

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

د. عماد أمين الحديدي\*

### الملخص

هدفت الدراسة تعرف الأطر الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة وتعرف واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية، والكشف عن إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تطوير هذه الأقسام، ووضع توصيات ومقترحات 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 ممن 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 لترتب مجالاتها تنازليا 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%) وأخيرا 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.

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:

تحتل عملية إصلاح التعليم والارتقاء بالعمليتين 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، وأثبت 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>، ولقد 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 توافق المخرجات حاجات المستفيدين منها، وهذا لن يتأتى إلا إذا كانت المدخلات تتطابق مع حاجات النظام للعمل بكفاءة، 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 بالتربية والتعليم والمسؤولين عنه، ابتداء 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 ويمارسها.<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 يوائم 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 جديدة تحرك وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، 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 دراية تامة بمتطلبات المدارس التي تقع تحت إشرافه ومتابعته، وخاصة بما يتعلق في انتهاز 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 للأمم 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 (إيلي العساف وخالد الصرايرة، 2007)<sup>(9)</sup> بضرورة تبني فكرة الأنموذج المقترح 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، فلقد أوصت دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015)<sup>(10)</sup> بضرورة أن يولي المديرون العاملون في مديريات التربية والتعليم اهتماما أكبر مما عليه حاليا في ممارستهم لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، في حين أوصت دراسة (عناية 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 المسؤولين والمعلمين القيام بالدراسات وحضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل.

وهكذا نجد أن ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بصورة عامة وبالمدارس بصورة خاصة أصبح مطلبا ملحا ليوافق التطور العلمي والتكنولوجي من ناحية، وليساهم 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، لتدرس تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وانطلاقا مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأطر النظرية والفكرية 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 والمقترحات الإجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

1. تحديد الأطر النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
2. تعرف واقع أقسام الإدارات التربوية بمديريات 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 بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين.
4. الخروج بعدد من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. تعتبر الدراسة أول دراسة حسب علم الباحث تناقش واقع وتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بفلسطين وليس بالمحافظات الجنوبية فحسب.
2. قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التربوية في وزارة التربية والتعليم بأهمية تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بفلسطين.
3. الحاجة إلى تشخيص جوانب القوة في أقسام الإدارات التربوية بالمديريات 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 بالمديريات خاصة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء أقسام الإدارات التربوية فيها.
5. أهمية أقسام الإدارات التربوية بالمديريات والتي تشرف وتتابع (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، والمتمثلة بالمجالات الأربعة التالية: (جودة التخطيط الاستراتيجي، جودة القيادة الفعالة، جودة التحسين والتدريب المستمر، جودة التقويم والتغذية الراجعة).

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

**الحد البشري:** مديرو ومديرات المدارس بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (395) مديراً 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 ملاءمة 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 جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق).

### مصطلحات الدراسة:

تحدد 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 المطور إلى أحسن صورة من الصور؛ حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف.

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

#### قسم الإدارات التربوية: Educational Department:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه "أحد أقسام مديريات 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 تنسيب 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 تركز على مجموعة من القيم، وتستمد 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 يتابعونها 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 بمديرية 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> تعرف درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها 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، وخلصت 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 متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهموا 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 بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، ورضا المستفيد.

2. هدفت دراسة (Jaradat، 2013)<sup>(19)</sup> تعرف 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 2012/2013م، 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 بتعميم 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> تعرف 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 وللاداة ككل، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مديريات التربية والتعليم التي لا تطبق الجودة الشاملة بصورة فعالة، وحثها على الجد وتجاوز صعوبات التطبيق لديها.

4. دراسة (عناية خضير، 2007)<sup>(21)</sup> هدفت تعرف 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) موظفا 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 أيضا 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 تبعا لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق في مجال العملية التعليمية التعليمية تبعا لمتغير الخبرة أقل من 6 سنوات وأكثر من 12 سنة لصالح أقل من 6

#### تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديرية 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 (إيلي العساف وخالد الصرايرة، 2007)<sup>(22)</sup> تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التركيبي، بينما اعتمدت الدراسة في أدواتها المصادر الثانوية الجاهزة والاستبانة المكونة من (129) عبارة موزعة على عناصر الأنموذج المقترح الستة وهي: تغيير ثقافة 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) فرداً من الخبراء والمختصين 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 مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من العناصر الستة الرئيسة، كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج، وأوصت الدراسة بضرورة تبني فكرة الأنموذج المقترح، 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 (عناية خضير، 2007) العاملين في مديرية التربية والتعليم، ومجتمع دراسة (إيلي

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

العساف وخالد الصرايرة، 2007) خبراء ومختصين بالجودة، ودراسة (Jaradat، 2013) المشرفين التربويين، بينما مجتمع الدراسة الحالية هم مديرو ومديرات 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 والمباشرة 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 رئيسة هي:

##### المحور الأول:

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

##### المحور الثاني:

الإطار العملي: ويتضمن واقع الممارسات الإدارية لقسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية، والفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا 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.

وأخيرا التوصيات والمقترحات 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 والفكرية لإدارة الجودة الشاملة؟ وتتمثل الإجابة بما يلي:

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديرية التربية....

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

1- نشأة إدارة الجودة الشاملة: "لقد ظهرت مدرسة إدارة الجودة الشاملة بدءاً من الثمانينيات، وازدهرت في التسعينيات، على الرغم من أن جذورها ترجع إلى الحرب العالمية الثانية، وقد كانت المنافسة الهائلة بين الصناعتين اليابانية، والأمريكية محفزاً قوياً 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 تركز 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 بالمديرية العنصر الوسيط ما بين القيادة التنفيذية للعملية التعليمية (مديرو ومديرات 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 خطته الاستراتيجية والتنفيذية التي يرسلها، وفي ضوءها يتم إعداد خطط المدارس التنفيذية السنوية، فعليه تقع الأعباء الإدارية والفنية كافة، ومن أجل نجاحه في رفع كفاءته وكفاءة المدارس التي تتبعه، كان لا بد 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 تباينت - من وجهة نظر الباحثين - ما بين متطلب رئيس لا يمكن الاستغناء عنه، وما بين متطلب ثانوي يندرج أسفل 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 سيتم إنجازها عبر التطبيق الفعلي 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، واستنهاض الهمم؛ للعمل من أجل تحقيق الأهداف<sup>(26)</sup>. والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني 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 نمطا قياديا ملائما لتطبيق مدخل أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط (+ع، +ن) أو (+9، +9)، أي النمط القيادي القائم على الإدارة الجماعية والمدير هنا فعال لأن نمطه يهدف العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماما عاليا لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماما متوازنا للعنصر البشري والعمل والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيما إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظم النواتج 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 تقديمها، 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 عنصرا أساسيا لتحسين الجودة على المدى الطويل<sup>(29)</sup>، ولا يكون التحسين لخطأ 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 بمديرية 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 نتائج 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 لب الروحي لمدخل إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر (خطط، نفذ، ادرس، تصرف) يؤدي دوراً أساسياً لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين"<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 مترامنة مع أنشطة ومهام التقويم. فالتغذية الراجعة الفاعلة تجعل لدى المرؤوس القدرة لتعديل أدائه للوفاء بمتطلبات معايير الأداء، ولذلك فإن من المهم ألا يقتصر تقديم التغذية الراجعة بعد التقويم فقط وإنما اعتباره

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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 مديري ومديرات المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والبالغ عددهم (395) مديراً 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>.

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

#### عينة الدراسة وخصائصها:

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

ب.العينة الأصلية: اشتملت عينة الدراسة (140) مديرة/ة ممن يعملون بالمدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، للعام الدراسي 2015/2016م بواقع (20) مديرة/ة من كل مديرية من مديريات المحافظات الجنوبية السبع بواقع (12) مدير ومديرة للمرحلة الأساسية الدنيا والعليا و(8) مديرة/ة من المرحلة الثانوية وفقا 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 قصدية، وذلك لسهولة الوصول إليها، واسترجع الباحث (131) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (93.6%) من حجم العينة، وبنسبة (33.2%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (395) مديرة/ة

جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

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

الملاحظ من جدول (1) أن عدد الذكور قريبا جدا من عدد الإناث، وهذا يعود إلى اجتهد الباحث في توزيع الاستبانات 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 ممن 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 ضعيفا، فلا يجد أمامه إلا الارتقاء في عمله الفني والوظيفي هذا من جانب، ومن جانب آخر الوضع الاقتصادي الذي يعيشه الشعب الفلسطيني، والذي تفاقم جدا 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: "بمثابة نكبة جديدة لغزة هو نكبة للعقل".<sup>(37)</sup>

ويلاحظ أيضا أن نسبة ممن هم (أقل من 5 سنوات) (8.40%) وهي نسبة ضعيفة جدا، 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 يتنافى مع شروط وظيفة مدير مدرسة كما أشرنا سابقا (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 الفلسطينية وجميعهم من حملة الدكتوراه، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية.

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديرية 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) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

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

يتضح من جدول(2) السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 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.

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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

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

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 ببعضها 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 التأكد من ثبات الاستبانة، 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	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 بمديرية التربية....

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

وقد تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تصميم أداة الدراسة وتطبيقها 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 وتفرغها من أجل تحليلها إحصائياً باستخدام التكرارات والمتوسطات 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 والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول

وكذلك ترتيبها (ن = 131)

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

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

6	يقوم القسم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف.	4.183	0.802	83.66	7
7	يقوم القسم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.	4.137	0.792	82.75	8
8	يشرك القسم المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في عملية التخطيط الاستراتيجي	4.015	0.936	80.31	10
9	يستفيد القسم من نتائج تقييم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في صوغ الخطط الإستراتيجية للقسم ورسم برامجه المستقبلية.	4.092	0.872	81.83	9
10	يطبق القسم معايير ومؤشرات محددة وواضحة للحكم على الخطة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.	4.244	0.766	84.89	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>42.115</b>	<b>5.760</b>	<b>84.23</b>	

ينتضح من جدول (4) السابق: أن أعلى فئتين 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 فئتين 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 الفئتين في أدنى فقرات هذا المجال لطبيعة التقويم والمساءلة التي لا ترضي الموظف مهما أنصفه القسم لأنها طبيعة البشر تريد المزيد، هذا من جانب ومن جانب آخر ندرة تلبية القسم لجميع احتياجات مديري 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 مديري ومديرات المدارس بالتخطيط 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 وتتشاور فيما بينها، بسبب سهولة الاتصال والتواصل، ولاحتياج العديد من مديري ومديرات المدارس للعديد من الدورات المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي.

وهذا ما أوصت به العديد من الدراسات المحلية مثل دراسة (نور الدين، 2011)<sup>(38)</sup> وتتفق الدراسة مع توصيات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول الداعية إلى توفير المناخ المناسب لاستثمار ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف، لكي يقوموا بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم، مع مناقشتهم بصورة مباشرة دون تدخل (البيروقراطيين) 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، 2008/2012، 2011/2012، 2011/2013، 2014/2019) وبالتالي تسقط على المديريات وأقسامها، وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة من مجالات الدراسة وبخلاف 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) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

وكذلك ترتيبها (ن = 131)

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

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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

#### تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديرية التربية....

يتضح من جدول (5) السابق: أن أعلى فئتين في المجال هما، الفقرة (1) وحصلت على المرتبة الأولى، والفقرة (10) وحصلت على المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قسم الإدارات التربوية بمديريته وسمعتها 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 طبقته 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 فئتين في المجال هما، الفقرة (5) وحصلت على المرتبة قبل الأخيرة، والفقرة (6) وحصلت على المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من حصولهما على درجة مرتفعة جداً إلا أن الباحث يعزو ذلك للمهام الكبيرة الملقاة على عاتق مديري 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 نتيجة لتباعد المدارس والمديرية ويحتاج ذلك لوسائل نقل لا تتوافر بصورة دائمة نتيجة الحصار والانقسام وضعف الموازنة التشغيلية للمديرية، 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 وموظف السكرتاريا، مع وجود موارد مادية قليلة أي لا يوجد ما يظهر الهدر في الموارد لدى مديري 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.



د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

### المجال الثالث: جودة التدريب والتحسين المستمر

جدول (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها (ن = 131)

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

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

يتضح من جدول (6) السابق: أن أعلى فئتين في المجال هما: الفقرة (1) وحصلت على المرتبة الأولى، والفقرة (6) وحصلت على المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل التخطيطي 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 والمديرية، والتي تبنى عليها الخطة السنوية للقسم والتي تستفيد منها المدارس التي تحت متابعته، كما أن الوصول إلى المعلومات أصبح سهلا مع التقدم التكنولوجي والعلمي، أما بخصوص التعلم المستمر فإن قسم الإدارات يعمل ضمن خطته السنوية على رفع كفاءة مديري ومديرات 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 فئتين في المجال هما: الفقرة (8) وحصلت على المرتبة الأولى، والفقرة (3) وحصلت على المرتبة قبل الأخيرة، ونلاحظ أن الفقرتين الأخيرتين حصلتا على درجتين مرتفعتين ويتقدير 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 ومديرات المدارس بالمقالات والكتابات المتعلقة بالجودة فإن الكتابة محدودة بصورة عامة ولا يهتم بها إلا القليل من المديرين والمديرات؛ وذلك لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وعلى الرغم من وجود مواقع إلكترونية للمديريات ومعظم المدارس، بالإضافة لموقع الوزارة وصحيفتها الورقية "صوت التعليم"، التي يشارك فيها العديد من العاملين في الوزارة والمديريات والمدارس إلا أن المشاركة ضعيفة من قبل مديري ومديرات المدارس، حيث إن الباحث عمل مديرا عاما للإدارة العامة للإعلام والعلاقات العامة التي تشرف على الصحيفة والمواقع الإلكترونية وكان يعاني من المشاركة الضعيفة، والأعذار كانت متعلقة بالأعباء الإدارية والفنية 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

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

السياسي، والذي أدى إلى استتكاك الكفاءات التربوية؛ مما جعل القيادة الإدارية بالوزارة والمديريات تضع هذا المجال موضع الاهتمام والأولوية، كما عزز ذلك وجود المعهد الوطني للتدريب والتأهيل التابع للوزارة والذي يعمل وفق خطة شاملة جاءت ترجمة لدراسة احتياجات العاملين من الدورات التدريبية والتي شملت القيادات الإدارية في الوزارة من المديرين العاملين وحتى مدير المدرسة في الفترة (يناير - مارس 2014) والتي يقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر والآن يعقد المعهد الوطني للتدريب والتأهيل دورة في "إدارة الجودة الشاملة" للمديرين العاملين ونوابهم ومديري التربية والتعليم والوحدات (موقع وزارة التربية والتعليم، أكتوبر 2015م)<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 يقيمون ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن مديري التربية والتعليم هم القيادة العليا في المديرية فيكون معظم عملهم منصب على التخطيط، لذلك جاء التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى، بينما في هذه الدراسة أفراد العينة هم مديرو ومديرات المدارس الذين يقيمون قسم الإدارات التربوية والذي هو أقرب للتنفيذ منه للتخطيط.

#### المجال الرابع: جودة التقويم والتغذية الراجعة

جدول (7) التكرارات والمتوسطات 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 للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس.	4.389	0.760	87.79	2
3	يعتمد القسم نظام فاعل لتقويم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس من حيث اعتماده على التميز في الأداء والقدرة على الابتكار.	4.252	0.778	85.04	4

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

4	يعتمد القسم نظاما للتغذية الراجعة لتزويد المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والنوعية، ومدى تحقيق الأهداف.	4.160	0.773	83.21	7
5	يعتمد القسم نظاما للمساءلة الإدارية عن نتائج العمل أو مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة الإنتاجية.	4.160	0.732	83.21	8
6	يقوم القسم بإجراء مقابلات وتوزيع استبانات منظمة لاستطلاع آراء المديرين والمديرات.	4.008	0.864	80.15	10
7	يعتمد القسم نظام الجدارة والتميز لتقويم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس، بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر.	4.214	0.841	84.27	6
8	يقوم القسم بتقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دوريا للتأكد من درجة فاعليتها.	4.260	0.770	85.19	3
9	يشجع القسم استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجهه ويعمل على حلها.	4.069	0.825	81.37	9
10	العاملون بالقسم على دراية بالقوانين والقرارات التي يمكن أن تؤثر في التقويم.	4.229	0.750	84.58	5
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>42.137</b>	<b>5.327</b>	<b>84.27</b>	

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

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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 أيضا للمال غير المتوافر حاليا نظرا 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 قلما يجري القسم مقابلات أو توزيع استبانات لاستطلاع آراء المديرين والمديريات لذلك جاءت هذه الفقرة في آخر فقرات هذا المجال.

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (84.27%)، فهي أيضا مرتفعة وجيدة جدا وذلك للعلاقة الايجابية بين قسم الإدارات التربوية والمدارس التي تتبعه، وأيضا لحرص المدارس على التنافس فيما بينها وحرص كل مدرسة أن تحتل الصدارة والمركز الأول في المدرسة الفاعلة.

## 2. النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

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

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

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

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

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

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

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 بالنوع، بل هي علاقة عمل فالجميع متساوون في نظرهم للقسم، من حيث المهام والمسؤوليات، وكذلك لأهمية الجودة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس وحرص كلا منهما 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 ينصهر في بوتقة التنافس، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (أحمد أبو مسامح، 2015) و(عناية 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".

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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

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

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 بيئة إدارية وتربوية واحدة، وأن الوزارة والمديريات تعتمد معايير وأسس جيدة وموحدة في التعيينات، وخاصة في المؤهلات العلمية والخبرة والكفاءة والأداء المتميز، كما يعزو الباحث السبب أيضاً إلى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تذوب المؤهلات العلمية، كما يعزو ذلك أن جميع المدارس تخضع لمسابقة المدرسة الفاعلة أي المدرسة التي تقيم نفسها بنفسها من خلال المجالات الأربعة 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 بمديرية 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، وتتفق مع دراسة (أحمد أبو مسامح، 2015)، وتختلف مع دراسة (عناية 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 للارتقاء بأدائه وذلك لإثبات ذاته ولنيل رضا مديره 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  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسط استجابات عينة الدراسة في واقع أقسام الإدارات التربوية بمديرية التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. 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				



د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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

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

ف الجدولية عند درجة حرية (2,128) 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، ويعزو الباحث ذلك أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على الكفايات الإدارية لمهامهم، 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 ترسيخ 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 ألفه 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 شيفيه البعدي.

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

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

\* دالة 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، وتختلف مع دراسة كل من (أحمد أبو مسامح، 2015) ودراسة (عناية 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 أسئلة الدراسة وهو:** كيف يمكن تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء إدارة الجودة الشاملة؟ وتستند نتائج الدراسة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والأطر النظرية والفكرية 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 الأربعة التالية:

#### **المجال الأول: جودة التخطيط الاستراتيجي:**

يكون لقسم الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم الرؤية الواضحة للقسم ومستقبله، ويلتزم بالبرامج والجدول الزمني التي يضعها لتحقيق أهدافه، ويتمتع بالمرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي قد تواجهه ويتكيف معها، ويربط خطته بالخطة الإستراتيجية لكل من المديرية والوزارة، ويطبق معايير ومؤشرات محددة وواضحة للحكم على الخطة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ويمتلك 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 تقييم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في صوغ الخطط الإستراتيجية للقسم ورسم برامجه المستقبلية، ويشرك المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### المجال الثاني: جودة القيادة الفعالة:

يحرص قسم الإدارات التربوية بالمديرية على ترسيخ 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 تنمية العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وبينه وبين مديري ومديرات المدارس، ويقوم بتحفيز المرؤوسين ومديري 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 الاستراتيجية، قيادة التغيير، الإبداع، القيادة التشاركية، قيادة الجودة)، ويفوض السلطات والصلاحيات الكافية للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويستخدم الطرق الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والحد من الإهدار.

### 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 ومديري ومديرات المدارس، ويقوم بتطوير قدراتهم في ضوء احتياجاتهم المهنية، ويوظف مركز تدريب المديرية في تطوير قدرات المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس، ويتابع الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة والإفادة من نتائجها، ويوفر برامج تدريبية معتمدة من حيث جودتها واستمراريتها وشموليتها، ويهتم بتدريب المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس على التقنيات والأجهزة الحديثة، ويستخدم أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس، وينشر مقالات وكتابات ومساهمات المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس المتعلقة بالجودة.

### المجال الرابع: جودة التقييم والتغذية الراجعة:

يعتمد قسم الإدارات التربوية بالمديرية آلية التقييم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية، ويشجع التقييم الذاتي المستمر للمرؤوسين ومديري ومديرات المدارس، ويقوم بتقييم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً للتأكد من درجة فاعليتها، ويعتمد نظام فاعل لتقييم أداء المرؤوسين ومديري 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 لتقويم أداء المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر، ويعتمد نظام للتغذية الراجعة لتزويد المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والنوعية، ومدى تحقيق الأهداف، ويعتمد نظاما للمساءلة الإدارية على نتائج العمل أو مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة الإنتاجية، ويشجع على استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجهها ويعمل على حلها، ويقوم بإجراء مقابلات وتوزيع استبانات 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 ومقترحات إجرائية لتطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

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

**التوصيات والمقترحات 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 الإستراتيجي.
- 2- تكليف مديري ومديرات المدارس بإعداد مسح بيئي لمدارسهم.
- 3- مناقشة مديري ومديرات المدارس بخططهم الإستراتيجية.

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

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

■ **القيام بإجراء مقابلات وتوزيع استبانات منظمة لاستطلاع آراء المديرين والمديرات، وذلك من خلال:**

- 1- عقد لقاءات مفتوحة بين المرؤوسين ومديري ومديرات المدارس حول القضايا المتعلقة بجودة الإدارة والمدارس.
- 2- إعداد استبانات 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 الاستراتيجية للقسم ورسم برامج 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 الموقفية.
- التعرف 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 لمرؤوسيه.
- 3- القيام بزيارات تبادلية بين أقسام الإدارات التربوية في المديريات وكذلك بين مديري 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 ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، المنارة، رام الله، فلسطين، 2004.

د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

2. محمود فتحي عكاشة وسهير محمد حوالة: تقييم جودة التعليم الجامعي المفتوح بمصر من وجهة نظر مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 3، العدد 5، صنعاء، ص 1-45.
3. أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار أبو الوفا لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 9.
4. سامح محافظة وحنان فريحات: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر مديري 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، إريد . 2006م.
8. ميسون طلاع الزعبي: درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إريد الثالثة من وجهة نظر موظفيها، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 2، الجامعة الأردنية، 2013، ص 583-597، ص 583.
9. 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.
10. أحمد عبد الكريم سليمان أبو مسامح: درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص د.

تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية....

11. عناية محمد خضير: 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، ص ص س- ص.
12. وزارة التربية والتعليم العالي: الكتاب الإحصائي، الإدارة العامة للتخطيط، 2014م.
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 ريادة، الأردن، خلال الفترة 6-28/4/1428هـ، ص10.
14. ابن منظور، لسان العرب، تحقيق عبدالله الكبير وآخرين، دار المعارف، القاهرة، 1981م، ص 2717-2718.
15. وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية: المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1419هـ - 1999م، ص396.
16. حلمي أحمد الوكيل، تطوير المناهج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1991م، ص 15.
17. (7) Hixon, J. "Total Quality Management Challenge to Urban School", **Education Leadership**, (50), (3). 1992, P. 6-24.
18. احمد عبد الكريم سليمان أبو مسامح: درجة ممارسة مديري مديريات 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 Scientific Journal**. 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.



د. عماد الحديدي، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017

21. عناية محمد خضير: 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، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص 314.
24. منى مؤتمن 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. عاهد 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، ط2، 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. إياد 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 بمديرية 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 للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، خلال الفترة 28-19/4/1428هـ، ص 18-19.
35. Wiggins, G . **Educative Assessment**. San Francisco : John Wiley & Sons, 1998 .
36. وزارة التربية والتعليم العالي: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والعالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2015/2014، 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 2015/10/23 م <http://www.mohe.ps/2015/10/21>