

Received on (14-06-2022) Accepted on (20-09-2022)  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.3/2023/6>

## Obstacles of Applying Total Quality Management among the Principals of Governmental Schools in Jerusalem from Their Own Perspective

Dr. Hiyam H. Sandouka <sup>\*1</sup>  
Arab American University - Ramallah – Palestine <sup>\*1</sup>

\*Corresponding Author: [ranoosh.sandouka@gmail.com](mailto:ranoosh.sandouka@gmail.com)

### Abstract:

This study aims to examine the obstacles of applying total quality management among the principals of governmental schools in Jerusalem from their own perspective, and also to examine if there are statistically significant differences at significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of sample members' estimation of the obstacles of applying total quality management among principals to be attributed to the following variables (sex, years of service as a school principal, the educational stage of the school, and the number of training courses). By using the descriptive/analytical method, and by referring to previous literature, a questionnaire was designed and it consists of (58) paragraphs distributed to (4) fields: administrative obstacles, human obstacles, technical obstacles, and financial obstacles, and after verifying its validity and reliability, it was applied on a sample consists of (45) male and female principals. The study concluded that the total estimation degree of the obstacles of applying total quality management among principals was "high" with arithmetic average (3.86). Moreover, there were statistically significant differences between the averages of sample members' estimations to be attributed to sex variable in favor of principals, and there are also statistically significant differences to be attributed to the variable (educational stage of the school). The results also revealed that there are no statistically significant difference between the averages of sample members' estimations to be attributed to the variable: years of service as a school principal number. The study recommended enhancing the knowledge of school principals about the scientific bases of the characteristics and elements of total quality management, and encouraging them to adopt modern concepts of change leadership strategies.

**Keywords:** Obstacles, total quality management (TQM), governmental schools, Jerusalem governorate.

## مغوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مدیريها

د. هیام حسام الدين صندوقة<sup>1</sup>  
الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - فلسطين<sup>1</sup>

### الملخص:

هدف الدراسة التعرف إلى مغوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدیري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمغوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة كمدیر مدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدد الدورات التدريبية)، وباستخدام المنهج الوصفي / التحليلي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبيان تكونت من (58) فقرة موزعة على (4) مجالات، وهي: المغوبات الإدارية، والمغوبات التقنية، والمغوبات المالية، وبعد التأكيد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة مكونة من (45) مدیراً ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لمغوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين كانت "عالية" بمتوسط حسابي (3.68)، كذلك وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدیر مدرسة. وقد أوصت الدراسة بتعزيز المعرفة لدى مدیري المدارس حول الأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وتشجيعهم لتبني مفاهيم حديثة لاستراتيجيات قيادة التغيير.

**كلمات مفتاحية:** المغوبات، إدارة الجودة الشاملة TQM، المدارس الحكومية، محافظة القدس.

## المقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم، والتطورات المستمرة في شتى نواحي الحياة؛ أصبح التكيف معها من أبرز التحديات التي تواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين، ففي ظل التطورات الحديثة يَبْرُز دور المنظمات على اختلاف أنواعها، مما يستلزم وجود قيادة فاعلة؛ لتكون قادرة على التعامل مع متغيرات وتحديات العصر للوصول إلى أداء متميّز.

وفي ظل هذه التطورات الحديثة، يترتب على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين؛ للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة للإبداع الدائم والتعلم والتطوير والتحسين المستمر، وبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير، إلا أنهم لا يستطيعوا الدوام، وانهيار فرص متعددة الأوجه، وبعكس ذلك، فإن الرضى بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية، وفي إطار مواجهة المؤسسات للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي لإحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق التنمية المستدامة، وهذا يتطلب حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات (العمري، 2009، ص 8)؛ (Delery & Doty, 1996, p39).

ونظراً للدور البارز للمؤسسة التربوية، وإزاء التغيرات العميقة والمتسرعة التي لحقت بالنظام التربوي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، مما دفع إلى الاهتمام بالنظام التربوي التعليمي وتحسينه وتطويره وتجويده، لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي ويزيد فيه الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فالأخذ بالجودة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم، حيث إن المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر، ومن خلاله نستطيع رسم صورة المستقبل الذي نريد، والتباين بجيل مؤهل قادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته وحل المشكلات، الذي هو أداة التنمية والتقدم وتكامله معرفياً ومهارياً ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة (الفرالله، 2020، ص 22) و(العارفة، 2006، ص 267).

انطلاقاً من هذه الحقيقة، نبعت الحاجة إلى فلسفة إدارية جديدة ومدخل حديث لإدارة تلك المراحل الهامة في هذا التعليم، هذا المدخل يرتكز على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأسسها، وقد نال موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة نصيباً كبيراً من التطبيق؛ وذلك لنجاحه في مختلف المؤسسات في العالم، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد الأساليب التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسات وتحقق التحول المطلوب، كما تمثل أحد أهم السياسات الهدافلة إلى تطوير الأداء والسعى إلى التحسين المستمر، وتحقيق أفضل المدخلات والعمليات والمخرجات، وتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين والدخول إلى حلبة المنافسة (الطيب، 2021، 1)؛ و(الفرالله، 2017، 16).

ومما لا شك فيه أن عمليات إصلاح التعليم قد حظيت باهتمام كبير في معظم دول العالم إلى حد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة" باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول إن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي يواجه العالم في العقود القادمة (الفرالله، 2017، 24).

ولا يخفى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة في مجال العمل التعليمي والتربوي، حيث يحتل هذا المدخل الآن حيزاً كبيراً من الاهتمام في العالم المتقدم، فهذا المدخل في حقيقة الأمر يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ويتوقف إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، حيث إن جوهر هذا المدخل يهدف إلى إرضاء الطالب وإرضاء المجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة، والعمل كفريق أو كمجموعات منظمة والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتقسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز والمساءلة للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود (مصطفى، 2008، 8)، (بوقزولة، 2017، 3). وعليه، يمكن القول أن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مدخل إداري يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التنظيمية، بما يشمله من فكر وسلوك وقيم ومعتقدات تنظيمية، ومفاهيم إدارية، وأنماط قيادية، وفي جميع وظائف و مجالات العمل بالمؤسسة، وترتजز الجودة بالنسبة للمؤسسات التعليمية على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على أفضل قدر من المخرجات التعليمية (مصطفى، 2008، 9)، (زغير، 2019، 2165).

بناءً على ذلك، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الجودة في التعليم كدراسة (الجعبري، 2020)، والذبابات وأخرون (2018)، وبوقزولة (2017)، والسندي (2012)، وربابعة (2015)، فإن عملية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية باتت ضرورة ملحة يتوجب تطبيقها في كافة المؤسسات التربوية، إلا أنه يواجه معوقات عديدة في الدول النامية بصورة عامة وفلسطين بصورة خاصة نظراً للظروف السياسية والإقتصادية الصعبة، حيث تعد الجودة الشاملة وتطبيقها من أبرز التحديات التي تواجه كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف ضمان بقائها واستمرارها في ظل التناقض الشديد بين المؤسسات، وخصوصاً في ظل العولمة، ولذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم المعيقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة القدس بهدف الارتقاء بمستوى أداء هذه المدارس، ولتحقيق ذلك؛ يجب الاهتمام بها لتحسين مستوى أدائها من خلال تطبيق الجودة في التعليم، بعد أن أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق هذا النمط الإداري فوضعيتها في صدر أولوياتها في المؤسسات التعليمية.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال خبرة الباحثة وعملها في سلك التربية والتعليم، وفي ظل التحديات المستمرة التي تشهدها المؤسسات التربوية، تم إجراء تغييرات وتحسينات في بيئة العمل الإداري، حيث قامت المدارس على إثرها بتبني أساليب إدارية غير تقليدية للإستمرار في تقديم خدماتها، إلا أن جودة ونوعية المخرجات التعليمية لم تتواءم مع خطط وزارة التربية والتعليم؛ فقد لوحظ وجود معوقات تلازم أي تغييرات في نظام التعليم وبيئة العمل الإداري تحول دون تحقيقه للجودة المأمولة.

فقد أشار الذبابات وأخرون (2018) إلى أهمية وضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات التربوية، لما لها من تأثير على تطوير وتحسين أداء تلك المؤسسات، إلا تطبيق هذا المدخل الإداري يواجه معوقات عديدة وفي مدينة القدس بصورة خاصة نظراً للظروف السياسية والإقتصادية الصعبة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونظراً لأهمية الموضوع وشح الدراسات في هذا المجال.

## أسئلة الدراسة:

### السؤال الأول:

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم؟

### السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، مستوى المدرسة؟

### فرضيات الدراسة

انبثق عن السؤال الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في محافظة القدس حول معوقات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمستوى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في محافظة القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمستوى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في محافظة القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمستوى متغير سنوات الخدمة الإدارية (أقل من 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في محافظة القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمستوى متغير مستوى المدرسة (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية).

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، مستوى المدرسة.
- 3- التوصل إلى توصيات للحد من المعوقات التي تواجه مدير المدارس الحكومية في ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، ويتمثل في إلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة القدس، حيث أصبح هذا الأسلوب واحداً من التماذج المتبع حديثاً خصوصاً في ظل الوضع الحالي، فالأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يحقق جودة التعليم التي هي أداة التنمية والتطوير والتقدير، فجاءت الدراسة في هذا السياق؛ حيث سيسعى مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس من هذه الدراسة من خلال تعرّفهم على التحديات التي

ستواجههم عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في ممارساتهم الإدارية وكيفية التغلب عليها ووضع الخطط المناسبة، لكي يتسمى للقائمين على العملية التربوية والعلمية، وأصحاب القرار أخذ هذه المعوقات بالحسبان عند الشروع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

#### مصطلحات الدراسة:

**المعوقات (اصطلاحاً):** جميع العوائق المالية والإدارية والبشرية والفنية والاجتماعية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية، التي تساعد في عمليتي التعليم والتعلم وتطويرها (ريحان، 2014، 111).

**وتعريفها الباحثة (إجرائياً):** بأنها كل العوامل والظروف الإدارية، البشرية، التقنية والمالية، التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة القدس بالصورة المتكاملة.

#### إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعلم على إيجاد قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود، 2016، 7).

كما عرف فرج (2019، 206) إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية شاملة لإدارة المنظمة بشكل أكثر سرعة ومرنة، إذ تسهم في جعلها نظام متين التركيب، تسعى لكسب ثقة المستفيد من الخدمة التعليمية، كما تسهم في إيجاد بيئة تسمح بمشاركة العاملين في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر.

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها: منهج علمي متكامل، يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المدرسة، ويكون من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، والتحسين المستمر للأداء، والخدمات المقدمة وتطويرها باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لمدير المدرسة.

ويمكن تعريف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من المشكلات المتعلقة (الإدارية، البشرية، التقنية والمالية)، والتي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التعرف عليها من خلال الاداة التي تم اعدادها لهذا الغرض. المدارس الحكومية: أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو وزارة أو سلطة حكومية، وينكر أن المدارس الحكومية التابعة لمديرية القدس تشرف عليها دائرة الأوقاف العامة في القدس (وزارة التربية والتعليم، 2013، 6).

#### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم، واشتملت هذه المعوقات على أربعة مجالات: المعوقات المالية، المعوقات التقنية والمعوقات البشرية.

**الحدود المكانية:** المدارس الحكومية في محافظة القدس.

**الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني لعام الدراسي 2021/2022.

#### الإطار النظري للدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين الإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأدائن الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات

الإنسانية، حيث يعد نظام إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي فرضتها طبيعة التحديات والمتغيرات السريعة العالمية التي تشرط الجودة في العمل التعليمي، والتي حققت نجاحاً باهراً في الدول المتقدمة التي تبنّت هذا النظام، خاصة في مجال التعليم الذي أثبت فيه هذا النظام تكامله واستمراريته، كونه قائم على التحسين المستمر والمرونة في اتخاذ القرارات، وإلزامية مشاركة جميع المعنيين بالجودة في أداء العمل وإرضاء العميل الخارجي، حيث أنها تsem في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك من خلال تقديم الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة (بوقزولة، 2017، 3)، و(السامرائي، 2012، 31).

#### أولاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة الجودة تعود إلى أربعينيات القرن الماضي، ويمكن إرجاع نشأة جذور إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الرواد الأميركيين أمثال سیوارت وكروسي، الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث وضع سیوارت عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة منها: التفكير بطريقة موضوعية والعمل حسب التفكير والشعور نتيجة هذه الموضوعية، في حين حدد كروسي فلسفة الجودة الشاملة بمعايير تمثلت بالتكيف مع متطلبات الجودة، الوقاية من الأخطاء، ضمان منع الخطأ وقياس الجودة عن طريق التكالفة، كما أشارت العديد من الأدبيات المتعلقة بهذا الفكر إلى فلسفة ديمنج في العمل الإداري، حيث تكمّن فلسفة ديمنج في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكالفة، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة، كما كان للجودة عند ديمنج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته (بوقزولة، 2017، 55)، و(الطيب، 2021، 47)، (الجعبري، 2021، 17)، و(حطابي، 2019).

#### ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وكان أول ظهور لهذا المفهوم في المنظمات الصناعية، ولكن سرعان ما انتقل إلى المنظمات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية، لذلك سنجد أن كل من المهتمين والباحثين قد عرفها من وجه نظر تخصصه، لذلك تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، تبعاً لاختلافات العلماء في تعريفها (الجعبري، 2021، 16)، ومن هذه التعريفات:

عَرَفَتْهَا (الْمُنْظَّمَةُ الدُّولِيَّةُ لِلتَّوْحِيدِ، وَالْقِيَاسِ) عَلَى أَنَّهَا: "تَكَامُلُ الْخَصَائِصِ، وَالْمَعَالِمِ الْمُرْتَبِطَةِ بِمُنْتَجٍ، أَوْ خَدْمَةٍ مَا، بِمَا يُؤَدِّي إِلَى تَبْلِيةِ احْتِيَاجَاتِ، وَمُنْتَطَبَّاتِ مُحدَّدةٍ مِنْ قَبْلِ بَدْقَةٍ" (الراشد، 2011، ص 2-3).

يعرف بالي (Bailey, 2011:7) إدارة الجودة الشاملة على أنها: " منظومة من المفاهيم والأساليب الإدارية والإحصائية لتحقيق أهداف الجودة في جميع أنحاء المؤسسة التربوية".

كما عرّفها جاري (2011) على أنها: "عملية إدارية تؤديها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلٍ من الإدارة، والعاملين؛ لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة" ص 17-18.

أما رالف لويس "Leuis Ralph" ودوغلاس سميث "Smith Douglas" (2017) فقد عرفاها على أنها: "مجموعة من الفلسفات التي تستطيع بها أنظمة الإدارة توجيه الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة التعليمية من أجل ضمان رضا المستفيدين من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الشاملة" ص 29.

نستنتج من التعريف السابقة بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم ليست أسلوب ظرفي في الإدارة إنما هي تبني طريقة حياة تتسم بالجودة في جميع مظاهرها، وهي بذلك موجه ومرشد للأفراد والمجتمعات والأنظمة نحو التحسين المستمر في كل ما يتعلق بأدائهم، وفي ضوء ما تقدم من تعريفات خاصة لإدارة الجودة الشاملة **تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة في التعليم إجرائياً** بأنها: مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، تتضمن مجموعة من الشروط أو مواصفات قياسية عقلية وأدائية، يطبقها كل عنصر من عناصر العملية التربوية التعليمية لتحقيق الأهداف، ومستوى الرضا عن المنتج التعليمي.

### ثالثاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تجدر الإشارة أنه يجب أن نضع في اعتبارنا أن نظام إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم تختلف في خصائصها بما هي عليه في حقل الصناعة أو التجارة، رغم الاتفاق في المبادئ الأساسية، ولكن هناك فروقاً يقتضيها التطبيق كما يراها السامرائي (2012، 246-247)، ومنها:

- أن الطلاب ليسوا منتجات إلا بقدر ما اكتسبوه من تعلم.
- أن الانتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب أنفسهم.
- تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.
- وجوب إشراك الطلاب في تعليم أنفسهم فهم منتج ومنتج.
- قلة وجود الفرص لاسترجاع المنتج.
- المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.
- تعدد نواعيّات المنتج التعليمي في العملية التعليمية الواحدة.
- ضعف إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعداد المنتج التعليمي.

وترى الباحثة أنه في ضوء هذه الفروق بين التعليم والصناعة فإنه من البديهي أن يأخذ نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم مساراً إجرائياً مختلفاً مع الحفاظ على ذات الأهداف المنشودة له.

### رابعاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم منها: مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة، وعدم ثبوت كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة في تطوير النظام التعليمي وضرورة وجود حل شامل متكامل لمشكلات التعليم (أحمد، 2007، 185).

ويمكّنا تلخيص أهمية وفائدة إدارة الجودة في التعليم وفقاً للذى يابات والذى يابات (2018، 1183)، و(العمور وجوايدى 2009، 17)، بضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المستويات، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية، العقلية والاجتماعية والنفسية، ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة، الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع،

توفير جو من التفاهم والتعاون وال العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين بالمدرسة، تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق الصحيحة والتفاعل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً ورفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بمعايير الجودة، الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق، وتطبيق معايير الجودة الشاملة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (Abu-Salim et al, 2014, 281)، (الربيعي وآخرون، 2014، 71-72).

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ذو فائدة كبيرة كونها تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما تقلل من المهام عديمة الفائدة وتسعى للتلافي الأخطاء وهي تتمكن لنظام شامل ومدروس ينعكس إيجابياً على سلوك الطلاب وتقلل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المرجوة.

#### خامساً: تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

- تقويض السلطة: حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكل جيد، وفعال، علمًا بأن هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام.
- الإدارة بالنتائج: حيث يكون قياس الأداء بشكل دوري، مما يُحيّنه، ويرفع منه.
- تطوير المديرين: حيث تُعد هذه التقنية مهمة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إن عدم تطويرهم قد يؤدي إلى تحيطهم لعادات غير بناءة، مما قد يهدّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يؤثّر في أداء العاملين بشكل سلبي.
- الابتكار: ويعني التفرد، والإبداع في اقتراح الأفكار المُتميّزة؛ بهدف حل المشاكل التي تواجه المنظمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلّب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومتقدّرة، واحترام الأفكار التي يتم طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل.
- بناء فرق عمل: حيث إنّه عندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإنّ هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بدّ لكلّ قائد من أن يتصف بالشخصيّة القياديّة، مثل: احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، والتقيّف، والالتزام، والالتزام، وما إلى ذلك من صفات قياديّة (الراشد، 2011، 2-3).

وفي ضوء ما تقدم يتضح أنّ الإدارة تقوم على عدة وسائل واستراتيجيات أساسية، وهنا تضييف الباحثة استراتيجيات أخرى توفر تكنولوجيا المعلومات، وتقويض السلطات، تحليل البيئة التنظيمية، واعتماد الأسلوب الشمولي في العمليات.

#### سادساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية لا محالة بعض الصعوبات التي تعيق عملية التطبيق وتحد من التطبيق الكفاءة لهذا النظام.

ومن أبرز هذه العقبات وفقاً للعضاشي (2012) أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل في ضعف إدارة مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف إمكانية المكتبات، زيادة العبء التدريسي ونقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وفي اثنائها، كما

أن العقبات الرئيسية أمام استراتيجية إدارة الجودة الشاملة الموجهة نحو تطوير العمل، تتمثل في محدودية الموارد ونقص المعرفة ومنظور الإدارة فيما يتعلق بتطوير العمل.

وبي بي بي (2017) أن أحد موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ضعف ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية التي تتقى ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك وفق العناصر التالية على مستوى الأبعاد والثقافة التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار)، المركزية في اتخاذ القرارات، وقلة مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم إقناعهم أو عدم فهمهم للنظام، عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم، التجلل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقابها، تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لاتتوافق مع خصوصية المؤسسة، صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات، التركيز على تقييم الأداء، بالإضافة إلى ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق من النظام التعليمي، واتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتسم بمدخل الجودة الشاملة.

وقد ارتأت الباحثة تقسيم الموققات التي من الممكن أن تواجه إدارة الجودة الشاملة وفقاً لدراسة (العضاشي، 2012)، و(السنيدي، 2012)، و(بوقزولة، 2017)، و(الطيب، 2021)، إلى:

#### أولاً: الموققات الإدارية:

يركز هذا المجال على كل المعيقات التي تتصل بالمنظمة على مستوى تنظيمها وتسويتها، أو طبيعة الإجراءات واللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى طبيعة الثقافة السائدة فيها، وغيرها من الخصائص التي تشكل معيقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه المعيقات وفقاً لدراسات (النملة، 2007)، و(Diefenbach, 2007)، و(الدرويش، 2010)، (الصالحي، 2011):

- 1\_ استمرار المركزية في الإدارات التعليمية، والروتين، والتشدد في اتخاذ القرار.
- 2\_ الخوف من التغيير، وضعف المعلومات والبيانات، والإفتقار إلى خطط إستراتيجية تبني عليها قيادات المدارس خططها في عملية التحسين والتغيير، وانخفاض ثقافة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، وقيود الصالحيات الممنوحة لقادة المدارس، وضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير في المدارس، بالإضافة إلى القصور في تأهيل قيادات المدارس تأهيلًا إداريًّا لعملية التغيير.
- 3\_ كثرة الأباء الإدارية الملقاة على عاتق قادة المدارس، وقلة الوقت المتاح للإنجازها؛ تعتبر عائقاً كبيراً لعملية التغيير، ما لم يساند من الإدارة العليا من خلال البرامج التدريبية والحوافر التشجيعية.
- 4\_ غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد، والإفتقار إلى العمل الجماعي، وانعدام الثقة وتقويض السلطة، وضعف الحوافر المادية والمعنوية، وتأثير القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسيين داخل المدارس.
- 5\_ موققات تحدث نتيجة نقص الإمكانيات المالية الالزمة لتوفير الخدمات المدرسية.

#### ثانياً: الموققات الفنية

يركز هذا المجال على المعيقات الفنية المتعلقة بالمهارات والقدرات الالزمة لتطبيقها ونجاحها، ومن أهم هذه المعيقات وفقاً لدراسات (الشيباني، 2006، 231)، (الجندى، 2007، 157)، و(الصالحي، 2012)، و(الطويل، 2009)، و(Daresh&Noria,2008,22) :

1\_ يؤدي انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، إلى أثر سلبي على مخرجات المدرسة ويعيق التغيير الفعال.

2\_ افتقار بعض المديرين إلى أساليب القياس والتقويم والتي تمكّنهم من الحكم على أداء عملهم وعمل الفريق التربوي كافة بالمدرسة.

3\_ عدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير ونقص كفاية التجهيزات الفنية.

4\_ افتقار بعض مديري المدارس إلى مهارات وكفاءات إشرافية عالية تساعدهم في ممارسة دورهم كقادة تربويين فاعلين.

ويضيف العضاضي (2012، 10) أن موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ضعف إدارة مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف إمكانية المكتبات، زيادة العبء التدريسي، ونقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وفي اثنائها.

### ثالثاً: الموققات البشرية، أهمها:

ويقصد بها المعيقات المرتبطة بالعنصر البشري من جوانب متعددة سواء من ناحية ما توفره المؤسسة من ظروف مادية في العمل، أو ما يتعلق بالظروف الاجتماعية والسلوكية المرتبطة بالعامل، والتي تؤثر على أداء المطلوب بمستوى عالي؛ بهدف تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتتنوع المعيقات المرتبطة بالجانب البشري، ومن أبرز هذه المعيقات: تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، وقلة الموارد البشرية المؤهلة، ومقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم قيادة التغيير، وضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وغياب تبادل الخبرات، مع عدم التقدير الكافي في أهمية الموارد البشرية والتركيز على التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات غير تعليمية (بوقروله، 2017، 75)، كما يرى Tamimi & Sebastianelli (2018, 14) أن أهم العراقيل تتمثل في عدم كفاية تربية الموارد البشرية وإدارتها، والافتقار إلى التخطيط للجودة، والافتقار إلى القيادة للجودة، بالإضافة أن الموارد غير الكافية للجودة الشاملة، وعدم التركيز على العملاء.

### ثالثاً: الموققات التقنية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تقنيات ذات مستوى عالي؛ لما لها من أثر على مستوى المخلات والعمليات والمخرجات، حيث بفضل التكنولوجيا تتم التحسينات في الأنشطة والعمليات الإدارية، ويمكن إحداث التجديد المستمر.

وتتمثل موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذال المجال في ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية، لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق وسريع، ونعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتدالولها وتوصيلها إلى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب، كما تمثل في ضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية الازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقادم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات (الطيب، 2021، 41)، و(أبوصاع وآخرون، 2019، 85) .

### رابعاً: الموققات المالية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ميزانية مالية كافية لتطبيقها، إلا أن محدودية الميزانية للمدارس، وعدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وال الحاجة إلى دورات تدريبية، والإستعانة بخبراء، وتجهيزات تقنية، ووسائل تعليمية متقدمة، وأجهزة الكترونية متقدمة، وهذا الأمر أكبر من إمكانيات المدرسة المالية (الزهارني، 2017، 75).

وعلى هذا الصعيد؛ أجريت العديد من الدراسات في إطار معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العربية والأجنبية، بينما قلت الدراسات المحلية- بحدود علم الباحثة-، وسيتم استعراض أهمها من الأحدث إلى الأقدم.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العجيري (2021) إلى معرفة واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، في ضوء متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهات نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والبالغ عددهم (3125) معلماً ومعلمة، وبلغت العينة (125) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة، وكذلك بالنسبة جميع محاور المقياس معوقات متعلقة (بالمديرية، بالبيئة المدرسية، المعلمين، الطلبة، المنهج، العلاقة بين المدرس والمجتمع المحلي).

بينما هدفت دراسة الطيب (2021) التعرف إلى أسباب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال التركيز على ثلاث محاور هي: (مدى إلمام وانتشار ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وواقع الهيكلة والدعم الإداري والدعم المالي بما يخدم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فيها). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. و توصلت الدراسة بأنه لا يوجد نشر كاف لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي السودانية بالصورة المرجوة، كما أن الهيكلة الإدارية والممارسات بهذه المؤسسات لا تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان الجانب المالي من أكثر المشاكل في إعاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايرها بهذه المؤسسات.

كما هدفت دراسة المدرع وآخرون (2019) التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس والشخص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من (203) عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الحواجز المعنوية، وأقل المعوقات كانت قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية. ولم تظهر النتائج فروق في معوقات المتغيرات المتمثلة (الجنس، والمؤهل العلمي) في جميع المحاور، ومتغير سنوات الخبرة تبع جميع المحاور عدا محور القيادة التعليمية، ووجود فروق لمتغير التخصص وسنوات الخبرة.

فيما استهدفت دراسة أبو صاع، وآخرون (2019) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية- خضوري- من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (76) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالعينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جاء مرتفعاً، وكان من أهم المعوقات كثرة استخدام البيروقراطية في العمل الإداري وضعف العلاقات الإنسانية، وقلة وعي أعضاء هيئة التدريس بثقافة الجودة وأهميتها، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكademie، والكلية.

وهدفت دراسة (Guaglianone&Garau, Vincenzi, 2018)، التعرف إلى تأثير عمليات ضمان الجودة على عمليات التدريس والتعلم من وجهة نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين: الطلبة والمعلمون والسلطات الأكademية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي على ثلاث جامعات خاصة للتعليم العالي في الأرجنتين حدثت أنها أدخلت بعض التغييرات التي تركز على الجودة في عملية التعليم، واستخدمت المقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث تم تنفيذ المقابلات على مجموعات بشكل منفصل لكل برنامج دراسي وشمل على الأقل (10) أساتذة، و (207) طالباً، وكان من أهم النتائج أنه تم ملاحظة درجة تمكين السلطات المؤسسية فيما يتعلق بإدارة التعليم كانت عالية، واهتمام أكبر بتتنوع أساليب التدريس، ومع ذلك، تم التوصل إلى أنه ما زال من المبكر التأكيد من التأثير المباشر لهذه التحولات على نتائج التعلم.

وهدفت دراسة قزوله (2017) الكشف عن الفروق في درجة اسهام مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الفارقي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمأخذ مجتمع الدراسة بأكمله كعينة للدراسة المتمثل بثانويات بلدية سطيف المتمثل بمعلمي مؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي، على عينة عشوائية تمثلت ب (184) معلماً، و (20) إدارياً، و (354) طالباً، أظهرت النتائج وجود فروق في درجة اسهام المقومات التنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد الطالب كمكون للعملية التعليمية، وعدم وجود فروق في درجة اسهام المقومات الإدارية والبشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق للمقومات التنظيمية والإدارية والبشرية في تجويد المعلم والإداري كمكون للعملية التعليمية، حيث أشارت النتائج إلى عدم تحقق أي فرضية من الفرضيات الجزئية للدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينات في درجة إسهام المقومات التنظيمية، الإدارية و البشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تجويد كل مكون من مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي وفق أي متغير من المتغيرات، كما أكدت على درجة الإسهام الكبيرة التي تمثلها هذه المقومات في تجويد الطالب والمعلم والإداري من وجهة نظر هؤلاء.

بينما هدفت دراسة أتيينو وآخرون (Atieno et al, 2014) التعرف إلى العقبات الرئيسية التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، وأعدت الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، كما سعت إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء، وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلبة، تم استخدام المقابلات والاستبانات كأدوات لجمع البيانات، وتقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أظهرت النتائج أن هناك تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذها، إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة البحث والدراسات السابقة، يلاحظ أنها تناولت واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها، بالإضافة إلى المعوقات التي تعرّض عملية التطبيق، وقد حظيت باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري، وفي بناء الإستبانة، وتحديد أهم المحاور الأساسية التي يمكن تصنيفها كمعوقات تعرّض تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تمحورت الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وهو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس كدراسة (الجعبري، 2021)، و(قزوله، 2017)، بينما بحث آخر من الدراسات هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كدراسة (الطيب، 2021)، و (المدرع وآخرون ، 2019)، و (Guaglianone&Garau, 2018)، و (Atieno et al, 2014).

\* اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الكشف عن الموققات والتحديات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أهمها موققات متعلقة بالإدارة، موققات متعلقة بالبيئة المدرسية، موققات متعلقة بالمعلمين، موققات متعلقة بالطلبة، موققات متعلقة بالمنهاج، موققات متعلقة بالعلاقة بين المدرس والمجتمع المحلي كدراسة (الجعبري، 2021)، بينما بحث بعض الدراسات كدراسة (قزولة، 2017) في المقومات (التنظيمية، الإدارية والبشرية) لإدارة الجودة الشاملة.

\* تناولت أغلب الدراسات البحث عن المعيقات والتحديات لإدارة الجودة الشاملة ، كدراسة (الجعبري، 2021)، (الطيب، 2021)، و(المدرع وآخرون ، 2019)، و(Atieno et al, 2014)، بينما بحث دراستنا في المعيقات باختلاف متغيرات الدراسة، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، ومستوى المدرسة)، حيث تشابهت مع دراسة (المدرع وآخرون ، 2019)، ودراسة (الجعبري، 2021) التي بحثت معيقات الجودة الشاملة في ضوء بعض المتغيرات، ولعل هذا ما يميز دراستنا الحالية؛ وهو قلة الدراسات التي تتناول أثر المتغيرات في معيقات إدارة الجودة الشاملة - بحدود علم الباحثة.

\* اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الجعبري، 2021)، (الطيب، 2021)؛ و(المدرع وآخرون ، 2019)، وختلفت مع دراسة (قزولة، 2017) باستخدام المنهج الفارقي حيث يعتبر أحد مستويات المنهج الوصفي، وختلفت مع دراسة (Guaglianone&Garau, Vincenzi 2018) باستخدام المنهج التجريبي.

\* اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كأداة في جمع المعلومات، مثل دراسة، و(المدرع وآخرون ، 2019)، بينما اختلفت مع دراسة (الجعبري، 2021) (قزولة، 2017)، ودراسة أتيينو وآخرون (Atieno et al, 2014) باستخدام الاستبابة والمقابلات، بينما اختلفت مع دراسة (Guaglianone&Garau, Vincenzi 2018) حيث تم الإكفاء باستخدام المقابلات.

\* اختلفت دراستنا الحالية أن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي تم التطبيق فيه؛ حيث إن لم يتم البحث في موققات إدارة الجودة الشاملة للمدارس الحكومية في مديرية القدس - في حدود علم الباحثة- ، وفي بعض المتغيرات التي تناولتها.

\* يتضح من العرض السابق للدراسات وجود تشابه في النتائج المتعلقة بوجود موققات لإدارة الجودة الشاملة حيث أنَّ أغلبها جاء بدرجة مرتفعة.

**الطريقة والإجراءات:**

**منهج الدراسة:**

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس حديثاً أو ظاهرة موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة بحث الظاهرة كما هي دون تدخل الباحثة فيها.

**مجتمع الدراسة:**

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس للسنة الدراسية 2021/2022، والبالغ عددهم (49) مديرًا ومديرة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام 2019.

**عينة الدراسة:**

عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه وتمثلت ب (49) مديرًا ومديرة للمدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف، وقد تم استرداد (45) استبابة، أي بنسبة (92%) من مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لقياس استجابات مديرى المدارس الحكومية في مديرية القدس لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم الإستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة، كما تم التحقق من صدقها بطريقة صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (58) فقرة موزعة على (4) مجالات: (المعوقات المالية، المعوقات التقنية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية). من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى

#### مديرى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم

الدالة الإحصائية	R قيمة	الرقم	الدالة الإحصائية	R قيمة	الرقم	الدالة الإحصائية	R قيمة	الرقم
0.000	0.694**	41	0.000	0.692**	21	0.000	0.756**	1
0.000	0.835**	42	0.000	0.747**	22	0.000	0.760**	2
0.000	0.845**	43	0.000	0.738**	23	0.000	0.746**	3
0.000	0.793**	44	0.000	0.553**	24	0.000	0.607**	4
0.000	0.734**	45	0.000	0.683**	25	0.000	0.838**	5
0.000	0.800**	46	0.003	0.429**	26	0.000	0.737**	6
0.000	0.822**	47	0.000	0.713**	27	0.000	0.786**	7
0.000	0.722**	48	0.000	0.729**	28	0.000	0.732**	8
0.000	0.839**	49	0.000	0.670**	29	0.000	0.622**	9
0.000	0.788**	50	0.000	0.762**	30	0.000	0.763**	10
0.000	0.696**	51	0.000	0.790**	31	0.000	0.637**	11
0.000	0.777**	52	0.000	0.703**	32	0.000	0.767**	12
0.000	0.757**	53	0.000	0.720**	33	0.000	0.706**	13
0.000	0.833**	54	0.000	0.675**	34	0.005	0.413**	14
0.000	0.842**	55	0.000	0.632**	35	0.000	0.679**	15
0.000	0.795**	56	0.000	0.595**	36	0.000	0.746**	16
0.000	0.681**	57	0.000	0.628**	37	0.000	0.646**	17
0.000	0.728**	58	0.000	0.742**	38	0.000	0.704**	18
0.000	0.691**	59	0.000	0.775**	39	0.000	0.613**	19
			0.000	0.584**	40	0.000	0.711**	20

\*\* دالة احصائية عند 0.001

\* دالة احصائية عند 0.050

كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.87)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة لإجراء والتطبيق.

#### إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة بشكل الكتروني باستخدام تقنية (Google Drive)، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المسترددة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (45) استماره.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة. وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لفحص الفرضية ذات المتغير بمستويين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة الإدارية)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)؛ لفحص الفرضيات ذات المتغير بثلاث مستويات فأكثر (المرحلة التعليمية)، ومعامل ارتباط بيرسون.

وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (2).

مدى المتوسط الحسابي للفقرات	الدرجة
2.33 فأقل	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
3.68 فأعلى	مرتفعة

#### متغيرات الدراسة:

##### أولاً: المتغيرات المستقلة:

سوف تتضمن الدراسة المتغيرات المستقلة التالية:

1\_ الجنس، وله مستويان: (ذكر، وأنثى).

2\_ المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

3\_ سنوات الخدمة الإدارية، وله ثلاث مستويات: (أقل من 10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

4- مستوى المدرسة، وله ثلاث مستويات: (أساسية دنيا ، وأساسية عليا، وثانوية).

##### ثانياً: المتغير التابع

تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس لمعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

##### وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 26.7% للذكور، ونسبة 73.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 51.1% للبكالوريوس، ونسبة 48.9% للماجستير. ويبين متغير سنوات الخدمة الإدارية أن نسبة 35.6% ل 10 سنوات فأقل، ونسبة 64.4% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير عدد الدورات الإدارية التدريبية أن نسبة 24.4% ل 6 دورات فأقل، ونسبة 75.6% لأكثر من 6 دورات. ويبين متغير مستوى المدرسة أن نسبة 26.7% أساسية دنيا، ونسبة 37.8% أساسية عليا، ونسبة 35.6% ثانوية.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
26.7	12	ذكر	الجنس
73.3	33	انثى	
51.1	23	بكالوريوس	المؤهل العلمي
48.9	22	دراسات عليا	
35.6	16	10 سنوات فأقل	سنوات الخدمة الإدارية
64.4	29	أكثر من 10 سنوات	
26.7	12	أساسية دنيا	مستوى المدرسة
37.8	17	أساسية عليا	
35.6	16	ثانوية	

#### إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المسترددة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (45) استمارة.

#### المعالجة الإحصائية:

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستيانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة، وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ ) واختبار (t)؛ لفحص الفرضية ذات المتغير بمستويين (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)؛ لفحص الفرضيات ذات المتغير بثلاث مستويات فأكثر (مستوى المدرسة)، ومعامل ارتباط بيرسون.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها عن موضوع الدراسة وهو "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرى المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم"، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حيث اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئه = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

مدى الفئه =  $5 - 1 = 4 = 1,33$  وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

مدى المتوسط الحسابي للفقرات	الدرجة
2.33 فأقل	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
فأعلى 3.68	مرتفعة

#### نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما درجة موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرية المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرية المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لموققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرية المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
86.4	عالية	0.547	4.32	الموققات المالية	4
77.2	عالية	0.723	3.86	الموققات التقنية	3
70.6	متوسطة	0.610	3.53	الموققات الإدارية	1
68	متوسطة	0.588	3.40	الموققات البشرية	2
73.6	عالية	0.461	3.68	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرية المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68) وانحراف معياري (0.461)، وبنسبة مئوية (73.6%)، وهذا يدل على أن موققات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديرية المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم جاء بدرجة "عالية"، وقد تعزى هذه النتيجة كون الدرجة عالية إلى وجود ضعف واضح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة القدس، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة الميزانيات المخصصة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، بالإضافة إلى احتياجاته إلى إمكانيات من أجل القيام بتحديثات جذرية في الأداء الإداري ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعبري (2021)، بأن معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة.

كما حصل الموققات المالية على أعلى متوسط حسابي (4.32)، وليه الموققات التقنية بمتوسط حسابي (3.86) ودرجة عالية، ومن ثم الموققات الإدارية بمتوسط حسابي (3.53)، يليه الموققات البشرية بمتوسط حسابي (3.40) ودرجة متوسطة. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن موققات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

\* (الموققات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لموققات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
77.8	عالية	0.910	3.89	اتباع المركبة في الإدارية مع التقييد لمديرية المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارية العليا.	8
77.4	عالية	0.786	3.87	الافتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديرية المدارس يشجع على الإبداع.	14

75.2	عالية	0.830	3.76	افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس.	2
75.2	عالية	0.743	3.76	ضعف دعم الإدارة العليا بوزارة التعليم لإدارة الجودة الشاملة في المدارس.	3
73.4	متوسطة	0.853	3.67	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا بوزارة التعليم.	1
73.4	متوسطة	0.826	3.67	ضعف قدرة الإدارة العليا على التشخيص لمشكلات الوضع الراهن للإدارات المدرسية.	4
72.4	متوسطة	0.960	3.62	قلة مشاركة مدير المدارس في التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.	7
72	متوسطة	0.863	3.60	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة.	12
72	متوسطة	0.751	3.60	تقيد إدارة الجودة الشاملة على المشكلات التي تواجهها المدرسة.	13
72	متوسطة	0.720	3.60	قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.	20
71.6	متوسطة	0.753	3.58	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس.	17
71.2	متوسطة	0.841	3.56	الإكفاء بالنجاحات الجزئية في الإدارات المدرسية.	18
70.6	متوسطة	0.815	3.53	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في إدارة الجودة الشاملة لكيفية التعامل مع التغيير.	9
70.2	متوسطة	0.815	3.51	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6
66.6	متوسطة	1.044	3.33	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية.	5
66.2	متوسطة	1.041	3.31	اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققه المدرسة.	19
65.4	متوسطة	1.031	3.27	ضعف استقرار الهيئة الإدارية داخل المدرسة بسبب التقادات (الدورية/ المفاجئة)	11
64.4	متوسطة	0.927	3.22	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار.	15
63.2	متوسطة	0.999	3.16	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين.	10
60.8	متوسطة	0.903	3.04	ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات	16
70.6	متوسطة	<b>0.610</b>	<b>3.53</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الموققات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.610)، وبنسبة مؤدية (70.6%)، وهذا يدل على أن مستوى الموققات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(16) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "اتباع المركبة في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا" على أعلى مستوى حسابي (3.89)، ويليها فقرة "الافتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مدير المدارس يشجع على الإبداع" بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة "ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات" على أقل مستوى حسابي (3.04)، يليها الفقرة "ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.16).

حصل المجال الأول للموققات الإدارية على المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة؛ ويعزى ذلك إلى اتباع المركبة في الإدارة، مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا، والإفتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مدير المدارس يشجع

على الإبداع، بالإضافة إلى افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس، وضعف دعمها لإدارة الجودة الشاملة في المدارس، وختلفت هذه النتائج مع دراسة قزولة (2017) بوجود معوقات إدارية لنظام إدارة الجودة الشاملة.

\* (المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية.	3.78	0.850	عالية	75.6
3	قلة إلمام مدير المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة.	3.73	0.780	عالية	74.6
6	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات أخرى.	3.69	0.557	عالية	73.8
7	ميل مدير المدارس للإدارة التقليدية.	3.69	0.900	عالية	73.8
8	تردد مدير المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة.	3.60	0.837	متوسطة	72
12	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.	3.60	0.688	متوسطة	72
9	تفضيل مدير المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جزرياً.	3.56	0.813	متوسطة	71.2
10	إهمال مدير المدارس لمقومات إدارة الجودة الشاملة حيث لا تمثل أولوية لأعمالهم.	3.42	0.783	متوسطة	68.4
4	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.40	0.780	متوسطة	68
5	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق ا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	3.33	0.905	متوسطة	66.6
1	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس.	3.29	0.991	متوسطة	65.8
17	اعتماد مدير المدارس على التكثير الإستاجي في معالجة الأخطاء الإدارية.	3.29	0.787	متوسطة	65.8
13	ضعف قدرة مدير المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	3.27	0.863	متوسطة	65.4
11	تركيز مدير المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل إدارة الجودة الشاملة.	3.22	1.042	متوسطة	64.4
19	ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الإنترن特 لدى مدير المدارس.	3.20	0.968	متوسطة	64
16	إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة.	3.18	0.936	متوسطة	63.6

63.2	متوسطة	0.852	3.16	الاتصال مدريسي المدارس الأذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم.	15
62.2	متوسطة	0.982	3.11	ضعف الثقة ما بين مدريسي المدارس والعمالين يحول دون تقويض الصالحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً.	14
61.8	متوسطة	0.900	3.09	افتقار مدريسي المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.	18
68	متوسطة	0.588	3.40	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.40) وانحراف معياري (0.588)، وبنسبة مؤدية (68%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(15) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية" على أعلى مستوى حسابي (3.78)، ويليها فقرة "قلة إمام مدير المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.73). وحصلت الفقرة "افتقار مدير المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها" على أقل مستوى حسابي (3.09). ويليها فقرة "ضعف الثقة ما بين مدريسي المدارس والعمالين يحول دون تقويض الصالحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً" بمتوسط حسابي (3.11)، وقد يعزى ذلك ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة كانت مطبقة على مدير المدارس، مما دفعهم للإجابة على فقرات الاستبانة بصورة لا تردد لهم للمرة الأولى، وقلة إمام مدير المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة وميلهم للإدارة التقليدية، عدا عن ترددتهم في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من تعرضهم للمسائلة، وختلفت مع دراسة قزولة (2017) بعدم وجود معوقات بشرية لنظام إدارة الجودة الشاملة.

#### \* (المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الافتراضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
9	افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية.	4.22	0.795	عالية	84.4
6	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتقدمة.	4.20	0.869	عالية	84
3	تقديم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب لتقديم التقني السريع.	4.07	0.889	عالية	81.4
10	افتقار المدرسة إلى برامج الكمبيوترية تساعد على تطوير العمل الإداري.	4.00	1.000	عالية	80
2	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.84	0.928	عالية	76.8
4	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعولة بشبكة الإنترنت.	3.84	1.086	عالية	76.8
7	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.	3.73	0.915	عالية	74.6

71.6	متوسطة	1.076	3.58	افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات.	8
71.2	متوسطة	0.813	3.56	الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين.	1
70.2	متوسطة	0.991	3.51	ضعف معايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات.	5
77.2	عالية	0.723	3.86	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.723)، وبنسبة مؤية (77.2%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية" على أعلى متوسط حسابي (4.22)، ويليها فقرة "افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة" بمتوسط حسابي (4.20). وحصلت الفقرة "ضعف معايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات" على أقل متوسط حسابي (3.51). ويليها فقرة "الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.56).

وقد تعزى هذه النتيجة بأن المعوقات التقنية حصلت على المرتبة الثانية، وبدرجة عالية؛ إلى ضعف الكوادر البشرية العاملة في الإدارات المدرسية في توظيف تقنية المعلومات من أجل إعداد مكتبات الكترونية في المدارس والتعامل معه، وإعداد قاعات للوسائل العلمية المتطورة، وتقادم أجهزة الحاسوب بسبب التقدم التقني السريع، بالإضافة إلى افتقار المدارس إلى برامج الكترونية تساعد في تطوير العمل الإداري، وضعف البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس مما يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السندي (2012) بوجود معوقات تقنية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، كما اتفقت مع دراسة العضاشي (2012) بضعف إمكانيات المكتبات.

#### \* (المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الافتراضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية.	4.53	0.694	عالية	90.6
5	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية.	4.51	0.626	عالية	90.2
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة.	4.49	0.661	عالية	89.8
1	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة للمدارس.	4.33	0.707	عالية	86.6
7	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.	4.31	0.701	عالية	86.2

86.2	عالية	0.633	4.31	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة.	10
85.8	عالية	0.727	4.29	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4
84.8	عالية	0.883	4.24	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متقدمة في المدارس.	6
82.2	عالية	0.885	4.11	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مدير المدارس.	8
81.4	عالية	0.688	4.07	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس.	9
86.4	عالية	<b>0.547</b>	<b>4.32</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) وانحراف معياري (0.547)، وبنسبة مؤية (86.4%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية" على أعلى متوسط حسابي (4.53)، وليها فقرة "ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (4.51). وحصلت الفقرة "محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس" على أقل متوسط حسابي (4.07). وليها فقرة "قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مدير المدارس" بمتوسط حسابي (4.11).

وقد تعزى هذه النتيجة بأن مستوى المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية إلى محدودية الموارد المالية المخصصة من قبل الإدارة العليا للمدارس، وقلة المرونة لدى مدير المدارس في التصرف في الموارد المدرسية، بالإضافة إلى احتياج مدخل إدارة الجودة الشاملة لموارد مالية كافية، من أجل القيام بمتغيرات جذرية في الأداء الإداري، ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس حيث يتطلب هذا الأمر (دورات تدريبية، والإستعانة بخبراء، وتجهيزات تقنية، ووسائل تعليمية متقدمة، وأجهزة الكترونية متقدمة)، وهذا الأمر أكبر من إمكانيات المدرسة المالية وفي مدينة القدس تحديداً، وانسجمت هذه النتائج مع دراسة الطيب (2021)، والعضاضي (2012)، حيث أن ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل بضعف الدعم المالي.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، مستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

**جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الجنس**

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	ذكر	12	3.9250	0.39858	3.461	0.002
	أنثى	33	3.3818	0.61324		
المعوقات البشرية	ذكر	12	3.6228	0.45043	1.557	0.127
	أنثى	33	3.3190	0.61701		
المعوقات التقنية	ذكر	12	4.2000	0.59848	2.188	0.039
	أنثى	33	3.7303	0.73164		
المعوقات المالية	ذكر	12	4.4833	0.52886	1.215	0.231
	أنثى	33	4.2606	0.54883		
الدرجة الكلية	ذكر	12	3.9689	0.35552	3.085	0.005
	أنثى	33	3.5696	0.45297		

يتبيّن من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.085)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد فروق في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمجالي المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وقد تعزى هذه الفروق من وجهة نظر الباحثين إلى أن الذكور أكثر تفرعاً من الإناث ، وبالتالي لهم القدرة على تحمل ضغوط العمل وحل المشكلات، وأنهم أكثر استقراراً في العمل الإداري من التغيير، وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة المدرع وآخرون (2019) بعدم وجود قروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

**نتائج الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بكالوريوس	23	3.5913	0.52779	0.723	0.474
	ماجستير	22	3.4591	0.69190		
المعوقات البشرية	بكالوريوس	23	3.3341	0.58514	0.765	0.449
	ماجستير	22	3.4689	0.59721		
المعوقات التقنية	بكالوريوس	23	3.8261	0.66621	0.277	0.783
	ماجستير	22	3.8864	0.79300		
	بكالوريوس	23	4.3522	0.53756	0.400	0.691

		المعوقات المالية				الدرجة الكلية					
		ماجستير	بكالوريوس	ماجستير	ماجستير						
0.987	0.017	0.56677	4.2864	22	0.47878	3.6772	23	0.45337	3.6749	22	ماجستير

يتبيّن من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.017)، أي أنه لا توجد فروق في متطلبات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مدير المدارس يستخدمون الأساليب الإدارية نفسها التي تراها الإدارة العليا، بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أن الظروف الإدارية التي يواجهها مدير المدارس الحكومية بمختلف مؤهلاتهم العلمية هي ظروف إدارية متقاربة، مما يجعل قدراتهم الإدارية في ممارسة العمل الإداري للمدارس متقاربة، عدا عن حداثة موضوع الهندرة الإدارية على جميع مدير المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وقلة المعلومات المتوفرة لديهم حول هذا الموضوع، وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة المدرع وأخرون (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

**نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متطلبات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتطلبات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متطلبات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

**جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متطلبات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية**

الجال	سنوات الخدمة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	10 سنوات فأقل	16	3.5531	0.52360	0.214	0.832
	أكثر من 10 سنوات	29	3.5121	0.66139		
المعوقات البشرية	10 سنوات فأقل	16	3.3717	0.57123	0.237	0.814
	أكثر من 10 سنوات	29	3.4156	0.60687		
المعوقات التقنية	10 سنوات فأقل	16	3.9250	0.66983	0.474	0.638
	أكثر من 10 سنوات	29	3.8172	0.75973		
المعوقات المالية	10 سنوات فأقل	16	4.2812	0.51797	0.350	0.728
	أكثر من 10 سنوات	29	4.3414	0.56979		
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	16	3.6811	0.44878	0.054	0.957
	أكثر من 10 سنوات	29	3.6733	0.47576		

يتبيّن من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.054)، أي أنه لا توجد فروق في متطلبات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة، وقد يعزى ذلك إلى التزام جميع مدير المدارس الحكومية بحرفية النظم الإدارية التي تفرضها الإدارة العليا؛ سعياً منهم لإثبات جدارتهم في إدارة المدارس أمام الإدارة العليا، وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة المدرع وأخرون (2019) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.49057	3.5542	12	أساسية دنيا	المعوقات الإدارية
0.58420	3.5235	17	أساسية عليا	
0.74189	3.5094	16	ثانوية	
0.37318	3.5526	12	أساسية دنيا	المعوقات البشرية
0.64367	3.0929	17	أساسية عليا	
0.54557	3.6118	16	ثانوية	
0.58543	3.9500	12	أساسية دنيا	المعوقات التقنية
0.70820	3.8824	17	أساسية عليا	
0.85399	3.7563	16	ثانوية	
0.45218	4.3917	12	أساسية دنيا	المعوقات المالية
0.51706	4.3118	17	أساسية عليا	
0.65980	4.2750	16	ثانوية	
0.39127	3.7627	12	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
0.44640	3.5793	17	أساسية عليا	
0.53008	3.7140	16	ثانوية	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.982	0.018	0.007	2	0.014	بين المجموعات	المعوقات الإدارية
		0.390	42	16.364	داخل المجموعات	
			44	16.378	المجموع	
0.020	4.326	1.301	2	2.601	بين المجموعات	المعوقات البشرية
		0.301	42	12.626	داخل المجموعات	
			44	15.227	المجموع	
0.775	0.256	0.139	2	0.277	بين المجموعات	المعوقات التقنية
		0.541	42	22.734	داخل المجموعات	

				44	23.011	المجموع	
0.859	0.153	0.048	2	0.095	بين المجموعات	المعوقات المالية	
		0.311	42	13.057	داخل المجموعات		
			44	13.152	المجموع		
0.538	0.630	0.136	2	0.272	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		0.216	42	9.087	داخل المجموعات		
			44	9.360	المجموع		

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.630) ومستوى الدلالة (0.538) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات مدير المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا المعوقات البشرية، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

**الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة لمجال المعوقات البشرية**

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات		المتغيرات	المجال
0.032	0.45975*	أساسية عليا	أساسية دنيا	المعوقات البشرية
0.779	-0.05921	ثانوية		
0.032	-0.45975*	أساسية دنيا		
0.010	-0.51896*	ثانوية	ثانوية	
0.779	0.05921	أساسية دنيا		
0.010	0.51896*	أساسية عليا		

وكانت الفروق بين مستوى المدرسة (أساسية دنيا) و(أساسية عليا) لصالح (أساسية دنيا)، وبين (ثانوية) و(أساسية عليا) لصالح (ثانوية)، وقد تعزى الفروق إلى اختلاف السياسة المستخدمة في التعامل الإداري للمرحلتين (أساسية دنيا ، وثانوية ) نظراً لأهمية هاتين المرحلتين؛ حيث تعد المرحلة الدنيا هي مرحلة تأسيسية، والمرحلة الثانية هي مرحلة لتخرج أفواج جديدة من الخريجين، فقد يلجأ مدير المدارس إلى تغيير في الأنظمة الإدارية لتحقيق تلك التوقعات.

**التوصيات:**

- زيادة المرونة لدى مدير المدارس في التصرف في الموارد المدرسية.
- توفير نظام تحفيز فعال وعادل لدى مدير المدارس يشجع على الإبداع، بالإضافة إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمدير المدارس، ودعم إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- تطوير ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية، تعزيز المعرفة لدى مدير المدارس حول الأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة.
- تدعيم المدراء وتشجيعهم لتبني مفاهيم حديثة لاستراتيجيات قيادة التغيير.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو صاع، جعفر؛ ووهبي، ديانا، وكلوب، محمد. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية – خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 2(1)، ص 81-90.
- أحمد، أحمد. (2007). *تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس*، (ط1)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- بوقزولة، وداد. (2017). "درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العلمية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي". أطروحة دكتوراه غير منشورة 95.
- جباري، فادية. (2011). *تأثير جودة الخدمة على رضا العميل*، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص: 17-18.
- الجعبري، سحر. (2021). "استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات في المدارس الحكومية في مدينة الخليل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجندى، عادل. (2007). *الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة*. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- حطابي، صادق. (2019). التعليم الإلكتروني وعلاقته بضمان الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 6(3)، ص 243-260.
- حمدود، خضرير. (2016). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرويش، مقدع. (2010). "المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة". رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الذياقات، بسام؛ والذياقات، مراد. (2018). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة جامعة النجاح*، 32(22)، ص 1175-2004.
- الراشد، محمد. (2011). *إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، السعودية، ص 2-3.
- ربابعة، سائد؛ وعبيد، شاهر. (2015). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد 16(1)، ص 307-32.
- الريبيعي، محمود؛ وأحمد، مازن؛ والطائي، هادي. (2014). *إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم*. (ط2)، دار الكتاب العالمية، بيروت.
- ريحان، شادي. (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زغير، سليمية. (2019). العوامل المؤثرة على تحقيق الجودة الشاملة ومعالجتها. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، العدد 43، ص 2162-2173.
- الزهراوي، مستورة. (2017). المعوقات التي تواجه قادة المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد 16(1)، السعودية.
- السامرائي، طارق. (2012). *الجودة التعليمية الحديثة*. دار الإبتکار، عمان.
- السندي، عمر. (2012). "معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية للمرحلة الإبتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- الشيباني، محمد. (2006). *الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق*. طرابلس: المنشأة العامة للنشر.

- الصالحي، خالد. (2012). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* جامعة القصيم، العدد (5)، ص 541 - 596.
- الصالحي، محمود. (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (ط1)، الجاردنز للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطويل، هاني. (2009). *الإدارة التربوية والسلوك المنظم، سلوك الأفراد والجماعات في النظم*. (ط3)، دار وائل للنشر، عمان.
- الطيب، شادية. (2021). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". *مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية*، (1)، ص: 36 - 67.
- العارفة، عبد اللطيف؛ وقران، أحمد. (2006). *معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام*. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- العضاشي، س. (2012). معوقات تطبيق TQM في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، 67.
- عمر، عمور؛ وخالد جوادي. (2009). "دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي". دورية منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأستانة، (2) قسمية، العدد الخامس والسادس، ص 17.
- العمري، هاني. (2012). *معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية ( دراسة ميدانية)*. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الفرالله، ذكريات. (2020). درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(32)، ص: 19 - 38.
- فرج، إخلاص. (2019). تقويم أداء مدير المدارس الإبتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة. *مجلة دراسات تربوية*، العدد (48)، ص 303 - 325.
- المدرع، سفر؛ وجنيدي، أحمد؛ والقراميطي، أبو الفتوح. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، العدد (3)، جامعة بابل.
- مصطفى، محمد. (2008). *الجودة في التعليم، "حو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير"*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، دراسة في إطار الاحتفال ب أسبوع التعليم للجميع لـ UNESCO (3). القاهرة، ص 8-9.
- النملة، سليمان. (2007). *إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية*. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2019). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*. رام الله، فلسطين.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Abu Saa', J,& Wahbi, D, and Kloub, M. (2019). *Obstacles of Applying Total Quality Management at Palestine Technical University – Khadouri from the Perspective of Teaching Staff*, the International Journal of Quality Assurance, 2(1), p 81-90.
- Abu-Salim, T; Sundarakani, B; and Lasrado, F. (2019). The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes: *Moderating and mediating the role of slack* 2019, 874-907.
- Ahmad, A. (2007). *Applying Quality and Accreditation in Schools*, edition 1, Dar Al-Fikr Al-Arabi Publication House, Cairo.
- Al-Adadi, S. (2012). *Obstacles of Applying TQM at Higher Education Institutions*. Al-Arabia Journal for Higher Education Quality Assurance. 67
- Al-Arefa, A, & Qiran, A. (2006). *Obstacles of Applying Quality in Public Education*. King Saud University, Al-Riyad, Saudi Arabia.
- Al-Darweesh, M. (2010). "The Creative Skills of the Security Leader and their role in Organizational Change from the Perspective of Staff working in the Passports of Al-

- Madina Al-Munawara Region”.** Master thesis, Nayef Security Sciences University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Farala, Th. (2020). **The Degree of Governmental School Leaders at Ad-Dilam Governorate Practice of the Introduction of Re-engineering of Administrative Processes in Light of the Vision of Kingdom of Saudi Arabia 2030.** Journal of Educational & Psychological Sciences, (32) 4, pages: 19-38
- Al-Ja'bari, S. (2021). “**Using the Principles of Total Quality Management at the Governmental Schools in Hebron City**”. Unpublished Master thesis, Hebron University, Palestine.
- Al-Jundi, A. (2007). **Strategic Educational Management and Planning. Contemporary Vision.** Al-Riyad: Al-Rushd Publishing & Distribution Library
- Al-Modara', S; & Jneidy, A; & Al-Qarameity. (2019). **Obstacles of Applying Total Quality Management at Prince Sattam Bin Abdul-Aziz University in light of Some Variables.** Journal of Faculty of Basic Education for Educational Sciences and Humanities, edition (3), Babel University.
- Al-Namleh, S. (2007). “**Management of Organizational Conflict in Secondary Schools**”. PhD thesis, Faculty of Education, King Saud University, Al-Riyad
- Al-Omari, H. (2012). **Obstacles of Applying Quality Programs and Institutional Development at Saudi Business Facilities (a field study)**. King Abdel-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia
- Al-Rabee'i, M, & Ahmad, M, & Al-Ta'i, H. (2014). **Total Quality Management in Education.** (Edition 2). Dar Al-Kitab International House, Beirut.
- Al-Rashed, M. (2011). **Total Quality Management**, Journal of King Fahed National Library, Saudi Arabia, pages 2-3.
- Al-Salhi, Kh. (2012). **The Reality of Change Management among School Principals in Al-Qaseem Educational Region as well as the Difficulties they encounter when applying it.** Journal of Educational & Psychological Sciences, Al-Qaseem University, edition (5), pages 541-596.
- Al-Salhi, M. (2011). **Strategies of School Administration in light of Modern Trends.** (Edition 1), Al-Gardens Publishing & Distribution House, Jordan.
- Al-Samira'i, Tarek. (2012). **Modern Educational Quality**. Dar Al-Ibtikar Publishing House, Amman
- Al-Sharqawi, M. (2003). **School Management in Total Quality.** (Edition 2). Al-Nahda Egyptian Library, Cairo
- Al-Shibani, M. (2006). **Educational Ideology between Theory and Practice.** Tripoli: Public Publishing Facility.
- Al-Snaidy, O. (2012). “**Obstacles of Applying Total Quality Management Standards in School Management of the Elementary Stage at Governmental Public Education Schools for Boys at Al-Riyad City**”. Unpublished Master thesis, Imam Mohammad Bin Sa'ud Islamic University, Saudi Arabia.
- Al-Taweeel, H. (2009). **Educational Management & Organized Behavior, Behavior of Individuals and Groups in Systems.** (Edition 3), Dar Wa'el Publishing House, Amman.
- Al-Tayib, Sh. (2021). “**Obstacles of Applying Total Quality Management at Sudanese Higher Education Institutions from the Perspective of Teaching Staff**”. Journal of Administrative and Economic Sciences, 6(1), pages: 36-67
- Al-Thyabat, B; & Al-Thyabat, M. (2018). **Obstacles of Applying Total Quality Management at Private Jordanian Universities**, Journal of Al-Najah University, 32(22), pages 1175-2004.
- Al-Zahrani, M. (2017). **The Obstacles Facing School Leaders in Practicing Change Leadership at Middle Schools in Jeddah**, Journal of Educational Management. Edition (16), Saudi Arabia.
- Atieno, O; & Ogweno, L. (2014). Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 7-16.

- BoQazzoula, W. (2017). "The Degree of Contribution of Total Quality Management Fundamentals in Improving the Elements of the Teaching Process at Secondary Educational Institutions". Unpublished PhD thesis. 95
- Bailey, B., (2011). "The Malcolm Baldrige National Quality Award Process In Public Higher Education Institutions And Effects On Organizational Performance: A Historical Perspective". ph. D. thesis, A Dissertation Presented To The College Of Graduate ,Professional Studies Department Of Applied Engineering, Technology Management Indiana State University, Terre Haute, Indiana,p7.
- Cairo Language Complex. (2004). **Intermediary Dictionary**. (Edition 4). Al-Shorouq International Library, Cairo: page 637
- Daresh, J. & Noria, A. (2008). **Educational Leadership and the Superintendent Education**. vol. 108, NO 7, p.23.
- De Vincenzi, A., Garau, A., & Guaglianone, A. (2018). Has the quality of teaching and learning processes improved as a result of the implementation of quality assurance coordinated by the state?. *Quality in Higher education*, 24(1), 55-65.
- Delery, J. and Doty, D. (1996) Theoretical Frameworks in Strategic Human Resources Management: Universalistic, Contingency, and Configurationally Perspective, *Academy of Management Journal*, 39, (802-835).
- Diefenbach,T. (2007). The managerialistic Ideology of organizational change management. **Journal of Organizational Change Management**, Vol 20, No 1, Pp (12-35).
- Faraj, I. (2019). **Evaluation of the Performance of Elementary Schools Principals in accordance with the Standards of Total Quality Management**. Journal of Educational Studies, edition (48), pages: 303-325
- Hattabi, S. (2019). **E-Education and its Association with Total Quality Assurance in University Education**. Arab Journal of Arts and Humanities. (3) 6, pages 243-260.
- Hmoud, Kh. (2016). **Total Quality Management and Customer Service**. Dar Al-Maseera Publishing & Distribution House, Amman
- Jabbari, F. (2011). **The Impact of Service Quality on Customer's Satisfaction**. Abu Bekr Belkaid University, Tlemcen, Pages: 17-18.
- Louis, D. A., Thompson, K. V., Smith, P., Williams, H. M. A., & Watson, J. (2017). Afro-Caribbean immigrant faculty experiences in the American Academy: Voices of an invisible black population. *The Urban Review*, 49(4), 668-691."Total Quality Management". [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com), Retrieved 1-1-2019. Edited.
- Martin, L; &Bengt, K. (2002). Implementation obstacles for a work development-oriented TQM strategy, *JournalTotal Quality Management Volume 13 Pages 621-63*
- Ministry of Higher Education. (2019). **Annual Education Statistical Book**. Ramallah, Palestine
- Mustafa, M. (2008). **Quality in Education, "Towards an Effective Educational Institution in a Changing World"**. The National Center of Educational Researches and Development, a study within the framework of celebrating the week of education for all of -UNESCO (3). Cairo, pages 8-9.
- Omar, A; & Khaled J. (2009). "The role and Importance of Total Quality in the Educational Evaluation Process". Periodical of Teacher Forum, Higher School of Teachers, (2) Constantine, fifth and sixth editions, page 17.
- Rabay'a, S, & Obaid, Sh. (2015). **Obstacles of Applying Total Quality Management at the Palestinian Universities – A Case Study**, the Arab American University, Journal of Scientific Research in Education, edition (16), pages 32-307.
- Rihan, Sh. (2014). **Obstacles of Applying Reengineering of Administrative Processes at Governmental Schools in Gaza Governorates and the Methods of Mitigating Them**". Unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

- Rose, S; & Nabil, T. ( 2003 ). Understanding the Obstacles to TQM Success. *Quality Management Journal*. Volume 10,
- Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2018). E-tailer website attributes and trust: understanding the role of online reviews. *Online Information Review*, 42 (4), pp. 506-519(14).
- Vincenzi, G& Guaglianone. (2018). Has the quality of teaching and learning process improved as a result of implementation of quality assurance, *Online Journal*.
- Zghaier, S. (2019). **The Factors affecting Achieving Total Quality and Addressing it. Journal of Basic Education Faculty for Educational Sciences and Humanities**, Babel University, edition (43), pages 2162-2173.