

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 ^{*1}

Arab American University - Ramallah – Palestine ^{*1}

*Corresponding Author: 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.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مديريها

د. هيام حسام الدين صندوقة ¹

الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - فلسطين ¹

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة كمدير مدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدد الدورات التدريبية)، وباستخدام المنهج الوصفي / التحليلي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (58) فقرة موزعة على (4) مجالات، وهي: المعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة مكونة من (45) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين كانت "عالية" بمتوسط حسابي (3.68)، كذلك وجدت 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 كمدير مدرسة. وقد أوصت الدراسة بتعزيز المعرفة لدى مديري المدارس حول الأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وتشجيعهم لتبني مفاهيم حديثة لاستراتيجيات قيادة التغيير. **كلمات مفتاحية:** المعوقات، إدارة الجودة الشاملة TQM، المدارس الحكومية، محافظة القدس.

المقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، وفي ظلّ التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم، والتطورات المستمرة في شتى نواحي الحياة؛ أصبح التكيف معها من أبرز التّحدّيات التي تُواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين، ففي ظلّ التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات على اختلاف أنواعها، مما يستلزم وجود قيادة فاعلة؛ لتكون قادرة على التّعامل مع متغيّرات 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 يستطيعون الدوام، وانتهاز فرص متعددة الأوجه، وبعبارة ذلك، فإنّ الرضى بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية، وفي إطار مجابهة المؤسسات للتحديات العالمية، فإنّ 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 (العمرى، 2009، ص8)؛ (Delery & Doty, 1996, p39).

ونظراً للدور البارز للمؤسسة التربوية، وإزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التّحديات بالطرق التقليديّة 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 ويزداد فيه الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فالأخذ بالجودة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم، حيث إنّ المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر، ومن خلاله نستطيع رسم صورة المستقبل الذي نريد، والتنبؤ 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 (الفرالة، 2020، ص22) و(العارفة، 2006، ص267).

انطلاقاً من هذه الحقيقة، نبعت الحاجة إلى فلسفة إدارية جديدة ومدخل حديث لإدارة تلك المراحل الهامة في هذا التعليم، هذا المدخل يركز 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 وتحقيق التحول المطلوب، كما تمثل أحد أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء والسعي إلى التحسين المستمر، وتحقيق أفضل المدخلات والعمليات والمخرجات، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين والدخول إلى حلبة المنافسة (الطيب، 2021، 1)؛ و(الفرالة، 2017، 16).

ومما لا شك فيه أنّ 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 يواجهه العالم في العقود القادمة (الفرالة، 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 ويتفق 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 وتفسيرها 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 يشمل من فكر وسلوك وقيم ومعتقدات تنظيمية، ومفاهيم إدارية، وأنماط قيادية، وفي جميع وظائف ومجالات العمل بالمؤسسة، وترتكز الجودة بالنسبة للمؤسسات التعليمية على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على أفضل قدر من المخرجات التعليمية (مصطفى، 2008، 9)، و(زغير، 2019، 2165).

بناءً على ذلك، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الجودة في التعليم كدراسة (الجعبري، 2020)، والذبابات وآخرون (2018)، وبوقزولة (2017)، والسنيدي (2012)، وربايعة (2015)، فإن عملية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بات ضرورة ملحة يتوجب تطبيقها في كافة المؤسسات التربوية، إلا أنه يواجه معوقات عديدة في الدول النامية بصورة عامة وفلسطين بصورة خاصة نظراً للظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، حيث تعد الجودة الشاملة وتطبيقها من أبرز التحديات التي تواجه كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف ضمان بقائها واستمرارها في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات، وخصوصاً في ظل العولمة، ولذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم المعوقات 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 فوضعتها 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 وآخرون (2018) إلى أهمية وضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات التربوية، لما لها من تأثير على تطوير وتحسين أداء تلك المؤسسات، إلا أن تطبيق هذا المدخل الإداري يواجه معوقات عديدة وفي مدينة القدس بصورة خاصة نظراً للظروف السياسية والاقتصادية 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 مديري 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 $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري 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 $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري 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 $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري 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 $(0,05 \geq a)$ بين متوسطات تقديرات مديري 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 مديري 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 مديري المدارس الحكومية في ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي نتناوله، 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 النماذج المتبعة حديثاً خصوصاً في ظل الوضع الحالي، فالأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يحقق جودة التعليم التي هي أداة التنمية والتطوير والتقدم، فجاءت الدراسة في هذا السياق؛ حيث سيستفيد مديري 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 يتسنى للقائمين على العملية التربوية والتعليمية، 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).

وعرفتها 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 يعمل 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 ومرونة، 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، ويتكون 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"، ويذكر 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 مديري 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 الزمانية: 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 الأدائين الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات

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

أولاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة الجودة تعود الى أربعينات القرن الماضي، ويمكن إرجاع نشأة جذور إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الرواد الأمريكيين أمثال سيوارت وكروسي، الذين ساهما في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث وضع سيوارت 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 التكلفة، كما أشارت العديد من الأدبيات المتعلقة بهذا الفكر إلى فلسفة ديمينج في العمل الإداري، حيث تكمن فلسفة ديمينج في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة، كما كان للجودة عند ديمينج 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 إدار 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 سجد 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:

عرّفها (المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس) على أنها: "تكامُل الخصائص، والمعالِم المرتبطة بمُنتَج، أو خدمة ما، بما يُؤدِّي إلى تلبية احتياجات، ومُتطلّبات مُحدّدة من قبل بدقّة" (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 جباري (2011) على أنها: "عملية إدارية تُؤدّيها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلٍّ من الإدارة، والعاملين؛ لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمرّ، عن طريق فرق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة" ص 17-18.

أما رالف لويس "Lewis 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 التعاريف 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 اجريئاً 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:

تجدد الإشارة أنه يجب أن نضع في اعتبارنا أن نظام إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم تختلف في خصائصها عما 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 نوعيات 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 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).

ويمكننا تلخيص أهمية وفائدة إدارة الجودة في التعليم وفقاً للذبايات والذبايات (2018، 1183)، و(العمور وجوادي (2009، 17)، بضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المستويات، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية، 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 والعلاقات 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 al et, 2019, 281)، و (الربيعي وآخرون، 2014، 71-72).

وترى الباحثة أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ذو فائدة كبيرة كونها تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما تقلل من المهام عديمة الفائدة وتسعى لتلافي الأخطاء وهي تمكن لنظم شامل ومدرّس 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:

- تفويض السلطة: حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكل جيد، وفعل، علماً بأنّ هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام.
- الإدارة بالنتائج: حيث يكون قياس الأداء بشكل دوري، ممّا يُحسّنه، ويرفع منه.
- تطوير المديرين: حيث تُعدّ هذه التقنية مهمة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنّ عدم تطويرهم قد يؤدي إلى تهميتهم لعادات غير بناءة، ممّا قد يُهدّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يؤثر في أداء العاملين بشكل سلبي.
- الابتكار: ويعني التفرد، والإبداع في اقتراح الأفكار المتميزة؛ بهدف حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومبتكرة، واحترام الأفكار التي يتمّ طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل.
- بناء فرق عمل: حيث إنّهُ عندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإنّ هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتمّ اتخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ لكلّ قائد من أن يتّصف بالشخصية القيادية، مثل: احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، والتقيّد، والالتزام، وما إلى ذلك من صفات قيادية (الراشد، 2011، 2-3).

وفي ضوء ما تقدم يتضح أنّ الإدارة تقوم على عدة وسائل واستراتيجيات أساسية، وهنا تضيف الباحثة استراتيجيات أخرى توفر تكنولوجيا المعلومات، وتفويض 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 الكفء لهذا النظام.

ومن أبرز هذه العقبات وفقاً للعضاضي (81، 2012) أن معوقات 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 بشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وفي اثائها، كما

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

وترى بوقزولة (2017، 72) أنَّ أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ضعف ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية التي تتفق 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 وتغيرها الدائم، التعجل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها، تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لانتوافق 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 تتسق ومدخل الجودة الشاملة. وقد ارتأت الباحثة تقسيم المعوقات التي من الممكن أن تواجه إدارة الجودة الشاملة وفقاً لدراسة (العضاضي، 2012)، و(السنيدي، 2012)، و(بوقزولة، 2017)، و(الطيب، 2021)، إلى:

أولاً: المعوقات الإدارية:

يركز هذا المجال على كل المعوقات التي تتصل بالمنظمة على مستوى تنظيمها وتسييرها، أو طبيعة الإجراءات واللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى طبيعة الثقافة السائدة فيها، وغيرها من الخصائص التي تشكل معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه المعوقات وفقاً لدراسات (النملة، 2007)، و(Diefenbach, 2007)، و(الدرويش، 2010)، (الصالح، 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 الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، وضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير في المدارس، بالإضافة إلى القصور في تأهيل قيادات المدارس تأهيلاً إدارياً لعملية التغيير.
- 3_ كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق قادة المدارس، وقلة الوقت المتاح للإجازة؛ تعتبر عائقاً كبيراً لعملية التغيير، ما لم يساند من الإدارة العليا من خلال البرامج التدريبية والحوافز التشجيعية.
- 4_ غياب الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد، والإفتقار إلى العمل الجماعي، وانعدام الثقة وتفويض السلطة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية من قبل الرؤساء لبعض المسؤولين داخل المدارس.

5_ معوقات تحدث نتيجة نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتوفير الخدمات المدرسية.

ثانياً: المعوقات الفنية

يركز هذا المجال على المعوقات الفنية المتعلقة بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، ومن أهم هذه المعوقات وفقاً لدراسات (الشيبياني، 2006، 56)، (الجندي، 2007، 157)، و(الصالح، 2012)، و(الطويل، 2009، 231)، و(Daresh&Noria, 2008, 22):

- 1_ يؤدي انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، إلى أثر سيئ على مخرجات المدرسة ويعيق التغيير الفعال.
 - 2_ افتقار بعض المديرين إلى أساليب القياس والتقويم والتي تمكنهم 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 معوقات 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 انثائها.

ثالثاً: المعوقات البشرية، أهمها:

ويقصد بها المعوقات 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 أدائه المطلوب بمستوى عالي؛ بهدف تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتتوزع المعوقات المرتبطة بالجانب البشري، ومن أبرز هذه المعوقات: 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 (بوقزولة، 2017، 75)، كما يرى Tamimi & Sebastianelli (2018,14) أن أهم العراقيل تتمثل في عدم كفاية تنمية الموارد البشرية وإدارتها، والافتقار إلى التخطيط للجودة، والافتقار إلى القيادة للجودة، بالإضافة أن الموارد غير الكافية للجودة الشاملة، وعدم التركيز على العملاء.

ثالثاً: المعوقات 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 معوقات 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 وتداولها وتوصيلها إلى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب، كما تتمثل في ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات (الطيب، 2021، 41)، و(أبوصاع وآخرون، 2019، 85).

رابعاً: المعوقات المالية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ميزانية مالية كافية لتطبيقها، إلا أن محدودية الميزانية للمدارس، وعدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، والحاجة إلى دورات تدريبية، والإستعانة بخبراء، وتجهيزات تقنية، ووسائل تعليمية متطورة، وأجهزة إلكترونية متطورة، وهذا الأمر أكبر من إمكانيات المدرسة المالية (الزهراني، 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 الجعبري (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 لجميع محاور المقياس معوقات متعلقة (بالإدارة، بالبيئة المدرسية، المعلمين، الطلبة، المنهاج، 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 الهيكلية 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 الهيكلية الإدارية والممارسات بهذه المؤسسات لا تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان الجانب المالي من أكثر المشاكل في إعاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها بهذه المؤسسات.

كما هدفت دراسة المدرع وآخرون (2019) التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس والتخصص 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 الحوافز 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 الأكاديمية، 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 الأكاديمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي على ثلاث جامعات خاصة للتعليم العالي في الأرجنتين حددت أنها أدخلت بعض التغيرات 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 انه تم ملاحظة درجة تمكين السلطات المؤسسية فيما يتعلق بإدارة التعليم كانت عالية، واهتمام أكبر بتنوع أساليب التدريس، ومع ذلك، تم التوصل إلى انه مازال من المبكر التأكد من التأثير المباشر لهذه التحولات على نتائج التعلم.

وهدفت دراسة قزولة (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، وتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله كعينة للدراسة المتمثل بثانويات بلدية سطيف المتمثل بمعلمي مؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي، على عينة عنقودية تمثلت ب (184) معلماً، و (20) ادارياً، 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 و المعلم و الإداري من وجهة نظر هؤلاء.

بينما هدفت دراسة أتينو 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 والاستبانة 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 لتنفيذه، إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة البحوث والدراسات السابقة، يلاحظ أنها تناولت واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها، بالإضافة إلى المعوقات التي تعترض 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 تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تمحورت الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وهو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس كدراسة (الجعيري، 2021)، و(قزولة، 2017)، بينما بحث جزء آخر من الدراسات هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كدراسة (الطيب، 2021)، و(المدرع وآخرون، 2019)، و(Atieno et al, 2014)، و(Guaglianone&Garau, 2018).

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

* تناولت أغلب الدراسات البحث عن المعوقات والتحديات لإدارة الجودة الشاملة، كدراسة (الجعبري، 2021)، (الطيب، 2021)، و(المدرع وآخرون، 2019)، و(Atieno et alm, 2014)، و(Atieno et alm, 2014)، بينما بحثت دراستنا في المعوقات 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 معوقات الجودة الشاملة في ضوء بعض المتغيرات، ولعل هذا ما يميز دراستنا الحالية؛ وهو قلة الدراسات التي تتناول أثر المتغيرات في معوقات إدارة الجودة الشاملة - بحدود علم الباحثة-.

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

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

* اختلفت دراستنا الحالية أن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي تم التطبيق فيه؛ حيث إن لم يتم البحث في معوقات 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 معوقات لإدارة الجودة الشاملة حيث أن أغلبها جاء بدرجة مرتفعة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس حدثاً 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) مديراً ومديرة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام 2019.

عينة الدراسة:

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

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم الاستفادة 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 يبين ذلك:

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

مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم

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

** داله احصائية عند 0.001

* داله 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 للإجراء والتطبيق.

إجراءات الدراسة:

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة. وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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).

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

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 مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس لمعوقات 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

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

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 إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (45) استمارة.

المعالجة الإحصائية:

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة، وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) واختبار (ت) (t-test)؛ 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 مديري 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 الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

مدى الفئة = $5-1=4$ $\div 3=1.33$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

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

نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما درجة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري 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 تعبر عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم.

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

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

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68) وانحراف معياري (0.461)، ونسبة مئوية (73.6%)، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري 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 الموازنات المخصصة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، بالإضافة إلى احتياجه إلى إمكانيات من أجل القيام بتغييرات جذرية في الأداء الإداري ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعبري (2021)، بأن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة.

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

* (المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تقرضها الإدارة العليا.	3.89	0.910	عالية	77.8
14	الإقتدار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع.	3.87	0.786	عالية	77.4

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

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.610)، ونسبة مئوية (70.6%)، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات 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 المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا" على أعلى متوسط حسابي (3.89)، يليها فقرة "الإنفتاح إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع" بمتوسط حسابي (3.87). وحصلت الفقرة "ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات" على أقل متوسط حسابي (3.04)، يليها الفقرة "ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.16).

حصل المجال الأول المعوقات الإدارية على المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة؛ ويعزى ذلك إلى اتباع المركزية في الإدارة، مع التقييد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا، والإنفتاح إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري 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، واختلفت 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 تعبر عن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

الرقم	الفقرات	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 مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة.	3.73	0.780	عالية	74.6
6	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات أخرى.	3.69	0.557	عالية	73.8
7	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية.	3.69	0.900	عالية	73.8
8	تردد مديري 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 مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.	3.56	0.813	متوسطة	71.2
10	إهمال مديري 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 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 مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي في معالجة الأخطاء الإدارية.	3.29	0.787	متوسطة	65.8
13	ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	3.27	0.863	متوسطة	65.4
11	تركيز مديري 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 الإنترنت لدى مديري 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

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

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 مئوية (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 متوسط حسابي (3.78)، ويليهما فقرة " قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.73). وحصلت الفقرة " افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها " على أقل متوسط حسابي (3.09). ويليهما فقرة " ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً " بمتوسط حسابي (3.11)، وقد يعزى ذلك ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة كانت مطبقة على مديري المدارس، مما دفعهم للإجابة على فقرات الاستبانة بصورة لا تعرضهم للمساءلة، ووجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية، وقلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة وميلهم للإدارة التقليدية، عدا عن ترددهم في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من تعرضهم للمسائلة، واختلفت 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 تعبر 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	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
9	افتقار المدرسة إلى مكتبة إلكترونية.	4.22	0.795	عالية	84.4
6	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة.	4.20	0.869	عالية	84
3	تقادم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب لتقدم التقني السريع.	4.07	0.889	عالية	81.4
10	افتقار المدرسة إلى برامج إلكترونية 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 مفعلة بشبكة الإنترنت.	3.84	1.086	عالية	76.8
7	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.	3.73	0.915	عالية	74.6

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

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 مئوية (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 إلكترونية" على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة " افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة" بمتوسط حسابي (4.20). وحصلت الفقرة " ضعف مساهمة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات " على أقل متوسط حسابي (3.51). يليها فقرة " الإفتقار 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 إلكترونية في المدارس والتعامل معه، وإعداد قاعات للوسائل العلمية المتطورة، وتقدم أجهزة الحاسوب بسبب التقدم التقني السريع، بالإضافة إلى افتقار المدارس إلى برامج إلكترونية 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 السنيدي (2012) بوجود معوقات تقنية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، كما اتفقت مع دراسة العضاضي (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 تعبر 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	الفقرات	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

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

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)، ونسبة مئوية (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)، يليها 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). ويليهما فقرة " قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري 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 مديري المدارس في التصرف في الموارد المدرسية، بالإضافة إلى احتياج مدخل إدارة الجودة الشاملة لموارد مالية كافية، من أجل القيام بتغييرات جذرية في الأداء الإداري، ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس حيث يتطلب هذا الأمر (دورات تدريبية، والإستعانة بخبراء، وتجهيزات تقنية، ووسائل تعليمية متطورة، وأجهزة الكترونية متطورة)، 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 ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري 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 مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الجنس.

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

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	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		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.085)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري 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 تفرغاً 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 فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

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

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	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

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

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.017)، ومستوى الدلالة (0.987)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري 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 مديري المدارس يستخدمون الأساليب الإدارية نفسها التي تراها الإدارة العليا، بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أن الظروف الإدارية التي يواجهها مديري 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 مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وقلة المعلومات المتوفرة لديهم حول هذا الموضوع، وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة المدرع وآخرون (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

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

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

المجال	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		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.054)، ومستوى الدلالة (0.957)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تقديرات مديري 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 مديري المدارس الحكومية بحرفية النظم الإدارية التي تفرضها الإدارة العليا؛ سعيًا منهم لإثبات جدارتهم في إدارة المدارس أمام الإدارة العليا، وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة المدرع وآخرون (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 ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات مديري 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 مديري 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 مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة

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

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات مديري 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 مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير مستوى المدرسة

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

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

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.630) ومستوى الدلالة (0.538) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات مديري 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

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المعوقات البشرية	أساسية دنيا	أساسية عليا	0.032
		ثانوية	0.779
	أساسية عليا	أساسية دنيا	0.032
		ثانوية	0.010
	ثانوية	أساسية دنيا	0.779
		أساسية عليا	0.010

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، و ثانوية) نظراً لأهمية هاتين المرحلتين؛ حيث تعد المرحلة الدنيا هي مرحلة تأسيسية، والمرحلة الثانوية هي مرحلة لتخريج أ فواج جديدة من الخريجين، فقد يلجأ مديرو المدارس إلى تغيير في الأنظمة الإدارية لتحقيق تلك التوقعات.

التوصيات:

- 1- زيادة المرونة لدى مديري المدارس في التصرف في الموارد المدرسية.
- 2- توفير نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع، بالإضافة إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس، ودعم إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- 3- تطوير ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية، تعزيز المعرفة لدى مديري المدارس حول الأسس العلمية لخصائص وعناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 4- 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 العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي". أطروحة دكتوراه غير منشورة. 95.
- جبالي، 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.
- الجندي، عادل. (2007). *الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة*. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- خطابي، صادق. (2019). التعليم الإلكتروني وعلاقته بضمان الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 6(3)، ص 243-260.
- حمود، خضير. (2016). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدرويش، مقعد. (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.
- الذيابات، بسام؛ والذيابات، 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)، ص 307-32.
- الربيعي، محمود؛ و أحمد ، مازن؛ والطائي، هادي. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. (ط2)، دار الكتاب العالمية، بيروت.
- ريحان، شادي. (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زغير، سليمة. (2019). العوامل المؤثرة على تحقيق الجودة الشاملة ومعالجتها. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، العدد (43)، ص 2162-2173.
- الزهراني، مستورة. (2017). المعوقات التي تواجه قادة المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد (16)، السعودية.
- السامرائي، طارق. (2012). *الجودة التعليمية الحديثة*. دار الابتكار، عمان.
- السنيدي، عمر. (2012). "معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية 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.

الصالح، 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.

الصالح، محمود. (2011). *استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. (ط1)، الجاردينز 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*، 6(1)، ص: 36 - 67.

العارفة، عبد اللطيف؛ وقران، أحمد. (2006). *معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام*. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العضاض، بس. (2012). *معوقات تطبيق TQM في مؤسسات التعليم العالي*. *مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، 67، عمر، عمور؛ وخالد جواوي. (2009). "دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي". *دورية منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة*، (2) قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ص 17.

العمر، هاني. (2012). *معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية (دراسة ميدانية)*. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الفرالة، ذكريات. (2020). *درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظه 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 مديري المدارس الإبتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة*. *مجلة دراسات تربوية*، العدد (48)، ص 303-325.

المدرع، سفر؛ وجنيدي، أحمد؛ والقرايطي، 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، نحو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، دراسة في إطار الاحتفال بأسبوع 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 Abdel-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, Jedda, 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-Taweel, 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; & Ogwen, 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
- Dareesh, 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, Retrieved 1-1-2019. Edited.
- Martin, L; & Bengt, K. (2002). Implementation obstacles for a work development-oriented TQM strategy, *Journal Total 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*.
- Zghaiar, 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.