.ps/2015/10/21>