



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق  
التطوير

ابراهيم أحمد ابراهيم صالح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

# ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير

إعداد:

ابراهيم أحمد ابراهيم صالح

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية (جامعة النجاح الوطنية \_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من  
كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القدس

1444 هـ / 2023 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الأعمال والاقتصاد

### إجازة الرسالة

## ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير

اسم الطالب: ابراهيم أحمد ابراهيم صائح

الرقم الجامعي: 22011652

العشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/05/18 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله

التوقيع: .....

2. ممتحناً داخلياً: د. محمد عبد الرحمن

التوقيع: .....

3. ممتحناً خارجياً: د. ايهاب القبيج

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

## الإهداء

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

الى من رضاها من رضا ربي "أبي، أُمي"

الى سندي وحزام ظهري إخوتي:

"معلمي بكر، قوتي عمر، وريدي محمد، توأمي يوسف، نور عيني مؤمن"

وعائلاتهم وابنائهم.

الى ريحانة القلب ومهجة الفؤاد أختي "الاء" وعائلتها وابنائها.

الى عائلتي الجميلة:

"زوجتي العزيزة أنوار، ابنتي وأول فرحتي يافا، أسدي الغالي أحمد"

والى كل من ربط الله بين قلبي وقلوبهم ولو بمتقال ذرة من حب "عائلتي الكبيرة"

أهدي ثمرة جهدي هذا.

الباحث: إبراهيم أحمد إبراهيم صالح

إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّ الرسالة بإنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيّة درجةٍ عليا لأيّة جامعة، أو أي معهدٍ آخر.

التوقيع: .....  
ابراهيم صالح

ابراهيم أحمد ابراهيم صالح

التاريخ: 18/5/2023 م

## شكر وعرافان

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ"  
بعد شكري لله تعالى الذي أكرمني من فضله وأتممت رسالتي هذه،  
لا يسعني إلا ان أتقدم بجزيل الشكر وآيات العرفان الى استاذي الدكتور "أحمد حرز الله"  
الذي كان له الفضل العظيم في اشرافه على رسالتي هذه.  
وأتقدم بأسمى آيات الشكر الى لجنة المناقشة المحترمين.  
كما وأتقدم بخالص الشكر والعرفان الى دكاترتي الأفاضل الذين ما بخلوا علي بعلمهم  
طيلة فترة دراستي،  
جامعتي الغالية "جامعة القدس - ابو ديس"  
وأخيرا أسمى ايات الشكر والثناء لكل من ساندي ودعمني من الأهل والأصدقاء و الأحبة  
طيلة سنوات دراستي.

الباحث: ابراهيم أحمد ابراهيم صالح

## مصطلحات الدراسة

مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين وبين العملاء (أبو النصر، 2015، ص 41).

إدارة الجودة الشاملة

(اصطلاحاً)

طريقة حديثة للتفكير الإداري تهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة للمعلمين والطلبة وأولياء أمورهم وتوقعاتهم بشكل مستمر وبنجاح أكبر من المنافسين.

إدارة الجودة الشاملة

(إجرائياً)

الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وفحص المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية (إسماعيل، 2014).

الفحص

كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مواصفات السلعة أو الخدمة، وهذه العملية تشمل التأكد من أن تصميم السلعة/ الخدمة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات (Abdullah, 2010).

ضبط الجودة

توجيه كافة الجهود الوقائية لتفادي حدوث الأخطاء، من خلال وضع نظام يتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن السلعة/ الخدمة تفي بمتطلبات الجودة، وهي مرحلة متطورة عن ضبط الجودة كونها تحل مشكلة عدم وقوع المشكلة والقضاء على أسبابها منذ البداية وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال من خلال تقليل نسبة التالف (الملكاوي، 2020).

تأكيد الجودة

الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، أسست في عام 1946م، وتهدف إلى تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في المجالات الصناعية والإنتاجية والتجارية والخدماتية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي (الغرباوي، 2020).

المنظمة الدولية

للمواصفات

والمقاييس (ISO)

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس الحكومية والخاصة التي تشرف عليها السلطة الوطنية الفلسطينية، والمعوقات التي تواجهها، وآفاق التطوير المحتملة، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها واقع الدراسة وطبيعتها، فيما تم تصميم استبانة باعتبارها أداة الدراسة الرئيسية، والتي تم توزيعها على (270) مدير ونائب مدير في المدارس محل الدراسة، مثلوا مجتمع الدراسة الحالية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس محل الدراسة مرتفعة، وكانت الدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الدراسة، عداد مجال معوقات التطبيق، حيث كانت الفروق لصالح فئة الذكور، كما تبين عدم وجود فروق معنوية في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة).

واوصت الدراسة بتعزيز قناعة ادارة المدارس بأهمية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، لمواجهة التحديات في بيئة الاعمال بهدف البقاء والنمو، والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بالمدارس، والمتابعة المستمرة للأعمال وتحسين العملية الإدارية وتطويرها لتحقيق الاهداف، وتعزيز عملية مشاركة العاملين والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، تنظيم برامج ودورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين حول مفهوم وأهداف وعناصر ادارة الجودة الشاملة، والاهتمام بتطبيق نظام وسياسات للمكافآت والحوافز، وتوفير المخصصات المالية الخاصة بها، من أجل تشجيع المعلمين ودعم عمليات التطوير والابداع والحفاظ على الموارد البشرية المتميزة، توفير كل المستلزمات الفنية والإدارية من مباني، وأساليب تدريس، ووسائل تعليم ومعدات مخبرية وتجهيزات مدرسية.

**كلمات مفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مدارس مديرية القدس.

# **Total quality management practices in the schools of the Jerusalem Directorate, obstacles and prospects for development.**

**Prepared by: Ibrahim Ahmed Ibrahim Saleh.**

**Supervised by: Dr. Ahmed Herzallah.**

## **Abstract:**

The aim of this study was to identify the practices of Total Quality Management (TQM) in the public and private schools supervised by the Palestinian National Authority in the Jerusalem Directorate, as well as the obstacles they face and potential development prospects. To achieve the objectives of the current study, the researcher used the descriptive-analytical method that suited the study's context and nature. A questionnaire was designed as the main research tool and distributed to 270 principals and vice-principals in the schools under study, representing the current study population.

The study reached a set of results, the most important of which was that the level of implementing TQM practices in the schools under study was high. The total score for the obstacles to implementing TQM practices in the Jerusalem Directorate schools was also high. There were no significant differences at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level in the respondents' opinions regarding the degree of implementing TQM practices in the Jerusalem Directorate schools, the obstacles, and the development prospects related to the gender variable in all areas of the study, except for the area of implementation obstacles, where the differences favored males. Furthermore, there were no significant differences in all areas of the study related to the variables of academic qualification, years of experience, job title, and type of school.

The study recommended strengthening the conviction of school management regarding the importance of adopting and implementing Total Quality Management (TQM) in the educational process to address challenges in the work environment, with the aim of survival, growth, and promoting a culture of total quality in schools. It also emphasized the need for continuous monitoring of work, improving administrative processes, and developing them to achieve objectives. Additionally, it highlighted the importance of enhancing employee and local community participation in decision-making, organizing training programs and courses to enhance the capabilities of employees regarding the concept, goals, and elements of TQM, and focusing on implementing a system of rewards and incentives, along with providing the necessary financial allocations to encourage teachers, support development and creativity, and maintain outstanding human resources. The study further emphasized the provision of all technical and administrative requirements such as buildings, teaching methods, educational tools, laboratory equipment, and school facilities.

**Keywords: Quality, Total Quality Management, Jerusalem Directorate Schools.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

يعتبر سوق الخدمات التعليمية الأكثر تأثرًا بالتطورات والتغيرات سواءً الاقتصادية أو الثقافية أكانت علمية أو تكنولوجية، لذا فإن المؤسسات التعليمية تواجه تحديًا كبيرًا في الاندماج والتكيف مع تلك التغيرات، وهي بحاجة مستمرة لتطوير قاعدة صلبة تمكنها من تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، تستطيع من خلالها البقاء في السوق. ومن ثم فإن تكييف أداة إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يوفر الجودة المطلوبة التي من شأنها تعزيز جودة الخدمة في المدارس الحكومية والخاصة.

يعود تاريخ إدارة الجودة الشاملة إلى عام (1949) عندما شكلت الصناعة التحويلية اليابانية لجنة لتحسين الإنتاجية اليابانية، وتعزيز جودة الحياة ما بعد الحرب، وبدأت الشركات الأمريكية الاهتمام بجدية بإدارة الجودة الشاملة في عام (1980)، ومع ذلك فإنه وفقًا ل Bemowski (1992) تم صياغة مصطلح إدارة الجودة الشاملة في عام 1985م من قبل قيادة الأنظمة الجوية البحرية لوصف نهج الإدارة على الطريقة اليابانية لتحسين الجودة. وقد نتج تطوير إدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية عن تغلغل المنتجات اليابانية في أسواقها والذي بدأ في السبعينيات، إلى جانب تأثير كتابات (Feigenbaum Juran, Deming, Ishikawa, Crosby) التي قامت الشركات والأكاديميين بدراسة أعمالهم ودمج مناهجهم مع إدارة الجودة مما أدى إلى ظهور إدارة الجودة الشاملة وتصدير هذه الحركة إلى دول أخرى (Martínez-Lorente, Dewhurst & Dale, 1998).

وتعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات المهمة في المجال الإداري (راضي والعربي، 2015). وهي مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار، فهي نهج شامل ومنظم لإدارة المنظمة التي تسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسينات المستمرة (Besterfield-Michna et al., 2012).

وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر مناخ تنظيمي يشجع على تطبيقها وتحسين أساليبها (Najm, Yousif & Al-Ensour, 2017).

لذا فهي بحاجة إلى: دعم وتأيد الإدارة العليا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه، إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، قياس أداء العاملين وفقاً لمعايير الجودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، التعليم والتدريب المستمر للعاملين (الحبيب، 2019).

ونظراً لأن الجودة هي قضية أساسية في التعليم فقد أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة طريقه في المؤسسات التعليمية كنهج إداري جديد يركز بشكل أساسي على زيادة رضا المستفيدين (الطلاب). وقد أشارت دراسة (القرني، 2020) إلى مجموعة من التحديات التي تواجه التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة في المدارس، أهمها: كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية، ضعف البرامج التدريبية المقدمة للقيادة، البيروقراطية في العمل الإداري، قلة وعي القادة بثقافة الجودة وأهميتها، قلة مسايرة أنظمة وقوانين وزارة التعليم لمتطلبات العصر، كثرة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية، ضعف العلاقات الإنسانية في المدارس.

## 2.1 مشكلة الدراسة

خلال استطلاع الباحث لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس على المستوى الإقليمي، توصل إلى أن المدارس في إحدى محافظات الأردن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وفقاً لما توصلت إليه دراسة (العمرى، 2018)، وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس الرياض بالسعودية أيضاً متوسطة وفقاً لما توصلت إليه دراسة (القرني، 2020) في حين وجدت بعض الدراسات التي أشارت إلى درجة تطبيق مرتفعة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس مثل دراسة (العمرى، 2019) المطبقة في الأردن، ودراسة (الكلباني، 2020) المطبقة في سلطنة عُمان.

أما على الصعيد المحلي؛ أظهرت نتائج دراسة (الجعبري، 2021) المطبقة في المدارس الحكومية في الخليل، ودراسة (ربايعة، 2018) المطبقة في محافظات شمال الضفة الغربية (جنين، طوباس، قباطية، طولكرم، قلقيلية، نابلس، سلفيت)، ودراسة (الأسطل، 2013) المطبقة في محافظات غزة أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة. فيما أظهرت دراسة (عبد، 2011) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس جاء بدرجة متوسطة. وقد كشفت دراسة (العبيسي والجيار ونصر، 2016) المطبقة في القدس عن عدد من الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية (1-10) عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: قلة الحوافز المادية التي

تشجع التميز، واعتقاد المعلمين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسبب عبئاً إضافياً عليهم، وانخفاض الإمكانات المادية وسيطرة اللوائح والقوانين المتعلقة بالميزانيات، بالإضافة إلى مركزية الإدارة العليا.

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات تبين للباحث أن الإدارات المدرسية قد أغفلت التنظيم غير الرسمي في إدارة المدارس، ونظام تحفيز المعلمين، والمشاركة، والتخطيط للمناهج في ضوء احتياجات سوق العمل، ومعايير قياس وتقييم مخرجات التعليم، والتغذية الراجعة، وتطوير الأبنية المدرسية (العبيسي وآخرون، 2016؛ عبده، 2011). وهذا ما أدى إلى عدم التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة في المدارس. على عكس تلك الدراسات مثل (الجعبري، 2021؛ ربايع، 2018؛ الأسطل، 2013) التي أشارت إلى وجود تطبيق بدرجة عالية لإدارة الجودة الشاملة في المدارس والتي تبين للباحث عند الاطلاع عليها أن السبب وراء ذلك يكمن في حرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للعاملين، والابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل، وتوزيع العمل وفقاً للاختصاص، وتوفير إدارة المدرسة برامج تدريبية معتمدة، وتهيئة الظروف لتمكين العاملين، وتدعم عمليات التحسين المستمر لكافة العمليات.

بناء على ما تقدم؛ يتبين للباحث أن هناك تبايناً في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس على المستوى المحلي والإقليمي، ويرجع ذلك إلى مجموعة من المتغيرات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. ومن هذا المنطلق ارتأى الباحث أن يسلط الضوء من خلال هذه الدراسة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس الحكومية والخاصة، في جميع المراحل الدراسية، والوقوف على المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المدارس محل الدراسة.

وقد دفع هذا التباين في نتائج الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على واقع ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس القدس، وبحث سبل مواجهة تلك المعوقات. خاصة وأنه لم يُبحث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس القدس من قبل لظروف سياسية آلت دون ذلك -في حدود علم الباحث-. وبناء عليه؛ تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما هي ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وما هي افاق تطويرها المحتملة؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### 1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي:

- يؤمل أن يستفيد الباحثين من هذه الدراسة في استمداد أفكار بحثية جديدة أو إجراء دراسات مماثلة.
- اثراء المكتبة الفلسطينية بدراسة جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- يؤمل أن تُشجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات في مؤسسات مدينة القدس.

### 2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال الاهداف الآتية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يُعد تطبيقه من أهم عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسات التعليمية، نظرًا لأن القطاع التعليمي سريع التغير والتأثر بالتطورات، وبالتالي فهو بحاجة إلى إطار عمل قوي للوصول إلى خدمة تعليمية عالية الجودة.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة بشكل كبير في توجيه مديري المدارس نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.
- تقديم التوصيات لصناع القرار في مديرية التربية والتعليم القدس، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمؤسسات ذات العلاقة، نحو واقع تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مديرية القدس، وسبل تطويرها، والية التغلب على المعوقات التي تواجهها.

### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### 1.4.1. الهدف العام

تحديد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، والمعوقات التي تواجهها، وافي التطوير.

#### 2.4.1. الأهداف الفرعية

- التعرف الى مدى (التزام إدارة المدرسة بالجودة) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.
- التعرف الى مدى التزام إدارة المدرسة (بالتركيز على المعلمين) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.
- التعرف الى مدى التزام إدارة المدرسة (بالتركيز على الطلبة) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.

- التعرف الى مدى التزام إدارة المدرسة (بالتركيز على التحسين المستمر) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.
- التعرف الى معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.
- تقديم أنموذج مقترح لتطوير العملية التعليمية في مدارس مديرية القدس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد فيما إذا كان هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة).

## 5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

### 1.5.1. السؤال الرئيس

ما هي ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وآفاق التطوير؟

### 2.5.1. الاسئلة الفرعية

- ما مدى (التزام الإدارة العليا للمدرسة بالجودة) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟
- ما مدى التزام إدارة المدرسة (بالتركيز على المعلمين) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟
- ما مدى التزام إدارة المدرسة (بالتركيز على الطلبة) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟
- ما مدى التزام إدارة المدرسة (بالتركيز على التحسين المستمر) كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟
- ما هي معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟
- ما الأنموذج المقترح لتطوير العملية التعليمية في مدارس مديرية القدس في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟
- هل هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

❖ **الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة). ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:-

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير نوع المدرسة.

## 7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا للمدرسة بالجودة، التركيز على المعلمين، التركيز على الطلبة، التركيز على التحسين المستمر) في مدارس مديرية القدس، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وآفاق التطوير.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على مديري ونواب مديري المدارس.
- **الحدود المكانية:** يتم تطبيق الدراسة الميدانية في مدارس مديرية القدس الحكومية والخاصة التي تُشرف عليها السلطة الفلسطينية من خلال المديرية العامة للتربية والتعليم في القدس.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

## 8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم الاعتماد على المصادر الآتية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- المصادر الأولية: حيث تم إعداد استبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي موجودة، من خلال استجابة مديري ونواب مديري المدارس الحكومية والخاصة التي تُشرف عليها السلطة الفلسطينية من خلال المديرية العامة للتربية والتعليم في القدس.
- المصادر الثانوية: حيث تم الرجوع إلى الأبحاث والدراسات والكتب لصياغة وعرض الأدب النظري المتعلق بموضوع ومشكلة الدراسة.

## 9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من ستة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض وتقدم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق الذي تضمنتها الدراسة.
- الفصل السادس: تضمن آفاق التطوير المحتملة.

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالدراسة والمتعلق بدرجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتعقيب عليها.

#### 1.2 المقدمة

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج للأعمال التي تنظر بشكل حاسم إلى العمليات التي تستخدمها المنظمة لتقديم منتجاتها/خدماتها، وتركز على القوى العاملة لضمان أن تُلبي المخرجات احتياجات العملاء وتوقعاتهم (Charantimath, 2011). وهي فلسفة وطريقة تفكير تقود السلوك (الطائي وقداده، 2020). تقوم هذه الفلسفة على مفهوم للجودة يكون واضحاً لدى الإدارة والعاملين ويشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية ويتجسد في ممارسات المنظمة (الطائي وقداده، 2020). وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مساهراً للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية (راضي والعربي، 2018).

وللوقوف على هذا الموضوع سيقوم الباحث بتسليط الضوء فيما يأتي على جوانب عديدة توضح ماهية إدارة الجودة الشاملة ونشأتها ومراحل تطورها، وأهميتها، ومبادئها، ومعوقات تطبيقها وسبل التغلب عليها.

#### 2.2. إدارة الجودة الشاملة

##### 1.2.2. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة أحد المفاهيم المهمة التي برزت في عصرنا الحديث، إلا أن الاهتمام بهذا المفهوم ليس حديثاً إنما له جذور تاريخية بعيدة. فقد بدأت فكرة الجودة منذ آلاف السنين، وتمتد جذورها إلى القرن الخامس عشر قبل الميلاد، إذ أكد الفراعنة على الجودة في البناء وتشديد الأهرامات، وكذلك ما

أحدثته الحضارة الصينية ببناء سور الصين العظيم، وبناء الكنائس والكاتدرائيات في الحضارة المسيحية، وما دعت إليه الحضارة الإسلامية في محكم التنزيل والسنة النبوية لترسيخ مبادئ الشورى والتعاون والإخلاص في أداء العمل وإتقانه والرقابة عليه (مسلم، 2015). والعمل على إرضاء الله عز وجل وكسب رضى المجتمع في كافة شئون الحياة ، إلا أن هذا المفهوم لم يتبلور بالشكل الكافي على أيدي علماء الإسلام على شكل مفهوم متكامل كما برز في المجتمع الغربي (إسماعيل، 2014).

وقد نشأت حركة الجودة الحديثة وازدهرت على أيدي عدد قليل من العلماء الأمريكيين وهم دمينغ وجوران، والعلماء اليابانيون وهم كاورو إيشيكاوا، وجينيت شيتا جوتشي، وقد ارتبطت حركة إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بالحرب العالمية الثانية، حيث تم تكليف ديمينج وهو إحصائي بمساعدة الولايات المتحدة الأمريكية على تحسين جودة المواد الحربية، ومن ثم تمت دعوته إلى اليابان من قبل القادة الصناعيين والمهندسين لمساعدتهم على تغيير تصور العالم نحو السلع اليابانية بأنها رخيصة وذات نوعية رديئة، وقد عمل حينها كل من دمينغ وجوران وإيشيكاوا وعدد قليل من الأشخاص الآخرين على إنشاء نهج جديد لإدارة الجودة أصبح يُعرف باسم إدارة الجودة الشاملة. والتي حققت نجاحاً هائلاً في إعادة الإعمار الاقتصادي لليابان بعد الحرب، مما أدى إلى اختلال كبير في التوازن التجاري بين الولايات المتحدة واليابان. وقد كان لكتاب ديمينج "Out of the Crisis" الذي نُشر في عام 1986م علامة بارزة في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمات البارزة الأخرى في هذا المجال كتيب جوران "Quality Handbook" الذي نُشر في عام 1951م، وكتاب كروسبي "Quality is Free" الذي نُشر في عام 1979م، وكتاب إيشيكاوا "Guide to Quality Control" الذي نُشر في عام 1991م (Mukhopadhyay, 2020). وقد انتقلت إدارة الجودة الشاملة بعد ذلك من الصناعة إلى حقول ومجالات أخرى منها التربية (مسلم، 2015).

وقد تطورت إدارة الجودة الشاملة من خلال أربع مراحل محددة، وهي الفحص، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نوضح المقصود بكل مرحلة من خلال العرض الآتي كما ورد في (Abdullah, 2010):

- **الفحص:** إذ كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الفترة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما عدد المنتجات التي تخضع للفحص. وتضمنت عملية الفحص آنذاك الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية. ومن المآخذ على عملية الفحص أنها كانت تركز على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، والمقصود بذلك أن عملية الفحص تتم بعد وقوع الخطأ أو التلف، وبالتالي فإنها كانت تكتشف الخطأ ولكن لم تقم بمنعه من الحدوث.

- **ضبط الجودة:** وقد شملت كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مواصفات السلعة أو الخدمة، أي أن هذه العملية تشمل التأكد من أن تصميم السلعة/ الخدمة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضًا مع المواصفات. وقد اعتمدت هذه المرحلة على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، وهي مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.
- **تأكيد الجودة:** حيث ركزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود الوقائية لتفادي حدوث الأخطاء، من خلال وضع نظام يتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن السلعة/ الخدمة تفي بمتطلبات الجودة، وهي مرحلة متطورة عن ضبط الجودة كونها تحل مشكلة عدم وقوع المشكلة والقضاء على أسبابها منذ البداية وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال من خلال تقليل نسبة التالف.
- **إدارة الجودة الشاملة:** بدأ هذا المفهوم بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، وقد تضمن جودة العمليات إلى جانب جودة المنتج، وقد ركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

## 2.2.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

كان للعديد من العلماء والباحثين دورًا فاعلاً وبصمات مميزة في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من أهمهم حسبما ورد في أبو النصر (2008)؛ أبو النصر (2015):

**وليم إدوارد ديمينج:** عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة الإدارية المنظمة، التي تسعى الإدارة من خلالها إلى تحقيق التعاون المشترك والمستمر بين العاملين في المنظمة من أجل العمل على تحسين السلعة/الخدمة والأنشطة التي تؤدي إلى تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع".

**جوزيف جوران:** عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "عبارة عن عملية إدارية تطبقها المنظمة بشكل تعاوني بين أفرادها لإنجاز الأعمال المنوطة بها من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين جودة المخرجات وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبلاستعانة بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله بالشكل الصحيح وعلى أكفأ وجه".

**كوبمان وهال:** عرفا إدارة الجودة الشاملة "بأنها فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء، بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والوفاء المتبادل بينهما".

**سايلور جامس:** عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين العملاء".

**جوزيف جابلونسكي:** عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

نلاحظ مما سبق اختلاف وتباين آراء العلماء والمفكرين في مجال تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد يعود هذا التباين إلى اختلاف مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجودة، واختلاف المنظمات ونشاطها ومنتجاتها/خدماتها التي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وقد استخلص كل من راضي والعربي (2018) الاتجاهات التي يُنظر إلى بعض مفاهيم الجودة من خلالها، وهي: درجة التميز، جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه، مطابقة الشيء للاحتياجات، تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق، الملاءمة للاستعمال - ومقابلة القيمة لما يُدفع لها، ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري، المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفة مقبولة. إجمال الملامح والمواصفات التي تميز منتجًا أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها حاجة معينة، تحقيق وتجاوز توقعات العميل بتكلفة يشعر العملاء معها بحصولهم على قيمة مناسبة.

وبناء على ما سبق يُعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة بأنها: طريقة حديثة للتفكير الإداري تهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة للمعلمين والطلبة وأولياء أمورهم وتوقعاتهم بشكل مستمر ونجاح أكبر من المنافسين.

### 3.2.2. الفرق بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والايزو

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، حيث تعتبر الـ (ISO) اختصارًا لـ (International Organization for Standardization) وتعني "المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس" وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، أسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود (25) دولة في لندن عام (1946)، وتتخذ من جنيف مقرًا لها. وتهدف إلى تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في المجالات الصناعية والإنتاجية والتجارية والخدماتية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي. فالأيزو نظام دولي جديد يوفر لغة عالمية مشتركة لمختلف أشكال التعامل (الغرباوي، 2020).

استخلص أبو حلو (2018) أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، وهي كالآتي:

- تعمل المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو بشكل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم للعمل على تلبيتها. أي أن الأيزو لا تركز على المستهلك بشكل أساسي بينما يأتي المستهلك (المستفيد) في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.
- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها مُنحت الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

#### 4.2.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد بدعة إدارية حديثة، إنها طريقة جديدة للتفكير تتطلب تغييرات جوهرية في الطريقة التي ننفذ بها المعاملات، ليس فقط في الأعمال التجارية ولكن أيضاً في المجتمع ككل (Kiritharan, 2013).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً إدارياً شاملاً يقوم على الجودة فكراً وتنظيماً، وينطلق من إستراتيجية تعاونية ومستمرة للتحسين، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع، وإرضاء العملاء الداخليين على المدى القصير والطويل (الحري، 2013).

إذ تنتظر إدارة الجودة الشاملة إلى العنصر البشري باعتباره أعلى وأثمن ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى التي يتم بواسطتها تحقيق الجودة والتميز، وهو من يتولى القيادة والتنفيذ، وعن طريقه تحقق المنظمة الرضا والسعادة لعملائها، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير واحترامه وتقديره، وإشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة (الحبيب، 2019).

وعليه فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات واجبة الالتزام من قبل أية منظمة، وهذا المنهج يُراد له تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه. هذا يعني أن المنظمات باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العملاء الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق الواحد والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة (زيدان، 2010).

ويؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة إلى التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن، تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات، القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء، الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء، تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات، الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة، تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة، والمراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر (زيدان، 2010).

ولإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسات التعليمية، حيث أنها تؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين، وتحسين أداء المعلمين وفريق العمل المدرسي ككل، وتقليل الأخطاء الأكاديمية والإدارية، وتوفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل وبالتالي خفض التكاليف المادية، كما أنها تربط مخرجات العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل، وترابط الأداء حيث أن تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة المشتركة يؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات التعليمية (الهوش، 2018).

## 5.2.2 أهداف الجودة الشاملة

يرى دعمس (2009) أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تنحصر في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل التالف، وبالتالي تقليل التكاليف.
- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الأساسية هو تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فإن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

فيما يرى لحبيب (2019) أن المنظمات تسعى من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية، وهي:

- **رفع الكفاءة الإنتاجية:** ينشأ عن محصلة هدفين فرعيين هما تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وهذا الهدف الرئيسي يترتب عنه هدفان فرعيان آخران هما: الجودة العالية وحصة أكبر بالسوق.
- وهو بدوره يؤدي إلى الهدف الرئيسي الثاني وهو: **تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء.**
- والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الهدف الرئيسي الثالث وهو: **تحقيق البقاء والاستمرار والتميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.**

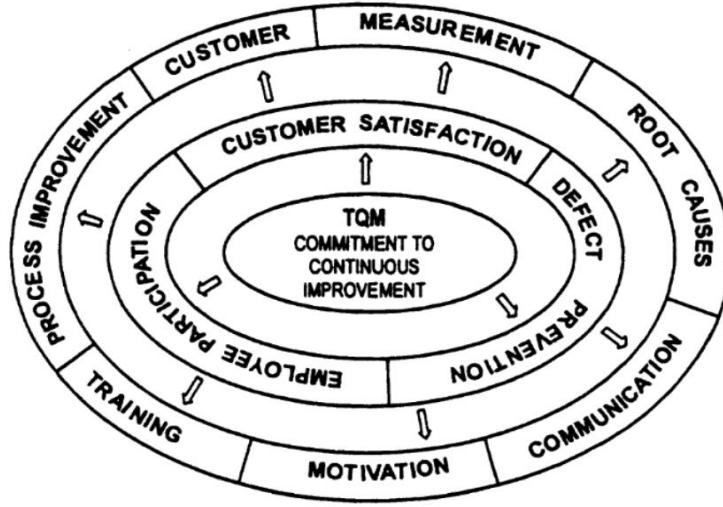
وبين الربيعي وخرون (2013)، أن الهدف الرئيس من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير خدمات ومخرجات وتخفيض تكاليف هذه المؤسسات، وتقليل الجهد، وذلك لتحسين الخدمة التعليمية المقدمة للعملاء (الطلاب وذوهم) وكسب رضاهم.

## 6.2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تُعرف إدارة الجودة الشاملة أساساً على أنها التزام بالتحسين المستمر للجودة. يمكن تفسير هذه الفكرة من خلال ثلاثة مفاهيم أساسية، هي: رضا العملاء، منع الخلل، مشاركة الموظف. من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب اتخاذ الخطوات التالية (Kiritharan, 2013):

- التركيز على توقعات العملاء.
- تطوير نظام قياس الجودة.
- تحديد الأسباب الجذرية.
- تطوير نظام الاتصال.
- تحفيز الموظف.
- تحسين العملية.
- التدريب من أجل الجودة.

ويوضح الشكل رقم (1:2) ترتيب كل من المفاهيم والمبادئ في إدارة الجودة الشاملة



الشكل رقم (1:2): المفاهيم والمبادئ في إدارة الجودة الشاملة - المصدر: (Kiritharan, 2013, p.8)

ونوضح فيما يلي المقصود بكل من هذه المبادئ:

- **التركيز على توقعات العملاء:** يجب أن تركز المنظمات على فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتلبية متطلباتهم والسعي لتجاوز توقعاتهم مع إرضائهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة إجراءات هي: تحديد احتياجات العميل، تصميم خدمة/ منتج يلبي احتياجات العميل، إنتاج وتسليم الخدمة/ المنتج حسب التصميم، تعزيز خدمة ما بعد البيع والتعامل مع الشكاوى بسرعة، قياس رضا العملاء، تحسين الجودة لتحقيق رضا العملاء (Charantimath, 2011).

إن التركيز على العميل ومتطلباته وتوقعاته ليس جديداً، فهذا هو بالضبط ما كانت تدور حوله حركة إدارة الخدمة في الثمانينيات، أما الرسالة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة هي:

✓ ليس التركيز على العملاء الخارجيين وتوقعاتهم ومطالبهم فحسب، بل من الضروري أيضاً التركيز على ما يسمى علاقات العملاء والموردين الداخليين. والمقصود بذلك أن تحسين الجودة لا يمكن له أن يتم إلا إذا كان لدى المنظمة موظفين جيدين وملتزمين وراضين، حيث يجب على المنظمة أولاً إزالة بعض العقبات التي تواجه العملاء الداخليين (الموظفين) وتهيئة الظروف اللازمة لهم لتحسين الجودة، أحد أهم هذه العقبات التي يجب إزالتها في المنظمة هو الخوف، لخلق رضا العملاء لا يكفي مجرد الارتقاء إلى مستوى توقعاتهم؛ أي يجب أن تكون التحسينات موجهة نحو العمليات، فأى منظمة هي عبارة عن سلسلة من العمليات المتصلة، والتي يكون الموظفون جزءاً منها، لذلك على أي إدارة مهتمة بالجودة أن تبدأ من خلال النظر إلى عملياتها، هذا هو أحد

الأسباب التي تجعل "التزام الإدارة" في أعلى هرم إدارة الجودة الشاملة (Dahlgaard, Khanji & Kristensen, 2008).

- **تطوير نظام قياس الجودة:** إذا أردنا تحسين منظمة ما يجب أولاً أن نحدد مكانها ثم تحديد ما الذي تتجه نحوه. الربح قد يكون معياراً يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المشروعات الصغيرة، إلا أن النظر للربح كمؤشر لقياس النجاح يؤدي إلى محاولة تحقيقه دون النظر إلى الجودة، لذلك نحاول استخدام مؤشرات مثل قيمة التالف وتكلفة عدم مطابقة المواصفات لتقييم الإنتاجية. وتطبيقاً على ذلك فإن التحصيل الدراسي للطلبة يمكن أن يكون مؤشراً لقياس الإنتاجية (Kiritharan, 2013).

- **تحديد السبب الجذري:** عدم رضا العملاء، وانخفاض الأرباح، والإفلاس – كل هذه أعراض تدل على انخفاض الجودة، ومع ذلك، فإن الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل عادة ما تكون غير ظاهرة. قد يكون السبب الحقيقي هو عدم كفاية التدريب أو ممارسة الإدارة السيئة (Kiritharan, 2013). ولتحديد هذه الأسباب نستخدم أدوات مثل:

- ✓ هيكل السمكة: ويسمى مخطط ايشيكاوا أو مخطط السبب والأثر، ويساعد هذا المخطط في إثارة الأفكار حول المشكلة والأسباب المحتملة والحلول الممكنة، وتنظيم الأفكار، تجنب التكرار، ويسهل الوصول إلى النتائج بسرعة (Williams, 2015).

- ✓ التساؤلات السببية الخمسة: ويطلق عليها (Why?5)، وتساعد في البحث والتنقيب في الأعراض من خلال طرح السؤال لماذا والإجابة عنه بشكل متكرر (5) مرات، بغية اكتشاف السبب الرئيس (Williams, 2015).

- ✓ مخططات باريتو: تركز على المشكلات التي لها تأثير قوي على عملية التحسين من خلال إظهار التكرار أو الحجم المرتبط بالاختصاص على الرسم على أساس أن (20%) من المصادر تسبب 80% من المشكلات، وتستخدم في رؤية الأسباب الهامة للمشكلة أو المساهمة في أسباب المشكلة (خليل، 2015).

- **تطوير نظام الاتصال:** من أجل إرضاء العميل، يلزم تقديم معلومات حول ما يحبه العملاء وما يكرهون. لهذا الغرض، يجب تطوير نظام اتصال جيد يمكن أن يوفر للمنظمة معلومات محدثة حول توقعات العملاء، والأهم من ذلك هو وجود نظام يسجل ويحلل المشكلات المتعلقة بالعيوب، وكذلك تحليل أفكار الموظفين حول كيفية حل هذه المشكلات (Kiritharan, 2013). لذا على المنظمات أن تولي أهمية كبيرة لشكاوى العملاء لتعديل أو تصحيح مسار الخدمة التي تصب في مصلحة المنظمة والعميل والمجتمع أيضاً، وأن تحرص على انشاء دائرة لتلقي الشكاوى وتحليلها والعمل على حلها (الزبون وحمدان، 2017).

- **تحفيز الموظف:** بالرغم من أنه يمكن تحديد الجودة من قبل العملاء وأهداف الجودة من قبل المدراء، فإن الموظفين هم الذين سيجعلون تحسينات الجودة ممكنة بالنهاية. لا يمكن تحقيق أهداف الجودة إلا عندما يتم تحفيز الموظفين لتنفيذها، قد لا يجدي تفويض السلطة والتحفيز المادي نفعا بمثل هذه الحالة، بل إن السماح للموظفين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار هو الطريقة الوحيدة لتحفيزهم على العمل لتحسين الجودة (Kiritharan, 2013). ويعتبر المعلم هو حجر الزاوية في البيئة المدرسية فهو المحرك للقرارات التربوية والواعي بحاجات الطلبة والساعي لتحقيقها والمنفذ للبرامج التعليمية والمسؤول الأول عن التحصيل الدراسي للطلبة وترحيلهم من المستويات الحالية للمستويات الأعلى، ودون الاستعانة بآرائه تكون القرارات الإدارية منقوصة (الركابي وآخرون، 2018)، وأشراك المعلمين بعملية اتخاذ القرار يسهل حل المشكلات التربوية وما يعترض العملية التعليمية، ومنحه الفرصة للإدلاء بآرائه، والأخذ بها يؤدي لشعوره بالمسؤولية، والحماسة، والتي تؤدي بطبيعة الحال إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته (السميري، 2020).
- **التدريب من أجل الجودة:** إدارة الجودة هي فلسفة إدارة متطورة حديثاً ولم يتم تدريسها بعد في مدارس الإدارة التقليدية كنظام منفصل؛ لذلك يحتاج المديرون إلى التدريب على أهداف وأدوات إدارة الجودة ويحتاج الموظفون أيضاً إلى مقدمة موجزة لإدارة الجودة وأدواتها من أجل تبديد الخوف وضمان المشاركة الفعالة من قبل الجميع في الأساليب الجديدة، والأهم من ذلك، أن الموظفين بحاجة إلى التدريب حتى يكون لديهم فهم جيد للعمل الذي يقومون به وأسباب القيام به، فقط التدريب هو الذي يمنح الموظفين فهماً حقيقياً للأسباب الكامنة وراء عمليات عملهم ويمكن أن يساعدهم في تحسين الجودة (Kiritharan, 2013). لذا فإن التطوير المهني يلعب دوراً فاعلاً في حصول المعلمين على الخبرات الثقافية والاجتماعية (الحيالي، 2014). وبالتالي تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية والأدائية، من أجل إحداث التغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تحسين أداءهم التدريسي والمهني (حداد، 2019).
- **تحسين العملية:** جمع المعلومات وإجراء القياسات وتحديد الأسباب الجذرية كلها أمور مهمة، لكن لا شيء سيتغير ما لم تفعل الإدارة شيئاً، سيواجه تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات العديد من التحديات، فعند التخطيط لمكاسب طويلة الأجل لا يمكن تجاهل المشكلات قصيرة الأجل التي قد تكون مرتبطة بالمشكلة الرئيسية. الموازنة بين كل هذا يتطلب التعليم الجيد والذكاء والخبرة، لهذا قيل أن الإدارة علم وفن (Kiritharan, 2013)، أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على التغيير، لأن ليس كل مدير قادر على تطبيق الإدارة، فن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة (الرشايدة، 2007)، وهذا الجانب الفني من الإدارة هو الذي يقود المدير إلى البحث عما يجب عمله في كل ظرف وإزاء كل حالة (سعد، 2006).

ومع ذلك، فقد أشارت دراسة (Cătălin et al (2014) إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تجلب ولن تسفر عن نتائج بين عشية وضحاها، فهي ليست الدواء الشافي لجميع المشاكل التي تواجه المنظمة؛ فإدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، والتي يجب أن تركز على تلبية توقعات العملاء وزيادة مشاركة جميع الموظفين لتحقيق هذا الهدف، كتعبير عن أخلاقيات التحسين المستمر. ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة وصعبة وطويلة وتتضمن جهوداً ضخمة من المنظمات، وينطوي عليها العديد من الصعوبات التي يمكن أن تحد من إمكانية تطبيقها.

### 7.2.2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، إلا أن جميعها تواجه التحديات ذاتها ولكن بدرجات متفاوتة، وتتباين أيضاً قدرات المؤسسات في التغلب عليها.

وفي هذا السياق وبالإشارة الى نتائج دراسة (Sebastianelli, & Tamimi (2003 تبين عدم كفاية تنمية الموارد البشرية وإدارتها، ونقص التخطيط للجودة، والافتقار إلى القيادة من أجل الجودة، وعدم كفاية الموارد لإدارة الجودة الشاملة، وقلة التركيز على العملاء، كان من أكثر التحديات التي واجهتها إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.

وقد أشارت دراسة (Cătălin et al. (2014 إلى أن الأسباب الرئيسية لفشل إدارة الجودة الشاملة هي: نماذج إدارة الجودة الشاملة غير الفعالة أو غير المناسبة، الأساليب غير الفعالة أو غير الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، البيئة الخاطئة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرى تويج (2018) إلى أن مقاومة التغيير من أكبر المشكلات التي تواجه العديد من المنظمات في مختلف المجالات. وقد ذكر الطيطي (2011) أن المشاهدات والتجارب قد أظهرت أن العاملين تنصب مقاومتهم على نوع التغيير، أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، ويرى أيضاً أن مقاومة التغيير تعود إلى الخوف من/عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات جديدة أو القلق من عدم القدرة على أداء المهام الجديدة، أو تحمل أعباء العمل، أو الاستياءات السابقة وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل، وربما عدم ثقتهم في إدارة الجودة الشاملة.

ولذلك أشار عبد الغفار (2013) إلى أن التدرج في تنفيذ الخطة، وخلق مناخ إيجابي يشجع على إدارة التغيير، مشاركة العاملين في إحداث التغيير المنشود، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في عمليات التغيير، والمتابعة وتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت الفعلي؛ كلها إجراءات يمكن اتخاذها للتغلب على مقاومة التغيير.

فيما أشارت نتائج دراسة (ALOqlah (2021 إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والموظفين، وعدم فهمها لاحتياجاتهم، وعدم اهتمامها بتدريبهم على حل المشكلات، وتجاهلها لمقترحاتهم، إضافة إلى زيادة عدد الطلاب في الصف، ومعدلات الرسوب العالية بين الطلاب، وعدم تزويد المعامل بالأدوات الكافية لإفادة البرامج الأكاديمية، وعدم توفير قاعات دراسية لتنفيذ البرامج الأكاديمية اللازمة، وضعف المواد التعليمية المطلوبة للبرامج الأكاديمية المقدمة؛ من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في السعودية.

وقد أدرك كل من (Al Sinawi & Anil (2022 أن تخصيص الأشخاص الذين لديهم خبرة في كيفية تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منه، مع منحهم الصلاحيات لمساعدتهم على تنفيذه داخل المنظمة، من أنسب الحلول التي يمكن خلالها التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد أكد (Santos et al. (2021 على أن الذين يعملون في إدارة الجودة يجب أن يكون لديهم تفكير إبداعي، ويكونوا قادة، ويعرفون كيفية التواصل والعمل كفريق، وأن يعرفوا كيفية تحفيز فرق العمل لديهم، والانفتاح على التغيير، ومعرفة كيفية استخدام البيانات لاتخاذ القرارات، وقبل كل شيء، يجب أن يعرفوا كيفية إدارة النزاعات، بالإضافة إلى ذلك؛ يجب عليهم أن يكونوا المدافعين عن عملائهم الداخليين، كذلك يجب عليهم خلق قيمة لأصحاب المصلحة.

في ضوء ما سبق؛ يستنتج الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عملية تغيير تحولي داخل المنظمة ولمواجهة هذا التغيير من الضروري أن تكون الإدارة العليا قادرة على تحفيز الموظفين والحفاظ على حماسهم من خلال تحديد الطرق الفعالة للتغلب على الحواجز التي يواجهونها.

### 3.2 واقع التعليم في القدس

#### 1.3.2. مقدمة

لقد اتبع الكيان الصهيوني وما زال يتبع سياسة ممنهجة ومدرسة ترمي إلى تغيير الواقع الديموغرافي في القدس بهدف تهويدها تهويدًا كاملاً، ومن أبرز تلك الوسائل والأساليب تهويد التعليم (العنصري، 2012). حيث وضعت السلطات الإسرائيلية منذ احتلالها للقدس يدها على جميع المدارس الحكومية وأعلنت إخضاعها لبرامج التعليم التي تُطبق على المدارس العربية في المناطق المحتلة منذ عام 1948م، كما ألغت برامج التعليم الأردني والكتب المدرسية الخاصة بها، واعتقلت كل معارض من رجال التعليم الفلسطيني والأردني، وأصدرت أوامرها بفتح المدارس في الأوقات المحددة لها، وقامت بالضغط على أجهزة التعليم وأولياء الأمور والطلاب بشتى الطرق للتعاون معها واستئناف الدراسة لإيهام الرأي العام العالمي بأن الأمور تسير بشكل طبيعي (غازي، 2016).

### 2.3.2. واقع التعليم في القدس

الأستاذ سمير جبريل، مدير عام مديرية التربية والتعليم في محافظة القدس، متحدثاً عن واقع التعليم في القدس يصفه بأنه: واقع متداخل ومعقد وذلك بسبب ما تحاوله الحكومات الاسرائيلية المتعاقبة من سيطرة واحتواء للتعليم الفلسطيني في مدينة القدس، حيث انها تتجاهل حاجات السكان الفلسطينيين في المدينة المحتلة منذ العام (1967) من شتى الجوانب، وتحاول باستمرار خلخلة النسيج التعليمي الفلسطيني بشتى الوسائل والطرق، عبر أسرلة المناهج التعليمية، والذي بدأته بتحريف المنهاج الفلسطيني، وعملت على ابتزاز المدارس الخاصة بتطبيق المنهاج المحرف مقابل الدعم المادي، ما دفع مجموعة من المدارس الى اغلاق ابوابها، بالإضافة الى القيود المشددة المفروضة على ادخال المنهاج الفلسطيني الى المدينة المحتلة، أو من خلال إنشاء مدارس المقاولات الخاصة، أو تقديم التمويل للمدارس الخاصة بحجة المساعدة لربطها بنظام التعليم الاسرائيلي، في حين تهدف سلطات الاحتلال إلى الهيمنة على هذه المدارس وفرض سيطرتها عليها من جميع النواحي، وكذلك إشغالها بصفوف أقل بكثير عن حاجة الطلاب العرب من سكان القدس (ناصر، 2016).

كما عملت سلطات الاحتلال على إبعاد عدد كبير من المعلمين عن أماكن عملهم، وتعيين مديريين ومعلمين لا يحمل الكثير منهم مؤهلاً تربوياً يمكنهم من ممارسة مهنة التعليم، ونتيجة لذلك امتنع آلاف الطلبة عن الالتحاق بالمدارس الرسمية، وزادت نسبة الرسوب والتسرب، حتى تفشت ظاهرة الأمية في القدس دون سائر المدن الفلسطينية الأخرى (العنجري، 2012). وقد أشار عبد القادر (2019) أن نسبة تسرب الطلبة من مدارس القدس تتراوح بين (10%-15%) وهي نسبة عالية وخاصة في المدارس التابعة لوزارة المعارف والبلدية الإسرائيلية.

وقد بات الاحتلال يتحكم بنسبة كبيرة من الجهاز التعليمي بالقدس (القدرة، 2017)، حيث تشرف وزارة المعارف والبلدية على (65) مدرسة فيها (38220) طالباً من أصل (216) مدرسة فيها (89394) طالباً أي ما نسبته (30%) من المدارس و(42.8%) من عدد الطلبة في القدس (مطر، 2016) ولم يتمكن الباحث من الحصول على بيانات حديثة لاعداد المدارس والطلبة التي تشرف عليها وزارة المعارف والبلدية الاسرائيلية بسبب عدم توافرها في جهاز الاحصاء الفلسطيني ولا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتتعدد المدارس بالقدس من حيث الجهة المشرفة عليها؛ فمنها التابعة للسلطة الفلسطينية وهي تُدرس المنهاج الفلسطيني فقط، ومنها المدارس الأهلية والخاصة فبعضها يُدرس المنهاج الفلسطيني فقط والبعض الآخر يجمع ما بين المنهج الفلسطيني ومنهاج أخرى كالمنهاج الأمريكي والبريطاني والألماني، والمدارس الرسمية التابعة لوزارة المعارف والبلدية الإسرائيلية وبعضها

يُدرس المنهاج الفلسطيني ولكنه محرف، والبعض الآخر يطبق منهاج التعليم الإسرائيلي (العيسى، 2021).

فيما ذكر جبريل: أن الاحتلال قد بدأ في العام (2013) بتمرير المنهاج الإسرائيلي إلى المدارس الخاضعة لوزارة المعارف والبلدية الاسرائيلية وتسويقه كمنهاج أسهل وأفضل كما يدعي، كما أن الاحتلال عمل على تجميد بناء المدارس او حتى استصلاح المتهاك منها خاصة ضمن حدود البلدة القديمة حتى أصبح التعليم الفلسطيني في القدس يعاني من نقص شديد في الغرف الصفية ما يقارب (1200) غرفة صفية، وفي الوقت ذاته لم يُتَح لسكان القدس العرب الاعتماد على أنفسهم لتوفير الغرف الصفية اللازمة، عبر فرض إجراءات ورسوم وضرائب تعجيزية باهظة لترخيص بناء المدارس أو استصلاحها، وحتى المدارس الخاصة لم تسلم من مضايقات الاحتلال وهيمنته عبر تقديم أموال لها بحجة المساهمة في التعليم، وهدفه تحقيق طموحاته السياسية في تهويد القدس التي تتمثل هنا في أسرلة التعليم (ناصر، 2016).

وفقاً لـ لـ مطر (2016) فإن تعددية جهات الإشراف على المدارس في القدس له تأثيرات سلبية على تقديم الخدمات التعليمية؛ حيث يؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق بين المدارس، عدم القدرة على وضع خطط استراتيجية لتطوير التعليم، وعدم القدرة على رصد التسرب من التعليم، وعدم التزام وتحمل كل جهة المسؤولية عن طلبتها في امتحانات الثانوية العامة سواء في المراقبة أو التصحيح، وما الى ذلك من تأثيرات سلبية على سير الامتحانات وصدور النتائج، كذلك عدم المشاركة الموحدة في الأنشطة الفلسطينية سواء أكانت رياضية أو ثقافية أو تطوعية مما يقلل من الانتماء الوطني لدى الطلبة، إضافة إلى الاختلاف في السن المسموح فيه للقبول في مدارس البلدية ومدارس المديرية والمدارس الخاصة، عدم التزام بعض المدارس بمعايير النجاح والرسوب، حيث تسعى بعض المدارس إلى التخلص من ذوي التحصيل الدراسي المتدني وتصديرهم إلى المدارس الأخرى، وأخيراً عدم الاهتمام بالتعليم المهني.

ويرجع السبب في عدم الاهتمام بالتعليم المهني إلى نقص المدربين الفنيين في المدارس المهنية في القدس، وتدني سلم الرواتب فيها، وعدم توفر برامج تعليم مهني تتناسب مع طبيعة وقدرات الملتحقين بها، علاوة على صعوبة المساقات النظرية التي تُدرس لهم (رابي، 2018). ما يعني ولوج أبناء القدس إلى سوق العمل الإسرائيلي دون أية مؤهلات مهنية تضمن لهم الأمان الوظيفي (ناصر، 2016)، حيث انه يوجد في القدس مدرستان صناعيتان وهي: اليتيم العربي و اللوثرى، وحتى تاريخ اعداد الباحث لهذه الدراسة كانت سلطات الاحتلال تشن هجمة شرسة على مدرسة اليتيم العربي الصناعية، لإجبارها على تطبيق المنهاج الاسرائيلي وتسليمها لمدارس المقاولات بدل اشراف دائرة الاوقاف

الأردنية عليها، ما عاق العملية التعليمية فيها واضطر الكثير من الطلبة على الانتقال منها، وكان آخر قرار تم اتخاذه للفصل الدراسي الثاني من العام (2023/2022)، هو إغلاق المدرسة.

### 3.3.2. أسباب عدم حصول المقدسيين على التعليم المناسب

ومن أهم الأسباب التي تقف خلف عدم حصول المقدسيين على التعليم المناسب الذي يُراعي معايير الجودة، ما يأتي:

- العجز الدائم في الموازنات في مدارس القدس؛ وما لذلك من انعكاسات سلبية على استمرارية المؤسسة التعليمية وتطورها، بالإضافة إلى مستواها التعليمي.
- رفض منح تصاريح بدخول القدس للمعلمين الذين يحملون هوية الضفة الغربية، وما لذلك من تأثيرات سلبية على نوعية التعليم لأنهم الأكثر خبرة ومهنية.
- ازدواجية الراتب التي يعيشها معلمو القدس المحتلة، وغلاء المعيشة في القدس والضرائب والتأمينات الإجبارية المفروضة عليهم، وما لهذا من تأثير سلبي على أدائهم ودافعيتهم للإنجاز.
- تسرب المعلمين من المدارس التابعة للسلطة الفلسطينية بسبب تدني الرواتب وغياب الحوافز المادية مقارنة بالرواتب التي تمنحها المدارس التابعة لوزارة المعارف والبلدية الإسرائيلية لمعلميها.
- عدم السماح ببناء مدراس جديدة حسب المتطلبات التربوية، واللجوء إلى استئجار مباني سكنية كبديل لمشكلة البناء المدرسي رغم أن هذه المباني لا تتوفر فيها المواصفات المقبولة للمؤسسة التعليمية (مطر، 2016).
- النقص الحاد في الغرف الصفية بواقع (2247) صف، مما أدى إلى اكتظاظ الصفوف بالطلبة وبلغ ذروتها (50) طالبًا في الصف الواحد (عبد القادر، 2019).
- المضايقات التي تمارسها سلطات الاحتلال والمستوطنين تجاه الطلبة والمعلمين من اعتداءات واعتقالات ومحاصرة للمدارس التابعة للسلطة الفلسطينية ووضع الحواجز في الطرق المؤدية إليها، لدفع الطلبة للانتقال إلى مدارس المعارف والبلدية.
- تنصل الاحتلال من مسؤولياته تجاه السكان العرب وعدم تكفله بالتعليم بتوفير المدارس التي تلبي حاجات المدينة وفقًا للقانون الدولي، ودعمه نظام الخصخصة في التعليم الذي يفتقد لنظام إشراف تربوي حقيقي، وذلك لطمس حق الفلسطينيين في التعليم (شقورة، 2019).

ويرى عمر (2015) أن "كل ما تقترفه إسرائيل يعد جريمة كبرى وانتهاكًا صارخًا لكافة القوانين الدولية، التي تدين الاحتلال بشكل أساسي وكل ما يترتب عليه من إجراءات في حق السكان الأصليين".

#### 4.3.2. سبل مواجهة التحديات التي تعرقل العملية التعليمية في القدس

لمواجهة التحديات التي تعرقل سير العملية التعليمية في القدس؛ أوصى المؤتمر الأول: التعليم في القدس الواقع والمأمول المنعقد في سبتمبر (2010) على الآتي: بضرورة التعاون بين المرجعيات المتعددة للتعليم بالقدس، اعتماد تشكيل الهيئة العليا للتعليم بالقدس، زيادة وتفعيل دور مجالس الآباء في العملية التربوية، تخصيص ميزانيات لرفع مستوى التعليم وتحديداً زيادة رواتب المعلمين والمعلمات، إنشاء أبنية مدرسية ملائمة قدر الامكان، والتخلص من المباني السكنية المستأجرة، توفير مؤسسات ومدارس خاصة بالتعليم المهني والتقني، الاهتمام بتوفر مرشد مدرسي في كل مدرسة وتأهيله تأهيلاً عالياً، عمل برامج تربوية - نفسية - اجتماعية لرفع الانتماء للمدرسة لدى الطلبة، العمل على إيجاد حلول عملية للمشكلات التربوية/النفسية كالتنمر والتسرب وتدني التحصيل الدراسي (شقيير، 2011).

كما اقترح جبريل لمواجهة تلك التحديات أن يتم التوجه للقضاء الدولي ضد وزارة المعارف والبلدية الإسرائيلية بدعوى إهمالهم حق أطفال القدس في التعليم من خلال تجميد بناء المدارس، والعمل على شراء أبنية سكنية قائمة وتحويلها إلى مدارس، وتوزيع الكتب المدرسية مجاناً \_ وهو مطبق حالياً لمديرية القدس \_، وزيادة البرامج التدريبية للمعلمين، واستحداث برامج حاسوبية لتنظيم قاعدة بيانات تربوية حديثة، واعطاء المساحة لمديرية القدس لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات التطويرية لتحسين مستوى التعليم وزيادة الطاقة الاستيعابية في المدارس و الصفوف القائمة (ناصر، 2016).

كما يرى كلاً من كبها وحسين (2018) أنه لا بد من تفعيل الوجود الفلسطيني في الداخل ليكون مؤثراً في القرارات والسياسات التعليمية، بما يحقق مصالحه ويحفظ وجوده ويحمي هويته من خلال الدخول في غمار السياسة والاجتماع، والاقتصاد على جميع المستويات للمطالبة بحقوقهم في رسم السياسات الخاصة بهم.

كما أوصى مغربي (2020) بضرورة توحيد الوجود الفلسطيني في مدينة القدس عبر انشاء هيئة تمثيلية موحدة وعمل خطة استراتيجية تطويرية محددة تسعى الى الحفاظ على التعليم العربي وإنقاذ العملية التعليمية والتربوية العربية في القدس. والعمل على حماية النظام التعليمي من ممارسات الاحتلال من خلال تكثيف الجهود وترابطها، وفتح قنوات تواصل مستمرة مع مدارس القدس للتعرف على مشاكلها ومعاناتها.

وبناء على ما تقدم؛ يرى الباحث أن التحدي الأكبر الذي يواجه المدارس في القدس، ويحد من فاعليتها هو سياسة تهويد التعليم التي تتبناها سلطات الاحتلال كأسلوب من أساليبه لتهويد مدينة القدس ونسف بنيتها الديمغرافية. وهذا بحد ذاته العامل الأكثر تأثيراً على إدارة المدارس في القدس وأي استراتيجيات

إدارية يُمكن أن تفكر في اتباعها. فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة تركز على العملاء الداخليين (المعلمين) والعملاء الخارجيين (الطلبة) فإن سياسات الاحتلال تركز أيضًا على نفس الفئة لتهويد التعليم، حيث أنها تقوم بإغراء المعلمين برواتب مرتفعة في الوقت الذي تعاني فيه المدارس العربية من ضعف الميزانيات وعدم الانتظام في صرف الرواتب، والتضييق عليهم وعدم استصدار تصاريح دخول للمعلمين حملة الهوية الفلسطينية، وقيامها -سلطات الاحتلال- بمنع بناء مدارس جديدة تتوفر فيها مواصفات المؤسسة التعليمية، إضافة إلى التضييق على الطلبة من خلال وضع الحواجز في الطرق المؤدية للمدارس، كل هذه الإجراءات تهدف من خلالها سلطات الاحتلال إلى عدم تمكين المدارس العربية من تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة، وشل قدرتها على الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المعلمين والطلبة فيها. فإذا كانت البنية الأساسية للمدارس في القدس مُدمرة كيف لها أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، وتُحسن عملياتها باستمرار!

## 4.2. الدراسات السابقة

### 1.4.2. مقدمة

يستعرض الباحث فيما يأتي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي سلطت الضوء على موضوع إدارة الجودة الشاملة، حيث حلل الباحث (25) دراسة ذات صلة بموضوع الدراسة، وتم تطبيقها في بيانات عربية وأجنبية مختلفة، في الفترة الزمنية بين (2010-2022). وهي على النحو الآتي:

### 2.4.2. الدراسات العربية

تناول الباحث في هذا القسم (13) دراسة عربية، منها (3) دراسات محلية، و(10) دراسات إقليمية، وهي على النحو الآتي:

**دراسة الجعبري (2021) بعنوان: "واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل".**

هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل في العام الدراسي (2020/2021) من وجهة نظر المعلمين، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت أدواتي مقابلة واستبانة قُسمت إلى سبع مجالات وهي: (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وأنظمتها، إدارة المصادر البشرية والمالية، البيئة التنظيمية، القيادة الإدارية، نظم المعلومات الإدارية، التقويم والرقابة)، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (125) معلمًا ومعلمة من جميع المعلمين في مدارس مديرية الخليل.

## وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة في جميع مجالاتها.
- أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة متوسطة وفي جميع مجالاتها وهي: (معوقات متعلقة بالإدارة، معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية، معوقات متعلقة بالمعلمين، معوقات متعلقة بالطلبة، معوقات متعلقة بالمنهاج، معوقات متعلقة بالعلاقة بين المدرس والمجتمع المحلي).
- هناك خطط بديلة يتم من خلالها إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، حيث توزيع المهام على المعلمين ضمن لجان يتم تحديدها من قبل المدراء والمعلمين خلال الاجتماعات الدورية.
- هناك برامج تدريبية تعمل المدرسة على تفعيلها من أجل تحقيق الأهداف التربوية وإدارة المدرسة تسعى من أجل توفير أفضل الظروف لتمكين المعلمين لتأدية مهامهم من خلال توفير المناخ التعليمي الذي يتناسب مع مستوى الطلبة وتحسين المستوى التعليمي داخل المدرسة.
- هناك زيارات دورية للرقابة على المدارس حيث يعمل فريق الرقابة على متابعة جميع العمليات الإدارية والتعليمية والمالية التي تحدث في المدارس بإضافة أن المدراء يعملون على تطبيق القوانين الواردة إليهم من قبل مديريات التربية والتعليم.
- المناهج الدراسية لا تتلاءم مع الواقع فالبينة التعليمية لا يتم دعمها بناءً على الأنشطة المدرسية الواردة في المناهج كما أن المنهاج المدرسي لا ينمي التفكير وحل المشكلات في ظل التغيرات المستمر في البيئة التعليمية.
- ضعف الإمكانيات لدى الطلبة لمواكبة المستجدات التي تطرأ على العملية التعليمية.

دراسة خيوكه والبيدي (2020) بعنوان: "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية"

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في ثلاثة من الجامعات العراقية هي (الجامعة العراقية، جامعة النهرين، جامعة بغداد)، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت استبانة موزعة على خمس أبعاد هي: (دعم الإدارة العليا، التركيز على المستقبل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير).

## وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات محل الدراسة.

- تبين أن مبدأي (مشاركة العاملين والتحسين المستمر) كان لهما التأثير الأكبر في الأداء المنظمي.

دراسة الكلبناني (2020) بعنوان: "مدى تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في سلطنة عمان، وقد أتبّع المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على خمس أبعاد هي: (معايير مرتبطة: بالإدارة المدرسية؛ بالمعلمات؛ ببيئة التعلم؛ بالمناهج الدراسية؛ بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع)، طُبقت على عينة الدراسة البالغة (47) مديرة و (63) مساعدة مديرة مدرسة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في (3) محافظات في سلطنة عمان والبالغ عددهن (275) مديرة ومساعدة مديرة خلال العام الدراسي (2018/2019).

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- أن تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في سلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة في جميع محاور الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في سلطنة عمان تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في سلطنة عمان تبعًا لمتغير الخبرة الإدارية لصالح ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات في جميع المحاور عدا محور معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في سلطنة عُمان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة عدا محور معايير مرتبطة ببيئة التعلم حيث جاءت الفروق لصالح العينة ذوي المؤهلات بكالوريوس فأقل.

دراسة القرني (2020) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في غرب مدينة الرياض".

هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت استبانة مكونة من 35 فقرة موزعة على أربع أبعاد هي: (القيادة والتخطيط المدرسي الفعال، المناهج والاختبارات المدرسية، استخدام تكنولوجيا التعليم المطورة، مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي) طُبقت على عينة الدراسة البالغة (34) قائدًا وقائدة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض.

#### وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن إمكانية تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في الإدارة المدرسية جاء بدرجة متوسطة.
- كشفت أن من أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" هي: كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية، ضعف البرامج التدريبية المقدمة للقادة، البيروقراطية في العمل الإداري، قلة وعي القادة بثقافة الجودة وأهميتها، قلة مساهمة أنظمة وقوانين وزارة التعليم لمتطلبات العصر، كثرة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية، ضعف العلاقات الإنسانية في المدارس.

#### دراسة العمري (2019) بعنوان: "درجة تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الحكومية في الأردن".

هدفت إلى استقصاء درجة تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الحكومية في الأردن، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت استبانة مكونة من 18 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي: (التزام الإدارة المدرسية بالجودة - التركيز على الطالب - ضمان الجودة)، طُبقت على عينة الدراسة البالغة (287) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين والمعلمات في المدارس التابعة لمنطقة اربد للعام 2018/2017م.

#### وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن درجة تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كانت عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" تبعًا لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" تبعًا لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

دراسة المطر وعبد الرؤوف والنجار (2019) بعنوان: "واقع أداء معلم التربية البدنية بمدارس التعليم العام بالإحساء وفقاً لمتطلبات الجودة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت إلى استقصاء واقع أداء معلمي التربية البدنية بمدارس التعليم العام بالإحساء في المملكة العربية السعودية بناء على معايير الجودة، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة موزعة على (التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيدين، الإدارة الفعالة للعنصر البشري، التحسين المستمر، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، وطُبقت على عينة قصدية مؤلفة من (72) معلماً من معلمي التربية البدنية بمدارس الأحساء بالمنطقة الشرقية.

#### وأظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- جاء مجال "التزام القيادات العليا" بالإدارة العامة للتربية الرياضية تجاه الجودة الشاملة بدرجة موافقة منخفضة.
- جاء المجالين "الاهتمام والتركيز على المستفيدين (معلمي التربية الرياضية)" و"الإدارة الفعالة للعنصر البشري" بدرجة موافقة منخفضة جداً.
- جاء مجال "التحسين المستمر" بدرجة موافقة متوسطة.
- جاء مجال "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإدارة العمل وتقييم أساليب الأداء بدرجة موافقة مرتفعة.
- من أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة العامة للتربية الرياضية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: بناء روح الفريق والمزاملة، القصور في الالتزام بالمعلومات والحقائق، القصور في تقدير الأفراد ومكافأته.

دراسة العمري (2018) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الثانوية بمحافظة النماص".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الثانوية بمحافظة النماص -السعودية، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت استبانة مكونة من 50 فقرة موزعة على خمس أبعاد هي: (القيادة والتخطيط، أداء المعلم، الموارد المالية، المجتمع المحلي، أداء مكاتب التعليم) طُبقت على عينة الدراسة البالغة (230) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية في محافظة النماص والبالغ عددهم (480) معلماً.

## وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن المدارس الثانوية بمحافظه النماص تطبق معايير الجودة الشاملة بجميع مجالاتها بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" بمحافظه النماص تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير "إدارة الجودة الشاملة" بمحافظه النماص تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.

**دراسة حمودة والشيباني (2017) بعنوان: "أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظه ينبع".**

هدفت لاستقصاء واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين البيئة المدرسية ومعوقات تطبيقها في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظه ينبع، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين البيئة المدرسية الجديدة والتحصيل الدراسي، وقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت استبانة مقسمة إلى 7 مجالات هي: (التركيز على المستفيد، الانتفاع بالموارد البشرية، مبدأ التحسين المستمر، تشكيل فرق العمل، القيادة الموجهة، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي)، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (40) مديرة ووكيلة مدرسة ثانوية في المدارس الثانوية التابعة لإدارات التربية والتعليم بمحافظه ينبع.

## وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- أن واقع تطبيق مبادئ (التركيز على المستفيد، الانتفاع بالموارد البشرية، مبدأ التحسين المستمر، تشكيل فرق العمل) لتحسين البيئة المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظه ينبع جاءت بدرجة متوسطة.
- أن واقع تطبيق مبادئ (القيادة الموجهة، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي) لتحسين البيئة المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظه ينبع كان بدرجة كبيرة.
- أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظه ينبع كان بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية في البيئة المدرسية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة وبين مستوى التحصيل الدراسي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه ينبع.

دراسة رابعية وعبيد (2016) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية".

هدفت الدراسة الى الكشف عن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة لجمع البيانات الأولية، طبقت على عينة عشوائية مؤلفة من (68) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية.

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها:

- هناك دلالة احصائية لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، في كل المجالات وهي: الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع.
- حصلت المعوقات في مجال إجراءات تنظيم عمل المؤسسة على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.390) تلاها في المرتبة الثانية معوقات مجال إجراءات البحث العلمي، بمتوسط حسابي (4.349) في حين حصلت معوقات مجال جوانب خدمة المجتمع المرتبة الثالثة (4.110)، أما في المرتبة الرابعة فكانت معوقات مجالي الجوانب القيادية والجوانب المعرفية، حيث حصل كل من هذين المجالين على متوسط الحسابي (3.458).
- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين في المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وذلك تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

دراسة صافي (2016) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

هدفت الدراسة المذكورة الى الكشف عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس قطاع غزة الأساسية العليا من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة مكونة من (45) فقرة مقسمة إلى خمس مجالات هي: (نشر ثقافة الجودة، تخطيط الجودة، تحسين الجودة، قيادة الجودة، تقويم الجودة)، وطُبقت على عينة عشوائية مؤلفة من (240) معلماً ومديراً في المدارس الأساسية العليا الواقعة بشمال قطاع غزة.

وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- حصلت جميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المدارس الأساسية العليا في مدارس شمال قطاع غزة وهي: (نشر ثقافة الجودة، تخطيط الجودة، تحسين الجودة، قيادة الجودة، تقويم الجودة) على درجة موافقة مرتفعة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

دراسة العدوان (2014) بعنوان: "تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بالأردن".

هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة البلقاء من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة مؤلفة من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الرضا عن الخدمة المقدمة، المشاركة والتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، التدريب والتحسين المستمر، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة)، وطُبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (110) إداريًا.

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المديريات المبحوثة كانت متوسطة.
- أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.44؛ وجاء محور المشاركة والتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.25)؛ وجاء بالمرتبة الثالثة محور الرضا عن الخدمة المقدمة بمتوسط حسابي (3.12)؛ وجاء بالمرتبة الرابعة محور التدريب والتحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة البلقاء من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام تعزى للمتغيرات: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

دراسة سهل (2011) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا".

هدفت إلى استقصاء أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وقد أُنْبِغ المنهج الوصفي، وأعدت استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الطلبة، بناء فريق العمل، تدريب وتمكين العاملين)، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (258) مفردة من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء كليات ومعاهد.

#### وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- وجود موافقة لدى المبحوثين على (دعم الإدارة العليا- التحسين المستمر - التركيز على الطلبة - بناء فرق العمل - تدريب وتمكين العاملين) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المبحوثة على أدائها من وجهة نظر الرؤساء ونوابهم وعمداء الكليات والمعاهد.

دراسة السنباتي (2010) بعنوان: "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية: دراسة حالة جامعة نمار في الفترة ما بين 2004 - 2009م".

هدفت الى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، وبيان أهمية توظيف إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستويات متميزة من المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية، وقد أُنْبِغ المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة مكونة من (88) فقرة موزعة على ثماني مجالات هي: (القيادة، الثقافة التنظيمية، التركيز على المستفيد، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، القياس والتحليل والإدارة بالحقائق، والتغذية الراجعة)، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (90) فرد من القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة دمار.

#### وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- الاهتمام غير الكافي للجامعات اليمنية بتطوير وتنمية القيادات الإدارية ومواردها البشرية، وعلى المستفيد والعمليات وعلى مبدأ القياس والتحليل والإدارة بالحقائق ومبدأ التغذية الراجعة.
- يوجد نوع من الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتركيز على التحسين المستمر من وجهة نظر المبحوثين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة، الجنسية، والدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة.

### 3.4.2. الدراسات الاجنبية

تناول الباحث في هذا القسم (12) دراسة أجنبية، منها (3) دراسات طُبقت في البيئة العربية، و (9) طُبقت في البيئة الأجنبية، وهي على النحو الآتي:

دراسة (Al Sinawi & Anil, 2022) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في عمان.  
"Total quality management in Oman"

هدفت إلى دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة العوائق التي تعيق تطبيقها في قطاع البناء بسلطنة عُمان، وقد اتُبع المنهج الوصفي، وأُعدت أداتي استبانة ومقابلة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية مؤلفة من (150) مفردة من العاملين في شركتي إنشاءات في سلطنة عمان.

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- أن ما نسبته (44.68%) من العاملين في القطاع العام لديهم سلطة اتخاذ القرارات في مؤسساتهم، مقارنة بـ(55%) من العاملين في القطاع الخاص لديهم سلطة اتخاذ القرار في مؤسساتهم.
- تبين أن ما نسبته (69.33%) من المبحوثين لديهم دراية بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- أكد (62.66%) من المبحوثين على أن مؤسساتهم تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- جاءت موافقة المبحوثين على مدى انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمان وما إذا كانت المؤسسات الحكومية والخاصة تطبق إدارة الجودة الشاملة في عملها بدرجة متوسطة.
- أن ما نسبته (2.2%) فقط يثقون في أن أصحاب العمل يطبقون مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- توجد موافقة بدرجة مرتفعة على قدرة نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء وجودة العمل في المنظمات، وكذلك تقليل المخاطر وزيادة رضا العملاء.
- يتوقع ما نسبته (27.69%) من المبحوثين أن نقص التدريب والمعرفة هو أهم عقبة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمان.

دراسة (Al-Khuzai, & Mezher, 2022) بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي.

"Tqm practices and reverse mentoring and their impact in adaptive performance"

تحققت من وجود تأثير لكل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي على الأداء التكيفي في سياق مؤسسات التعليم العالي الخاصة في العراق، وقد اتُبع المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت

استبانة لجمع البيانات الأولية طبقت على عينة عشوائية مكونة من (163) مفردة من العمداء المساعدين ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية في الجامعات الخاصة بمحافظة الفرات الوسطى.

وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء التكيفي.
- وجود أثر إيجابي للتوجيه العكسي في توليد الأداء التكيفي بين موظفي الجامعة المبحوثة.

دراسة (AlOqlah, 2021) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. "Obstacles of TQM Implementation in Saudi Universities"

كشفت عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اتُبع المنهج الوصفي، وأُعدت استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على تسع مجالات هي: (عوائق الإدارة العليا، عوائق الطلاب، معوقات الموارد البشرية، معوقات الموارد المالية، معوقات تكنولوجيا التعليم، معوقات خدمة المجتمع، معوقات البحث العلمي، معوقات الثقافة التنظيمية، معوقات المنهج التربوي)، وطُبقت على عينة عشوائية مؤلفة من (277) مفردة من أعضاء هيئة تدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن (معوقات الإدارة العليا، ومعوقات الموارد البشرية، ومعوقات الطلاب، والموارد المالية، ومعوقات تكنولوجيا التعليم، ومعوقات خدمة المجتمع، ومعوقات البحث العلمي، ومعوقات الثقافة التنظيمية، ومعوقات المناهج التعليمية) تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت معوقات الإدارة العليا في المرتبة الأولى من بين المعوقات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تليها معوقات الطالب، بينما جاءت معوقات الموارد المالية وعقبات الموارد البشرية في آخر المعوقات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية.

دراسة (Santos et al., 2021) بعنوان: مهارات إدارة الجودة الجديدة المطلوبة لمديري الجودة. "New needed quality management skills for quality managers"

هدفت الدراسة الى الكشف عما إذا كان لدى موظفي إدارة الجودة في منطقة شمال غرب البرتغال تصور لتأثير الرقمنة في مهنة إدارة الجودة وفي المهارات المطلوبة، وقد اتُبع المنهج الوصفي، وقد

أعدت استبانة منظمة تسمح بتحديد عدد كبير من البيانات لمزيد من التحليل، وتم تطبيقها على عينة ملاءمة مؤلفة من (90) مفردة من المحترفين الذين عملوا في إدارة الجودة وتطوير نشاطهم المهني في مؤسسات مختلفة في شمال البرتغال.

#### وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الرقمنة هي: المطابقة، القدرة، إمكانية التتبع، عدم المطابقة، تحليل العيوب، تدقيق الجودة، التحسين المستمر، التنفيذ والقياس، تطبيق أدوات الجودة، مراقبة العمليات الإحصائية.
- يجب أن يكون لدى المحترفين الذين يعملون في إدارة الجودة تفكير إبداعي، وأن يكونوا قادة، ويعرفون كيفية التواصل والعمل كفريق، بالإضافة إلى المعرفة والفهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يجب أن يعرفوا كيفية تحفيز فرق العمل لديهم، والانفتاح على التغيير، ومعرفة كيفية استخدام البيانات الضخمة لاتخاذ القرارات، وأن يعرفوا كيفية إدارة الصراعات.
- يجب على محترفي الجودة الترويج لتصميم وإنتاج منتجات من الدرجة الأولى، وأن يكونوا المدافعين عن عملائهم داخل المنظمة، ويجب عليهم خلق قيمة لأصحاب المصلحة.

دراسة (Shahmohammadi, 2017) بعنوان: تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء "إدارة الجودة الشاملة".

"The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM)".

هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء مبادئ "إدارة الجودة الشاملة"، وقد اتبعت المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وقد طبقت استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربع أبعاد هي: (تصميم العملية - الإدارة - تحسين العملية - المشاركة العامة - التركيز على العملاء)، على عينة الدراسة البالغة (340) معلمًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي المدارس الابتدائية في كرج-إيران والبالغ عددهم (2917) معلمًا.

#### وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- أن الأداء الوظيفي للمعلمين بناءً على مكونات "إدارة الجودة الشاملة" (تصميم العملية - الإدارة - تحسين العملية - المشاركة العامة - التركيز على العملاء) كان أكثر من المتوسط المتوقع (3).

دراسة (Altunay, 2016) بعنوان: تأثير التدريب القائم على "إدارة الجودة الشاملة" على تصورات المعلمين حول جودة التعليم.

"The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of School".

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التدريب القائم على مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" على تصورات المعلمين حول ممارسات "إدارة الجودة الشاملة" في مدارسهم، وقد اتُبع المنهج التجريبي لتحقيق أغراض هذه الدراسة، وقد تألفت المجموعة التجريبية من المعلمين ومديري المدارس من طلبة الدراسات العليا، بينما تألفت المجموعة الضابطة من المعلمين ومديري المدارس العاملين في مدارس مختلفة تابعة لوزارة التربية والتعليم في تركيا. وقد تم تطبيق الاستبانة التي طورها (Aydın and Şentürk, 2007) كأداة لجمع البيانات قبلًا وبعديًا، حيث تكونت من ثلاثة أبعاد وهي: (الهيكل الإداري للمدرسة - إدارة الموارد البشرية والقيادة - الهيكل الثقافي للمدرسة).

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- لم يكن الاختلاف بين درجات الاختبار القبلي للمجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة كبيرًا؛ أي أن وجهات نظرهم حول ممارسة "إدارة الجودة الشاملة" في مدارسهم كانت متماثلة.
- كان مستوى الوعي بمبادئ "إدارة الجودة الشاملة" قبل التدريب منخفضًا لدى المجموعتين الضابطة والتجريبية.
- أظهرت المجموعة الضابطة زيادة جزئية في مستويات الإدراك بمبادئ "إدارة الجودة الشاملة" بعد التدريب.
- تأثرت تصورات المجموعة التجريبية حول قابلية تطبيق مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" بشكل سلبي.

دراسة (Bhat, 2016) بعنوان: تصور المعلمين تجاه "إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الثانوية. "Teachers' Perception towards Total Quality Management in Secondary Schools".

هدفت الدراسة الى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الثانوية في منطقة كولجام - الهند فيما يتعلق بـ "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، حيث استخدمت استبانة طورها (Deming, 1986) مكونة من (30) فقرة موزعة على ست أبعاد هي: (خلق ثبات في الهدف - تبني فلسفة جديدة - التحسين المستمر - التدريب المهني - القيادة - الدعم وطرد الخوف) تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (200) معلم، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية حسب التخصص من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي المدارس الثانوية في المنطقة التعليمية محل الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- أظهر (56%) من معلمي المدارس الثانوية مستوى متوسط من الإدراك حول "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم. فيما أظهر (23.9%) من المعلمين مستوى أعلى من المتوسط من الإدراك حول "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم. أما الذين أظهروا مستوى أدنى من المتوسط من الإدراك حول "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم فقد مثلوا (20.1%) من المعلمين فقط.
- يوجد فرق معنوي بين أفراد العينة في مستوى الإدراك فيما يتعلق بـ "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- لا يوجد فرق معنوي بين أفراد العينة في مستوى الإدراك فيما يتعلق بـ "إدارة الجودة الشاملة" في التعليم تبعًا لمتغير التخصص (علمي - أدبي).

دراسة (Ejionueme and Oyoyo, 2015) بعنوان: تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" (TQM) في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواها التعليمية.

"Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone".

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواها التعليمية- نيجيريا، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق أغراض هذه الدراسة، وقد طُبّق استبانة مكونة من (24) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي: (الالتزام الكلي - العمل الجماعي - الاتصال الفعال)، طُبّق على (53) مديرًا و (53) نائب مدير و (252) معلمًا تم اختيارهم بطريقة اختيار العينة متعددة المراحل من مجتمع الدراسة المتمثل في مديري ونواب ومعلمي المدارس في منطقة أومواها التعليمية والبالغ عددهم (1365) فردًا.

وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- أن الالتزام الكلي والعمل الجماعي يطبقان إلى حد كبير في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواها التعليمية.
- أن التواصل الفعال يُطبق إلى حد ما في إدارة المدارس الثانوية محل الدراسة.

دراسة (Suleman & Gul, 2015) بعنوان: تحديات التطبيق الناجح "إدارة الجودة الشاملة" في المدارس الثانوية الحكومية: دراسة حالة لمنطقة كوهات، باكستان.

"Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan".

هدفت الدراسة الى استكشاف التحديات التي تواجه المدارس الثانوية الحكومية في التنفيذ الناجح "لإدارة الجودة الشاملة" (TQM) في منطقة كوهات- باكستان، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق هذا أغراض الدراسة، وقد طُبقت استبانة شبه منظمة على عينة الدراسة البالغة (25) مديرًا و (75) معلمًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من 25 مدرسة ثانوية حكومية.

#### وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج، أهمها:

- أن المدارس الثانوية الحكومية تواجه عددًا من التحديات في تطبيق "إدارة الجودة الشاملة".
- من أكثر التحديات التي تواجه المدارس الثانوية محل الدراسة في تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" هي: عدم فاعلية القيادة، نقص التمويل والموارد، عصيان القوى العاملة، عدم وجود التزام إداري، التخطيط السيئ وغير الفعال، التدخل السياسي، ضعف الروح المعنوية لدى المعلمين.

دراسة (Ismail, 2014) بعنوان: ممارسات "إدارة الجودة الشاملة" والمناخ المدرسي بين المدارس الثانوية ذات الأداء العالي والمتوسط والمنخفض.

"Total Quality Management (TQM) Practices and School Climate amongst High, Average and Performance-Low Secondary Schools".

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى ممارسات "إدارة الجودة الشاملة" والمناخ المدرسي في ثلاث فئات مختلفة من المدارس، وهي المدارس ذات الأداء العالي والمتوسط والمنخفض، وفحص أبعاد ممارسات "إدارة الجودة الشاملة" التي ساهمت أكثر في المناخ المدرسي، وقد اتُبع المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة، وقد استخدمت استبانة مكونة من قسمين (إدارة الجودة الشاملة، المناخ المدرسي) وقد تكون القسم الخاص "بإدارة الجودة الشاملة" من خمسة أبعاد هي: (الالتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين، التدريب والتعليم)، وقد طُبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (691) معلمًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من (24) مدرسة ثانوية عالية ومتوسطة ومنخفضة الأداء في ولاية كيلانتان - ماليزيا.

#### وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:

- توجد فروق دالة في مستويات ممارسات "إدارة الجودة" بالفئات الثلاث المختلفة من المدارس.
- أظهرت المدارس عالية الأداء مستوى أعلى من ممارسة "إدارة الجودة الشاملة" والمناخ المدرسي، تليها المدارس ذات الأداء المتوسط والمدارس ذات الأداء المنخفض.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات على مستوى ممارسات "إدارة الجودة الشاملة" والمناخ المدرسي.

- كانت "إدارة الجودة الشاملة" مؤشراً للمناخ المدرسي حيث ساهم في (40%) من التباين تجاه مناخ المدرسة.
- بالنسبة لأبعاد ممارسات "إدارة الجودة الشاملة"، كانت مشاركة الموظفين والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر هي العوامل الرئيسية للتنبؤ بمناخ المدرسة.

**دراسة (Cătălin et al., 2014) بعنوان: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

"The Existing Barriers In Implementing Total Quality Management"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوائق التي تحول دون التنفيذ وتطوير نظام إدارة الجودة، وقد أُنْبع المنهج الاستقرائي للتعرف إلى الأسباب الرئيسية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة.

**وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها:**

- يُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحويل اقتصادات بعض البلدان لتصبح أكثر قدرة على المنافسة من غيرها.
- إن إدارة الجودة الشاملة لا تجلب ولن تسفر عن نتائج بين عشية وضحاها، فهي ليست الدواء الشافي لجميع المشاكل التي تواجه المنظمة.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييراً في الثقافة التنظيمية، والتي يجب أن تركز على تلبية توقعات العملاء وزيادة مشاركة جميع الموظفين لتحقيق هذا الهدف، كتعبير عن أخلاقيات التحسين المستمر.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة وصعبة وطويلة وتتطلب جهوداً ضخمة من المنظمات.
- أن الأسباب الرئيسية لفشل إدارة الجودة الشاملة هي: نماذج إدارة الجودة الشاملة غير الفعالة أو غير المناسبة، الأساليب غير الفعالة أو غير الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، البيئة الخاطئة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن تقسيم حواجز التنفيذ إلى الفئات التالية: الحواجز الإستراتيجية، حواجز الموارد البشرية، الحواجز الهيكلية، الحواجز السياقية، والحواجز الإجرائية.

#### 4.4.2. تعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بتحليل الدراسات السابقة من عدة جوانب الا وهي: (الهدف، المنهج المتبع، الأداة المستخدمة، المجتمع المستهدف، والعينة المختارة، والنتائج)، وبناءً عليه يُقدم الباحث فيما يأتي أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

##### 1.4.4.2. من حيث الهدف:

اتفقت عدد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف الرئيس المتمثل في (التعرف إلى درجة تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة، معوقات تطبيق "إدارة الجودة الشاملة"، وسبل تطويرها) مثل دراسة الجعبري (2021) التي هدفت إلى استقصاء واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل. ودراسة حمودة والشيباني (2017) التي هدفت إلى استقصاء واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين البيئة المدرسية ومعوقات تطبيقها في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظة ينبع. ودراسة ايجونومي و ويويو (Ejionueme and Oyoyo, 2015) التي كشفت عن واقع تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواها التعليمية- نيجيريا. ودراسة كاتالين وآخرون (Cătălin et al., 2014) التي هدفت إلى تحديد العوائق التي تحول دون التنفيذ وتطوير نظام إدارة الجودة.

فيما اختلفت الدراسة مع دراسات أخرى مثل دراسة خيوكة والعبيدي (2020) التي هدفت إلى استقصاء أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي، ودراسة الخزاعي ومزهر (Al-Khuzai, & Mezher, 2022) التي هدفت إلى استقصاء أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي على الأداء التكيفي. ودراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2017) التي هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء "إدارة الجودة الشاملة".

##### 2.4.4.2. من حيث المنهج:

اتفقت العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة سهل (2011) ودراسة السيناوي وأنيل (AlSinawi & Anil, 2022) ودراسة سانتوس وآخرون (Santos et al., 2021) مع الدراسة الحالية في المنهج البحثي المتبع وهو (المنهج الوصفي التحليلي)، فيما اختلفت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة حمودة والشيباني (2017) عن الدراسة الحالية باعتمادها المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة كاتالين وآخرون (Cătălin et al., 2014) التي اعتمدت المنهج الاستقرائي.

#### 3.4.4.2. من حيث الأدوات المستخدمة

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السيناوي وأنيل (Al Sinawi& Anil, 2022) ودراسة الجعبري (2021) من حيث الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمتمثلة في (الاستبانة).

#### 4.4.4.2. من حيث مجتمع الدراسة المستهدف:

اتفقت ثلثي الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية من حيث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في (المدارس بجميع مراحلها) مثل دراسة الجعبري (2021) ودراسة الكلباني (2020) ودراسة العمري (2019) ودراسة العمري (2018) ودراسة حمودة والشيباني (2017) ودراسة صافي (2016) ودراسة شاه محمدي (Shahmohammadi, 2017) ودراسة بهات (Bhat, 2016) ودراسة ايجونو يميو أويويو (Ejionueme and Oyoyo, 2015) ودراسة إسماعيل (Ismail, 2014). فيما استهدفت بعض الدراسات الأخرى مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة خيوكة والعبيدي (2020) ودراسة ربابعة وعبيد (2016) ودراسة السنباتي (2010) والخزاعي ومزهر (Al-Khuzai, & Mezher, 2022)، ودراستين فقط استهدفتا مؤسسات غير تعليمية هي: دراسة سانتوس وآخرون (Santos et al., 2021) ودراسة السيناوي وأنيل (Al Sinawi& Anil, 2022).

#### 5.4.4.2. من حيث العينة المختارة:

اتفقت دراسة العدوان (2014) مع الدراسة الحالية من حيث التطبيق على جميع أفراد مجتمع الدراسة، بينما اختلفت بقية الدراسات مع الدراسة الحالية مثل: دراسة ربابعة وعبيد (2016) ودراسة السيناوي وأنيل (Al Sinawi& Anil, 2022) ودراسة العقلة (AlOqlah, 2021) اللاتي اخترن العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، ودراسة الكلباني (2020) ودراسة العمري (2019) ودراسة بهات (Bhat, 2016) اللاتي اخترن العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، ودراسة (المطر وآخرون) التي اختارت العينة بالطريقة القصدية.

#### 6.4.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بتطبيقها على المدارس التي تُشرف عليها السلطة الفلسطينية الحكومية والخاصة في مدينة القدس، وما لهذه المدارس من خصوصية بسبب ما تعانيه من واقع أليم بسبب إجراءات سلطات الاحتلال وما يفرضه من سياسات لتهويد التعليم

في هذه المدارس، لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى قدرة هذه المدارس أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى المشكلات التي تواجهها كحالة خاصة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقديم اقتراحات لتطوير إدارة الجودة الشاملة فيها.

#### 7.4.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وأسئلتها، والتعرف إلى أهم المحاور التي ينبغي توافرها في الجانب النظري للدراسة في ضوء موضوع الدراسة، والتعرف إلى المنهج المتبع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الأولية في مثل هذه الدراسة، إضافة إلى صياغة فقرات الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم التوصل إليها من خلال عينة الدراسة، وأخيرًا مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد هذه الدراسة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وطبيعة المعلومات التي هدفت إلى الحصول عليها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، إذ إنه يعدّ المنهج المناسب لهذه الدراسة، لهذا يرى الباحث أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة، والذي يحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

#### 3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء ونوابهم في المدارس الحكومية والخاصة التي تشرف عليها السلطة الوطنية الفلسطينية في المديرية العامة للتربية والتعليم في القدس والبالغ عددهم (270) مديراً ونائباً.

#### 4.3. عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام أسلوب العينة القصدية، حيث قام بتوزيع (270) استبانة على جميع أفراد العينة، وتم استبعاد (58) لعدم تلبيتها لشروط الاستبانة، وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (212) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| المتغير | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر     | 82      | 38.7           |
|         | أنثى    | 130     | 61.3           |
|         | المجموع | 212     | 100.0          |

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته (61.3 %) من افراد العينة في مديرية القدس من الاناث، وأن (38.7 %) منهم ذكور.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم         | 12      | 5.7            |
|               | بكالوريوس     | 152     | 71.7           |
|               | ماجستير فأعلى | 48      | 22.6           |
|               | المجموع       | 212     | 100.0          |

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته (71.7%) من افراد العينة في المدارس التابعة لمديرية القدس كانت مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وأن (22.6%) منهم يحملون درجة الماجستير فأعلى، وأن النسبة الأقل وهي (5.7%) منهم يحملون درجة الدبلوم.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| المتغير      | الفئة                | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|----------------------|---------|----------------|
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات       | 26      | 12.3           |
|              | من 5 - أقل من 10 سنة | 58      | 27.4           |
|              | من 10-أقل من 15 سنة  | 79      | 37.3           |
|              | 15 سنة فأكثر         | 49      | 23.1           |
|              | المجموع              | 212     | 100.0          |

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته (37.3%) من افراد العينة في المدارس التابعة لمديرية القدس من المدرء ونوابهم سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (10 سنوات وأقل من 15 سنة)، في حين أن ما نسبته (27.4%) منهم سنوات خبرتهم تراوحت من (5 سنوات - أقل من 10 سنة)، وأن ما نسبته (23.1%) منهم سنوات خبرتهم كانت (15 سنة فأكثر)، وأن (12.3%) منهم كانت سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| المتغير        | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|---------|----------------|
| المسمى الوظيفي | مدير      | 115     | 54.2           |
|                | نائب مدير | 97      | 45.8           |
|                | المجموع   | 212     | 100.0          |

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته (54.2%) من افراد العينة في المدارس التابعة لمديرية القدس هم من فئة مدراء مدارس، وأن (45.8%) يعملون بوظيفة نائب مدير.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة حسب نوع المدرسة

| المتغير     | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|---------|----------------|
| نوع المدرسة | حكومية  | 84      | 39.6           |
|             | خاصة    | 128     | 60.4           |
|             | المجموع | 212     | 100.0          |

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته (39.6%) من افراد العينة يعملون في مدارس حكومية، وأن (60.4%) منهم يعملون في مدارس خاصة داخل المدينة المقدسة.

جدول 6.4: توزيع أفراد العينة حسب مدى امتلاك المدرسة أي شهادة للأداء أو الجودة

| المتغير                                       | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------------|---------|---------|----------------|
| مدى امتلاك المدرسة أي شهادات للأداء أو الجودة | نعم     | 8       | 3.8            |
|                                               | لا      | 204     | 96.2           |
|                                               | المجموع | 212     | 100.0          |

يتضح من الجدول رقم (6.3) ان ما نسبته (3.8%) من افراد العينة سواء مدراس حكومية أو خاصة يؤكدون بأن مدراسهم تمتلك شهادات في الأداء أو الجودة منها امتلاك احدى المدارس لشهادة الأيزو، اما بقية الاجابات التي اكدت امتلاكهم شهادات في الاداء أو الجودة فكانت اجابتهم غير دقيقة نتيجة لعدم فهم السؤال حيث كانت اجاباتهم: شهادات تقدير وتكريم، شهادات الترخيص وغيرها . في حين أن (96.2%) منهم في المدارس الحكومية أو الخاصة يؤكدون بأن مدراسهم ليس لديها أي شهادات في الأداء أو الجودة.

### 5.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث بشكل أولي على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، ومن هذه الدراسات دراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (خيوكا والعبيدي، 2020)، ودراسة (الكلباني، 2020)، ودراسة (القرني، 2020)، دراسة (العمري، 2019)، ودراسة (حمودة والشيباني، 2019)، ودراسة (صافي، 2016)، ودراسة (Al Sinawi & Anil, 2022)، ودراسة (Al-Khuzai, & Mezher, 2022)، ودراسة (AlOqlah, 2021)، وغيرها من الدراسات، حيث قام بتطوير أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية، وقد أستفاد الباحث من المقاييس التي استخدمت في هذه الدراسات السابقة في تطوير مقياس الدراسة الحالية.

#### 1.5.3 الخصائص السيكومترية (مجموعة المؤشرات) (الأسس) لأداة الدراسة

##### أولاً: الصدق الظاهري Face Validity

للتحقق من الصدق الظاهري/ صدق المحكمين لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين الأكاديميين، كما يظهر في الملحق رقم (2). وقد تشكلت أداة الدراسة وهي الاستبانة في صورتها الأولية من (65) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات، فقد حذفت الفقرات التي قلّت عن معيار الاتفاق، وأصبح عدد فقرات أداة الدراسة النهائية (50) فقرة كما هو مبين في الملاحق.

##### ثانياً: صدق البناء Construct Validity

للتحقق من صدق البناء استخدم الباحث صدق البناء أو ما يطلق عليه أحياناً بصدق الاتساق الداخلي، على عينة الدراسة وهم العاملون في المدارس التابعة لمديرية القدس، واستخدم حساب معاملات الاستخراج بأسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، وقد دلت النتائج على ارتفاع القيم وتمتعها بصدق عالي والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول رقم 7.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| 1.         | 0.639             | 11.        | 0.680             | 21.        | 0.642             |
| 2.         | 0.787             | 12.        | 0.623             | 22.        | 0.732             |
| 3.         | 0.660             | 13.        | 0.641             | 23.        | 0.730             |

|       |     |       |     |       |     |
|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| 0.704 | 24. | 0.610 | 14. | 0.769 | 4.  |
| 0.724 | 25. | 0.614 | 15. | 0.750 | 5.  |
| 0.667 | 26. | 0.789 | 16. | 0.801 | 6.  |
| 0.741 | 27. | 0.723 | 17. | 0.659 | 7.  |
| 0.679 | 28. | 0.702 | 18. | 0.669 | 8.  |
| 0.762 | 29. | 0.763 | 19. | 0.763 | 9.  |
|       |     | 0.657 | 20. | 0.707 | 10. |

جدول رقم 8.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الثاني للدراسة المتعلقة معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| 1.         | 0.696             | 8.         | 0.739             | 15.        | 0.736             |
| 2.         | 0.667             | 9.         | 0.799             | 16.        | 0.706             |
| 3.         | 0.791             | 10.        | 0.732             | 17.        | 0.773             |
| 4.         | 0.674             | 11.        | 0.615             | 18.        | 0.820             |
| 5.         | 0.707             | 12.        | 0.714             | 19.        | 0.831             |
| 6.         | 0.753             | 13.        | 0.731             | 20.        | 0.765             |
| 7.         | 0.692             | 14.        | 0.786             | 21.        | 0.694             |

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة استطلاعية قوامها (15) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (50) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.92) على المحور الأول للدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، ولمحور الدراسة الثاني المتعلقة بمعوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس (0.89)، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 9.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

| المحاور                                                            | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|
| المجال الأول: التزام إدارة المدرسة بالجودة.                        | 8           | 0.84                      |
| المجال الثاني: التركيز على (المعلمين).                             | 7           | 0.89                      |
| المجال الثالث: التركيز على (الطلبة).                               | 7           | 0.80                      |
| المجال الرابع: التحسين المستمر.                                    | 7           | 0.88                      |
| الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس. | 29          | 0.92                      |

|      |    |                                                           |
|------|----|-----------------------------------------------------------|
| 0.89 | 21 | الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. |
|------|----|-----------------------------------------------------------|

يتضح من الجدول السابق (9.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.80-0.92) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.80-0.92) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

اتَّبَعَ الباحث في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات على النحو الآتي:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من دلالات الصدق والثبات، والتدقيق اللغوي والإملائي للمفردات.
- الحصول على العدد الكلي لمجتمع الدراسة والمتمثل بجميع المدرء ونوابهم العاملون في مدارس مديرية القدس، من خلال زيارة مكتب مديرية التربية والتعليم في الرام \_ القدس.
- تطبيق أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة، إذ شملت (15) من أفراد المجتمع، وممن تنطبق عليهم خصائص العينة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة، والطلب منهم الإجابة على فقرات الأداة بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد اعلامهم بأن الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

### 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

تم القيام بجمع بيانات الدراسة ومراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب، إذ رُفِمت البيانات وحولت إلى إجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك لجميع أسئلة الدراسة، ثم أُجيب عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الاداة بمعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي.
- قياس الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا).
- اختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| بدرجة منخفضة جداً | 1.80 – 1.00 |
| بدرجة منخفضة      | 2.60 – 1.81 |
| بدرجة متوسطة      | 3.40 – 2.61 |
| بدرجة مرتفعة      | 4.20 – 3.41 |
| بدرجة مرتفعة جداً | 5 – 4.21    |

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5) وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج  $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

## 1.2.4. ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس

### 1.1.2.4 المجال الأول: التزام إدارة المدرسة بالجودة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الخاص بمدى التزام إدارة المدرسة بالجودة كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد التزام إدارة المدرسة بالجودة كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد التزام إدارة المدرسة بالجودة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1.    | تتظر إدارة المدرسة إلى العنصر البشري على أنه أساس الجودة في منظومة العمل. | 4.39            | 0.61              | كبيرة جداً    |
| 2.    | توفر إدارة المدرسة مناخاً مهنياً يسوده التقدير والاحترام.                 | 4.34            | 0.56              | كبيرة جداً    |
| 3.    | تدعم إدارة المدرسة "التغيير والتجديد والإبداع" في العمليات الإدارية.      | 4.07            | 0.69              | كبيرة         |
| 4.    | تقوم إدارة المدرسة باستغلال الموارد المتاحة على الوجه الأمثل.             | 4.00            | 0.76              | كبيرة         |
| 5.    | تعمل إدارة المدرسة على مشاركة العاملين في (صنع واتخاذ القرارات).          | 3.96            | 0.77              | كبيرة         |
| 6.    | تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة الجودة الشاملة لتعزيزها.                 | 3.90            | 0.66              | كبيرة         |
| 7.    | تطبق إدارة المدرسة نظاماً فعالاً لتقييم الأداء.                           | 3.70            | 0.85              | كبيرة         |
| 8.    | تطبق إدارة المدرسة نظاماً فعالاً للمساءلة.                                | 3.58            | 0.96              | كبيرة         |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>                                                      | <b>3.99</b>     | <b>0.46</b>       | <b>كبيرة</b>  |

تبين من نتائج الجدول رقم (2.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التزام إدارة المدرسة بالجودة من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت الفقرة التي تنص (تتظر إدارة المدرسة إلى العنصر البشري على أنه أساس الجودة في منظومة العمل)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.39) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها للفقرة الاولى (0.61)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس تدرك أهمية دور العنصر البشري في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي، حيث يسهم وجود الموارد البشرية المتميزة والكفاءة في تحقيق معدلات أداء ايجابية على مستوى التحصيل الاكاديمي للطلبة وتحقيق رضا أولياء الامور، وبالتالي تقوم هذه المدارس بالعديد من الاجراءات المهنية التي من شأنها جعل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والتحفيز تتم وفق إجراءات مهنية تتميز بالكفاءة والفاعلية، وتحقق أعلى درجات الرضا والتعاون والعمل بروح الفريق، كل ذلك من شأنه دعم

توجهات إدارة المدارس في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق معدلات عالية وإيجابية في جوانب عملها المنهجية واللامنهجية.

كما ونجد من جدول رقم (2.4) ان الفقرة التي تنص (تطبق إدارة المدرسة نظاماً فعالاً للمساءلة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.96)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة على الرغم من إنخفاضه بشكل بسيط في هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن بعض المستجيبين من المدرء ونوابهم العاملين في مدارس مديرية القدس لديهم تباين في مستويات المعرفة الخاصة بتطبيق نظم المساءلة (مواطنين، مجتمع مدني، مراكز البحوث) في المدراس وانعكاس ذلك على التزام إدارة المدارس في تطبيق معايير الجودة في سبيل تحسين مستويات الاداء، والعمل على تطبيق السياسات والتشريعات النازمة للعملية التربوية، حيث تعتبر المساءلة وسيلة لتمكين المدارس من تحديد ادوارها ومسؤولياتها وتجنب الثغرات في التعليم، وبالتالي التوجه نحو تحسين نظمها التعليمية، في سبيل رفع تقييم مستواها الاكاديمي وتحقيق التميز المؤسسي.

تبين من الجدول رقم (2.4) الخاص ببعد (التزام إدارة المدرسة بالجودة) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.99) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.46)، وهنا يؤكد الباحث على ان مدرء مدارس مديرية القدس ونوابهم يؤكدون على أهمية التزام الادارة التربوية بالمدراس الحكومية والخاصة في مديرية القدس بتحسين فاعلية تطبيق الجودة، حيث أن هنالك قناعة واهتمام كبير لديهم بتطبيق مفاهيم وممارسات الجودة الشاملة في جميع مراحل العملية التعليمية، من خلال صياغة رسالتها وأهدافها وضع الاستراتيجيات المهنية الخاصة بقطاع التعليم في المدارس، وتطوير الاجراءات المستخدمة في عملية التقييم، والسعي الدائم لتلبية احتياجات الطلبة وتوفير منهاج تربوي ثري وبيئة مدرسية صحية، الامر الذي من شأنه رفع مستويات المخرجات التعليمية والحد من المشكلات ومواطن الضعف التي يعاني منها القطاع التربوي، وبالتالي تحقيق الاهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة الجعبري (2021) ودراسة الكلباني (2020) ودراسة العمري (2019) ودراسة صافي (2016) حول أن التزام الادارة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة اسماعيل (2014) التي اشارت الى أن التزام الادارة العليا كأحد أبعاد ادارة الجودة الشاملة من اهم العوامل التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمناخ الايجابي لبيئة المدرسة، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة المطر وعبد الرؤوف والنجار (2019) حول أن التزام الادارة بالجودة كان بدرجة منخفضة.

#### 2.1.2.4 بعد التركيز على المعلمين

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الخاص بمدى التزام إدارة المدرسة بالتركيز على المعلمين كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بعد التزام المدرسة بالتركيز على المعلمين كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد التركيز على المعلمين                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1.    | يتم (استقطاب وتوظيف) المعلمين من ذوي الكفاءات الأكاديمية المتميزة.                                   | 4.11            | 0.61              | كبيرة         |
| 2.    | تمنح إدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة للمعلمين لأداء مهامهم الوظيفية.                                 | 4.02            | 0.60              | كبيرة         |
| 3.    | تعزز إدارة المدرسة انتماء المعلمين لبيئتهم المدرسية.                                                 | 3.95            | 0.73              | كبيرة         |
| 4.    | تهتم إدارة المدرسة باحتياجات المعلمين ورغباتهم.                                                      | 3.93            | 0.71              | كبيرة         |
| 5.    | يتوفر في المدرسة العدد الكافي من المعلمين لجميع التخصصات التعليمية.                                  | 3.79            | 0.85              | كبيرة         |
| 6.    | تقدم إدارة المدرسة الحوافز المناسبة لكل من يساهم في تطوير الأداء.                                    | 3.45            | 0.90              | كبيرة         |
| 7.    | توفر إدارة المدرسة خطة لتدريب المعلمين؛ لإكسابهم "مهارات وخبرات ووسائل جديدة" لأداء مهامهم الوظيفية. | 3.33            | 1.00              | متوسطة        |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>                                                                                 | <b>3.80</b>     | <b>0.60</b>       | <b>كبيرة</b>  |

تبين من نتائج الجدول رقم (3.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التركيز على المعلمين كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت الفقرة التي تنص (يتم "استقطاب وتوظيف" المعلمين من ذوي الكفاءات الأكاديمية المتميزة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها للفقرة الاولى (0.61)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس لاستقطاب وتعيين الكفاءات المتميزة في مختلف التخصصات العلمية بالقطاع التربوي بهذه المدارس، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع أنظمة للتقييم والتوظيف لاختيار أفضل الكفاءات التربوية، عبر وضع آلية محكمة ومتسلسلة من إجراءات التوظيف تتمثل في عقد امتحانات التوظيف وإجراء المقابلات الشفوية والمتخصصة ووضع اوزان للخبرات التربوية، والتي من شأنها تحديد أفضل الكفاءات وتعيينها في القطاع التربوي، كذلك هو الحال في القطاع الخاص حيث تسعى إدارة هذه المدارس الى استقطاب أفضل الموارد البشرية من المعلمين للعمل لديها، وتقديم العديد من الحوافز

الجاذبة لهذه الكفاءات، في سبيل تحسن نوعية وجودة مخرجاتها التربوية، والوصول لثقة المجتمع المحلي لزيادة الاقبال عليها، الامر الذي ينعكس على استدامتها وتحقيق أهدافها التربوية والمادية.

كما ونجد من جدول رقم (3.4) ان الفقرة التي تنص (توفر إدارة المدرسة خطة لتدريب المعلمين؛ لإكسابهم" مهارات وخبرات ووسائل جديدة "لأداء مهامهم الوظيفية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة على الرغم من إنخفاضه بشكل بسيط في هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن المستجيبين من العاملين في مدارس مديرية القدس سواء أكانوا مدرء أو نوابهم لديهم تباين في وجهات النظر تجاه مدى قدرة مدارسهم على توفير خطط تدريبية لتأهيل وتطوير المعلمين لديهم لتحسين جودة التعليم، حيث أن المدارس الحكومية يوجد بها خطط لتطوير معارف ومهارات المعلمين الجدد، كذلك يوجد دورات تدريبية متعلقة بالمناهج المدرسية لتطوير قدرة المعلمين على أداء وظائفهم والتي يتم تحديدها على نطاق المديرية من خلال مدرء المدارس وقسم الاشراف والتطوير بالمديريات والوزارة، وكل ذلك يرتبط باحتياج فعلي وبمدى توفر الموازنات التطويرية الخاصة بالتدريب، اما على صعيد المدارس الخاصة فإن عملية التدريب والتأهيل هي عملية مستمرة تسعى الى تحقيق التميز والابداع على مستوى المهارات الخاصة بالكادر الاكاديمي، كما أنها ترتبط بمدى توفر الامكانيات المالية في هذه المدارس.

تبين من الجدول رقم (3.4) الخاص ببعد التركيز على المعلمين ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.80) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.60)، وهنا يؤكد الباحث على ان مدرء مدارس مديرية القدس وكذلك نوابهم يؤكدون على أهمية المورد البشري الذي تمتلكه هذه المدارس في مديرية القدس والذي يعتبر أحد أهم العوامل بل اساسها والتي تدعم مدارسهم في التميز والابداع والرضا المجتمعي والوصول الى جودة الخدمات التربوية المقدمة من خلالها، حيث تسعى هذه المدارس جاهدة الى امتلاك أفضل الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها من التسرب وفقدانها، حيث يتم السعي بشكل متواصل لتوفير بيئة مدرسية محفزة للعمل والابداع، وتخلق لديهم حس الانتماء للنظام التعليمي، وضمان حقوق المعلمين ليقوموا بواجباتهم على أكمل وجه تجاه الطلبة، كذلك في سبيل دعم تطبيق استراتيجيات الجودة فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعبري (2021) ودراسة الكلباني (2020) ودراسة العمري (2019) حول أن هنالك اهتمام ببعد المعلمين بدرجة مرتفعة باعتباره أحد مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الحكومية، كذلك دراسة كاتالين وآخرون (Cătălin et al., 2014) والتي أشارت الى أنه تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييراً في الثقافة التنظيمية، والتي يجب أن تركز على تلبية توقعات العملاء وزيادة مشاركة جميع الموظفين لتحقيق هذا الهدف، كتعبير عن أخلاقيات التحسين المستمر.

#### 3.1.2.4 بعد التركيز على الطلبة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الخاص بمدى التزام المدرسة بالتركيز على الطلبة كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بعد التزام المدرسة بالتركيز على الطلبة كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد التركيز على الطلبة                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1.    | تسعى إدارة المدرسة إلى أن تكون المدرسة بيئة نفسية آمنة خالية من "العنف والتمييز والتمتر".                 | 4.24            | 0.56              | كبيرة جداً    |
| 2.    | تحرص إدارة المدرسة على توفير مناخ مدرسي "مُحَفِّز وفعال".                                                 | 4.09            | 0.66              | كبيرة         |
| 3.    | تحرص إدارة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية متميزة مقارنة بالمدارس الأخرى.                                 | 4.06            | 0.63              | كبيرة         |
| 4.    | تقوم إدارة المدرسة بتطوير "الأساليب والوسائل" التعليمية المستخدمة بما يتناسب مع قدرات الطلبة واحتياجاتهم. | 4.00            | 0.60              | كبيرة         |
| 5.    | تتيح إدارة المدرسة للطلبة قنوات اتصال فعالة معها لتقديم "الشكاوى والمقترحات".                             | 3.49            | 0.92              | كبيرة         |
| 6.    | تأخذ إدارة المدرسة "شكاوى ومقترحات" الطلبة بعين الاعتبار خلال العملية التطويرية.                          | 3.41            | 1.00              | كبيرة         |
| 7.    | تعقد إدارة المدرسة لقاءات دورية لأولياء الأمور للتعرف إلى "مشكلاتهم ومقترحاتهم".                          | 3.14            | 1.00              | متوسطة        |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>                                                                                      | <b>3.77</b>     | <b>0.60</b>       | <b>كبيرة</b>  |

تبين من نتائج الجدول رقم (4.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التركيز على الطلبة كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت الفقرة التي تنص (تسعى إدارة المدرسة إلى أن تكون المدرسة بيئة نفسية آمنة خالية من "العنف والتمييز والتمتر")، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.24) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.56)، ويعزو الباحث ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في مدارس مديرية القدس سواء أكانوا مدراء او نوابهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تقوم به إدارة المدارس الحكومية والخاصة في توفير بيئة مدرسية صحية وآمنة تستطيع من خلالها الحفاظ على الطلاب من أي اشكال العنف سواء على صعيد التعامل ما بين المعلمين والطلبة او بين الطلبة أنفسهم مع أقرانهم، حيث تحدد اجراءات خاصة بأساليب التعامل وتحدد عقوبات صارمة تجاه من يبد

منهم أي سلوك يتصف بالعنف أو التمر تجاه الآخرين، كما ويتم التعامل مع جميع الطلبة على اختلاف مستوياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو باختلاف مستويات تحصيلهم الأكاديمي دون أي تمييز، حيث تسعى إدارة هذه المدارس ومن خلال وزارة التربية والتعليم بالاستعانة بالمشرف التربوي بالاستماع للطلبة ومحاولة فهم وحل مشكلاتهم، وخلق أجواء من الثقة داخل بيئة المدرسة، ويتم وضع العديد من الأنشطة تساعد في عملية الدمج الاجتماعي لتكون بيئة المدرسة بيئة صحية وآمنة يسودها جو من اللفة والمحبة، فإن كل ذلك من شأنه دعم سمعة هذه المدارس وزيادة قبولها المجتمعي.

كما ونجد من جدول رقم (4.4) ان الفقرة التي تنص (تعد إدارة المدرسة لقاءات دورية لأولياء الأمور للتعرف إلى "مشكلاتهم ومقترحاتهم") قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.14)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة على الرغم من إنخفاضه بشكل بسيط في هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن المستجيبين من العاملين في مدارس مديرية القدس سواء أكانوا مدراء أو نوابهم لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به إدارة المدارس في عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور سواء كان ذلك بشكل جماعي أو بشكل فردي في سبيل التعرف على المشكلات التي تواجه أبنائهم ومحاولة وضع خطط علاجية تربوية وسلوكية تساعد في دمج الطالب في بيئة المدرسة وتعزز ثقته بذاته وتزيد من مستوى تحصيله الأكاديمي، وبالتالي خلق بيئة تعليمية تتصف بالإبداع والمبادرة وحسن السلوك.

تبين من الجدول رقم (4.4) الخاص ببعد التركيز على الطلبة ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.60)، وهنا يؤكد الباحث على ان مدراء مدارس مديرية القدس وكذلك نوابهم يؤكدون على ضرورة الاهتمام بالطلبة باعتبارهم أحد مدخلات العملية التعليمية وعنصر هام من عناصر الجودة في المدارس، حيث تسعى إدارة المدارس للاهتمام بالطلبة على مختلف الجوانب الأكاديمية والشخصية وتدعم نموهم وتعلمهم وتسعى لزيادة معارفهم ومهاراتهم، من خلال توفير بيئة مدرسية وخدمات مرنة جاذبة وآمنة يتوفر بها جميع مقومات الابداع والتميز والتي تحفز الطلبة وتزيد من تفاعلهم في سبيل تحسين سلوكهم وزيادة مستوياتهم التعليمية، كما يتم الاهتمام بتطوير أساليب التعلم والبعد عن الأساليب التقليدية الخاصة بالحفظ والتلقين وإدخال التكنولوجيا الحديثة الداعمة لعملية التحصيل والتفكير الابداعي الملمه والارتقاء بمستوى الطلبة بما يتعلق بالجوانب الجسمية والعقلية والجماعية والنفسية، كما أن هنالك اهتمام بقياس توقعات ورضا الطلبة من العملية التدريسية والعمل على تحقيق هذه التوقعات واشباع حاجات الطلبة وتحقيق مستوى عالي من الرضا عن الخدمات المدرسية، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة كل من الجعبري (2021) ودراسة المطر وعبد الرؤوف والنجار (2019) ودراسة سهيل

(2011) والتي تشير أن هنالك اهتمام وتركيز على الطلبة بدرجة عالية باعتبارهم احد مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية، ودراسة (2017) Shahmohammadi حول أن الاداء الوظيفي للمعلمين بناءً على مكونات ادارة الجودة والمتعلقة بالتركيز على الطلبة كان أكثر من المتوسط.

#### 4.1.2.4 بعد التحسين المستمر

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الخاص بمدى التزام إدارة المدرسة بالتركيز على التحسين المستمر كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس؟

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول بعد التزام إدارة المدرسة بالتحسين المستمر كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتبة تنازلياً:

| الرقم         | بعد التزام إدارة المدرسة بالتحسين المستمر                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1.            | تقوم إدارة المدرسة بتحليل العمليات وتقييم المخرجات التعليمية بغرض "التصحيح والتحسين المستمر".                    | 4.18            | 0.67              | كبيرة جداً    |
| 2.            | تستخدم إدارة المدرسة تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتعزيز العملية التعليمية.                                        | 3.74            | 0.82              | كبيرة         |
| 3.            | تسعى إدارة المدرسة إلى التحقق الدوري من مدى جاهزية "الغرف الصفية والساحات والمرافق الصحية".                      | 3.69            | 0.89              | كبيرة         |
| 4.            | تُشكل إدارة المدرسة اللجان الهادفة إلى اختيار أفضل الأساليب لتنظيم العملية التعليمية.                            | 3.59            | 0.90              | كبيرة         |
| 5.            | تواكب إدارة المدرسة أحدث "التجارب والمستجدات العالمية" في المجال التربوي.                                        | 3.58            | 0.91              | كبيرة         |
| 6.            | يتم توظيف نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم "الخطط والبرامج" المستقبلية.                                            | 3.49            | 0.98              | كبيرة         |
| 7.            | تُعَد إدارة المدرسة "الدراسات واستطلاعات الرأي" للتعرف إلى الأسباب المؤدية للمشكلات المدرسية، وتقديم الحلول لها. | 3.06            | 1.00              | متوسطة        |
| الدرجة الكلية |                                                                                                                  | 3.62            | 0.64              | كبيرة         |

تبين من نتائج الجدول رقم (5.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التركيز على التحسين المستمر كأحد أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت الفقرة التي تنص (تقوم إدارة المدرسة بتحليل العمليات وتقييم المخرجات التعليمية بغرض "التصحيح والتحسين المستمر")، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.18) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها للفقرة الاولى (0.67)، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن أفراد عينة

الدراسة من العاملين في المدارس الحكومية والخاصة سواء أكانوا مدراء أو نوابهم لديهم مستويات عالية من الفهم والمعرفة تجاه الاجراءات التي يتم العمل عليها في سبيل تحليل الاجراءات الخاصة بالعملية التعليمية ابتداءً من الطلبة والمناهج والمعلمين والاساليب التدريسية وتحليل النتائج الخاصة بتحليل الطلبة وتحديد الفجوات الادائية في التحصيل بهدف معرفة الاشكاليات والمعوقات التي تحد من فاعلية العملية التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة، الامر الذي من شأنه اكتساب خبرات وتوجهات ايجابية نحو تحسين العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر بما يتوافق مع التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة، وبما يعزز من قدرة المدارس على التميز والابداع.

كما ونجد من جدول رقم (5.4) ان الفقرة التي تنص (تُعد إدارة المدرسة "الدراسات واستطلاعات الرأي" للتعرف إلى الأسباب المؤدية للمشكلات المدرسية، وتقديم الحلول لها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.06)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن المستجيبين من العاملين في مدارس مديرية القدس سواء أكانوا مدراء أو نوابهم لديهم مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه ما يتم العمل عليه في المدارس من اجراء مسوحات واستطلاعات للرأي لقياس رأي المجتمع المحلي والاهالي والطلبة للتعرف على المشكلات التربوية والاسباب المؤدية لها وسبل علاجها، حيث أن هذه المسوحات قد يتم العمل بشكل مركزي من قبل الوزارة او مديرية التربية او بشكل فردي تقوم به بعض المدارس الحكومية او الخاصة، وبالتالي فإن هذا الامر ذو أهمية كبيرة ويصب في جانب تحسين جودة الخدمات المقدمة من المدارس على اختلافها، ويمكن ادارة المدارس من مواجهة أي مشكلات حالية او مستقبلية من شأنها التأثير على العملية التربوية.

تبين من الجدول رقم (5.4) الخاص ببعد التركيز على التحسين المستمر ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.62) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.64)، وهنا يؤكد الباحث على ان مدراء مدارس مديرية القدس وكذلك نوابهم يؤكدون على أهمية التحسين المستمر في العملية التربوية من أجل الوصول الى جودة مخرجات العملية التربوية، حيث يعتبر التحسين المستمر جوهر العملية التعليمية في هذه المدارس الحكومية والخاصة، من خلال تحسين كافة عملياتها وخدماتها التربوية المقدمة للطلبة، والوصول بها لمستويات عالية من التميز والابداع، حيث يتولد لدى ادارة هذه المدارس القناعة بأهمية إجراء التحسينات المستمرة على سياساتها التربوية وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها وتخصيص الموازنات السنوية التطويرية، والسعي لموائمة البيئة التعليمية بشكل يجعلها قادرة على الانسجام مع التطورات الحاصلة في المجال التربوي، بالإضافة الى قيام هذه المدارس باجراء عمليات التحسين المستمر من خلال وضع خطط فاعلة على

مختلف المستويات داخل المدرسة من أجل رفع مستويات الاداء وتحسين الخدمات، والعمل على متابعة هذه الخطط وتقويمها والحصول على التغذية الراجعة باستمرار لمواجهة أي اشكالية أثناء التطبيق، الامر الذي يعزز من جودة الخدمات الكلية المقدمة من هذه المدارس، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة كل من الجعبري (2021) ودراسة المطر وعبد الرؤوف والنجار (2019) ودراسة سهيل (2011) حيث اشارت هذه الدراسات الى أن هنالك اهتمام وتركيز على التحسين بدرجة عالية باعتبارهم احد مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية، كذلك دراسة خيوكه والعبدي (2020) والتي أشارت الى أن التحسين المستمر له تأثير كبير في الاداء التنظيمي، ودراسة اسماعيل (2014) التي اشارت الى أن التحسين المستمر هي من اهم العوامل التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمناخ الايجابي لبيئة المدرسة، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة السنباتي (2010) والتي أشارت لعدم وجود اهتمام بالتركيز على التحسين المستمر خلال تطبيق ادارة الجودة في الجامعات اليمنية.

#### 5.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتبة تنازلياً.

| الرقم | الأبعاد                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-------|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1.    | بعد التزام إدارة المدرسة بالجودة | 3.99            | 0.46              | كبيرة         |
| 2.    | بعد التركيز على المعلمين         | 3.80            | 0.60              | كبيرة         |
| 3.    | بعد التركيز على الطلبة           | 3.77            | 0.60              | كبيرة         |
| 4.    | بعد التحسين المستمر              | 3.62            | 0.64              | كبيرة         |
|       | المحور الكلي                     | 3.80            | 0.50              | كبيرة         |

تبين من الجدول رقم (6.4) أن بعد التزام إدارة المدرسة بالجودة بلغ المتوسط الحسابي له (3.99)، وانحرافه المعياري (0.46)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد التركيز على المعلمين بلغ المتوسط الحسابي له (3.80)، وانحرافه المعياري (0.60)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً بعد التركيز على الطلبة بلغ المتوسط الحسابي له (3.77)، وانحرافه المعياري (0.60)، وبدرجة تقدير كبيرة، اما بعد التحسين المستمر بلغ المتوسط الحسابي له (3.62)، وانحرافه المعياري (0.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.80)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.50)، حيث أن العاملين في المدارس الحكومية والخاصة سواء اكانوا مدراء او نوابهم يؤكدون على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في

مدارسهم وتوفير متطلباتها من اجل الاستفادة من نتائجها الايجابية على مجمل العملية التربوية، حيث يسهم تطبيقها في تحديد المسؤوليات وتطوير الهيكل التنظيمي للمدارس بطريقة تسهل المشاركة في اجراء التحسينات واتخاذ القرارات، ورفع جودة أداء العاملين فيها من خلال التدريب المستمر وتنمية مهارات الاتصال والتعاون والعمل الجماعي والاستفادة من جميع الامكانيات والقدرات الكامنة لدى الطواقم التربوية، وتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، الامر الذي يسهم بشكل مباشر في تطوير محتوى المنهاج التربوي والارتقاء بالمستوى الاكاديمي والاجتماعي والتربوي للطلبة ورفع مستويات وعيهم وتوفير فرص التعليم الذاتي، الامر الذي ينعكس على تحسين مستويات الاداء الاداري لهذه المدارس وتطوير مخرجاتها التعليمية وجعلها قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات ورضا المستفيدين من خدماتها سواء اكانوا من الطلبة او أولياء الامور، وبالتالي تحسين سمعة هذه المدارس وجعلها قادرة على جذب الطلبة للالتحاق فيها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية بمواصفات عالية من الجودة، ويتفق ذلك مع دراسة الجعبري (2021) ودراسة الكلباني (2020) ودراسة العمري (2019) ودراسة صافي (2016) من حيث أن واقع استخدام وتطبيق جميع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، كما تقاربت نتيجة الدراسة مع دراسة القرني (2020) ودراسة العمري (2018) ودراسة حمودة والشيباني (2017) حيث أشارت هذه الدراسات الى أن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجميع محاورها كان بدرجة متوسطة.

#### 2.2.4. معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الخاص بمعوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.

جدول (7.4): إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس مرتبة تنازلياً:

| الرقم | محور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1.    | توجه المعلمين ذوي الكفاءة العالية للعمل في مدارس البلدية؛ نتيجة إغراء بلدية الاحتلال لهم بمميزات إضافية. | 4.39            | 0.63              | كبيرة جداً    |
| 2.    | الحملة الشرسة لسلطات الاحتلال على المنهاج التعليمي الفلسطيني، ومنع تدريسه في عدد من مدارس القدس.         | 4.35            | 0.67              | كبيرة جداً    |
| 3.    | منع سلطات الاحتلال "بناء المدارس الجديدة وتطوير القائمة منها".                                           | 4.35            | 0.71              | كبيرة جداً    |
| 4.    | تضييق سلطات الاحتلال على الطلبة من خلال حواجز الطرق المؤدية إلى المدارس.                                 | 4.33            | 0.67              | كبيرة جداً    |

|                      |                                                                                        |             |             |              |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| 5.                   | قيام سلطات الاحتلال بفرض قيود على دخول المعلمين من حملة الهوية الفلسطينية إلى القدس.   | 4.32        | 0.67        | كبيرة جداً   |
| 6.                   | إغلاق سلطات الاحتلال لمكتب التربية والتعليم في القدس.                                  | 4.24        | 0.76        | كبيرة        |
| 7.                   | ضعف التنسيق بين المدارس نفسها (حكومية أو خاصة).                                        | 4.09        | 0.74        | كبيرة        |
| 8.                   | العجز الدائم في الموازنات التطويرية.                                                   | 3.97        | 0.94        | كبيرة        |
| 9.                   | عدم إدراك المعلمين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.                       | 3.88        | 0.87        | كبيرة        |
| 10.                  | ضعف الاهتمام بعملية "المتابعة والتقييم" لتطبيقات الجودة الشاملة من طرف الجهات المشرفة. | 3.86        | 0.88        | كبيرة        |
| 11.                  | ضعف تقديم الحوافز (مادية، معنوية) للمعلمين.                                            | 3.81        | 1.00        | كبيرة        |
| 12.                  | ضعف التنسيق بين المديرية والمدارس.                                                     | 3.51        | 1.00        | كبيرة        |
| 13.                  | كثرة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق المعلمين.                                      | 3.51        | 1.00        | كبيرة        |
| 14.                  | قلة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية.                                | 3.50        | 1.00        | كبيرة        |
| 15.                  | اكتظاظ الصفوف المدرسية بالطلبة.                                                        | 3.43        | 1.00        | كبيرة        |
| 16.                  | عدم توفر مكتبة مدرسية حديثة.                                                           | 3.35        | 1.00        | متوسطة       |
| 17.                  | النقص الحاد في الغرف الصفية.                                                           | 3.33        | 1.00        | متوسطة       |
| 18.                  | عدم توفر "مختبرات علمية وحاسوب" حديثة.                                                 | 3.25        | 1.00        | متوسطة       |
| 19.                  | عدم الانتظام في صرف الرواتب.                                                           | 3.23        | 1.00        | متوسطة       |
| 20.                  | الاعتماد على الطرق التقليدية في العملية التعليمية.                                     | 3.20        | 1.00        | متوسطة       |
| 21.                  | عدم توفر مخصصات مالية لتعيين مرشد مدرسي مؤهل في كل مدرسة.                              | 3.09        | 1.00        | متوسطة       |
| <b>الدرجة الكلية</b> |                                                                                        | <b>3.76</b> | <b>0.47</b> | <b>كبيرة</b> |

تبين من الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمحور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت الفقرة التي تنص على (توجه المعلمين ذوي الكفاءة العالية للعمل في مدارس البلدية؛ نتيجة إغراء بلدية الاحتلال لهم بمميزات إضافية) وحصلت على متوسط حسابي قدره (4.39)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبانحراف معياري قدره (0.63)، وذلك بسبب ان العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس لديهم مستويات جيدة من المعرفة والإدارك تجاه تأثير الاغراءات المالية والرواتب العالية التي يحصل عليها المعلمين في حال انتقالهم للعمل في مدارس بلدية القدس، حيث يواجهون صعوبة كبيرة في المحافظة على هذه الخبرات داخل مدارسهم نتيجة ضعف الميزانيات وتدني سلم الرواتب فيها وعدم الانتظام في صرفها وغياب الحوافز المادية مقارنة بالرواتب التي تمنحها المدارس التابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية والبلدية

للمعلمين، الامر الذي يسهم في تسرب الكفاءات والخبرات الأكاديمية من المدارس ويزيد من الابعاء المالية عليها نتيجة ما تقوم بإنفاقه لتأهيل وتدريب هؤلاء المعلمين، وبالتالي فإن ذلك يسهم في استنزاف قدرتها على الصمود ومواجهة مثل هذه التحديات، ويحد من جودة مخرجاتها التربوية نتيجة تسرب الخبرات المتميزة والكفؤة، لذا فمن المهم الاهتمام بهذا الجانب وتخصيص ميزانيات عالية لرفع مستويات التعليم وزيادة رواتب المعلمين والمعلمات في مديرية القدس من أجل مواجهة غلاء المعيشة والضرائب والتأمينات الاجبارية المفروضة عليهم.

تبين من الجدول (7.4) أن الفقرة (عدم توفر مخصصات مالية لتعيين مرشد مدرسي مؤهل في كل مدرسة) حظيت بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.09)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبإنحراف معياري قدره (1.00)، حيث أن العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه أهمية ودور وجود المرشد التربوي في المدرسة في التعرف على المشكلات التي تواجه الطلبة والحد من تأثيرها السلبي على سلوكهم وتحصيلهم الأكاديمي، حيث أن هذه المدارس تعاني من عجز في توفر الموازنات والمخصصات المالية التي تمكنها تلبية احتياجاتها في تعيين مرشدين تربويين في كل مدرسة، الامر الذي يحد من قدرتها على تلبية جميع متطلبات العملية التربوية بالمقارنة مع المدارس التابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية.

تبين من الجدول رقم (7.4) الخاص بمعوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغت حوالي (3.76) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.47)، لأن العاملين من المدراء او نوابهم في مدارس مديرية القدس لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارسهم سواء اكانت هذه المعوقات ادارية او مالية او سياسية او متعلقة بالبنية التحتية، حيث تواجه هذه المدارس تحدي كبير يتمثل في سياسة تهويد التعليم التي تطبقها سلطات الاحتلال كأسلوب من أساليبه لتهويد مدينة القدس ونسف بنيته الديموغرافية، حيث تسعى سلطات الاحتلال الى محاولة الهيمنة والسيطرة على جميع النواحي الخاصة بالمدارس والتعليم الفلسطيني في مدينة القدس واحتوائه، وقامت بتحريف المنهاج التعليمي الفلسطيني وفرض قيود على ادخاله الى المدينة المحتلة، كما تفرض سلطات الاحتلال العديد من القيود على المعلمين وتقوم بإغرائهم برواتب مرتفعة في الوقت الذي تعاني فيه المدارس العربية من ضعف الميزانيات وعدم الانتظام في صرف الرواتب، والتضييق عليهم وعدم استصدار تصاريح دخول للمعلمين حملة الهوية الفلسطينية، بالإضافة الى قيام سلطات الاحتلال بمنع وتجميد بناء مدارس جديدة تتوفر فيها مواصفات المؤسسة التعليمية، او حتى استصلاح المدارس الموجودة في حدود البلدة القديمة، الامر الذي ساهم بشكل سلبي في عدم قدرة هذه المدارس على

توفير الغرف الصفية المناسبة للتعليم، بالإضافة الى ممارسة سياسة التضييق على الطلبة من خلال وضع الحواجز في الطرق المؤدية لمدارسهم، كل هذه الإجراءات تهدف من خلالها سلطات الاحتلال إلى عدم تمكين المدارس العربية من تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة، وشل قدرتها على الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المعلمين والطلبة فيها، ويتفق ذلك مع دراسة العقلة (AIOqlah, 2021) والتي أشارت الى وجود العديد من المعوقات المتنوعة المتعلقة (معوقات الإدارة العليا، ومعوقات الموارد البشرية، ومعوقات الطلاب، والموارد المالية، ومعوقات تكنولوجيا التعليم، ومعوقات خدمة المجتمع، ومعوقات البحث العلمي، ومعوقات الثقافة التنظيمية، ومعوقات المناهج التعليمية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة القرني (2020) والتي كشفت عن أن من أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" هي: كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية، ضعف البرامج التدريبية المقدمة للقادة، البيروقراطية في العمل الإداري، قلة وعي القادة بثقافة الجودة وأهميتها، قلة مسايرة أنظمة وقوانين وزارة التعليم لمتطلبات العصر، كثرة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية، ضعف العلاقات الإنسانية في المدارس، كذلك دراسة حمودة والشيباني (2017) ودراسة ربابعة وعبيد (2016) والتي اشارتا الى أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة كبيرة، كما أشارت دراسة سليمان (Suleman & Gul, 2015)، بأن المدارس الثانوية الحكومية تواجه عددًا من التحديات في تطبيق "إدارة الجودة الشاملة"، وكان من أكثر التحديات التي تواجهها في تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" هي: عدم فاعلية القيادة، نقص التمويل والموارد، عصيان القوى العاملة، عدم وجود التزام إداري، التخطيط السيئ وغير الفعال، التدخل السياسي، ضعف الروح المعنوية لدى المعلمين.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الخاص بمعرفة مدى وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات، وفاق التطوير، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ونوع المدرسة)؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق تم فحص الفرضيات التالية:

**3.3.4 الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وفاق التطوير تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ونوع المدرسة).

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

**1.3.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير الجنس.

جدول (8.4): نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير الجنس.

| المحور                       | الجنس | العدد | المتوسط الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة t-Test | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|-------|-------|------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة | ذكر   | 82    | 3.76             | 0.52                 | -0.921      | 210          | 0.358                   |
|                              | أنثى  | 130   | 3.82             | 0.48                 |             |              |                         |
| معوقات التطبيق               | ذكر   | 82    | 3.84             | 0.44                 | 1.985       | 210          | 0.048                   |
|                              | أنثى  | 130   | 3.71             | 0.49                 |             |              |                         |

تبين من الجدول (8.4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص إنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير الجنس. والتي أشارت الى عدم وجود فروق في محور درجة ممارسات إدارة الجودة في المدارس، ووجود فروق دالة إحصائياً في محور معوقات التطبيق.

تبين من الجدول (8.4) ان مستوى الدلالة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.35)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، بسبب أن العاملين في مدارس مديرية القدس على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات كبيرة من الفهم والإنسجام تجاه أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس على اختلاف متطلباتها، حيث تلتزم إدارة هذه المدارس بالجودة من خلال حصرها على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيزها لدى المعلمين والطلبة، وتعمل على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات داخل المدارس، بالإضافة الى تركيزها على مواردها البشرية من خلال محاولة استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات الأكاديمية المتميزة وتوفير العدد الكافي منهم لمختلف التخصصات، وسعيها بشكل كبير وضمن مواردها المتاحة على الاهتمام والتركيز على الطلبة من خلال تطوير الاساليب والوسائل التعليمية الحديثة والمتنوعة والتي تنسجم مع قدرات الطلبة واحتياجاتهم، وتوفير قنوات اتصال فعالة للطلبة تمكنها من التعرف على مشكلاتهم ومقترحاتهم ومحاول السعي لعلاجها وتبليتها، كذلك سعيها الدائم الى اجراء التحسينات المستمرة على عملياتها وخدماتها التربوية من خلال تحليل هذه العمليات وتقييم مخرجاتها التربوية،

حيث يتم توظيف نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم الخطط والبرامج التطويرية المستقبلية لدعم زيادة هذه المدارس وزيادة ثقة وقبول المستفيدين من خدماتها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة صافي (2016) ودراسة العدوان (2014) ودراسة السنباتي (2010) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة العمري (2019) والتي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" تبعًا لمتغير الجنس، ودراسة (Bhat, 2016) حول وجود فرق معنوي في مستوى الإدراك فيما يتعلق بالجودة الشاملة في التعليم تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

تبين من الجدول (8.4) ان مستوى الدلالة لمحور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.04)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، بسبب أن العاملين في مدارس مديرية القدس على اختلاف اجناسهم لديهم مستويات متباينة من الفهم والإدراك تجاه تأثر المعوقات الادارية والمالية والسياسية ومعوقات البنية التحتية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور ذات المتوسط الحسابي الاعلى (3.84)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ربايعه (2016) حول وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين في المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتعارضت مع دراسة (AIOqlah 2021) والتي أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس.

**2.3.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

| المتوسطات الحسابية |           |       | المحاور الكلية               |
|--------------------|-----------|-------|------------------------------|
| ماجستير فأعلى      | بكالوريوس | دبلوم |                              |
| 3.75               | 3.82      | 3.69  | ممارسات إدارة الجودة الشاملة |
| 3.77               | 3.76      | 3.75  | معوقات التطبيق               |

أظهرت بيانات جدول (9.4) المتوسطات الحسابية المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (10.4): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

| المحاور                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة | بين المجموعات  | 0.302          | 2            | 0.151          | 0.597  | 0.552                   |
|                              | داخل المجموعات | 52.857         | 209          | 0.253          |        |                         |
|                              | المجموع        | 53.159         | 211          |                |        |                         |
| معوقات التطبيق               | بين المجموعات  | 0.008          | 2            | 0.004          | 0.018  | 0.983                   |
|                              | داخل المجموعات | 48.489         | 209          | 0.232          |        |                         |
|                              | المجموع        | 48.497         | 211          |                |        |                         |

يلاحظ من الجدول (10.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص إنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين عدم وجود فروق دالة احصائيا في كلا المحورين.

تبين من الجدول (10.4) ان مستوى الدلالة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.55)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بسبب أن العاملين من المدراء أو نوابهم في مدارس مديرية القدس سواء أكانوا من حملة الدبلوم أو البكالوريوس أو الدراسات العليا لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه أهمية واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس حيث تسعى الادارة بشكل كبير الى امتلاك أفضل الموارد البشرية من الطواقم التعليمية والادارية داخل هذه المدارس بالاستناد على أساس الجودة في منظومة العمل داخل المدرسة والتي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية واشباع احتياجات الطلبة ورفع مستوى تحصيلهم الاكاديمي، ومن خلال هذا الجانب تسعى المدرسة لاستغلال مواردها المتنوعة المادية والبشرية بأفضل طريقة ممكنة من خلال توفير احتياجات الطلبة والمعلمين، بالإضافة الى الاهتمام بالمعلمين بشكل خاص وتقديم الحوافز المتوفرة والمتاحة والتي تتناسب من قدرة هذه المدارس سواء اكان ذلك من خلال تنظيم احتفالات التكريم ومنح شهادات التميز أو من خلال منح مكافآت مالية تتسجم مع قدرة المدارس المالية، الامر الذي من شأنه رفع مستوى الدافعية والحافز لدى المعلمين لتأدية مهامهم وواجبتهم بمهنية عالية، كما أن هنالك اهتمام واضح من قبل المدارس الحكومية والخاصة بأخذ شكاوي ومقترحات الطلبة بعين الاعتبار خلال العملية التطويرية، حيث يستفاد منها في تصميم الخطط التربوية وتقسيم الأنشطة وتحديد الالعباء الاكاديمية، حيث يتم وضع أطر التعاون القانونية والادارية

التي تمكن هذه المدارس من التعرف على هذه المشاكل والاحتياجات الخاصة بالطلبة، وبالتالي المساهمة وبشكل كبير في زيادة فاعلية العملية التربوية وجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وفي سبيل التحسين المستمر تقوم بعض هذه المدارس في اجراء الدراسات واستطلاعات الرأي من أجل التعرف على الاسباب المؤدية للمشكلات المدرسية والتعرف على الحلول المقترحة من الطلبة واولياء الامور والمجتمع المدني، حيث أن مشاركة أصحاب المصلحة عنصر ايجابي يسهم وبشكل كبير في زيادة فعالية وقدرة المدارس على احداث التحسينات المستمرة في العملية التربوية، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة الكلباني (2020) ودراسة العمري (2019) ودراسة (Bhat, 2016) ودراسة صافي (2016) ودراسة العدوان (2014) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين من الجدول (10.4) ان مستوى الدلالة لمحور معوقات ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.98)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، بسبب أن العاملين في مدارس مديرية القدس لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه تأثير المعوقات التي تحد من قدرتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء اكانت هذه المعوقات ادارية او مالية او سياسية او تقنية وبنية تحتية، حيث أن يتوجه بعض المعلمين ذوي الكفاءة العالية للعمل في مدارس بلدية القدس من خلال تقديم إغراءات مالية ومنحهم امتيازات اضافية على الراتب الشهري مقارنة بالراتب الذي يحصلون عليه من عملهم بالمدارس التابعة لمديرية القدس او المدارس الخاصة، بالإضافة للممارسة سلطات الاحتلال حملة شرسة على المناهج التعليمية الفلسطينية ومنع تدريسها في عدد من المدارس في مديرية القدس، وقيام سلطات الاحتلال بفرض قيود على دخول المعلمين من حملة الهوية الفلسطينية الى مدارس مدينة القدس، ووضع الحواجز أمام الطلبة في الطرق المؤدية الى مدارسهم الامر الذي يعيق وصولهم، ويحد من انتظام العملية التعليمية، ويزيد من نسبة تسرب الطلبة من التعليم، بالإضافة الى قيام سلطات الاحتلال بمنع مديرية القدس والقطاع الخاص من بناء المدارس الجديدة وتطوير القائم منها، من خلال الحملة الشرسة على التي تستهدف تهويد مدينة القدس، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة رباعية وعبيد (2016) والتي أشارت الى أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه.

#### 3.3.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

في آراء الباحثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| المتوسطات الحسابية |                       |                      |              | المحاور الكلية               |
|--------------------|-----------------------|----------------------|--------------|------------------------------|
| أقل من 5 سنوات     | من 5- أقل من 10 سنوات | من 10- أقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر |                              |
| 3.86               | 3.71                  | 3.82                 | 3.82         | ممارسات إدارة الجودة الشاملة |
| 3.73               | 3.78                  | 3.80                 | 3.71         | معوقات التطبيق               |

أظهرت بيانات جدول (11.4) المتوسطات الحسابية المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (12.4): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| المحاور                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة | بين المجموعات  | 0.640          | 3            | 0.213          | 0.845  | 0.471                   |
|                              | داخل المجموعات | 52.519         | 208          | 0.252          |        |                         |
|                              | المجموع        | 53.159         | 211          |                |        |                         |
| معوقات التطبيق               | بين المجموعات  | 0.280          | 3            | 0.093          | 0.403  | 0.751                   |
|                              | داخل المجموعات | 48.217         | 208          | 0.232          |        |                         |
|                              | المجموع        | 48.497         | 211          |                |        |                         |

يلاحظ من الجدول (12.4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص إنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في كلا المحورين.

تبين من الجدول (12.4) أن مستوى الدلالة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.41)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، بسبب أن العاملين في مدارس مديرية القدس يدركون أهمية تطبيق الجودة الشاملة في هذه المدارس والجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم في القدس في سبيل

تعميم ذلك على المدارس الحكومية والخاصة من خلال تطبيق السياسات والتوجهات التربوية التي تقوم بوضعها والتي تلزم هذه المدارس بتطبيقها لتطبيق الجودة الشاملة والحصول على نتائج تربوية ذات مستوى عالي من الجودة، حيث يتم تطبيق أنظمة فعالة للمساءلة وبدرجات متفاوتة بين المدارس بالإضافة الى توفير أنظمة خاصة بتقييم الاداء الوظيفي والتي من شأنها التعرف على مستويات أداء المعلمين واحتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة والعمل على تحسين نقاط الضعف لديهم من خلال وضع برامج تدريب وتأهيل تسهم في رفع مستوى أدائهم واشباع احتياجاتهم، كذلك يتم منح المعلمين صلاحيات كبيرة لاداء مهامهم التعليمية وتحديد الانشطة والفعاليات والخطط التربوية الخاصة بكل مادة وبما ينسجم مع نوعية الطلبة والبيئة المدرسية، كما وتحرص إدارة المدارس الحكومية والخاصة على الاهتمام بالطلبة من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة، والعمل على تحسين بيئة المناخ المدرسي مما يسهم في تحفيز المعلمين والطلبة على تحقيق التكامل ويزيد من فاعلية العملية التعليمية، كما وتهتم إدارة المدارس وفي سبيل التحسين المستمر في خدماتها وتطويرها بتشكيل اللجان الهادفة لاختيار أفضل الاساليب لتنظيم العملية التعليمية، ومواكبة أفضل التجارب والمستجدات العالمية في المجال التربوي، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة العمري (2019) ودراسة صافي (2016) ودراسة العدوان (2014) ودراسة السنباتي (2010) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الكلباني (2020) والتي أشارت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية لصالح ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات.

تبين من الجدول (12.4) ان مستوى الدلالة لمحور معوقات ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.75)، عند متغير عدد سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، بسبب أن العاملين في مدارس مديرية القدس لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه مدى تأثير بعض المعوقات التي تتميز بها مديرية القدس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، والتي من أهمها اغلاق سلطات الاحتلال لمكتب التربية والتعليم في القدس، ووجود عجز دائم وكبير في الموازنات التطويرية في المدارس الحكومية والخاصة الامر الذي يحد من قدرتها على جذب معلمين أكفاء والاحتفاظ بهم لتطوير ورفع كفاءة العملية التعليمية، بالإضافة لضعف عملية التنسيق والتكامل بين هذه المدارس على مستوى المديرية، الامر الذي يؤدي الى ضياع جهودها التطويرية وترسيخ استحقاقاتها المشروعة بوجه الهمجية الصهيونية الهادفة لتدمير العملية التعليمية بالقدس، كما أن هنالك بعض المعوقات على المستوى الداخلي للمدارس تتعلق بضعف عمليات التنسيق والمتابعة والتقييم في سبيل تطبيق الجودة الشاملة على مختلف اوجه العملية التربوية في مديرية القدس، وضعف مستويات الادراك لدى بعض المعلمين

لاهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير العملية التربوية والإرتقاء بها، وجعلها منسجمة مع الواقع الفلسطيني والاحتياجات المتنوعة للطلبة، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة رباعية وعبيد (2016) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**4.3.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (13.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

| المحور                       | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة t-Test | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|-------|------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة | مدير           | 115   | 3.84             | 0.48                 | 1.388       | 210          | 0.167                   |
|                              | نائب           | 97    | 3.74             | 0.52                 |             |              |                         |
| معوقات التطبيق               | مدير           | 115   | 3.75             | 0.42                 | -506        | 210          | 0.613                   |
|                              | نائب           | 97    | 3.78             | 0.54                 |             |              |                         |

تبين من الجدول (13.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص إنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. والتي أشارت الى عدم وجود فروق في كلا المحورين الرئيسيين من محاور الدراسة.

تبين من الجدول (13.4) ان مستوى الدلالة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.16)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزوا الباحث سبب ذلك نتيجة أن العاملين في مدارس مديرية القدس لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه تطبيق ممارسات الجودة الشاملة، حيث تلتزم ادارة المدارس بالجودة من خلال توفير مناخ مدرسي مهني يسوده التقدير والاحترام ما بين المعلمين او بين الطلبة والمعلمين، حيث يتم وضع قوانين وتعليمات واضحة يتم تطبيقها بشكل عادل، الامر الذي يؤدي الى خلق بيئة تعليمية ايجابية داعمة لعملية الجودة ويزيد من مستويات الاداء والكفاءة بالعمل والتحصيل الاكاديمي داخل هذه المدارس، كما وتسعى هذه المدارس للإهتمام بمواردها البشرية والحفاظ عليها من

التسرب والعمل على تطويرها وتنمية قدراتها من خلال توفير خطة لتدريب المعلمين في سبيل اكسابهم مهارات وخبرات ووسائل جديدة تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بطريقة فاعلة، كما تعقد إدارة المدرسة لقاءات دورية مع أولياء الأمور للتعرف على مشكلاتهم ومقترحاتهم التطويرية لعلاج هذه المشكلات التربوية المرتبطة بالبيئة التعليمية وبمستويات التحصيل الخاصة بأبنائهم، بالإضافة الى ذلك يتم تبني افكار تطويرية واستخدام تقنيات تكنولوجيا حديثة لتعزيز العملية التربوية وزيادة قدرتها على اجراء التحسينات المستمرة لتكون مدارس مديرية القدس قادرة على مواجهة الصعوبات والتحديات المتنوعة التي يفرضها عليها الاحتلال الاسرائيلي، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الكلباني (2020) ودراسة السنباتي (2010) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من العمري (2019) ودراسة صافي (2016) والتي أشارتا الى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

تبين من الجدول (13.4) ان مستوى الدلالة لمحور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.61)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند (0.05)، ويعزوا الباحث السبب في ذلك نتيجة أن العاملين في مدارس مديرية القدس لديهم مستويات عالية من الفهم تجاه تأثير بعض المعوقات على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها، والمتمثلة في ضعف تقديم الحوافز المالية للمعلمين في ظل شح الموارد المالية التي تمتلكها هذه المدارس، وقلة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التربوية نتيجة تكلفتها العالية في بعض الاحيان، واكتظاظ الصفوف بالطلبة، وكثرة الابعاء المدرسية الملقة على عاتق المعلمين بسبب نقص المعلمين المتخصصين في بعض المدارس، وتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Aloqlah, 2021) والتي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة الاكاديمية.

**5.3.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير نوع المدرسة.

جدول (14.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير نوع المدرسة.

| المحور                       | نوع المدرسة | العدد | المتوسط الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة t-Test | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|-------------|-------|------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة | حكومية      | 84    | 3.74             | 0.46                 | 1.287       | 210          | 0.199                   |
|                              | خاصة        | 128   | 3.83             | 0.52                 |             |              |                         |
| معوقات التطبيق               | حكومية      | 84    | 3.83             | 0.41                 | 1.702       | 210          | 0.090                   |
|                              | خاصة        | 128   | 3.72             | 0.51                 |             |              |                         |

تبين من الجدول (14.4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص إنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير نوع المدرسة. والتي أشارت الى عدم وجود فروق في كلا المحورين الرئيسيين من محاور الدراسة.

تبين من الجدول (14.4) ان مستوى الدلالة لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.19)، تبعاً لمتغير نوع المدرسة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك نتيجة أن العاملين في مدارس مديرية القدس لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، حيث أن هنالك التزام من قبل الإدارة في دعم عملية التغيير والتجديد والابداع في العمليات الادارية وتوفير السبل التي من شأنها تعزيز انتماء المعلمين للبيئة المدرسية، الامر الذي من شأنه تطوير العملية التربوية في هذه المدارس، مع اعتبار أن هذه العملية ترتبط بالامكانات المالية الخاصة بالمدارس، ونوعية مواردها البشرية، كما ويتم السعي الى توفير بيئة مدرسية آمنة خالية من العنف والتمييز والتتمر من خلال تطبيق القوانين التربوية وتحديد سلوكيات العمل والعلاقات داخل البيئة المدرسية وتوفير المرشدين التربويين، بالاضافة الى الاستمرار بعملية التحسين المستمر وتطوير المدارس والغرف الصفية والساحات والمرافق الصحية، ولكن ذلك يواجه صعوبة من جراء اجراءات الاحتلال التي تعيق تنفيذ ذلك، بالإضافة للمشكلات المالية الخاصة بهذه المدارس والتي تحد من قدرتها التطويرية، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Ismail, 2014) والتي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات ممارسات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير فئات المدرسة.

تبين من الجدول (14.4) ان مستوى الدلالة لمحور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس قد بلغت (0.09)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، بسبب أن العاملين في مدارس مديرية القدس سواء أكانوا يعملون في مدارس حكومية أو خاصة لديهم مستويات جيدة من المعرفة حول معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، حيث تعاني هذه المدارس من النقص الحاد

في الغرف الصفية وعدم قدرتها على التوسع في توفير الصفوف نتيجة اجراءات الاحتلال الاسرائيلي، كذلك عدم انتظام صرف الرواتب للمعلمين نتيجة الازمة المالية التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية، وضعف امكانيات المدارس الخاصة في تلبية احتياجات المعلمين من الرواتب وموازاتها بالرواتب الممنوحة من بلدية القدس، وعدم توفر المكتبات والمختبرات العلمية والتقنية الحديثة في بعض المدارس، بالإضافة الى اعتماد بعض هذه المدارس على الطرق التقليدية بالعملية التربوية المستندة على التلقين، الامر الذي ينعكس في مجمله على تطوير العملية التربوية في هذه المدارس ويزيد من نسبة التسرب على مستوى المعلمين والطلبة منها، ويؤدي الى تدهور العملية التربوية في مديرية القدس، ويحد من ثقة المجتمع المحلي في النظام التربوي في القدس، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (AIOqlah, 2021) والتي أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الكلية.

### خلاصة النتائج والتوصيات

#### 1.5. خلاصة النتائج

- بينت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت مرتفعة وبدرجة تقدير كبيرة.
- تظهر النتائج أن الدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس كانت مرتفعة وبدرجة تقدير كبيرة.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعد التزام إدارة المدرسة بالجودة كان بدرجة تقدير كبيرة.
- تبين أن المتوسط العام لبعد التركيز على المعلمين كان بدرجة تقدير كبيرة.
- تبين أن المتوسط العام لبعد التركيز على الطلبة كان بدرجة تقدير كبيرة.
- تبين أن المتوسط العام لبعد التزام إدارة المدرسة بالتحسين المستمر كان بدرجة تقدير كبيرة.
- تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الدراسة، عدا مجال معوقات التطبيق، حيث كانت الفروق لصالح فئة الذكور، كما تبين عدم وجود فروق معنوية في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة).

## 2.5. الاستنتاجات

- تسعى المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس الى الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تساعدهم في تحديد المسؤوليات وتطوير الهيكل التنظيمي للمدارس بطريقة تسهل المشاركة في اجراء التحسينات واتخاذ القرارات، ورفع جودة أداء العاملين فيها من خلال التدريب المستمر وتنمية مهارات الاتصال والتعاون والعمل الجماعي والاستفادة من جميع الامكانيات والقدرات الكامنة لدى الطواقم التربوية، وتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، الامر الذي يسهم بشكل مباشر في تطوير محتوى المنهاج التربوي والارتقاء بالمستوى الاكاديمي والاجتماعي والتربوي للطلبة ورفع مستويات وعيهم وتوفير فرص التعليم الذاتي، وبالتالي تحسين مستويات الاداء الاداري لهذه المدارس وتطوير مخرجاتها التعليمية وجعلها قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات ورضا المستفيدين من خدماتها، وبالتالي تحسين سمعة هذه المدارس وجعلها قادرة على جذب الطلبة للإلتحاق فيه.
- تلتزم إدارة المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس بتحسين فاعلية تطبيق الجودة، حيث أنه يتوفر لديهم قناعة واهتمام كبير بتطبيق مفاهيم وممارسات الجودة الشاملة في جميع مراحل العملية التعليمية، من خلال صياغة رسالتها وأهدافها، وضع الاستراتيجيات المهنية الخاصة بقطاع التعليم فيها، وتطوير الاجراءات المستخدمة في عملياتها، والسعي لتلبية احتياجات الطلبة وتوفير منهاج تربوي ثري وبيئة مدرسية صحية، الامر الذي من شأنه رفع مستويات المخرجات التعليمية والحد من المشكلات ومواطن الضعف التي يعاني منها القطاع التربوي، وبالتالي تحقيق الاهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.
- تهتم مدارس مديرية القدس بمواردها البشرية بإعتباره أحد أهم العوامل الهامة التي تدعم مدارسهم في التميز والإبداع والرضا المجتمعي والوصول الى جودة الخدمات التربوية المقدمة من خلالها، حيث تسعى جاهدة الى امتلاك أفضل الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها من التسرب وفقدانها، والعمل على توفير بيئة مدرسية محفزة للعمل والإبداع، تسهم في خلق حس الانتماء للنظام التعليمي، كما وتلتزم إدارة هذه المدارس بضمان حقوق المعلمين لتحفيزهم للقيام بواجباتهم التربوية بأفضل صورة.
- تركز إدارة المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس على الاهتمام بالطلبة من مختلف الجوانب الاكاديمية والشخصية وتدعم نموهم وتعلمهم وتسعى لزيادة معارفهم ومهاراتهم، من خلال توفير بيئة مدرسية وخدمات مرنة جاذبة وآمنة يتوفر بها جميع مقومات الابداع والتميز والتي تحفز الطلبة وتزيد من تفاعلهم في سبيل تحسين سلوكهم وزيادة مستوياتهم التعليمية، والعمل على تطوير أساليب التعلم وإدخال التكنولوجيا الحديثة الداعمة لعملية التحصيل والتفكير الابداعي الملهم

والارتقاء بمستوى الطلبة بما يتعلق بالجوانب الجسمية والعقلية والجماعية والنفسية، والسعي لقياس توقعات ورضا الطلبة من العملية التدريسية والعمل على تحقيق هذه التوقعات وإشباع حاجات الطلبة وتحقيق مستوى عالي من الرضا عن الخدمات المدرسية.

- تعطي إدارة المدارس في مديرية القدس اهتمام كبير ببعد التحسين المستمر في العملية التربوية من أجل الوصول الى جودة مخرجات العملية التربوية، حيث تسعى هذه المدارس تحسين كافة عملياتها وخدماتها التربوية المقدمة للطلبة، والوصول بها لمستويات عالية من التميز والابداع، حيث يتم هذا التحسين على سياساتها التربوية وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها وتخصيص الموازنات السنوية التطويرية، وتسعى لموائمة البيئة التعليمية بشكل يجعلها قادرة على الانسجام مع التطورات الحاصلة في المجال التربوي، بالإضافة الى وضع الخطط الفاعلية على مختلف المستويات داخل المدرسة لرفع مستويات الاداء وتحسين الخدمات، والعمل على متابعة هذه الخطط وتقييمها والحصول على التغذية الراجعة باستمرار لمواجهة أي اشكالية أثناء التطبيق، الامر الذي يعزز من جودة الخدمات الكلية المقدمة من هذه المدارس.

- يتأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس بالعديد من المعوقات الادارية والمالية والسياسية والبنية التحتية، والمتمثلة في سياسة تهويد التعليم التي تطبقها سلطات الاحتلال كأسلوب من أساليبه لتهويد مدينة القدس ونسف بنيتها الديمغرافية، ومحاولة الهيمنة والسيطرة على جميع النواحي الخاصة بالمدارس والتعليم الفلسطيني في مدينة القدس، حيث تقوم بتحريف المنهاج التعليمي الفلسطيني وفرض قيود على ادخاله الى المدينة المحتلة، وتقرض العديد من القيود على المعلمين وتقوم بإغرائهم برواتب مرتفعة في الوقت الذي تعاني فيه المدارس العربية من ضعف الميزانيات وعدم الانتظام في صرف الرواتب، والتضييق عليهم وعدم استصدار تصاريح دخول للمعلمين حملة الهوية الفلسطينية، كذلك منع وتجميد بناء مدارس جديدة، او حتى استصلاح المدارس الموجودة في حدود البلدة القديمة، كذلك محدودية قدرة هذه المدارس على توفير الغرف الصفية المناسبة للتعليم، وممارسة سياسة التضييق على الطلبة من خلال وضع الحواجز في الطرق المؤدية لمدارسهم، كل هذه الإجراءات تهدف من خلالها سلطات الاحتلال إلى عدم تمكين المدارس العربية من تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة، وشل قدرتها على الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المعلمين والطلبة فيها.

### 3.5 التوصيات

- تعزيز قناعة ادارة المدارس بأهمية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في العملية التعليمية، لمواجهة التحديات الحادة في بيئة الاعمال التي تتسم بالتطور العلمي السريع بهدف البقاء والنمو وزيادة المنافع، والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في مدارسهم وذلك بالقيام بتوزيع النشرات الدورية، والمتابعة المستمرة للأعمال وتحسين العملية الإدارية وتطويرها لتحقيق الاهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف.
- تعزيز عملية مشاركة جميع العاملين بالمدارس في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات تشاركية يلتزم الجميع بتنفيذها.
- تعزيز مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات والتخطيط للتعليم، والحصول على التغذية الراجعة تجاه الخدمات المقدمة من مديرية القدس للمدارس مما ينعكس في النهاية على أبنائهم بالفائدة.
- ضرورة تصميم آليات لإطلاع المجتمع ومؤسساته ومنظماته على عناصر عملية التعليم وكيفية تفاعلها، ومساهمتها في تحقيق متطلبات المجتمع.
- زيادة الاهتمام بتنظيم برامج ودورات تدريبية مستمرة لتطوير قدرات العاملين بالمدارس حول مفهوم وأهداف وعناصر ادارة الجودة الشاملة وذلك لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية والتدريسية، ورفع كفاءتهم وزيادة قدراتهم الإدارية والفنية.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام وسياسات للمكافآت والحوافز، وتوفير المخصصات المالية الخاصة بها، من أجل تشجيع المعلمين ودعم عمليات التطوير والابداع والحفاظ على الموارد البشرية المتميزة، وزيادة انتمائهم للمدارس التي يعملون بها.
- ضرورة وضع اللوائح التنظيمية لتطوير المعلمين على أسس علمية ومنطقية تتماشى مع معايير إدارة الجودة الشاملة، وعلى أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.
- ضرورة إعادة النظر في المناهج المدرسية، والتخطيط لها في ضوء احتياجات سوق العمل ورغبات الطلبة والمجتمع، مما يضيف عليها طابع المرونة والتكيف مع ظروف المجتمع.
- ضرورة الاهتمام بالقيام باستطلاعات الرأي لمعرفة آراء المستفيدين نهاية كل فصل دراسي حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم، والحصول على تغذية راجعة تدعم عمليات التحسين المستمر، كأحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.
- متابعة العملية التعليمية التعليمية وتوفير كل المستلزمات الفنية والإدارية من مباني، وأساليب تدريس، ووسائل تعليم ومعدات مخبرية وتجهيزات مدرسية، وإعادة النظر في المنهاج باستمرار ومتابعة كل المستجدات العالمية وأخذ ما يتناسب مع مجتمعنا الفلسطيني.

## 4.5 مقترحات بحثية

- إجراء دراسة حول مشكلات التعليم في مديرية القدس، وسبل علاجها.
- إجراء دراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في دعم التعليم في مديرية القدس، وآفاق تطويرها.
- إجراء دراسة حول تأثير الممارسات الاسرائيلية على قطاع التربية والتعليم في مديرية القدس.
- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية والخاصة.

## الفصل السادس

### آفاق التطوير

#### 1.6 المقدمة:

تكتسب مدينة القدس مكانة عظيمة لدى أبناء الشعب الفلسطيني، وتعتبر أعلى سلم أولويات كل مواطن فلسطيني، وما لمدارس ومؤسسات المدينة التعليمية من دور عظيم، بارز، وفعال، في دعم وترسيخ الوجود الفلسطيني فيها، ومن خلال خبرة الباحث بين أروقة مدارس القدس على مدار ثلاثة عشر عاماً، والرغبة الملحة لتقديم دراسة تعزز من الصمود والثبات لكل مكونات العملية التعليمية، وترفع من مستوى التعليم ليكون مواكبا لمتطلبات الجودة الشاملة، ارتأى الباحث بضرورة الخروج بنموذج تطوير، سيعرف بالمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس ومحاولة اقتراح حلول قصيرة وطويلة الاجل لها.

وبناء عليه ومن خلال خلفية هذه الدراسة، وإطارها النظري وما لخصت إليه من نتائج، واستناداً إلى التوصيات المنبثقة منها، سيتم عرض معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، والتي تم التطرق اليها في أداة الدراسة (الاستبانة) والإجابة عنها من قبل المبحوثين، والعمل على اقتراح آفاق للتطوير والتغلب على هذه المعوقات، تبعاً لنتائج التحليل الإحصائي وامتداداً للتوصيات، بالإضافة إلى وجهة نظر الباحث الشخصية المبنية على الاطلاع والمعرفة والخبرة في مدارس مديرية القدس واحتياجاتها.

#### 2.6 المعوقات الادارية

تعتبر المعوقات الادارية من اهم المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، وفي ذات الوقت تعتبر الاكثر امكانية للتغلب عليها، وبالتالي يمكن إجمال أهم هذه المعوقات وآفاق التطوير لكل محور من محاور هذا المجال كالآتي:

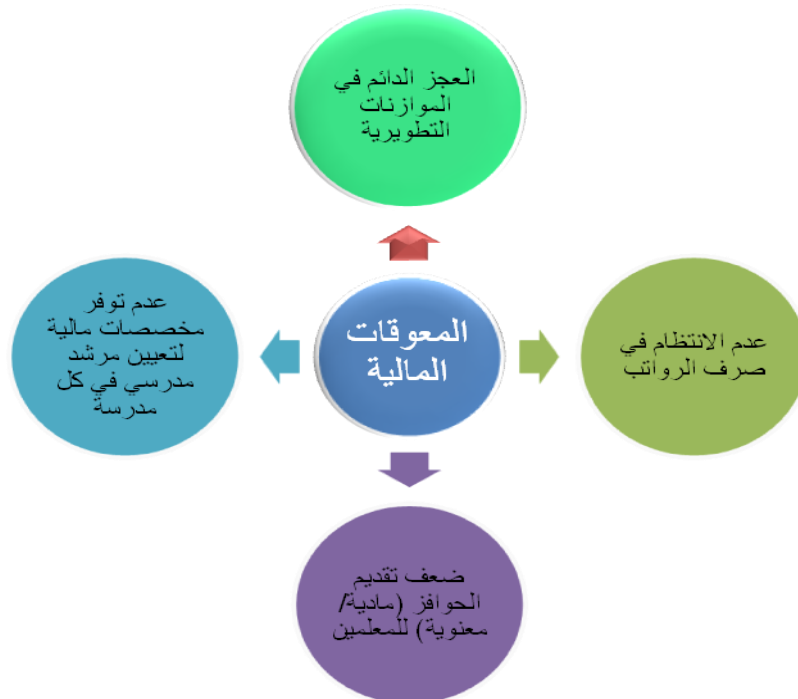


- المحور الاول: استحداث قسم خاص بالجودة الشاملة في مديرية تربية القدس - قسم ادارة الجودة الشاملة- يُعنى بالاهتمام والمتابعة والتقييم لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأن يكون كقسم للرقابة والتطوير، ويعمل على مساندة المدارس ودعمها في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قسم ليس فقط في مكاتب مغلقة إنما العمل والتنقل بين المدارس من أجل الاهتمام والمتابعة والتقييم والوقوف على الحاجات.
- المحور الثاني: العمل على نشر وتعميم أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المعلمين، وعقد لقاء تعريفى دورى ونشرات توضيحية وغيرها لتعميم هذه الممارسات وبيان أهميتها، ويتولى ذلك بالدرجة الأولى (قسم إدارة الجودة الشاملة) المقترح في البند السابق.
- المحور الثالث: تفعيل قنوات الاتصال والتواصل بين مديرية تربية القدس والمدارس التابعة لها بدرجة عالية وفعّالة، وإعادة تفعيل بريد المدارس، الذي كان مطبّقاً في السابق، وتفعيل قسم العلاقات العامة بشكل أكثر جدية وواقعية، زيادة الاجتماعات الدورية مع مدراء المدارس سواء خاصة او حكومية، والتي تكاد تكون معدومة.
- المحور الرابع: في هذا الجانب العمل على زيادة اللقاءات بين مدراء المدارس خاصة و حكومية، لقاءات تعريفية، تشاورية، والتي لم يسجل اي لقاء منها بين مدراء القدس، بالإضافة إلى عمل اتحاد للمدارس الخاصة ينظم وينسق عملها، ويزيد من التواصل فيما بينها.

- المحور الخامس: العمل على تطوير العملية التعليمية ضمن الإمكانيات المتاحة، فبإمكان إدارة المدارس العمل على تفعيل وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، وكذلك بالإمكان استخدام التعليم عن طريق اللعب، بألعاب بسيطة غير مكلفة وفي متناول الجميع، وضرورة عمل إدارة المدارس على الخروج من نظام التلقين التقليدي إلى نظام الإبداع والابتكار والريادة في مدارسهم بمعنى آخر الاتجاه نحو مدارس ريادية.
- المحور السادس: هناك العديد من الطرق التكنولوجية الحديثة والتي يمكن لإدارة المدارس استغلالها بأقل التكاليف، أصبح من الواجب التخفيف من الأعباء الملقة على عاتق المعلم، فلو استبدلنا التحضير الورقي بآخر الكتروني يكون أفضل، وتقديم التسهيلات والمحفزات التي تضمن زيادة تمسك المعلم بعمله ومحبته له.

### 3.6 المعوقات المالية

تعتبر المعوقات المالية من أهم وأشد المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، وبالتالي يمكن إجمال أهم هذه المعوقات وآفاق التطوير لكل محور من محاور هذا المجال كالآتي:



- المحور الأول: في هذا المجال يجب العمل على تضافر كافة الجهود في سبيل الدعم المالي للتعليم في مديرية القدس، فهو أساس التطور فيها والداعم الأكبر في مواجهة معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها. فرغم الظروف الاقتصادية التي تمر بها السلطة الفلسطينية إلا أنه يجب استثناء التعليم في المدينة المقدسة، وإعطائه أولوية على رأس قائمة الأولويات. ويمكن التغلب والعمل على آفاق تطوير لهذا المجال بكافة محاوره من خلال استحداث مؤسسات خاصة

- أو وقفية لدعم التعليم في القدس، والوقوف على كافة احتياجاته، والسعي من خلال المؤسسات المختلفة المحلية، العربية، والعالمية إلى إنشاء صندوق مالي خاص بالتعليم في القدس. وبهذا نكون قد وضعنا آفاقاً لتطوير المحور الأول والتغلب عليه ألا وهو العجز الدائم في الموازنات التطويرية.
- المحور الثاني: استثناء معلمي القدس، وإعطائهم الأولوية في صرف راتب كامل حتى في ظل الوضع الاقتصادي الصعب، وهذا إجراء ممكن.
- المحور الثالث: بالإمكان توظيف مرشد مدرسي لكل مدرستين، بدوام جزئي في كل مدرسة، وهناك العديد من المؤسسات المقدسية والجمعيات التي تُعنى بموضوع الإرشاد النفسي يمكن الاستعانة بها، لإرسال مرشدين تربويين من طرفها بفترة محددة إلى المدارس.
- المحور الرابع: العمل على تطوير سياسة التعزيز والتحفيز المالي والمعنوي للمعلمين، مادياً: من خلال صندوق دعم التعليم في القدس الذي اقترحت إنشاءه، ومعنوياً: من خلال استحداث جوائز ومحفزات تربوية دورية، مثل: جائزة معلم الشهر في مديرية القدس، المعلم المثالي، أفضل بيئة مدرسية، المدرسة المثالية، .... الخ.

#### 4.6 المعوقات السياسية

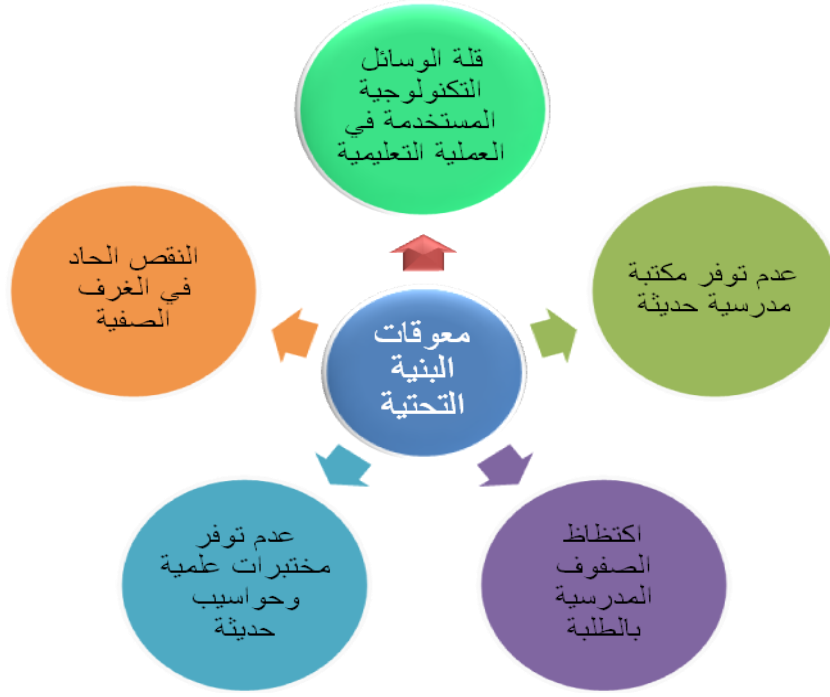
تعتبر المعوقات السياسية من المعوقات التي يصعب السيطرة عليها والتي تواجه تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، وبالتالي يمكن إجمال أهم هذه المعوقات وآفاق التطوير لكل محور من محاور هذا المجال كالآتي:



- المحور الأول: هو محور متعلق بمعوق مالي سياسي، لذا فإن أفق التحسين المالي يساعد في التغلب على هذا المحور، ويعمل على زيادة انتماء المعلمين ذوي الكفاءة لمدارسهم الفلسطينية وسد كافة احتياجاتهم، وبالتالي استغنائهم عن مدارس البلدية.
- المحور الثاني: إغلاق سلطات الاحتلال لمكتب التربية والتعليم في البلدة القديمة في القدس، كان من الخطوات المؤلمة ضد التعليم، حيث قامت مديرية التربية والتعليم بفتح مكتب مؤقت في بلدة (الرام)، خفف قليلاً من ألم إغلاق المكتب وجعلها تستمر في عملها، ولكن تبقى حاجة وجود المكتب داخل أسوار البلدة القديمة حاجة ملحة، على أمل تحصيل قانون قضائي بذلك، وفي حال تعنت الاحتلال، فإن الاستمرار بالعمل في مكتب الرام هو الخيار الوحيد.
- أما المحورين الثالث والرابع: فإنها تتعلق بسياسات محتل، ومن الصعب وجود آفاق للتغلب عليها وتطويرها، فالمحتل يضع الحواجز، ويعيق حركة الطلبة، ويعتدي على المدارس والمعلمين والطلبة، وهذا شكل من أشكال احتلاله وممارساته العنصرية البشعة، بحق حياة أبناء الشعب الفلسطيني بشكل عام، والتعليم بشكل خاص، وما آفاق تطوير إلا في الصمود على هذه الأرض والتشبث بحق الحياة والتعليم، وأن نزرع في عقول أبناء مدينة القدس أن التعليم هو أقوى سلاح نواجه به هذا المحتل رغم كل الظروف والعقبات.
- المحور الخامس: في أماكن الاكتظاظ السكاني، بالإمكان استئجار عمارات سكنية، وتحويلها إلى مدرسة تحت ظل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وعمل كافة الجهود لترميم المدارس القائمة، ووجوب تدخل أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتشكيل لجنة من الأساتذة المحامين أبناء البلد، الذين عهدناهم دائماً متطوعين في سبيل الدفاع عن حقوق المواطنين الفلسطينيين داخل مدينة القدس، والتي من ضمنها التعليم، وترميم المدارس من باب الخطر على الطلاب.
- المحور السادس: من أكبر التحديات والمعوقات السياسية، الهجمة الشرسة للاحتلال على المنهاج الفلسطيني، ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال زيادة الدعم للمدارس الخاصة، والتي يتم تهديدها من قبل الاحتلال بوقف الدعم إذا لم تطبق المنهاج الإسرائيلي، وبالتالي فإن دعم هذه المدارس، والوقوف إلى جانبها يقلل من حدة تأثير هذه التهديدات.

## 5.6 معوقات البنية التحتية

تعتبر معوقات البنية التحتية من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، وفي ذات الوقت يتوفر امكانية التغلب عليها، وبالتالي يمكن إجمال أهم هذه المعوقات وآفاق التطوير لكل محور من محاور هذا المجال كالآتي:



هناك العديد من المؤسسات والجمعيات الداعمة للتعليم في فلسطين بشكل عام والقدس بشكل خاص، مثل مؤسسة الشهيد فيصل الحسيني، وغيرها من الجمعيات والمؤسسات، والتي يمكن الاستعانة بها لتأمين وسائل تكنولوجيا حديثة لجميع المدارس في مدينة القدس، من أجل رفع كفاءتها وتسهيل تطبيقها لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتأمين مكتبة مدرسية لكل مدرسة، ومختبرات علوم وحاسوب.

ومن آفاق التطوير في هذا المحور، إن لم ينجح انتزاع قرار محكمة بشأن فتح صفوف جديدة وترميم القائمة وتطوير والعمل على توسعة المدارس، وبناء أخرى جديدة، فإنه من المقترحات فصل الدوام في بعض المدارس الموجودة في المناطق ذات الكثافة السكانية، إلى قسمين (صباحي / مسائي)، وهذا قد يؤدي إلى زيادة كبيرة في النفقات، ولكنه يشكل حلاً لاكتظاظ الصفوف والنقص الحاد في الغرف الصفية.

وبالخلاصة تعد هذه المعوقات والتحديات، معوقات في ركيزتها الأساسية مالية، فلو وجدنا وقفة مالية جادة من السلطة الفلسطينية، والمجتمع المحلي، أصحاب رؤوس الأموال، العالم العربي والإسلامي، الدول الصديقة، فإن التعليم في القدس سينقلب رأساً على عقب، ويزدهر بشكل كبير، ويكون مطبق بامتياز لمبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أبو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية.
- أبو حلوة، محمد. (2018). مبادئ إدارة الجودة الشاملة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأسطل، عيسى. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- إسماعيل، صادق. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- آل صقر، عبد الله. (2012). إدارة الجودة الشاملة وآلية تطويرها. الأكاديميون للنشر والتوزيع، ليبيا.
- تويج، سليمان. (2018). نموذج الجمنابكيزين للتحسين المستمر بين النظرية والتطبيق. دار اللؤلؤة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- الجعبري، سحر. (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر.
- حداد، ديانا. (2019). اتجاهات معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (47)، 143-160، الأردن.
- الحريري، رافدة. (2013). اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حموه، نهى طارق. (2017). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع. مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر، القاهرة، 36 (176)، 353-401.

- الحياي، وليد.(2015). التدريب في المؤسسات التعليمية. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- خليل، نبيل.(2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خيوكه، زياد مصطفى، والعبیدی، شهاب أحمد.(2020). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (29)، 239-259، العراق.
- دعمس، مصطفى.(2009). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- رابی، ازدهار.(2018). التحديات التي واجهت القدس من عام 1967-2016م. مجلة المؤرخ العربي، (26)، 465-516، بغداد، العراق.
- راضي، بهجت؛ والعربي، هشام.(2015). إدارة الجودة الشاملة (TQM). دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر.
- راضي، بهجت والعربي، هشام.(2018). إدارة الجودة الشاملة (TQM). دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر.
- ربابعة، ديمة داود.(2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم رسالة ماجستير غير منشورة\_، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ربابعة، سائد، وعبيد، شاهر.(2016). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 23 (1)، 33-71، فلسطين.
- الربيعي، محمود وأحمد، مازن والطائي، مازن.(2013). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الرشادة، محمد. (2007). الإدارة علم وفن. دار يافا العلمية، عمان، الأردن.
- الركابي، عباس والخزاعي، عقيل والكروي، حيدر.(2018). اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزبون، عطالله وحمدان خالد.(2017). إدارة الجودة الشاملة. اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيدان، سليمان.(2010). إدارة الجودة الشاملة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- سعد، عبد المنعم.(2006). الملامح الحديثة للإدارة التربوية. الدار الثقافية للنشر، جمهورية مصر العربية.
- السميحي، خلود.(2020). كفاءة العمل الفريقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة و علاقتها بجودة الأداء المهني لمعلميهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- السنباي، توفيق مصلح.(2010). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية: دراسة حالة جامعة نمار في الفترة ما بين 2004-2009م \_رسالة ماجستير غير منشورة\_. جامعة الزعيم الأزهرى. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان.
- سهل، أمينة عمر، والعمرى، غسان عيسى.(2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا \_رسالة ماجستير غير منشورة\_. جامعة عمان العربية، عمان.
- شقير، سمير إسماعيل. (2011). تقرير عن المؤتمر التربوي "التعليم في القدس الواقع والمأمول" المنعقد في القدس بتاريخ 2010/8/2. مجلة الطفولة العربية، 13 (49)، 107-112.
- صافي، أحمد عمر.(2016). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين \_رسالة ماجستير غير منشورة\_. جامعة الدول العربية معهد البحوث والدراسات العربية، مصر.
- الطائي، رعد وقداه، عيسى.(2020). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيطي، خضر.(2011). إدارة التغيير. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الغفار، السيد.(2013). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد القادر، حسين.(2019). المشكلات التي تواجه التعليم في مدينة القدس وسبل علاجها.دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (33)، 105-131، القدس، فلسطين.
- عبده، فاطمة. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- العدوان، بلقيس صالح.(2014). تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بالأردن(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهرى. كلية التربية، السودان.
- عمر، عبد الله.(2015). حصار يطوق مدارس القدس. مجلة الدوحة، 94 (8)، 16-17، الدوحة، قطر.

- العمري، أيمن.(2018). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص. مجلة البحث العلمي في التربية، 3 (19)، 1-45، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العمري، عبدالله.(2019). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 69-86، غزة، فلسطين.
- العنجري، وليد إبراهيم.(2012). تهويد القدس وآثاره المدمرة: دراسة دعوية. مجلة مركز البحوث والدراسات الإسلامية، (33)، 557-652، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العيسى، إيناس عباد، وكمال، نور.(2021). اتجاهات أولياء الأمور في مدينة القدس نحو تدريس المناهج غير الفلسطينية: الإسرائيلية والبريطانية والأمريكية والألمانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (23)، 18-40، جاعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- غازي، خالد.(2016). القدس: سيرة مدينة.. عبقرية مكان. وكالة الصحافة العربية.
- الغرباوي، شهدان.(2020). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- القدرة، محمود.(2017). تهويد المناهج التعليمية في مدينة القدس، المنتدى الاسلامي، بريطانيا، (361)، 50-53.
- القرني، نورة عوض.(2020). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 28 (1)، 491-515.
- كبها، يحيى وحسين، أحمد.(2018). السياسات التعليمية الإسرائيلية وتأثيرها على الهوية الثقافية لفلسطيني الداخل: التحديات والحلول. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، (45)، 117-132، فلسطين.
- الكلباني، سعود.(2020). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 4 (18)، 425-460، سلطنة عمان.
- مسلم، عبد الله.(2015). إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو. دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المطر، عبدالحكيم بن جواد، وعبد الرؤوف، طارق محمد، والنجار، محمود عبد الحافظ.(2019). واقع أداء معلم التربية البدنية بمدارس التعليم العام بالإحساء وفقاً لمتطلبات الجودة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، 20 (1)، 147-164، المملكة العربية السعودية.

- مطر، علاء.(2016). واقع الحق في التعليم العام في القدس المحتلة تحديات وآفاق. أعمال المؤتمر الدولي الثالث عشر: فلسطين - قضية وحق، المنعقد في طرابلس في الفترة 2-2016/12/3. مركز جيل البحث العلمي، 207 - 222، الجزائر.
- مغربي، عبد الرحمن.(2020). نحو استراتيجية فلسطينية موحدة لدعم التعليم في القدس وجه الأسرلة والتهويد. مجلة التاريخية الفلسطينية، (6)، 133-169، فلسطين.
- الملكاوي، أديب.(2020). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القدس واقع وتحديات: مجموعة أوراق بحثية. شؤون فلسطينية، منظمة التحرير الفلسطينية، مركز الابحاث (264)، 183-197، رام الله، فلسطين.
- الهوش، أبو بكر.(2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. دار حميثرا للنشر والترجمة، جمهورية مصر العربية.

#### المراجع الاجنبية:

- Abdullah, A. (2010). Measuring TQM implementation: a case study of Malaysian SMEs. Measuring Business Excellence.14(3), 3-15.
- Al Sinawi, S. & Anil, V. (2022). Total quality management in Oman. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 982(1).
- Al-Khuzai, S. & Mezher, A. (2022). TQM practices and reverse mentoring and their impact in adaptive performance. Palarch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 19(1), 1655-1678.
- AlOqlah, R. M. A. (2021). Obstacles of TQM Implementation in Saudi Universities: An Empirical Study. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10(4), 186-186.
- Altunay, E.(2016). The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. Universal Journal of Educational Research, 4(9), 2126-2133.
- Besterfield-Michna, C., Besterfield, G., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H. & Urdhwareshe, R. (2012). Total Quality Management. Prentice Hall.
- Bhat, B. (2016). Teachers' Perception towards Total Quality Management in Secondary Schools. EDUCARE: International Journal for Educational Studies, 9 (1), 41-48.
- Cătălin, S. H., Bogdan, B., & Dimitrie, G. R. (2014). THE EXISTING BARRIERS IN IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 23(1), 1234-1241.

- Charantimath, P. (2011). Total Quality Management. Pearson Education India.
- Dahlgaard, J., Khanji, G. & Kristensen, K. (2008). Fundamentals of Total Quality Management. Routledge.
- Ejionueme, L. & Oyoyo, A. (2015). Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone. *Journal of Education and Practice*, 6(27), 102-111.
- Ismail, S. (2014). Total Quality Management (TQM) Practices and School Climate amongst High, Average and Low Performance Secondary Schools. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 11(41), 41-58.
- Kiritharan, G. (2013). Total Quality Management - A System to Implement. Lulu Print.
- Martínez-Lorente, Angel & Dewhurst, Frank & Dale, Barrie. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*. 10. 10.1108/09544789810231261.
- Mukhopadhyay, M. (2020). Total quality management in education. SAGE Publications Pvt. Limited.
- Najm, N. & Yousif, A. & Al-Ensour, J. (2017). Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(4), 12-23.
- Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M. et al., (2021). New needed quality management skills for quality managers 4.0. *Sustainability*, 13 (11), 6149.
- Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2003). Understanding the obstacles to TQM success. *Quality Management Journal*, 10 (3), 45-56.
- Shahmohammadi, N. (2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). *International Education Studies*, 10(4), 58-64.
- Suleman, Q. & Gul, R. (2015). Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 123-134.



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الإدارة والاقتصاد

حضرة مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في مديرية القدس، ونوابهم المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة القدس- أبو ديس؛ ولتحقيق أغراض الدراسة كإمل بإجابة حضرتكم عن الاسئلة المتضمنة في هذه الاستبانة، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم. وللإشارة فان جميع المعلومات ستحظى بالعناية والائتمان والسرية التامة، وسأستخدمها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

إعداد الباحث: إبراهيم أحمد إبراهيم صالح

المشرف: الدكتور أحمد حرز الله

#### تعليمات للمبحوثين:

- يرجى قراءة العناوين والشرح.
- يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملاءمة من وجهة نظرك، حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

## المحور الأول: البيانات الأساسية

أخي الكريم/ أختي الكريمة: يحتوي هذا المحور على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

### 1-الجنس:

1.1 ☐ ذكر 2.1 ☐ أنثى

### 2-المؤهل العلمي:

1.2 ☐ دبلوم 2.2 ☐ بكالوريوس 3.2 ☐ ماجستير فأعلى

### 3-عدد سنوات الخبرة:

1.3 ☐ أقل من 5 سنوات 2.3 ☐ من 5 - أقل من 10 سنة  
2.3 ☐ من 10- أقل من 15 سنة 4.3 ☐ 15 سنة فأكثر

### 4-المسمى الوظيفي :

1.4 ☐ مديرة 2.4 ☐ نائب/ة مديرة

### 5-نوع المدرسة :

1.5 ☐ حكومية 2.5 ☐ خاصة

### 6- هل تمتلك المدرسة أي شهادة للأداء أو الجودة؟

1.6 ☐ نعم 2.6 ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) اذكرها : .....

**المحور الثاني:** وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تُعبر عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، وعليه يرجى وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة، وتحت درجة موافقتك عليها.

**إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة إدارية تهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة للمعلمين والطلبة وتوقعاتهم بشكل مستمر، وبنجاح أكبر من المنافسين.

| رقم                                        | الفقرة                                                                                               | درجة الموافقة |       |         |       |            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|---------|-------|------------|
|                                            |                                                                                                      | أوافق بشدة    | أوافق | لا أعلم | أعارض | أعارض بشدة |
| المجال الأول: التزام إدارة المدرسة بالجودة |                                                                                                      |               |       |         |       |            |
| 1.                                         | تحرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة الجودة الشاملة لتعزيزها.                                            |               |       |         |       |            |
| 2.                                         | تعمل إدارة المدرسة على مشاركة العاملين في (صنع واتخاذ القرارات).                                     |               |       |         |       |            |
| 3.                                         | تتظر إدارة المدرسة إلى العنصر البشري على أنه أساس الجودة في منظومة العمل.                            |               |       |         |       |            |
| 4.                                         | تقوم إدارة المدرسة باستغلال الموارد المتاحة على الوجه الأمثل.                                        |               |       |         |       |            |
| 5.                                         | تطبق إدارة المدرسة نظاماً فعالاً للمساءلة.                                                           |               |       |         |       |            |
| 6.                                         | تطبق إدارة المدرسة نظاماً فعالاً لتقييم الأداء.                                                      |               |       |         |       |            |
| 7.                                         | توفر إدارة المدرسة مناخاً مهنيّاً يسوده التقدير والإحترام.                                           |               |       |         |       |            |
| 8.                                         | تدعم إدارة المدرسة "التغيير والتجديد والإبداع" في العمليات الإدارية.                                 |               |       |         |       |            |
| المجال الثاني: التركيز على (المعلمين)      |                                                                                                      |               |       |         |       |            |
| 9.                                         | يتم (استقطاب وتوظيف) المعلمين من ذوي الكفاءات الأكاديمية المتميزة.                                   |               |       |         |       |            |
| 10.                                        | يتوفر في المدرسة العدد الكافي من المعلمين لجميع التخصصات التعليمية.                                  |               |       |         |       |            |
| 11.                                        | تقدم إدارة المدرسة الحوافز المناسبة لكل من يساهم في تطوير الأداء.                                    |               |       |         |       |            |
| 12.                                        | تمنح إدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة للمعلمين لأداء مهامهم الوظيفية.                                 |               |       |         |       |            |
| 13.                                        | تهتم إدارة المدرسة باحتياجات المعلمين ورغباتهم.                                                      |               |       |         |       |            |
| 14.                                        | توفر إدارة المدرسة خطة لتدريب المعلمين؛ لإكسابهم "مهارات وخبرات ووسائل جديدة" لأداء مهامهم الوظيفية. |               |       |         |       |            |
| 15.                                        | تعزز إدارة المدرسة انتماء المعلمين لبيئتهم المدرسية.                                                 |               |       |         |       |            |

| رقم                                 | الفقرة                                                                                                           | درجة الموافقة |       |         |       |            |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|---------|-------|------------|
|                                     |                                                                                                                  | أوافق بشدة    | أوافق | لا أعلم | أعارض | أعارض بشدة |
| المجال الثالث: التركيز على (الطلبة) |                                                                                                                  |               |       |         |       |            |
| 16.                                 | تقوم إدارة المدرسة بتطوير "الأساليب والوسائل" التعليمية المستخدمة بما يتناسب مع قدرات الطلبة واحتياجاتهم.        |               |       |         |       |            |
| 17.                                 | تتيح إدارة المدرسة للطلبة قنوات اتصال فعالة معها لتقديم "الشكاوى والمقترحات".                                    |               |       |         |       |            |
| 18.                                 | تأخذ إدارة المدرسة "شكاوى ومقترحات" الطلبة بعين الاعتبار خلال العملية التطويرية.                                 |               |       |         |       |            |
| 19.                                 | تحرص إدارة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية متميزة مقارنة بالمدارس الأخرى.                                        |               |       |         |       |            |
| 20.                                 | تحرص إدارة المدرسة على توفير مُناخ مدرسي "مُحفّز وفعال".                                                         |               |       |         |       |            |
| 21.                                 | تعقد إدارة المدرسة لقاءات دورية لأولياء الأمور للتعرف إلى "مشكلاتهم ومقترحاتهم".                                 |               |       |         |       |            |
| 22.                                 | تسعى إدارة المدرسة إلى أن تكون المدرسة بيئة نفسية آمنة خالية من "العنف والتمييز والتهمر".                        |               |       |         |       |            |
| المجال الرابع: التحسين المستمر      |                                                                                                                  |               |       |         |       |            |
| 23.                                 | تقوم إدارة المدرسة بتحليل العمليات وتقييم المخرجات التعليمية بغرض "التصحيح والتحسين المستمر".                    |               |       |         |       |            |
| 24.                                 | يتم توظيف نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم "الخطط والبرامج" المستقبلية.                                            |               |       |         |       |            |
| 25.                                 | تُعِد إدارة المدرسة "الدراسات واستطلاعات الرأي" للتعرف إلى الأسباب المؤدية للمشكلات المدرسية، وتقديم الحلول لها. |               |       |         |       |            |
| 26.                                 | تُشكل إدارة المدرسة اللجان الهادفة إلى اختيار أفضل الأساليب لتنظيم العملية التعليمية.                            |               |       |         |       |            |
| 27.                                 | تواكب إدارة المدرسة أحدث "التجارب والمستجدات العالمية" في المجال التربوي.                                        |               |       |         |       |            |
| 28.                                 | تستخدم إدارة المدرسة تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتعزيز العملية التعليمية.                                        |               |       |         |       |            |
| 29.                                 | تسعى إدارة المدرسة إلى التحقق الدوري من مدى جاهزية "الغرف الصفية والساحات والمرافق الصحية".                      |               |       |         |       |            |

**المحور الثالث:** وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تُعبر عن معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، وعليه يرجى وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة، وتحت درجة موافقتك عليها.

| رقم                          | الفقرة                                                                                                   | درجة الموافقة |       |         |       |            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|---------|-------|------------|
|                              |                                                                                                          | أوافق بشدة    | أوافق | لا أعلم | أعارض | أعارض بشدة |
| المجال الأول: معوقات إدارية  |                                                                                                          |               |       |         |       |            |
| 1.                           | ضعف الاهتمام بعملية "المتابعة والتقييم" لتطبيقات الجودة الشاملة من طرف الجهات المشرفة.                   |               |       |         |       |            |
| 2.                           | عدم إدراك المعلمين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.                                         |               |       |         |       |            |
| 3.                           | ضعف التنسيق بين المديرية والمدارس.                                                                       |               |       |         |       |            |
| 4.                           | ضعف التنسيق بين المدارس نفسها (حكومية أو خاصة).                                                          |               |       |         |       |            |
| 5.                           | الاعتماد على الطرق التقليدية في العملية التعليمية.                                                       |               |       |         |       |            |
| 6.                           | كثرة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق المعلمين.                                                        |               |       |         |       |            |
| المجال الثاني: معوقات مالية  |                                                                                                          |               |       |         |       |            |
| 7.                           | العجز الدائم في الموازنات التطويرية.                                                                     |               |       |         |       |            |
| 8.                           | عدم الانتظام في صرف الرواتب.                                                                             |               |       |         |       |            |
| 9.                           | عدم توفر مخصصات مالية لتعيين مرشد مدرسي مؤهل في كل مدرسة.                                                |               |       |         |       |            |
| 10.                          | ضعف تقديم الحوافز (مادية، معنوية) للمعلمين.                                                              |               |       |         |       |            |
| المجال الثالث: معوقات سياسية |                                                                                                          |               |       |         |       |            |
| 11.                          | توجه المعلمين ذوي الكفاءة العالية للعمل في مدارس البلدية؛ نتيجة إغراء بلدية الاحتلال لهم بمميزات إضافية. |               |       |         |       |            |
| 12.                          | إغلاق سلطات الاحتلال لمكتب التربية والتعليم في القدس.                                                    |               |       |         |       |            |
| 13.                          | قيام سلطات الاحتلال بفرض قيود على دخول المعلمين من حملة الهوية الفلسطينية إلى القدس.                     |               |       |         |       |            |
| 14.                          | تضييق سلطات الاحتلال على الطلبة من خلال حواجز الطرق المؤدية إلى المدارس.                                 |               |       |         |       |            |

| رقم                                         | الفقرة                                                                                           | درجة الموافقة |       |         |       |            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|---------|-------|------------|
|                                             |                                                                                                  | أوافق بشدة    | أوافق | لا أعلم | أعارض | أعارض بشدة |
| 15.                                         | منع سلطات الاحتلال "بناء المدارس الجديدة وتطوير القائمة منها".                                   |               |       |         |       |            |
| 16.                                         | الحملة الشرسة لسلطات الاحتلال على المنهاج التعليمي الفلسطيني، ومنع تدريسه في عدد من مدارس القدس. |               |       |         |       |            |
| <b>المجال الرابع: معوقات البنية التحتية</b> |                                                                                                  |               |       |         |       |            |
| 17.                                         | قلة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية.                                          |               |       |         |       |            |
| 18.                                         | اكتظاظ الصفوف المدرسية بالطلبة.                                                                  |               |       |         |       |            |
| 19.                                         | النقص الحاد في الغرف الصفية.                                                                     |               |       |         |       |            |
| 20.                                         | عدم توفر مكتبة مدرسية حديثة.                                                                     |               |       |         |       |            |
| 21.                                         | عدم توفر "مختبرات علمية وحاسوب" حديثة.                                                           |               |       |         |       |            |

انتهت الاستبانة  
شاكرًا لكم حُسن تعاونكم

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

**ممارسات إدارة الحودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة القدس- أبو ديس.

إشراف: د. أحمد حرز الله

**محاور التحكيم:**

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: إبراهيم أحمد إبراهيم صالح

ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

| الرقم | اسم المحكم             | مكان العمل                |
|-------|------------------------|---------------------------|
| 1.    | د. سلوى البرغوثي       | جامعة القدس               |
| 2.    | د. نضال درويش          | جامعة القدس               |
| 3.    | د. محمد سالم           | جامعة القدس               |
| 4.    | د. سمير بيضون          | جامعة بيرزيت              |
| 5.    | د. يحيى صالح           | جامعة النجاح              |
| 6.    | د. شريف ابو كرش        | الجامعة العربية الامريكية |
| 7.    | د. مجيد منصور          | الجامعة العربية الامريكية |
| 8.    | د. محمد توفيق أبو شربة | الجامعة العربية الامريكية |
| 9.    | د. رائد عريقات         | الجامعة العربية الامريكية |
| 10.   | أ.د. فتح الله غانم     | جامعة القدس المفتوحة      |
| 11.   | د. عبد القادر الدراويش | جامعة القدس المفتوحة      |
| 12.   | د. محمود صلاحات        | بيت لحم الاهلية           |
| 13.   | د. ناصر جرادات         | بيت لحم الاهلية           |
| 14.   | د. ايهاب القبيج        | جامعة خضوري               |

## ملحق 4: كتاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة القدس

Al-Quds University - Jerusalem  
Faculty of Business and Economics  
Department of Business Administration  
Department of Marketing



جامعة القدس - القدس  
كلية الأعمال والاقتصاد  
دائرة ادارة الاعمال  
دائرة التسويق

التاريخ: 2022/9/10

حضرة أ. سمير جبريل المحترم

مدير مديرية التربية والتعليم القدس الشريف

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الطالب ابراهيم احمد ابراهيم صالح رقم تسجيل (22011652) في كلية الاعمال والاقتصاد/  
برنامج الماجستير في ادارة الاعمال بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

واقع ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس من وجهة نظر ادارية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، نأمل من حضرتكم مساعدته في جمع  
البيانات والمعلومات وتعبئة الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

د. محمد سالم

منسق برنامج ماجستير ادارة الاعمال



Abu -Deis, Jerusalem - P.O. Box: 20002 | Telefax: 2799497, 2792066, 5838648 | Beit Haneena, Abed ElhammidShoman St. P.O. Box: 51000

أبوديس، القدس - ص.ب: 20002 | تليفاكس: 2799497، 2792066، 5838648 | بيت حنينا، شارع عبد الحميد شومان - ص.ب: 51000

البريد الإلكتروني: [business@econ.alquds.edu](mailto:business@econ.alquds.edu) Email:

ملحق 5: كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم



التاريخ: 19 / 02 / 2023 م

الرقم: و ت / ١٣ / ١١٦

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"ابراهيم أحمد ابراهيم صالح"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير."

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من مديري المدارس الحكومية ونوابهم في مديرية القدس الشريف.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سترسل العينة لإيميل الباحث للتواصل عبر الإيميل مع مديري المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.
- تنويه: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: صكوفة وكيل الوزارة المحترم.

صكوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم في مديرية القدس المحترم.

د. أحمد حرز الله /المحترم/ المشرف/ على الدراسة - بريد الكبري: ahirzallah@staff.alquds.edu

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                                     | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------|--------|
| 1.    | الاستبانة بصورتها النهائية.....                  | 90     |
| 2.    | رسالة تحكيم الاستبانة.....                       | 96     |
| 3.    | قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....  | 97     |
| 4.    | كتاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة القدس.....       | 98     |
| 5.    | كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم..... | 99     |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                                                                                                                       | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....                                                                                                                                                                            | 44     |
| 2.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....                                                                                                                                                                    | 44     |
| 3.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .....                                                                                                                                                                    | 44     |
| 4.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....                                                                                                                                                                   | 45     |
| 5.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المدرسة.....                                                                                                                                                                      | 45     |
| 6.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير مدى امتلاك المدرسة أي شهادة للأداء أو الجودة.....                                                                                                                                     | 45     |
| 7.3   | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                         | 46     |
| 8.3   | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الثاني للدراسة المتعلقة بمعوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                           | 47     |
| 9.3   | معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....                                                                                                                                                                                   | 47     |
| 1.4   | مفتاح التصحيح الخماسي.....                                                                                                                                                                                         | 49     |
| 2.4   | بعد التزام المدرسة بالجودة كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                                                      | 50     |
| 3.4   | بعد التزام المدرسة بالتركيز على المعلمين كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                                        | 52     |
| 4.4   | بعد التزام المدرسة بالتركيز الطلبة كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                                              | 54     |
| 5.4   | بعد التزام المدرسة بالتحسين المستمر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                                             | 56     |
| 6.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                                           | 58     |
| 7.4   | معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس.....                                                                                                                                               | 59     |
| 8.4   | نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير | 63     |

|    |                                                                           |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------|------|
|    | الجنس.....                                                                |      |
|    | المتوسطات الحسابية لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد       |      |
| 64 | العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس       | 9.4  |
|    | مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....      |      |
| 65 | نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً       | 10.4 |
|    | لمتغير المؤهل العلمي.....                                                 |      |
|    | المتوسطات الحسابية لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد       |      |
| 67 | العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارس       | 11.4 |
|    | مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....   |      |
| 67 | نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً       | 12.4 |
|    | لمتغير عدد سنوات الخبرة.....                                              |      |
|    | نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين        |      |
| 69 | متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع درجة تطبيق ممارسات إدارة     | 13.4 |
|    | الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير |      |
|    | المسمى الوظيفي.....                                                       |      |
|    | نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين        |      |
| 71 | متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع درجة تطبيق ممارسات إدارة     | 14.4 |
|    | الجودة الشاملة في مدارس مديرية القدس، المعوقات وآفاق التطوير وفقاً لمتغير |      |
|    | نوع المدرسة.....                                                          |      |

## فهرس الاشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------|--------|
| 1.2   | المفاهيم والمبادئ في إدارة الجودة الشاملة..... | 15     |

## فهرس المحتويات

| الرقم | الموضوع                                           | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------|--------|
| أ     | الإقرار.....                                      | أ      |
| ب     | الشكر والعرفان.....                               | ب      |
| ج     | التعريفات.....                                    | ج      |
| د     | الملخص بالعربية.....                              | د      |
| هـ    | الملخص بالإنجليزية.....                           | هـ     |
| 1     | الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....          | 1      |
| 1.1   | المقدمة.....                                      | 1      |
| 2.1   | مشكلة الدراسة.....                                | 2      |
| 3.1   | أهمية الدراسة.....                                | 3      |
| 1.3.1 | الاهمية العلمية.....                              | 3      |
| 2.3.1 | الاهمية العملية.....                              | 4      |
| 4.1   | أهداف الدراسة.....                                | 4      |
| 1.4.1 | الهدف العام.....                                  | 4      |
| 2.4.1 | الأهداف الفرعية.....                              | 4      |
| 5.1   | أسئلة الدراسة.....                                | 5      |
| 1.5.1 | السؤال الرئيس.....                                | 5      |
| 2.5.1 | الاسئلة الفرعية.....                              | 5      |
| 6.1   | فرضيات الدراسة.....                               | 6      |
| 7.1   | حدود الدراسة.....                                 | 6      |
| 8.1   | مصادر جمع المعلومات والبيانات.....                | 7      |
| 9.1   | هيكلية الدراسة.....                               | 7      |
| 8     | الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة..... | 8      |
| 1.2   | المقدمة.....                                      | 8      |
| 2.2   | إدارة الجودة الشاملة.....                         | 8      |
| 1.2.2 | نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.....              | 8      |
| 2.2.2 | مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....                   | 10     |

|    |                                                                |            |
|----|----------------------------------------------------------------|------------|
| 11 | الفرق بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والايزو.....              | 3.2.2      |
| 12 | أهمية إدارة الجودة الشاملة.....                                | 4.2.2      |
| 13 | أهداف الجودة الشاملة.....                                      | 5.2.2      |
| 14 | مبادئ الجودة الشاملة.....                                      | 6.2.2      |
| 18 | معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....                         | 7.2.2      |
| 19 | <b>واقع التعليم في القدس.....</b>                              | <b>3.2</b> |
| 19 | مقدمة.....                                                     | 1.3.2      |
| 20 | واقع التعليم في القدس.....                                     | 2.3.2      |
| 22 | أسباب عدم حصول المقدسيين على التعليم المناسب.....              | 3.3.2      |
| 23 | سبل مواجهة التحديات التي تعرقل العملية التعليمية في القدس..... | 4.3.2      |
| 24 | <b>الدراسات السابقة.....</b>                                   | <b>4.2</b> |
| 24 | مقدمة.....                                                     | 1.4.2      |
| 24 | الدراسات العربية.....                                          | 2.4.2      |
| 33 | الدراسات الاجنبية.....                                         | 3.4.2      |
| 40 | تعقيب على الدراسات السابقة.....                                | 4.4.2      |
| 40 | من حيث الهدف.....                                              | 1.4.4.2    |
| 40 | من حيث المنهج.....                                             | 2.4.4.2    |
| 41 | من حيث الادوات المستخدمة.....                                  | 3.4.4.2    |
| 41 | من حيث مجتمع الدراسة المستهدف.....                             | 4.4.4.2    |
| 41 | من حيث العينة المختارة.....                                    | 5.4.4.2    |
| 41 | ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....               | 6.4.4.2    |
| 42 | الاستفادة من الدراسات السابقة.....                             | 7.4.4.2    |
| 43 | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....</b>            |            |
| 43 | المقدمة.....                                                   | 1.3        |
| 43 | منهج الدراسة.....                                              | 2.3        |
| 43 | مجتمع الدراسة.....                                             | 3.3        |
| 43 | عينة الدراسة.....                                              | 4.3        |
| 46 | أداة الدراسة.....                                              | 5.3        |
| 46 | الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.....                          | 1.5.3      |
| 47 | ثبات أداة الدراسة.....                                         | 2.5.3      |

|     |                                                                |     |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----|
| 48  | .....إجراءات تطبيق الدراسة.....                                | 6.3 |
| 48  | .....أساليب المعالجة الإحصائية.....                            | 7.3 |
| 49  | ..... <b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b> .....         |     |
| 49  | .....المقدمة.....                                              | 1.4 |
| 49  | .....النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها..... | 2.4 |
| 62  | .....النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....       | 3.4 |
| 73  | ..... <b>الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات</b> .....       |     |
| 73  | .....خلاصة النتائج.....                                        | 1.5 |
| 74  | .....الاستنتاجات.....                                          | 2.5 |
| 76  | .....التوصيات.....                                             | 3.5 |
| 77  | .....مقترحات بحثية.....                                        | 4.5 |
| 78  | ..... <b>الفصل السادس: آفاق التطوير</b> .....                  |     |
| 84  | .....المصادر والمراجع.....                                     |     |
| 100 | .....فهرس الملاحق.....                                         |     |
| 101 | .....فهرس الجداول.....                                         |     |
| 103 | .....فهرس الاشكال.....                                         |     |
| 104 | .....فهرس المحتويات.....                                       |     |